



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Heidi Raukola

**Sitoutuneisuus organisaation etupainotteisessa
rekrytoinnissa**

Danfoss Drives Oy:n harjoittelijoiden sitoutuneisuus

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Heidi Raukola		
Tutkielman nimi:	Sitoutuneisuus organisaatioon etupainotteisessa rekrytinnissa: Danfoss Drives Oy:n harjoittelijoiden sitoutuneisuus		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	102

TIIVISTELMÄ:

Proaktiivisessa rekrytinnissa organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan osaajia, jo ennen avoimen paikan tai tarpeen syntymistä. Etupainotteinen rekrytointi on opiskelijoihin keskittyvää proaktiivista rekrytointia, jossa houkuttelua tehdään opintojen aikana, toiveena työllistää opiskelijat heidän valmistuessa. Etupainotteisen rekrytinnin keinoja on esimerkiksi kummiluokkatoiminta, yritysvierailut, oppilaitosvierailut, opinnäytetyöohjelmat sekä harjoittelut. Etupainotteisen rekrytinnin onnistumisen kannalta on tärkeää saada sitoutettua opiskelijat organisaatioon opiskeluiden ajaksi. Organisaatioon sitoutuneen henkilöstön on havaittu kasvattavan organisaation suoritus- ja kilpailukykyä. Lisäksi sitouttavat toimet edistävät myös henkilöstön pysyvyyttä organisaatiossa eli varmistavat osaamisen myös tulevaisuudessa.

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona kansainväliselle teknologiateollisuuteen keskittyvälle suuryritykselle. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle sen harjoittelijoiden sitoutuneisuudesta organisaatioon. Harjoittelijoiden sitoutuneisuuden aste kertoo organisaatiolle heidän etupainotteisen rekrytointinsa mahdollisesta toimivuudesta, eli millä todennäköisyydellä valmistuttuaan opiskelijat haluavat jäädä työskentelemään yritykseen tai haakeutuvat sinne takaisin. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Haastatteluiden kohteena on organisaatiossa tällä hetkellä työskentelevät harjoittelijat sekä heidän esihenkilönsä. Kerätty aineisto on analysoitu teoriaohjaavana sisällön analyysinä.

Tutkimus osoittaa harjoittelijoiden kokevan vahvaa sitoutumista kohdeyritykseen. Harjoittelijat haluavat jatkaa työskentelyä yrityksessä sekä he ovat motivoituneita tekemään parhaansa yrityksen hyödyksi. Tutkimuksen mukaan harjoittelijoiden organisaatioon sitoutumista vahvistaa mielenkiintoiset, vaihtelevat ja opiskeluita vastaavat työtehtävät, mahdollisuudet oppia ja kehittyä sekä avoin ja kannustava työilmapiiri. Sitoutumista sen sijaan heikentää epävarmuus tulevaisuudesta, organisaatiomuutokset, määräaikaiset työsopimukset ja niiden haastava jatkamisprosessi sekä työtehtävät jotka eivät vastaa opintoja. Tutkimus osoittaa, että harjoittelut palvelevat hyvin etupainotteisen rekrytinnin tavoitteita, sillä ne ovat lisänneet opiskelijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan mahdollisena työnantajana valmistumisen jälkeen sekä sitouttaneet harjoittelijoita.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia. Harjoittelut ovat tehokas tapa houkuttella osaajia organisaatioihin etupainotteisesti. Hyvin toteutettuna ne houkuttelemisen lisäksi sitouttavat tulevaisuuden osaamista. Tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa siitä, mitkä seikat ovat tärkeitä harjoittelijoiden sitouttamisessa etupainotteisen rekrytinnin tehostamiseksi.

AVAINSANAT: Proaktiivinen rekrytointi, etupainotteinen rekrytointi, harjoittelu, organisaatioon sitoutuminen, psykologinen sopimus

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	11
2	Organisaatioon sitoutuminen	13
2.1	Psykologinen sopimus	16
2.2	Sitoutumisen kolmijako Meyerin ja Allenin mukaan	18
2.3	Työnantajan rooli sitouttamisessa	20
3	Rekrytointi	24
3.1	Proaktiivinen rekrytointi	26
3.2	Etupainotteinen rekrytointi	29
3.3	Työharjoittelu osana etupainotteista rekrytointia	32
3.4	Sitoutuminen etupainotteisessa rekrytoinnissa	34
4	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus	40
4.1	Aineiston keruu ja tutkijan positio	41
4.2	Tutkimuksen kohde	45
4.3	Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi	46
5	Tutkimuksen tulokset	49
5.1	Harjoittelun odotukset	49
5.1.1	Työhön liittyvät odotukset	49
5.1.2	Esihenkilöön kohdistuvat odotukset	52
5.1.3	Yritykseen kohdistuvat odotukset	54
5.1.4	Esihenkilöiden odotukset harjoittelijoille	56
5.2	Organisaatioon sitoutuminen	57
5.3	Sitoutumisen vaikuttimet	60
5.3.1	Sitoutumista vahvistavat tekijät	61
5.3.2	Sitoutumista heikentävät tekijät	66

5.4 Harjoittelun rooli urapolkujen avaajana ja organisaatioon kiinnittymisen mahdollistajana	67
5.4.1 Työnantajamielikuva ja harjoittelijoiden hakumotiivit	68
5.4.2 Harjoittelun ja uramahdollisuuksien vaikutus kiinnostukseen jäädä yritykseen	69
5.4.3 Esihenkilöiden näkemykset harjoittelusta osana etupainotteista rekrytointia	70
6 Johtopäätökset	72
6.1 Tulosten tarkastelu	72
6.2 Tulosten sovellettavuus julkisella sektorilla	78
6.3 Luotettavuus	79
6.4 Jatkotutkimusaiheet	81
Lähteet	82
Liitteet	92
Liite 1. Haastattelukutsu harjoittelijoille	92
Liite 2. Haastattelukutsu esihenkilöille	93
Liite 3. Tietosuojalauseke	94
Liite 4. Haastattelukysymykset harjoittelijoille	99
Liite 5. Haastattelukysymykset esihenkilöille	101

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelut	46
--------------------------	----

1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella etupainotteisesti rekrytoitujen opiskelijoiden sitoutuneisuutta organisaatioon. Etupainotteinen rekrytointi on yksi proaktiivisen rekrytoinnin keino, jossa tähdätään rekrytoimaan henkilöitä ennen varsinaisen tarpeen syntymistä, kuten avoimen paikan aukeamista (Alinno & IGWE, 2017, s. 80). Proaktiivinen rekrytointi, kuten reaktiivinenkin, on osa henkilöstösuunnittelua, mutta se painottuu vielä pidemmälle tulevaisuuden tarpeiden ennakkointiin (Alinno & IGWE, 2017, s. 80). Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on oikean ja riittävän osaamisen varmistaminen, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa (Joki, 2024, s. 20).

Etupainotteisessa rekrytoinnissa pyritään haalimaan organisaatioon tulevaisuuden osaamista opiskelijoista sekä vastavalmistuneista (Koivisto, 2004, s. 92). Termille etupainotteinen rekrytointi ei ole suoraa käännöstä englanniksi, vaan sen käännetään yleensä proaktiiviseksi rekrytoinniksi (*proactive recruitment*) (Viitala, 2021/2021, luku 3.3., Työvoiman muodostaminen). Molemmat termit jakavat samat keskeiset piirteet, kuten tulevaisuuden tarpeiden ennakkointi, verkostojen rakentaminen, työnantajamielikuvan kehittäminen osaajien houkuttelemiseksi sekä sitouttaminen. Ne kuitenkin eroavat toisistaan siten, että etupainotteinen rekrytointi kohdistuu pelkästään opiskelijoihin. Kansainvälisesti yhtenäisen termin puuttumisen vuoksi, tässä tutkimuksessa etupainotteista rekrytointia on enimmäkseen käsitelty suomenkielisten lähteiden pohjalta.

Etupainotteisessa rekrytoinnissa organisaatiot pyrkivät saamaan opiskelijat kiinnostumaan itsestään, jotta he voisivat mahdollisesti työllistyä organisaatioon tulevaisuudessa (Korosuo & Järvinen, 1992). Etupainotteista rekrytointia tehdään erilaisten oppilaitosyhteistöiden muodossa, kuten kummiluokkatoimintana, yritysvierailuina, oppilaitosvierailuina, opinnäytetyöohjelmina sekä harjoitteluina (Korosuo & Järvinen, 1992; Vihervaara, 2015). Tämän tutkimuksen keskiössä on työharjoittelut etupainotteisen rekrytoinnin keinona, sillä tutkimuksella selvitetään harjoittelijoiden sitoutuneisuutta kohdeorganisaatioon.

Työharjoitteluista hyötyvät sekä opiskelijat että työnantajat. Harjoitteluissa opiskelijat saavat muun muassa kokemusta alansa työtehtävistä, ymmärrystä ajankohtaisista osaamistarpeista, kuvaa tulevaisuuden työrooleista sekä he pääsevät soveltamaan oppimaansa teoriaa käytäntöön (Vesterinen, 2002, s. 31). Näiden lisäksi harjoitteluita voidaan pitää mahdollisuutena saada ”jalka oven väliin” sillä niiden kautta luodaan suhteita työelämään (Mikkola & Nurmi, 2001). Organisaatioille harjoittelijat voidaan nähdä tulevaisuuden työvoimana, mutta heistä on myös hyötyä organisaatiolle jo harjoitteluiden aikana. Esimerkiksi opiskelijat tuovat organisaatioon uusia näkökulmia, kehitysideoita ja tuoreinta tutkimustietoa (Pajarre ja muut, 2016, s. 40). Näiden lisäksi organisaatiot saavat harjoittelijoista työvoimaa määrääjäksi.

On kuitenkin mahdollista, että harjoittelija ei sitoudu organisaatioon, eikä täten hakeudu organisaatioon enää valmistumisen jälkeen (Korosuo & Järvinen, 1992). Siksi sitouttamista voidaankin pitää etupainotteisen rekrytoinnin ehdottomana edellytyksenä. Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yleisesti henkilön kiintymystä organisaatioon, mutta siitä puhutaan yleiskielessä lähtöherkkyytenä (Jokivuori, 2004; Viitala, 2021/2021, 2.6, Sitoutuminen). Viitalan (2021/2021, luku 2.6., Sitoutuminen) mukaan sitoutunut työntekijä kokee syvällistä kuuluvuuden tunnetta organisaatioon sekä heille työllä on muukin merkitys kuin taloudellinen hyöty. Hänen mukaansa työnantajalle sitoutunut työntekijä on arvokas resurssi sillä he suoriutuvat työtehtävistään paremmin, he kehittävät organisaatiota, he tuovat luovuutta sekä he vähentävät poissaoloja ja vaihtuvuutta.

Jotta psykologinen sopimus syntyisi työntekijän ja organisaation välille, työnantajan on tietoisesti tehtävä sitouttavia toimia (Rousseau, 1995). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan usein sanatonta sopimusta, joka muodostuu yksilön käsittämistä molemminpuolisista oikeuksista ja velvoitteista (Rousseau, 1995). Vahvan psykologisen sopimuksen syntyessä opiskelijan ja organisaation välille, on todennäköisempää, että valmistuessaan opiskelija palaa organisaatioon. Psykologisen sopimuksen lisäksi, työnantajan toiminta vaikuttaa siihen minkälaista sitoutuneisuutta työntekijä kokee organisaatiota kohtaan. Työntekijä voi kokea organisaatiota kohtaan emotionaalista kiintymystä (*affektiivinen*

sitoutuminen), velvollisuuden tunnetta (*normatiivinen sitoutuminen*), tai heistä voi tuntea, että organisaatiosta lähteminen tulisi liian kalliiksi (*jatkuvuussitoutuminen*) (Meyer & Allen, 1991). Sitouttamisen perustana toimii työnantajan osoitukset työntekijöille, että heihin ollaan valmiita sitoutumaan ja investoimaan, sillä he ovat arvokkaita (Meyer & Allen, 1997).

1.1 Tutkimuksen tausta

Joen (2024, s. 20) mukaan osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on keskeinen tekijä organisaatioiden kilpailukyvyyn turvaamisessa. Joki muistuttaa, kuinka organisaatioiden on varmistettava riittävä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Kauppakamarin (2024) suorittama osaajakysely osoittaa kuitenkin, että Suomessa osaamisen varmistamisessa on haasteita. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 45 prosentilla on osaavan työvoiman saataavuudessa haasteita ja 59 prosentilla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä saatavuushaasteet rajoittavat liiketoiminnan kasvua ja kehittämistä. Organisaatioiden on siis nähtävä enemmän vaivaa osaamisen varmistamiseksi. Organisaation osaamisen tasoa voidaan nostaa kouluttamisella, mutta välillä kuitenkin tarvittava osaaminen on sellaista, että se on hankittava ulkopuolelta rekrytoimalla (Joki, 2024, s. 66). Ulkopuolelta rekrytoiminenkaan ei aina ole helppoa, sillä kilpailu parhaista osaajista on kovaa ja erottuminen muista organisaatiosta voi olla vaikeaa (Piskonen & Syrman, 2024).

Osaamisen varmistamisesta on tullut kilpajuoksu, jossa parhaimmat tekijät pyritään nappaamaan ennen kilpailijoita. Etupainotteinen rekrytointi nähdään osaratkaisuna tähän. Esimerkiksi Kauppalehden analyytikko Ari Rajala on sanonut, että etupainotteinen rekrytointi on yksi kasvun olennainen avain (Elo, 2017). Etupainotteisessa rekrytoinnissa keskitytään tulevaisuuteen ja potentiaalisiin rekrytoimiseen. Kun organisaatiot palkkaavat opiskelijoita harjoitteluihin, pääsevät he valitsemaan tulevaisuuden potentiaalisimmat osaajat jo hyvissä ajoin ennen muita organisaatiota, ja kehittämään heistä kilpailukykyä tulevaisuuteen (Viitala, 2021/2021, luku 3.3, Työvoiman muodostaminen). Etupainotteinen rekrytointi on siis

organisaatioille ajankohtainen ja kiinnostava aihe, sillä se voi toimia osaratkaisuna osaamisen varmistamiseen.

Kauppakamarin (2024) osaajakyselyssä esille nousi organisaatioiden erityinen huoli nuorten osaamisen laadusta. Kyseiset organisaatiot kokevat, että yksi ratkaisu osaajapuolaan olisi nimenomaisesti koulutuksen laadun parantaminen. Tämä korostaa etupainotteisen rekrytoinnin ajankohtaisuutta, sillä oppilaitosyhteistyöllä organisaatiot pääsevät vaikuttamaan koulutuksen sisältöön ja osaamisen tasoon (Vihervaara 2015, s. 26–28). Etupainotteisessa rekrytoinnissa, harjoittelut mahdollistavat organisaatiolle juuri sen kannalta olennaisten taitojen opettamisen (Järvinen & Korosuo, 1992). Organisaatiot pystyvät tämän kautta muovaamaan itselleen osaavia työntekijöitä tulevaisuuteen, jotta osaamispulaa ei syntyisi.

Tämä tutkimus on tehty toimeksiantona kansainväliselle teknologiateollisuuteen keskittyvälle suuryritykselle, jota kiinnostaa etupainotteinen rekrytointi osana osaamisen varmistamista. Yritys harjoittaa etupainotteista rekrytointia esimerkiksi erilaisten oppilaitosyhteistöiden kautta, mutta keskeisin etupainotteisen rekrytoinnin keino on kuitenkin harjoittelijoiden palkkaus. Siksi tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan juuri harjoittelujen sitouttavuutta.

Osaamisen varmistamisessa myös sen sitouttaminen on merkittävässä osassa. Varsinkin etupainotteisessa rekrytoinnissa sitouttaminen nousee keskeiseen asemaan, sillä sen taustalla on idea siitä, että vielä valmistumisen jälkeenkin opiskelijat olisivat halukkaita työskentelemään organisaatiolle (Korosuo & Järvinen, 1992). Pahimmassa tapauksessa organisaatio kuluttaa resurssejaan opiskelijan etupainotteiseen rekrytointiin ja kouluttamiseen, mutta opiskelija ei sitoudu organisaatioon ja valmistuessaan vievät osaamisensa jonkun muun organisaation käyttöön. Sitoutumista työelämän kontekstissa on tutkittu jo noin 40 vuoden ajan, mutta sen tutkiminen koetaan ajankohtaiseksi edelleen (Heiskanen ja muut, 2019, s. 66). Sitoutuminen muuttuu esimerkiksi sukupolvien myötä, sillä nykyään nuoret sitoutuvat etenemismahdollisuuksien motivoimana, kun taas

vanhempia sukupolvia kiinnostaa hyvä johtaminen ja mielenkiintoiset työtehtävät (aTalent, 2022). Siksi on hyödyllistä tutkia, mitkä asiat juuri tällä hetkellä sitouttavat opiskelijoita organisaatioihin. Tämän tiedon valossa voidaan kehittää organisaatioiden sitouttamistoimia, jotka puolestaan edistävät etupainotteista rekrytointia ja yleisesti osaamisen varmistamista.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaatiolle sen harjoittelijoiden sitoutuneisuudesta organisaatioon. Harjoittelijoiden palkkaaminen on osa organisaation etupainotteista rekrytointistrategiaa ja yritys haluaa saada lisää tietoa, kuinka hyödyllistä opiskelijoiden linkittäminen yritykseen opintojen aikana on tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Harjoittelijoiden sitoutuneisuuden aste kertoo organisaatiolle heidän etupainotteisen rekrytointinsa toimivuudesta, eli millä todennäköisyydellä valmistuttuaan opiskelijat haluavat jäädä työskentelemään yritykseen tai hakeutuvat sinne takaisin.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Haastatteluiden avulla mahdollistetaan vertailukelpoisten vastauksien saaminen, sekä syvällisempien ja yksilöllisempien näkökulmien keruu (Kallio ja muut, 2016). Haastatteluiden kohteena on organisaatiossa tällä hetkellä työskentelevät harjoittelijat sekä heidän esihenkilönsä. Haastattelun kohteeksi valikoituvat toimihenkilöharjoittelijat, erilaisista työtehtävistä, opiskelutaustoista ja harjoittelun vaiheista. Tutkimuksen tuloksia pystyvät hyödyntämään kohdeorganisaation lisäksi muutkin etupainotteista rekrytointia harjoittavat organisaatiot. Organisaatiot saavat tietoa siitä, sitouttavatko harjoittelut todellisuudessa opiskelijoita organisaatioon sekä tulisiko joitain toimintatapoja mahdollisesti muuttaa sitoutumisen lisäämiseksi. Tutkimuksen johtopäätöksissä pohditaan lisäksi tulosten sovellettavuutta julkisissa organisaatioissa.

Tutkimus ei pysty antamaan suoraa vastausta siitä, kuinka sitoutuneita harjoittelijat ovat organisaatioon, tai kuinka toimivia harjoittelut ovat etupainotteisessa rekrytoinnissa.

Sitoutumisen määritelmä ei ole niin suoraviivainen, sekä kokemukset sitoutuneisuudesta ovat hyvin yksilöllisiä (Meyer & Allen, 1991). Tutkimuksen avulla voidaan kuitenkin pohdita, ehtiikö harjoitteluiden aikana syntyä jonkinlaisia sitoutumisen kokemuksia tai positiivista psykologista sopimusta opiskelijoiden ja organisaatioiden välille, joka saattaisi edesauttaa organisaatioon jäämistä tai palaamista valmistumisen jälkeen. Tutkimus antaa myös tietoa miten erinäiset asiat harjoittelussa vaikuttavat opiskelijoiden sitoutumisen kokemukseen, jonka pohjalta harjoitteluita voidaan muokata etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita paremmin palveleviksi.

Tutkimusongelma on haluttujen tavoitteiden puolesta seuraava:

Miten harjoittelijat kokevat sitoutuneisuutensa organisaatioon?

Tutkimusongelmaa on tarkennettu seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät harjoittelijoiden sitoutuneisuutta organisaatioon?

Miten etupainotteista rekrytointia hyödyntämällä voidaan sitouttaa osaajia organisaatioon?

Tutkimusongelman rinnalle muodostui kaksi tutkimuskysymystä täydentämään tutkimusongelman tuottamaa tietoa. On olennaista kartoittaa, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti sitoutumiseen mahdollisimman korkean sitoutumisen saavuttamiseksi. Harjoittelijat esimerkiksi asettavat työnantajalleen sanattomia odotuksia, joiden täytyessä psykologinen sopimus vahvistuu ja sitoutuneisuus kasvaa, jolloin on tärkeää ymmärtää näitä odotuksia sitoutuneisuuden lisäämiseksi (Jonsson & Thorgen, 2017). Työmarkkinoilla käydään kovaa taistelua osaajista kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Suomessa osaavan työvoiman saatavuutta voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä yrityksen kasvun esteistä (Larja & Peltonen, 2023). Yritykset ovat alkaneet hyödyntämään osaamisen hankinnassa etupainotteista rekrytointia, jotta tulevaisuuden osaajat saataisiin organisaatioon jo opintojen aikana, ennen kuin he vapautuvat työmarkkinoille muiden organisaatioiden ulottuville (Viitala, 2021/2021, luku 3.3, Työvoiman

muodostaminen). Toisella tutkimuskysymyksellä pyritään selvittämään, miten hyvin etupainotteinen rekrytointi toimii osaajien sitouttamisessa vai sitouttaako se osaajia lainkaan.

Tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia teemahaastatteluiden avulla, joita ohjaa aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimus. Vastauksissaan harjoittelijat pystyvät kuvailemaan heidän sitoutuneisuutensa tasoa ja siihen vaikuttavia seikkoja. Esihenkilöiden haastatteleminen antaa puolestaan kuvaa siitä, miten organisaatio kokee harjoittelijoiden sitoutuneisuuden, mitkä asiat siihen vaikuttavat sekä miten hyvin harjoittelukäytännöt palvelevat etupainotteisen rekrytointin tavoitteita organisaatiossa. Haastatteluaineisto käsitellään laadullisen sisältöanalyysin avulla, jossa keskeisiä teemoja on tutkimuskysymyksissä mainittavat asiat.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkimuksessa johdannon jälkeen siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen pohjalla toimivaa teoreettista viitekehystä. Toisessa luvussa tarkastellaan organisaatioon sitoutumista. Sen alaluvuissa 2.1 ja 2.2 organisaatioon sitoutumista käsitellään psykologisen sopimuksen näkökulmasta sekä Meyerin ja Allenin kolmijakoisen teorian pohjalta. Lisäksi luvussa 2.3 tarkastellaan lähemmin työnantajan vastuita ja mahdollisuuksia vaikuttaa sitoutumiseen. Kolmas luku alkaa rekrytointi käsitteen määrittelyllä, josta siirrytään tarkastelemaan proaktiivista rekrytointia. Luvussa 3.2 paneudutaan tarkemmin opiskelijoiden proaktiiviseen rekrytointiin eli etupainotteiseen rekrytointiin ja sen keinoihin. Tutkimuksen kannalta keinoista oleellisin on työharjoittelut, joten niitä käsitellään muita keinoja tarkemmin omassa luvussaan 3.3. Tämän jälkeen luvussa 3.4 käsitellään vielä organisaatioon sitoutumista harjoitteluissa etupainotteisen rekrytointin kontekstissa.

Teoriaosuuden jälkeen tutkimuksessa siirrytään sen empiiriseen osuuteen. Empiirinen osuus alkaa luvussa 4. tutkimuksen kohteen sekä tutkimusmenetelmien esittelyllä. Tutkimus tehdään laadullisena tutkimuksena eli se tähtää tutkittavan ilmiön syvälliseen

ymmärrykseen (Alasuutari, 2011). Sen aineisto kerätään teemahaastattelulla, jotta harjoittelijoiden omat näkemykset saataisiin laajalti näkyviin, sekä haastatteluista havaittaisiin mahdolliset toistuvuudet (Hirsjärvi & Hurme, 2000/2022, luku 4.2.3, Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu). Haastatteluissa kerätylle aineistolle tehdään laadullinen sisällönanalyysi teoriaohjaavasti, eli aineiston analysointia ohjaa teoria sekä aineisto (Tuomi ja Sarajärvi, 2002/2017, luku 4.4, Sisällönanalyysi). Luvussa 5. esitellään tutkimuksen tulokset, jonka jälkeen siirrytään johtopäätökset sisältävään lukuun 6. Osana johtopäätöksiä, tarkastellaan tuloksia sekä niiden sovellettavuutta julkisella sektorilla. Lopuksi mainitaan vielä tuloksien luotettavuudesta sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 Organisaatioon sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumista organisaatioon on alettu tutkimaan, kun on havaittu, että organisaatioon sitoutumisella on monia myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijöille että organisaatioille (Einolander, 2018, s. 15). Suurin osa tutkimuksista pohjautuu pehmeään henkilöstöjohtamisen ajatukseen, jonka mukaan työntekijät suoriutuvat parhaiten heidän ollessa vahvasti sitoutuneita organisaatioon (Truss ja muut, 1997, s. 56). Jokivuori (2004, s. 284) nostaa esille, että kiinnostavuuteen on myös vaikuttanut yhteiskuntatieteelliset havainnot individualismin kasvusta, eli erilaisten kollektiivisten siteiden höllentymisestä. Hänen mukaansa individualismin takia työntekijöiden valinnanmahdollisuudet ja suhtautumistavat erilaisiin kollektiiveihin ovat entistä liikkuvammalla ja epävarmimmalla perustalla, mikä näkyy kasvaneena lähtöherkkyytenä.

Organisaatio saavuttaa moninaisia etuja työntekijöidensä sitoutuneisuuden vahvistuksessa. Mathieu ja Zajac (1990) esittävät suurimmaksi havaittavaksi hyödyksi lähtöherkkyyden sekä poissaolojen vähentymisen, joka näkyy esimerkiksi rekrytointikustannuksien laskemisena. Tämän lisäksi sitoutuneisuus johtaa korkeampaan tehokkuuteen työntekijöiden ollessa motivoituneempia ja valmiimpia ylittämään työnsä perusvaatimukset (Meyer & Allen, 1997; Mowday ja muut, 1982; Ghosh & Swamy, 2014, s. 4). Lisäksi sitoutuneisuus näkyy kohentuneena laatuna, sillä työntekijät ovat motivoituneempia panostamaan vaadittujen työtehtävien suorittamiseen, he ovat aktiivisempia kehittämään omia taitojaan organisaation tarpeiden mukaiseksi sekä he ovat taipuvaisempia innovoimaan (Einolander, 2018, s. 16). Hyötyjä voi tarkastella muistakin kuin taloudellisten hyötyjen näkökulmasta, sillä sitoutuneisuuden on myös havaittu lisäävän työtyytyväisyyttä, mikä parantaa työilmapiiriä ja yhteistyön toimivuutta (Schaufeli & Bakker, 2004). Nämä edellä mainitut asiat vahvistavat organisaation suoritus- ja kilpailukykyä pitkällä aikavälillä eli varmistaa sen menestymisen markkinoilla nyt, mutta myös tulevaisuudessa (Einolander, 2018, s. 16).

Meyerin ja Maltinin (2010, s. 323) havaintojen mukaan sitoutuneisuuden tutkimuksessa on kiinnitetty paljon vähemmän huomiota työntekijöiden saamiin hyötyihin kuin

organisaatioiden hyötyihin. Heidän mukaansa aiheen ympärillä oleva tutkimus on keskittynyt ymmärtämään aiheuttaako sitoutuneisuus työntekijälle lisää stressiä ja kuormitusta vai onko siitä molemminpuolista hyötyä. Organisaation eduiksi usein lueteltavat asiat, kuten motivoituneisuus, parempi ongelmienratkaisukyky ja innovatiivisuus, voidaan nähdä myös yksilön etuna (Viitala, 2021/2021). Tämän lisäksi aiheeseen liittyvä tutkimus on osoittanut, että affektiivinen sitoutuminen organisaatioon on yhteydessä työntekijän fyysiseen hyvinvointiin, yleiseen terveyteen, mielenterveyteen, työhyvinvointiin sekä itsetuntoon (Meyer & Maltin, 2010, s. 324).

Jos hyötyä tarkastellaan hieman tarkemmin, voidaan todeta, että sitoutuneiden työntekijöiden ammatillinen kehitys on voimakkaampaa uusien taitojen ja oppimisen myötä (Shahid & Azhar, 2013, s. 254). Organisaatiot ovat usein valmiita investoimaan työntekijöiden kouluttamiseen, jos he saavat vastavuoroisesti lojaaleita työntekijöitä. Choi ja Yoon (2015) tutkivat koulutusinvestointien vaikutuksia organisaatiossa. Tutkimuksessa havaittiin investointien olevan yhteydessä työntekijöiden korkeampaan sitoutumiseen ja ammatillisiin taitoihin. Omofowa ja muut (2021) tarkentavat, että sitoutunut työntekijä voi lisäksi saada taloudellisia hyötyjä, kuten palkankorotuksia, bonuksia tai ylennyksiä jotka edistävät urakehitystä, joiden on havaittu vaikuttavan yleiseen työtyytyväisyyteen.

Edellä mainittujen konkreettisten etujen lisäksi työntekijän sitoutuneisuuden on havaittu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, merkityksellisyyden kokemukseen ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Vandenberg & Lance, 1992; Viitala, 2021/2021, luku 2.6., Sitoutuminen). Viitalan (2021/2021, luku 2.6., Sitoutuminen) mukaan sitoutunut työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja kokee olevansa osa organisaation menestystä, minkä lisäksi hän kehittyy organisaation tukemana ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Työ tarjoaa hänelle arvoa, joka ylittää välineellisen hyödyn, kuten palkan tai aseman.

Jokivuori (2004, s. 284) arvioi, että sitoutuminen nähdään yleisesti sosiaalipsykologisena ilmiönä, joka ilmentää yksilön ja organisaation välistä suhdetta tai sidettä. Jokivuoren (2004, s. 285) mukaan se voidaan ymmärtää asenteena, joka sosiologisessa tarkastelussa

viittaa pysyvään ja johdonmukaiseen suhtautumistapaan tiettyä kohdetta kohtaan. Hän mainitsee, että sosiaalipsykologisessa lähestymistavassa asenteisiin sisältyy aina arvotava ulottuvuus, joka voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Organisaatioon sitoutuminen viittaa yksilön asenteeseen ja kiinnittymiseen organisaatiotaan kohtaan (Jokivuori, 2004, s. 285). Siinä keskeinen piirre on työntekijän vastuunotto työpanoksestaan organisaation menestyksen edistämiseksi, jolloin huomio kohdistuu myös työnantajan etuun pelkkien yksilöllisten intressien sijaan (Kiiänmaa, 1996). Yhden käytetyimmän määritelmän mukaan sitoutuminen ilmenee työntekijän hyväksyntänä organisaation tavoitteille ja arvoille, valmiutena ponnistella organisaation hyväksi sekä halukkuutena säilyttää jäsenyys organisaatiossa (Jokivuori, 2004, s. 286).

Organisaatioon sitoutumisen tutkimuksen lisääntyessä, sen määritelmä on monipuolistunut ja termin voi määritellä monin tavoin. Useassa määritelmässä nousee esille sitoutumisen vastavuoroisuus. Baruch (1998) määrittelee sitoutumisen kaksisuuntaisena prosessina, joka perustuu työntekijän ja organisaation väliseen tyydyttävään vaihtosuhteeseen. Määritelmässä mainitaan myös usein samaistumisen merkitys. Lincoln ja Kallenberg (1985) ovat ilmaisseet, että sitoutuminen kertoo työntekijän kiintymyksen ja samaistumisen määräästä organisaatiota kohtaan. Drucker (1959, s. 347) on esittänyt, että työntekijä sitoutuu organisaation tavoitteisiin vain omaksuessaan strategiset linjaukset. Eli työntekijä tarkastelee organisaatiota kuin sen johtajana, kantamalla vastuun organisaation menestyksestä ja toiminnan jatkuvuudesta suoritustensa kautta (Drucker, 1959, s. 347).

Steersin (1977) mukaan sitoutumisen taustalla vaikuttaa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet ja tausta, työympäristön ja -tehtävien luonne sekä organisatoriset tekijät, kuten organisaation kulttuuri ja johtamistapa. Meyerin ja Allenin (1997) tutkimus tukee tätä, sillä he ovat havainneet yksilön ominaisuuksilla, kuten persoonallisuudella, työtyytyväisyydellä, arvoilla, työkokemuksella, kasvatuksella, kulttuurilla ja sosiaalisella tuella on vaikutuksia sitoutumiseen.

Kuten Steersin (1977) havainnoista voitiin jo todeta, organisaatioon sitoutumiseen ei vaikuta pelkästään työntekijän ominaisuudet, vaan siihen vaikuttavat ulkoisetkin tekijät. Jo ennen Steersin tutkimusta, Buchanan (1974) havaitsi henkilösuhteiden merkityksen organisaatioon sitoutumisessa. Hänen mukaansa sitoutumiseen vaikuttaa esimerkiksi työkavereiden asenne organisaatiota kohtaan sekä esihenkilöiden osallistava ja kommunikatiivinen johtamistyyli. Mathieu ja Zajac (1990) havainnoivat tutkimuksissaan työn luonteen vaikuttavan sitoutumiseen. He huomasivat, että vaikutuksia on esimerkiksi työn sisällön haastavuudella, varmuudella työn jatkumisesta tulevaisuudessa, sekä autonomisuudella ja vaikutusmahdollisuuksilla. Näitä havaintoja ovat tukeneet myös myöhemmät tutkimukset. White ja muut (2003) totesivat, että työntekijälähtöiset joustot tukevat työntekijöiden autonomian kokemusta, joka vaikuttaa sitoutuneisuuteen. Joiner ja Bakalis (2006) osoittivat tutkimuksellaan, että työn epävarmuudesta johtuva stressi ja tyytymättömyys vaikuttavat negatiivisesti sitoutumiseen. Voidaan siis todeta, että sitoutuneisuuden edistäminen kuuluu organisaationkin vastuulle.

2.1 Psykologinen sopimus

Organisaatioon sitoutumista koskevassa tutkimuksessa on tarkasteltu myös psykologisen sopimuksen roolia. O'Reilly ja Chatman (1986) ovat käsitteellistäneet sitoutumisen psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta voivat vaihdella. Heidän mukaansa tämä side voi rakentua mukautumisesta (compliance), samaistumisesta (identification) ja sisäistämisestä (internalization). O'Reilly ja Chatman (1986) viittaavat mukautumisella yksilön pyrkimykseen noudattaa yhteisön normeja tai sääntöjä saavuttaakseen ulkoista hyötyä, kuten palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen. Teorian mukaan samaistuminen sen sijaan perustuu yksilön kokemaan emotionaaliseen yhteyteen yhteisön kanssa ja halun olla osa sitä. O'Reilly ja Chatman (1986) esittävät samaistumisen ilmenevän, kun yksilö tuntee ylpeyttä yhteisöön kuulumisestaan ja arvostaa yhteisön edustamia arvoja, vaikka hän ei välttämättä täysin omaksu niitä. Heidän teoriansa mukaan sisäistäminen tarkoittaa tilannetta, jossa yksilön henkilökohtaiset arvot ja uskomukset ovat yhteneviä

organisaation arvojen ja päämäärien kanssa, jolloin yksilö on valmis panostamaan organisaation ja sitoutuu siten siihen.

Rousseau (1995) mukaan psykologinen sopimus viittaa yksilön käsityksiin vastavuoroisista oikeuksista ja velvollisuuksista, jotka vallitsevat organisaation ja yksilön välillä. Hänen mukaansa työntekijä voi kohdistaa odotuksiaan esimerkiksi työoloihin, tasapuolisuuteen, etenemismahdollisuuksiin, johtamiskäytäntöihin ja työn sisältöön. Samaan aikaan työntekijä arvioi mitä organisaatio odottaa häneltä. Odotukset voivat kohdistua esimerkiksi työn suorittamiseen, organisaation tavoitteiden tukemiseen tai käyttäytymiseen yhteisten normien mukaan (Rousseau, 1995). Nylund ja Koivunen (2022, s. 70) haluavat painottaa, että psykologinen suhde alkaa syntymään jo ennen työ sopimuksen solmimista, joten on hyvä huomioida, että työntekijät havainnoivat organisaatiota jo rekrytointiprosessin aikana. Sopimukset ovat usein hiljaisia, eli lupauksia ei ole sanottu ääneen, vaan ne perustuvat yksilöiden tekemiin havaintoihin (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Psykologisen sopimuksen laadulla on merkittäviä vaikutuksia yksilön sitoutumiseen. Viitala (2021/2021, luku 2.6., Sitoutuminen) havainnollistaa, että jos psykologisen sopimuksen laatu on huono, on todennäköisempää, että yksilö lähtee työpaikasta. Jos laatu taas on hyvä, kokee yksilö tyytyväisyyttä työhön, joka johtaa haluun pysyä organisaatiossa. Hyvän psykologisen sopimuksen pohjalla toimii yhteisymmärrys molemminpuolisista velvoitteista (Nylund & Koivunen, 2022, s. 69). Parzefall ja Hakanen (2010) ovat havainneet, että sopimuskohtien täytyessä työnvaihtoherkkyys vähenee, työn imu kasvaa ja psyykinen terveys kohenee. Psykologisten sopimusten usein ollessa sanattomia, riski niiden tahattomalle rikkomiselle on suuri, sillä osapuolilla voi olla hyvin erilaiset käsitykset sopimuksen sisällöstä (Rousseau & McLean Parks, 1993).

Morrison ja Robinson (1997) huomauttavat psykologisen sopimuksen rikkoutumisen perustuvan yksilön arvioon, jossa organisaatio ei ole täyttänyt yksilön sille asettamia velvoitteita, vaikka yksilö on mielestään täyttänyt omat velvoitteensa. Heidän mukaansa psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa yleensä negatiivisia tunteita yksilössä,

mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Sopimuksen rikoutumisen vaikuttaa vahvasti luottamukseen, työtyytyväisyyteen, työyhteisötaitoihin sekä työssä suoriutumiseen (Ruotsalainen & Kinnunen, 2013, s. 3). Sopimusrikkomuksia voidaan ehkäistä selkeällä kommunikoinnilla, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät heihin kohdistuvat odotukset (Nylund & Koivunen, 2022, s. 70).

Nylund ja Koivunen (2022, s. 67) ovat hiljattain tutkineet nuorten insinöörien psykologista sopimusta teknologiateollisuudessa. He kokevat, että on erityisen tärkeää ymmärtää nuorten psykologisia sopimuksia, jotta organisaatioihin osataan houkutella tulevaisuuden osaajia sekä jotta esihenkilötyö tukisi nuorten sitoutumista. Työelämä on muutosessa, minkä mukana muuttuu myös psykologiset sopimukset, niin työntekijöiden kuin työnantajienkin puolelta (Nylund & Koivunen, 2022, s. 68). Nylundin ja Koivusen (2022) tutkimus osoittaa nuorten insinöörien psykologisen sopimuksen rakentuvan liikkeellepanevista voimista, vuorovaikutussuhteista ja tulevaisuuden visioista. Heidän havaintojensa perusteella sopimus kiinnittyy vain vähäisesti työnantajaorganisaatioon, mutta suhteellisen vahvasti esihenkilöön. Erityisen voimakkaasti sopimus näyttäytyi kiinnittyvän yksilön omaan uraan sekä joillain toimialaan. Nuorten psykologinen sopimus näyttäytyy yksipuolisena ja välineellisenä, sillä työnantajan rooli rajoittuu pääasiassa nuorten urakehityksen tukemiseen tai elämyksien tarjoamiseen (Nylund & Koivunen, 2022).

2.2 Sitoutumisen kolmijako Meyerin ja Allenin mukaan

Meyer ja Allen (1991) ovat kehittäneet klassisen sitoutumisen kolmijaon, joka selittää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon eri näkökulmista. Tämä teoria on yksi tunnetuimmista malleista organisaatioon sitoutumisen tutkimuksessa. Meyer ja Allen (1991) jaottelevat sitoutumisen kolmeen eri ulottuvuuteen: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Heidän mallissaan organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista kiintymystä organisaatioon.

Affektiivisessä sitoutumisessa on kyse työntekijän emotionaalisesta kiintymyksestä ja yhteenkuuluvuuden tunteesta organisaatiota kohtaan (Meyer & Allen, 1991). Siinä oleellista on, että työntekijä samaistuu organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Allen & Meyer, 1996). Meyer ja Allen (1997) tuovat esiin, että affektiiviseen sitoutumiseen kytkeytyy usein neljä vaikuttavaa tekijää: organisaation rakenteet, henkilökohtaiset luonteenpiirteet, työn luonne sekä työhön liittyvät kokemukset. Affektiivisten suhteiden pohjalla on yleensä henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen, eli organisaatio täyttää yksilöiden työhön liittyvät odotukset ja tarpeet (Meyer & Allen, 1997, s. 50). Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että työntekijät kiintyvät emotionaalisesti organisaatioihin, jotka koetaan oikeudenmukaisina, reiluinä, ja työntekijöitä tukevinä (Meyer & Allen, 1997, s. 42, 46). Työn kannalta oleellista on sen hyvä johtaminen, työn vaativuus, autonomia, uuden oppiminen sekä tarkka roolien määrittely (Meyer & Allen, 1997, s. 45). Lisäksi persoonallisuudella on havaittu olevan vaikutuksia affektiiviseen sitoutumiseen. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa esimerkiksi henkilön työmoraali sekä omat pystyvyyssuskomukset (Meyer & Allen, 1997, s. 44).

Meyer ja Allen (1991) esittävät, että jatkuvassa sitoutumisessa työntekijöiden sitoutumisen taustalla vaikuttavat taloudelliset ja sosiaaliset syyt, joita mallissa kutsutaan investoinneiksi. Heidän teoriansa mukaan työntekijä kokee, ettei hän voi lähteä organisaatiosta, koska siitä koituisi hänelle liian suuria investointien menetyksiä. Investointeina voidaan pitää kaikki työntekijän näkökulmasta arvokas organisaatiolle annettu asia, kuten aika, raha tai työpanos (Meyer & Allen, 1984, s. 373). Jatkuva sitoutuminen ikään kuin pakottaa työntekijän jäämään nykyiseen organisaatioon, sillä vaihtamisesta olisi enemmän haittaa kuin hyötyä (Meyer & Allen, 1991). Aikaisempi tutkimus on osoittanut jatkuvan sitoutuneisuuden vahvistuvan esimerkiksi, jos työntekijä kokee, että organisaatiossa opitut taidot eivät ole hyödynnettävissä muualla tai jos muita työmahdollisuuksia on vähän (Meyer & Allen, 1997, s. 57–59).

Meyer ja Allen (1991, s. 71) toteavat normatiivisen sitoutuminen kumpuavan yksilön velvollisuudentunteesta organisaatiota kohtaan. He mainitsevat kuitenkin, ettei

normatiivinen sitoutuminen ole täysin yksipuolista, vaan yksilö odottaa silloin myös vastavuoroisesti etuja organisaatiolta. Tässäkin sitoutumisen tyypissä eduilla tarkoitetaan esimerkiksi sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä (Meyer & Allen, 1991). Normatiivisessa sitoutumisessa yksilö jää organisaatioon, koska hän uskoo moraaliensa pohjalta, että niin kuuluu tehdä (Meyer & Allen, 1997, s. 60). Yksilön moraalikäsitteiden ja kulttuuriarvojen lisäksi normatiiviseen sitoutumiseen on havaittu vaikuttavan organisaation investoinnit työntekijään (Meyer & Allen, 1997, s. 61, 63). Normatiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti myös yksilön psykologinen sopimus organisaatiota kohtaan (Meyer & Allen, 1997, s. 61-62). Eli yksilön normatiivinen sitoutuminen on voimakasta, jos hän kokee, että sopimuksen molemmat osapuolet täyttävät velvollisuutensa.

2.3 Työnantajan rooli sitouttamisessa

Sitoutuminen ei ole pelkästään työntekijän toiminnan varassa, vaan työnantajallakin on oma osuutensa sitouttamisessa. García-Cruzin ja Valle-Cabreran (2021) mukaan sitoutumissuhteen edellytyksenä on osoitus molemminpuolisesta sitoutumisesta, eli työnantajan on myös kyettävä osoittamaan sitoutuneisuutensa työntekijään. Sitoutumista voidaan edistää esimerkiksi kiinnostavilla työtehtävillä, vaikutusmahdollisuuksilla, taloudellisilla eduilla, hyvällä johtamisella, oppimismahdollisuuksilla sekä luomalla uskoa työn jatkuvuudesta (Viitala, 2021/2021, luku 2.6., Sitoutuminen).

Vaikka sitoutuminen on yksilöllistä, voidaan aikaisemmista tutkimustuloksista havaita yhteneväisiä linjoja siitä, mitkä asiat vaikuttavat sitoutumisen taustalla. Meyer ja Allen (2001, s. 290) havaitsivat, että sitoutumiseen vaikuttaa vahvasti työn ominaisuudet ja erityisesti sen monipuolisuus. Lisäksi muut tutkimukset ovat osoittaneet, että vahvan sitoutuneisuuden taustalla havaitaan usein työtyytyväisyyttä (Landsman, 2008, s. 109). Landsman (2008, s. 112) toteaa organisaatiositoutuneisuuden tutkimuksessaan, että varsinkin julkisella sektorilla työtyytyväisyyttä haastaa työtehtävien epäselvyys jatkuvasti muuttuvien ohjeistuksien ja lainsäädännön takia. Sitouttamisen kannalta työnantajan on siis tärkeää antaa selkeitä työtehtäviä, vaikka ne olisivatkin monipuolisia.

Työnantajan antaessa selkeitä työtehtäviä, on kuitenkin muistettava autonomian vaikutukset sitoutumiseen. Meyer ja Allen (2001, s. 291) havaitsivat, että varsinkin asiantuntijatyössä sitoutuneisuutta vahvistaa työn autonomisuus. Työssä autonomia viittaa työntekijän käsitykseen siitä, kuinka paljon hänellä on valtaa ja itsenäisyyttä päättää, miten hän työnsä toteuttaa (Landsman, 2008, s. 111).

Työntekijän sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee työnantajan välittävän hänestä. Landman (2008, s. 109) mukailee sosiaalisen vaihdon teoriaa, jossa organisaatioon sitoutuminen kasvaa, kun työntekijä kokee organisaation tehneen häntä palkitsevia päätöksiä. Yhtenä sitoutumista edistävänä ja palkitsevana päätöksenä voidaan pitää taloudellisia etuja, kuten palkkaa, joka kuvaa työntekijän rahallista arvoa (Landsman, 2008, s. 109–113). Meyer ja Allen (2001, s. 291) ovat kuitenkin sitä mieltä, että tutkimustulosten perusteella tärkeintä ei ole itse tulojen suuruus vaan yksilön tyytyväisyys palkkaansa. Lisäksi etenemismahdollisuudet koetaan tärkeinä sitoutumisen kannalta. Ylenykset osoittavat työntekijöille, että työnantaja on sitoutunut heihin ja arvostaa heidän osaamistaan (Meyer & Allen 1997, s. 75).

Meyer ja Allen (2001, s. 312) korostavat perehdyttämisen ja kouluttamisen osoittavan työntekijöille, että työnantaja on valmis sijoittamaan heihin. Rose ja muut (2009) ovat tarkastelleet oppimisen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Heidän havaintonsa osoittavat, että organisaation panostaessa kouluttamiseen, julkishallinnon johtajien sitoutuminen organisaatioonsa ja työtyytyväisyys lisääntyy. Oppimiskulttuuria voidaan pitää perustana sitoutumisen edistämiseksi, sillä koulutus- ja oppimismahdollisuudet eivät ainoastaan paranna organisaatioon sitoutumista, vaan tarjoavat myös urahyötyjä, kuten autonomiaa, etenemismahdollisuuksia ja korkeampia palkkoja (Rose ja muut, 2009, s. 59; Giffords, 2009, s. 400). Tällaiset edut parantavat työnantajakokemusta ja vahvistavat sitoutumista (Rose ja muut, 2009, s. 59). Meyerin ja Allenin (1997, s. 68) mukaan organisaation ja työn kannalta olennaisten taitojen kouluttaminen, joita ei voi hyödyntää muissa organisaatioissa, kasvattaa jatkuvaa sitoutumista. Osa tutkimuksista on kuitenkin

osoittanut, että itseasiassa mitä kattavampi ja siirrettävämpi yksilön osaaminen on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä he jäävät nykyiseen organisaatioon (Angle & Perry, 1983, s. 141).

Meyerin ja Allenin (2001, s. 305) mukaan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työ täyttää työntekijän sille asettamat toiveet. Tutkimukset ovat osoittaneet sitoutumisen kasvavan, kun organisaatio pystyy täyttämään työntekijän odotukset hänelle tärkeistä tarpeista (Angle & Perry, 1983, s. 128). Meyer ja Allen (1997, s. 70) muistuttavat, että tämä on huomioitava jo rekrytointivaiheessa, sillä organisaation antaessa realistisen kuvan työstä, työtyytyväisyyden ja työsuhteiden kestävyys on nähty kasvavan. Heidän mukaansa saadessaan realistisen kuvan työstä rekrytointivaiheessa, työntekijät pystyvät paremmin arvioimaan täyttääkö työ heidän tarpeitaan.

Tutkimukset ovat osoittaneet sosiaalistamisen tärkeyden sitouttamisessa (Meyer & Allen, 2001, s. 311). Ghoshin ja Swamyn (2014, s. 9) mukaan sosiaalistamisessa uuteen työntekijään iskostetaan muun muassa organisaatiokulttuuri, uskomukset ja arvomaailma. He esittävät sosiaalistamisprosessin edistävän työntekijöiden affektiivista sitoutumista tarjoamalla tietoa organisaation päämääristä, tavoitteista ja ihanteista, joiden kautta työntekijät voivat kokea samaistumista organisaatioon sekä halua investoida yritykseen työpanoksellaan.

Työnantaja voi edistää sitoutumista tukemalla työntekijöitä, hyvällä johtamisella, avoimella kommunikaatiolla ja luottamuksen rakentamisella. Landsmanin (2008, s. 110) mukaan useat tutkimukset ovat havainneet yhteyden organisaation, työkavereiden ja esihenkilöiden antaman tuen sekä sitoutumisen välillä. Organisaation tuen tuntemukseen on havaittu vaikuttavan selkeä ja oikea-aikainen viestintä, varsinkin muutosten aikana (Landsman, 2008, s. 112). Hiltunen (2012) esittää tuen tuntemusta lisäävän myös hyvä johtaminen, joka koostuu neuvottelusta, palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, kuuntelemisesta, ihmisten arvostamisesta, auttamisesta, omasta esimerkistä, hyväntuulisuudesta, vastuun kantamisesta, johdonmukaisuudesta ja ennustettavuudesta.

Lisäksi esihenkilöiden toiminnalla on havaittu olevan vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Esihenkilö voi vaikuttaa omalta osaltaan edellä mainittuihin asioihin, kuten työtehtäviin, sosiaalistamiseen, hyvään johtamiseen ja perehdyttämiseen. Näiden lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön antamalla tuella on merkittäviä vaikutuksia sitoutumiseen. Kang ja muut (2014) osoittivat tutkimuksellaan esihenkilöiden antaman tuen vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen, uratytyytyväisyyteen sekä organisaatioon jäämiseen.

Vuoden 2021 korkeakoulutettujen työelämäkyselyssä selvitettiin, mitkä asiat sitouttavat korkeakoulutettuja työnantajaan. 18–26-vuotiaat kokivat tärkeimmäksi etenemismahdollisuuden (aTalent, 2022). Etenemismahdollisuuksien jälkeen tärkeimmiksi koettiin mielenkiintoiset työtehtävät, palkkaus, hyvä esihenkilö/johtaminen ja itselle sopiva työ-
kulttuuri (aTalent, 2022). Sukupuolijakaumassa naiset kokivat tärkeimmäksi mielenkiintoiset työtehtävät, kun taas miehet arvottivat eniten palkkausta (aTalent, 2022).

3 Rekrytointi

Rekrytointi on olennainen osa henkilöstöhallintoa ja sillä on merkittävä vaikutus organisaation tehokkuuteen ja toiminnan menestykseen. Se muodostaa keskeisen osan henkilöstösuunnittelua, jolla tarkoitetaan organisaation henkilöstön määrällistä ja laadullista ennakointia (Bhattacharyya, 2009, s. 50). Tämä tarkoittaa kaikkien niiden vaihtoehtojen tarkastelua, joilla varmistetaan tarvittava osaaminen ja oikein mitoitettu henkilöstö (Joki, 2024, s. 20). Bhattacharyya (2009, s. 50) esittää usein sanotavan, että suunnittelun tavoitteena on ennakoida siten, että oikeanlainen osaaminen on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Joen (2024, s. 20) mukaan ennakointiin kuuluu esimerkiksi pohdinnat siitä, milloin tarvitaan henkilöstön vähennyksiä ja milloin hankitaan lisää työvoimaa. Asioita pyritään pohdimaan tulevaisuuden näkymien mukaan, eli kuinka työvoiman saatavuus alalla kehittyä sekä mitä vaikutuksia toimintaympäristön sekä kilpailutilanteen muutoksilla on organisaation henkilöstötarpeisiin. (Joki, 2024, s. 20–21). Tarkastelun kohteena henkilöstösuunnittelussa on myös jo mainittu osaaminen, eli minkälaista osaamista organisaatio omaa tällä hetkellä ja miten sen tulisi kehittyä tulevaisuuden tarpeisiin (Joki, 2024, s. 20). Viitala (2021/2021, luku 3.2. Työvoimatarpeiden suunnittelu) huomauttaa, että näiden lisäksi henkilöstösuunnittelu sisältää esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämistä sekä budjetointia, jossa eritellään tulevat henkilöstöön liittyvät kustannukset.

Kuten mainittu, osana henkilöstösuunnittelua on henkilöstöhankinta eli rekrytointi, jonka tarkoituksena on saada houkutelua organisaation palvelukseen sen tarvitsemat henkilöt (Barber, 1998, s. 5). Joen (2024, s. 65) mukaan rekrytointien suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa panostaa aikaa ja resursseja, sillä onnistuneiden rekrytointien avulla organisaatio pystyy varmistamaan kilpailukykynsä säilymisen tulevaisuudessakin. Rekrytointi nähdään usein merkittävänä taloudellisena investointina, sillä onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti organisaation toiminnan tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun (Sisneros, 2025). Rekrytoinnin vaikutuksista tehokkuuteen löytyy paljon aikaisempaa tutkimusta.

Koska rekrytointi on aina suuri investointi, on sen tarpeellisuutta pohdittava tarkoin. Rekrytointi tulee usein ajankohtaiseksi, kun organisaatio menettää työntekijänsä, toiminnan laajentuminen lisää työmäärää niin, ettei nykyinen henkilöstö enää riitä suhteessa työmäärään, tai kun tarvitaan erityisosaamista, jota ei voida kehittää riittävän nopeasti tai tehokkaasti organisaation sisällä (Viitala, 2021/2021, luku 3.3. Työvoiman muodostaminen). Joki (2024, s. 66) huomauttaa, että investoinnin onnistumiseksi rekrytointi tulisi nähdä jatkuvana toimintona, joka ohjaa tarkoin suunniteltu prosessi.

Nascimenton ja muiden (2024) tekemän kirjallisuuskatsauksen mukaan rekrytointiprosessia tulisi ohjata rekrytointistrategia joka määrittelee linjaukset ja periaatteet joiden puitteissa rekrytoinnit tulisi tehdä, sillä strateginen lähestymistapa vaikuttaa merkittävästi tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Rekrytointiprosessille ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä kaavaa, mutta se voidaan yleensä jäsentää seuraaviin keskeisiin vaiheisiin: rekrytointisuunnitelman laatiminen, potentiaalisten ehdokkaiden tunnistaminen ja houkutteleminen, hakemusten tarkastelu ja hakijoiden esikarsinta, haastattelut ja kandidaattien arviointi sekä lopulta työtarjouksen tekeminen (Viitala, 2021/2021, luku 3.3. Työvoiman muodostaminen).

Rekrytoinnit voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Ulkoisessa rekrytoinnissa avoimeen tehtävään haetaan ehdokkaita organisaation ulkopuolelta yrityksen omin voimin, ostettujen rekrytointipalveluiden kautta, suora hakukonsulttia käyttäen tai julkisia työnvälityspalveluja hyödyntämällä (Viitala, 2021/2021, luku 3.3. Työvoiman muodostaminen). Vaahtio (2005, s. 11–12) painottaa, että ulkoinen rekrytointi mahdollistaa uusien täynnä motivaatiota ja kehitysideoita olevien työntekijöiden tuomisen työyhteisöön, rikastaakseen ja uudistaakseen sitä. Ennen ulkoisen haun avaamista kannattaa kuitenkin tarkoin kartoittaa organisaation sisältä löytyvää osaamista. Viitala (2021/2021, luku 3.3. Työvoiman muodostaminen) määrittelee sisäisen rekrytoinnin hakuprosessiksi, jossa avoimeen tehtävään pyritään löytämään työntekijä oman organisaation sisältä. Jo aikaisemmin organisaatiossa työskennelleiden sopeutumisaika on lyhyempi, jolloin heistä tulee

nopeammin tuottavampia, jonka lisäksi sisäiset urakehitysmahdollisuudet haastavat, palkitsevat, kehittävät ja kannustavat henkilöä sitoutumaan organisaatioon, mikä tukee oppimiseen ja kehittymiseen kannustavaa kulttuuria (Viitala, 2021/2021, luku 3.3. Työvoiman muodostaminen; Pritchard, 2006, s. 85).

3.1 Proaktiivinen rekrytointi

Ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin lisäksi termi voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen rekrytointiin. Reaktiivisen rekrytoinnin mallit ovat ehkä yleisempiä organisaatiossa, mutta Pritchardin (2006, s. 10) mukaan olisi kannattavampaa hyödyntää proaktiivisempaa lähestymistapaa. Reaktiivisessa rekrytoinnissa prosessi aloitetaan vasta kun tarve uudelle työntekijälle on jo herännyt, minkä takia rekrytoijat saattavat kuulla organisaation eri tahoilta palautetta, että ”olisin tarvinnut sen osaajan jo eilen” (Pritchard, 2006, s. 10). Proaktiivinen rekrytointi sen sijaan perustuu tulevaisuuden tarpeiden ennakoimiseen, esimerkiksi rekrytoimalla henkilöitä ennen varsinaisen paikan aukeamista tai tarpeen syntymistä (Alinno & IGWE, 2017, s. 80). Anttila (2021) toteaa, että proaktiivisella toiminnallaan organisaatio pystyy ratkaisemaan tulevaisuudessa syntyvän resurssipulan jo etukäteen. Pritchard (2006, s. 10-11) esittää proaktiivisen lähestymistavan vähentävän myös rekrytoijien kokemia paineita työstään, se on lisännyt heidän tuotteliaisuuttaan sekä se on lisännyt todennäköisyyksiä juuri oikeanlaisen osaamisen omaavien kandidaattien houkuttelemiseen.

Proaktiiviselle rekrytoinnille keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi tulevaisuuden tarpeiden ennakointi, verkostojen rakentaminen, lahjakkuuksien houkuttelemisen sekä prosessin jatkuvuus ja pysyvyys. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 157) mukaan, jotta organisaatiot pystyvät varmistamaan kilpailukykyä tulevaisuudessakin, on niiden pyrittävä ennakoimaan toimintaympäristönsä muutoksia ja erilaisten tarpeiden resurssointi tulisi jo aloittaa ennen tarpeen syntymistä. Heidän mukaansa proaktiivisella rekrytoinnilla pyritään vastaamaan tähän ongelmaan ennakoimalla osaamisen tarpeita ja varmistamalla riittävä osaaminen. Kaijala ja Tolvanen (2020, s. 157) haluavat muistuttaa, että usein

tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin todella haastavaa jollei mahdotonta. Heidän mukaansa tulevaisuutta pyritään usein hahmottamaan lineaarisena tapahtumaketjuna, jossa satunnaisuuksia ei juurikaan huomioida.

Harju-Myllyahon ja muiden (2018) mukaan liiketoiminnassa usein painotetaan datanlukutaidon merkitystä, sillä se näyttelee merkittävää osaa tulevaisuuden ennustamisessa. He tarkentavat, että vaikka ennakointia voidaan toteuttaa tarkastelemalla määrällisiä trendejä ja toistuvia kaavoja, ennusteiden luotettavuus heikkenee, mitä pidemmälle tulevaisuuteen ne ulottuvat, mutta siitä huolimatta ennakointiprosessissa on otettava huomioon pitkät aikajänteet. Kaijalan ja Tolvasen (2020, s. 157) esittävät osaamistarpeiden arvioinnin ja ennustamisen tapahtuvan tämän päivän tiedon perusteella, mutta ennustetta on tarkennettava matkan varrella. Heidän mukaansa keskeinen kysymys kuuluu, onko organisaatiossa jo olemassa tarvittavaa osaamista ja lahjakkuutta tai potentiaalia niiden kehittämiseen. Vai onko tarpeen ryhtyä jo tässä vaiheessa rekrytoimaan ulkopuolisia asiantuntijoita, jotka voivat kasvaa huippuosaajiksi vastaamaan tulevaisuuden tarpeita ja valmistautumaan siihen hetkeen, kun kilpailu tai haaste saavuttaa kriittisen vaiheen?

Stahl ja muut (2007) osoittavat, että luomalla ja ylläpitämällä yhteyttä potentiaalsiin työntekijöihin, organisaatio voi sitouttaa itseensä osaamista, jota voidaan mahdollisesti hyödyntää tulevaisuudessa tarpeen herätessä. Verkostoja ei rakenneta välttämättä aina aktiivisten työnhakijoiden kanssa, vaan suhteita luodaan esimerkiksi oppilaitosten ja muiden organisaatioiden kanssa potentiaalisten työntekijöiden löytämiseksi (Snow & Snell, 1993). Verkostojen keräämisen on monia eri keinoja. Potentiaalisia kandidaatteja voi löytää esimerkiksi hyödyntämällä ammatillisia verkostoja kuten LinkedIn, tekemällä yhteistyö oppilaitosten kanssa tai hyödyntämällä erilaisia verkkoalustoja (Arthur, 2012, s. 65-133). Uusien verkostojen luomisen lisäksi, tärkeässä osassa verkostoitumista on nykyisten verkostojen ylläpitäminen (Pritchard, 2006, s. 10).

Proaktiivisessa rekrytinnissa merkittävässä osassa on sellaisen ehdokasjoukon aktiivinen kerääminen, joka omistaa organisaation kannalta tärkeitä taitoja (Pritchard, 2006, s. 10). Esiseulottu ehdokasjoukko pyritään keräämään tietokantaan, jotta tulevaisuudessa rekryointitarpeiden herätessä löytyisi nopeammin tarvittavaa osaamista omaavia kandidaatteja (Pritchard, 2006, s. 87). Zojceskan (2018) mukaan tästä ehdokasjoukosta koostuvasta tietokannasta käytetään usein termiä osaajapankki (*talent pool*). Hän mainitsee osaajapankin rakentamisen tarjoavan organisaatiolle useita etuja, kuten pienemmät kustannukset palkkausta kohden, nopeammat rekryointiprosessit ja parempi hakijoiden laatu. Ehdokasjoukko voi koostua esimerkiksi aikaisemmin työpaikkaa hakeneista, suositelluista henkilöistä, suorahaetuista, vapaaehtoisesti pooliin liittyneet organisaation ulkopuoliset henkilöt sekä yrityksen nykyisiä työntekijöitä, joissa nähdään potentiaalia tulevaisuuden tärkeisiin rooleihin (Heery & Noon, 2017).

2000-luvun alusta lähtien yritykset ovat olleet huolissaan parhaiden osaajien houkuttelemisesta ja sitouttamisesta, mikä johti ilmiön kuvaamiseen käsitteellä "war for talent" (Virtanen ja muut, 2017, s. 247). Proaktiivisesti rekrytoiva organisaatio voi varmistaa, että se pystyy houkuttelemaan alan parhaat osaajat kilpailuedukseen. Mark Miller (2018) on tarkastellut, miten yrityksiin houkutellaan huippukykyjä ja luonut sen pohjalta TM=B3A yhtälön. Hänen mukaansa on erityisen tärkeää erottua muista toimijoista kertomalla organisaatiosta sen omaa tarinaa ja jakamalla sitä aktiivisesti. Lisäksi Miller (2018) painottaa kirjassaan sosiaalisen median hyötyjä ja kuinka tärkeää on osata käyttää sitä houkuttelemiseen. Miller (2018) tiivistää kirjansa opin TM=B3A yhtälön, jossa uskotaan, että vetovoimatekijöinä (talent magnet) rekryointimarkkinoilla toimii hyvät esihenkilöt (better boss), kirkkaampi tulevaisuus (brighter future), isompi visio (bigger vision) ja korkeamman tason tietoisuus (awareness).

Myös Virtanen ja muut (2017) ovat pyrkineet kartoittamaan houkuttelevuustekijöitä rekrytinnin eri vaiheissa. Heidän tutkimuksessaan nousi esille, että hakupäätösvaiheessa kiinnostavuuteen vaikutti se, että yrityksestä oli kuultu hyvää tai että se oli alalla, jota pidettiin kiinnostavana (Virtanen ja muut, 2017, s. 254). Lisäksi Arthur (2012) on

tarkastellut työntekijöiden houkuttelemisen keinoja. Hänen mukaansa työntekijöitä voidaan houkutella esimerkiksi erilaisilla työsuhte-eduilla. On hyvä selvittää millaisia etuja kilpailijat antavat ja varmistaa, että oma organisaatio pystyy tarjoamaan samat edut (Arthur, 2012, s. 29). Myös organisaatiosta saadulla negatiivisella ensivaikutelmalla on pitkäaikainen vaikutus, josta koituu merkittävää haittaa organisaatiolle osaajien hankinnassa (Arthur, 2012, s. 31). Näiden lisäksi Arthur (2012, s. 32) toteaa, että yrityksen brändillä on iso merkitys houkuttelevuuden kannalta, sillä hakijat hakevat todennäköisemmin yritykseen, jolla on vahva brändi, koska he tietävät paremmin mitä yritys tekee ja minkälaisia arvoja yritys edustaa.

Virtanen ja muut (2017, s. 247) esittävät, että työnantajamielikuvan kehittämistä on yleisesti pidetty yhtenä keskeisimmistä strategioista saavuttaa kilpailuetua henkilöstöhankinnassa. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu organisaatio yleisestä tunnettavuudesta, työnhakijoiden mielikuvista sekä työntekijöiden kokemuksista organisaatiossa (Barrow ja Mosley, 2005). Tutkimukset työnantajamielikuvasta ovat pystyneet osoittamaan, että sen kehittämisen hyötyjä ovat esimerkiksi työnhakijoiden korkeampi taso, tehostunut rekrytointi sekä työntekijöiden parempi sitoutuneisuus (Barrow ja Mosley, 2005). Piskosen ja Syrmanin (2024, s. 271) mukaan vahva ja hyvä työnantajamielikuva auttaa erottumaan muista, joka houkuttelee osaajia organisaatioon. He esittävät, että työnantajaansa kohtaan ylpeyttä tuntevat työntekijät toimivat usein organisaation aktiivisina lähettiläinä ulkopuolelle, esimerkiksi suosittelemalla työnantajaansa potentiaalisille hakijoille sekä jakamalla organisaatiota koskevia merkityksellisiä uutisia ja päivityksiä omissa verkostoissaan.

3.2 Etupainotteinen rekrytointi

Etupainotteinen rekrytointi on proaktiivista rekrytointia, joka keskittyy pääasiassa nuoriin juuri valmistuviin tai jo valmistuneisiin opiskelijoihin (Koivisto, 2004, s. 92). Etupainotteisessa rekrytoinnissa tavoitteena on saada lahjakkaat opiskelijat kiinnostumaan organisaatioista potentiaalisena työnantajana (Korosuo ja Järvinen, 1992). Kaijala ja

Tolvanen (2020, s. 165) mukaan on välillä kannattavampaa palkata organisaatioon henkilö, joka toivoo kasvavansa kyvyksi, joka voi tukea muita saavuttamaan yrityksen tavoitteita, kuin palkata henkilö joka tietää olevansa tähti. Heidän mukaansa, jos palkataan henkilö, joka toivoo kasvavansa kyvyksi, voi hän paremmin tukea muita saavuttamaan yrityksen tavoitteita, sillä hän perehtyy tavoitekokonaisuuteen paremmin ja miettii, mitä sen saavuttaminen edellyttää. Tällainen henkilö kehittää näitä ominaisuuksiaan ja pohtii, miten voisi tehdä panoksestaan koko yhtiön voimavaran ja saada yhtiössä tapahtumaan oikeita asioita (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 165). Tämä siis antaa tukea ajatukselle, että organisaatioiden kannattaa proaktiivisesti rekrytoida opiskelijoita kasvamaan sen tulevaisuuden tarpeisiin.

Suomessa erityisesti elektroniikka- ja tietotekniikka-alojen yritykset ovatkin huomanneet etupainotteisen rekrytoimisen edut ja hyödyntäneet niitä (Strömmer, 1999, s. 246). Koivisto (2004, s. 92) luettelee etupainotteisen rekrytoinnin eduiksi esimerkiksi nuorten tuoreet ja ajantasaiset tiedot alastaan sekä innostuneet asenteet. Tarkastelemalla opiskelijoiden osaamista, esimerkiksi palkkaamalla harjoittelijoita, organisaatiot saavat parempaa käsitystä nuorten osaamistasosta ja pystyvät mahdollisesti viestimään korkeakouluille opetuksen muutostarpeista (Pajarre ja muut, 2016, s. 40; Vihervaara, 2015). Haasteena opiskelijoiden rekrytoinneissa on kuitenkin usein työkokemuksen puute, mikä tarkoittaa organisaation osalta sitä, että perehdytykseen on panostettava normaalia enemmän (Koivisto, 2004, s. 92).

Järvisen ja Korosuon (1992, s. 60) mukaan, jotta yhteistyöstä olisi mahdollisimman paljon hyötyä yritykselle, on arvioitava käytettävissä olevat resurssit ja yhteistyön pitkän aikavälin hyödyt. Heidän näkemyksensä mukaan ensimmäinen askel on tarkastella nykyistä yhteistyön tasoa ja aiempia kokemuksia, minkä jälkeen on valittava sopivimmat yhteistyömuodot (Järvinen & Korosuo, 1992 s. 121). Oppilaitosten ja organisaatioiden välistä vuorovaikutusta voidaan toteuttaa esimerkiksi rekrytointimessuilla, kummiluokkatoimintana, oppilaitosvierailuina, yritysvierailuina, harjoitteluina tai kesätyö mahdollisuuksina, opinnäytetyöohjelmina tai sponsorointeina (Korosuo & Järvinen, 1992).

Järvisen ja Korosuon (1992, s. 121-128) mukaan organisaatiot voivat harjoittaa etupainotteista rekrytointia rekrytointimessuilla, joita järjestävät usein kaupalliset organisaatiot, ja ne voivat olla toimiala- tai kuntakohtaisia. Myös oppilaitokset ja niiden ainejärjestöt järjestävät rekrytointitapahtumia. Jos messut on kohdennettu pelkästään opiskelijoille, on tärkeää, että messuilla jaettava materiaali on suunnattu selkeästi juuri heille. Messuilla keskustellaan yleisesti toimialasta sekä konkreettisista työllistymismahdollisuuksista organisaatiossa, mikä edellyttää edustajilta vahvaa asiantuntemusta yrityksen tehtävistä ja henkilöstöasioista.

Järvinen ja Korosuo (1992, s. 54-55) painottavat, että kummiluokkatoiminnassa organisaatio luo pitkäaikaisen suhteen tietyn oppilaitoksen luokan kanssa. Toiminnan tavoitteena on esitellä organisaatiota laajemmin ja pidemmällä aikavälillä sekä parantaa sen tunnettavuutta opiskelijoiden keskuudessa. Hyötyinä ovat muun muassa harjoittelu- ja kesätyöpaikkojen tarjoaminen entuudestaan hieman tutuille henkilöille, opetukseen osallistuminen sekä uusien esitteiden tai palveluiden testaaminen luokan avulla.

Oppilaitosvierailut tarjoavat työnantajille tilaisuuden esitellä toimialaansa, organisaatioon ja eri ammatteja nuorille uravalintojen tueksi (Järvinen & Korosuo 1992, s. 50–53). Vierailulla voidaan kertoa organisaation liikeideasta, toimialan piirteistä, tarjolla olevista ammateista sekä uramahdollisuuksista tai luennoida kurssin aiheesta organisaation näkökulmasta (Järvinen & Korosuo 1992, s. 50–53; Vihervaara, 2015, s. 77). Järvisen ja Korosuon (1992, s. 50–53) mukaan vierailuja voidaan järjestää kaiken tasoisiin oppilaitoksiin, ja oppilaitoksen aloitteen lisäksi voi aloitteen tehdä myös työnantaja. Heidän mukaansa on tärkeää, että työnantajan edustajat ovat aihealueen asiantuntijoita ja sopivat kokemukseltaan sekä iältään kohderyhmälle, jotta opiskelijat voivat samaistua heihin jollain tasolla. Esiityksen sisältö on sovitettava kohderyhmälle ja on tärkeää jättää tilaa molemmipuoliselle vuorovaikutukselle positiivisen mielikuvan jättämiseksi.

Vihervaaran (2015, s. 79) mukaan yritysvierailuissa opiskelijat pääsevät tutustumaan organisaation tiloihin, mikä mahdollistaa yrityksen toiminnan laajemman esittelyn verrattuna vierailijaluentoihin. Ennen vierailua organisaation on tärkeää selvittää opiskelijoiden ala, kurssi, kiinnostuksen kohteet ja aiempi tietämys, jotta vierailu olisi kohderyhmälle mahdollisimman antoisa. Yritysvierailut konkretisoivat opiskelijoille, miten teoreettista tietoa sovelletaan työelämässä, ja tarjoavat samalla näkymän tuleviin ammattivaihtoehtoihin.

Opinnäytetyöohjelmatkin toimivat opiskelijoiden proaktiivisen rekrytoinnin keinona. Opinnäytetyö on korkeakouluopiskelijan opintojen loppuvaiheessa tekemä tutkimus- tai toimeksiantotyö (Vihervaara, 2015, s. 96–97). Järvinen ja Korosuo (1992, s. 60) mainitsevat, että opinnäytetyö on mahdollista tehdä itsenäisenä tutkimuksen tai yhteistyössä alan organisaation kanssa, mikä mahdollistaa käytännönläheisten ja molempia osapuolia hyödyttävien aiheiden kehittämisen. Heidän mukaansa työnantajille opinnäyteyhteistyö tarjoaa kohtuuhintaista ja motivoitunutta asiantuntemusta määräajaksi sekä toimii väylänä rekrytoida yritykseen perehtyneitä osaajia.

Järvinen ja Korosuo (1992, s. 57) painottavat, että harjoittelijat ja kesätyöntekijät muodostavat pitkällä aikavälillä tärkeän ryhmän potentiaalisia työnhakijoita ja vaikuttavat samalla yrityksen työnantajamielikuvaan. Hyvin ohjattu harjoittelu muodostaa opiskelijalle myönteisen mielikuvan yrityksestä ja mahdollisesta uravaihtoehdosta (Vihervaara, 2015, s. 84–86). Avoimia harjoittelupaikkoja voidaan esitellä osana oppilaitosyhteistyötä, tai niistä voidaan ilmoittaa oppilaitoksissa tai erilaisissa rekrytointikanavissa (Järvinen & Korosuo, 1992, s. 57). Seuraavassa osiossa paneudumme vielä tarkemmin työharjoitteluun ja niiden hyötyihin.

3.3 Työharjoittelu osana etupainotteista rekrytointia

Kuten mainittu harjoittelijat ja kesätyöntekijät muodostavat pitkällä aikavälillä tärkeän ryhmän potentiaalisia työnhakijoita ja vaikuttavat samalla yrityksen

työnantajamielikuvaan (Järvinen & Korosuo, 1992, s. 57). Vesterinen (2002, s. 31) on tutkinut väitöskirjassaan harjoitteluiden vaikutuksia korkeakouluopiskelijoiden asiantuntijuuden kehittymiseen. Hänen mukaansa harjoittelujakso tarjoaa opiskelijalle erinomaisen mahdollisuuden soveltaa koulussa opittuja tietoja ja taitoja käytännön työympäristössä. Samalla opiskelija voi syventää ymmärrystään käytännön ja teorian välisestä suhteesta sekä reflektoida omia kokemuksiaan ja käsityksiään suhteessa koulutuksen aikana omaksuttuihin teorioihin ja malleihin. Vesterinen (2002, s. 31) toteaa, että harjoittelut lisäävät opiskelijoiden tietämystä työelämän käytännöistä, sosio-kulttuurisista suhteista ja erilaisista työtehtävistä. Hän esittää, että harjoittelussa opiskelija tutustuu ammattialansa työtehtäviin, osaamisvaatimuksiin ja ajankohtaisiin kehityssuuntiin, mikä auttaa häntä arvioimaan omaa osaamistaan ja tulevia oppimistarpeitaan. Lisäksi harjoittelujakso tarjoaa mahdollisuuden hahmottaa mahdollisia työrooleja, mikä voi lisätä motivaatiota ja vaikuttaa positiivisesti opiskelijan oppimistuloksiin (Vesterinen, 2002, s. 31).

Mikkola ja Nurmi (2001, s. 88–90) tutkivat ammattikorkeakouluopiskelijoita ja heidän suhtautumistaan harjoitteluihin. Tutkimuksesta selvisi, että tekniikan opiskelijat arvostavat huomattavasti mahdollisuuksia päästä harjoitteluihin opintojen aikana. Tekniikan opiskelijat kokivat, että harjoittelupaikan saamisella oli merkittäviä vaikutuksia työllistymiseen tulevaisuudessa. Tutkimukseen osallistuneet opiskelijat pitivät tärkeinä harjoittelun aikana syntyneitä suhteita työelämään.

Harjoitteluista eivät hyödy pelkät opiskelijat, vaan se tarjoaa hyötyjä myös työnantajalle. Pajarre ja muut (2016, s. 40) ovat koonnet yhteen suosituksia harjoitteluiden sekä muiden työelämäjaksojen suunnitteluun, sekä mitä etuja saadaan hyvin suunnitelluista harjoitteluista. Heidän mukaansa harjoittelut tarjoavat merkittäviäkin hyötyjä työantajalle, sillä osaavien ja motivoituneiden nuorten rekrytointi mahdollistaa tulevaisuuden työvoimaa. Pajarre ja muut (2016, s. 40) esittävät, että opiskelijoiden rekrytoinnit mahdollistavat uusien näkemysten ja kehittämisideoiden kerryttämisen. Heistä on myös tärkeää, että opiskelijoiden kautta organisaatioon saadaan tuoretta tutkimustietoa alasta.

Harjoittelu- ja työharjoittelupaikat ovat kriittinen osa proaktiivista rekrytointia, erityisesti organisaatioille, jotka pyrkivät rakentamaan pitkäaikaisia suhteita tuleviin lahjakkuuksiin (Järvinen & Korosuo, 1992). Harjoittelujaksot tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden arvioida opiskelijoiden taitoja, työmoraalia ja potentiaalia pitkäaikaisiin tehtäviin ennen virallisen rekrytointiprosessin aloittamista (Vihervaara, 2015; Järvinen & Korosuo, 1992). Järvisen ja Korosuon (1992) mukaan yritykset, jotka hyödyntävät harjoitteluja tehokkaasti osana rekrytointistrategiaansa, voivat tunnistaa ja vaalia tulevia työntekijöitä, jotka ovat jo sopeutuneet heidän työpaikkaansa. Heistä selkeä viestintä mahdollisista työmahdollisuuksista harjoittelun jälkeen sekä mahdollisuudet verkostoitua avainhenkilöiden kanssa, edistävät opiskelijoiden siirtymistä harjoitteluista työelämään. Suora siirtyminen vähentää rekrytointikustannuksia, sekä se yleensä edistää pysyvyyttä (Järvinen & Korosuo, 1992).

Harjoitteluiden kautta voidaan rakentaa tehokasta osaajapankkia. Organisaatiot pystyvät luomaan varaston potentiaalisista tulevista työntekijöistä, jotka tuntevat jo yrityksen kulttuurin ja toiminnan, sekä heidän osaamisestaan on jo näyttöä (Arthur, 2012, s. 79). Niiden avulla organisaatiot voivat luoda suhteita huippulahjakkuuksiin jo kauan ennen kuin he tulevat työmarkkinoille (Järvinen & Korosuo, 1992). Harjoittelut edistävät myös organisaatioiden työnantajabrändin kehittämistä. Mielekkäät harjoittelukokemukset johtavat usein positiiviseen työnantajamielikuvan levitykseen, joka voi vaikuttaa siihen, miten tulevat hakijat kokevat yrityksen (Vihervaara, 2015).

3.4 Sitoutuminen etupainotteisessa rekrytoinnissa

Sitoutuminen etupainotteisessa rekrytoinnissa perustuu samoille sitoutumisen periaatteille, joita mainittiin jo aikaisemmin toisessa luvussa. Etupainotteinen rekrytointi kuitenkin sisältää erityispiirteitä, jotka vaikuttavat sitoutumisen muodostumiseen. Cesário ja Chambel (2017, s. 270) esittävät, että organisaatiot kohtaavat merkittäviä haasteita yrittäessään houkutella ja pitää palveluksessaan nuoria korkeakoulututkinnon suorittaneita, joilla on hyvät kehittymismahdollisuudet ja jotka sitoutuvat organisaatioon hyvin.

Kun puhutaan etupainotteisesta rekrytoinnista ja vastavalmistuneista, on hyvä huomioida sukupolvikonteksti sitoutumisessa. Nabahanin ja Riyannon (2020) tekemän tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi ei sitoudu organisaatioihin samalla tavoin kuin aiemmat sukupolvet, sillä he ovat alttiimpia työpaikan vaihdoksille. Tutkimuksen mukaan Z-sukupolvi arvostaa enemmän kehittymismahdollisuuksia, joustavuutta, merkityksellistä työtä sekä merkityksellisiä ihmissuhteita työyhteisössä.

Yksi sitoutumiseen vaikuttava erityispiirre on kohtalaisen lyhyt aika sitouttaa opiskelijat organisaatioon. Esimerkiksi kesätyöt ja harjoittelut saattavat olla vain muutaman kuukauden pituisia, jolloin sitouttaminen on aloitettava heti työsuhteen alettua. Pritchard (2007, s. 140–141) on luonut 15 kohdan listan asioista, joilla pystytään sitouttamaan työntekijää organisaatioon heti rekrytoinnin jälkeen. Hänen listassaan on useita kohtia, joita voi soveltaa etupainotteisessakin rekrytoinnissa; perehdyttäminen, mentorointi, yhteisöllisyyden tunteen rakentaminen, palkitseminen, kouluttaminen ja jatkuvan kehityksen tukeminen, lupauksien pitäminen, exit-haastattelut ja mieluisa ympäristö. Pritchardin (2007, s. 144) mukaan mentorin kautta uusi työntekijä pääsee tutustumaan organisaation tapoihin nopeasti mikä edistää sitoutumista, sillä mentorit kertovat yleensä organisaation kulttuurista, sosiaalisista suhteista, työn asettamista odotuksista sekä perusasioista kuten mistä löytyy mitäänkin. Hänen mukaansa mentori poistaa myös jännitystä työsuhteen alussa ja luo tervetulleen olon.

Etupainotteisessa rekrytoinnissa on luotava positiivisia harjoittelukokemuksia. Juuri mainittu mentorointi on merkittävä osa sitä, sillä positiiviseen harjoittelukokemukseen kuuluu tuen ja ohjauksen saaminen (Kennard ja muut, 1987, s. 174). Positiiviseen ja sitouttavaan harjoittelukokemukseen kuuluu myös tunne osallisuudesta organisaatioon. Huang ja Jia (2010) havaitsivat, että harjoittelijoiden sosiaalinen integraatio, kuten tiimihenki ja osallistuminen, vaikuttavat merkittävästi harjoittelutyytyväisyyteen. Heidän tutkimuksensa korostaa, että harjoittelijat, jotka tuntevat kuuluvansa organisaatioon, ovat tyytyväisempiä ja todennäköisemmin sitoutuvat organisaatioon. Osallisuuden tunne on tärkeä kaikissa työsuhteissa ja sitä voidaan edistää esimerkiksi juhlimalla syntymäpäiviä,

pitämällä teemapäiviä, perustamalla organisaatiolle urheilujoukkueita tai muita vapaa-ajan kerhoja sekä luomalla selkeä yhteinen missio (Pritchard, 2007, s. 145).

Yhteenkuuluvuuden tunne yhdistetään usein affektiiviseen sitoutumiseen ja sen vahvistaminen onkin harjoittelujaksojen aikana keskeistä, etupainotteisen rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta. Eli harjoittelija on saatava kiintymään organisaatioon sekä kokemaan emotionaalista yhteenkuuluvuutta organisaatiota kohtaan (Meyer ja muut, 2002). Harjoitteluiden lyhyiden takia voi olla vaikeaa muodostaa tunnesidettä työntekijän ja organisaation välille. Finegan (2000) tutki henkilökohtaisten ja organisaation arvojen yhteensopivuuden vaikutusta organisaatiositoutumiseen. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät, jotka kokevat arvojensa olevan linjassa organisaation arvojen kanssa, ovat affektiivisesti sitoutuneempia. Affektiivista sitoutumista voidaan siis edistää esimerkiksi korostamalla organisaation arvoja ja missiota, jotta opiskelijat voivat samaistua niihin ja tuntea olevansa osa jotain merkityksellistä

Affektiivisen sitoutumisen edistämiseksi harjoittelun aikana on tärkeää luoda yhteyksiä muihin työntekijöihin, sillä kollegoilta saadun tuen on havaittu edistävän sosiaalista integraatiota ja tätä kautta sitoutumista (Mensah ja muut, 2020). Tähän liittyen mainittiin aiemmin urheilujoukkueet ja vapaa-ajan kerhot, mutta lisäksi on olennaista edistää harjoittelijoiden ryhmäytymistä sekä lähikollegoiden että muiden harjoittelijoiden kanssa itse työympäristössä. Pritchardin (2007) mukaan tätä voidaan edistää esimerkiksi osallistamalla harjoittelijoita erilaisiin projekteihin ja työryhmiin. Lisäksi yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunnetta voidaan edistää mahdollistamalla harjoittelijoiden osallistuminen heitä koskevaan päätöksentekoon (Pritchard, 2007, s. 149).

On tärkeää, että organisaatio osoittaa arvostusta ja kiitollisuuttaan harjoittelijan panoksesta harjoittelun aikana, sillä sen on havaittu vahvistavan psykologista sopimusta (Feng ja muut, 2023, s. 2). Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi antamalla suullista palautetta ja kiittämällä. Johnson (2015, s. 1159) esittää, että kun työntekijät saavat palautetta kokevat he heihin kohdistuvat odotukset vähemmän epäselviä, he ovat yleensä

tyytyväisempiä esihenkilöönensä ja organisaatioonsa sekä he kokevat enemmän kiintymystä organisaatioon. Feng ja muut (2023, s. 4) painottavat, että lisäksi arvostusta voidaan osoittaa investoinneilla, eli esimerkiksi antamalla mahdollisuuksia kehittyä ja sovittaa henkilökohtaiset tavoitteet yhteen työtehtävien kanssa. Heidän mukaansa, kun harjoittelijat näkevät organisaation sitoutuneena heidän pitkäaikaiseen kasvuunsa, vahvistaa se niin sanottua "kehityssopimusta", jolloin harjoittelijat kokevat olevansa organisaatiossa arvostettuja ja täysivaltaisia jäseniä. Meyer ja Allen (1997) ovat kuitenkin sitä mieltä, että tärkeimpänä tekijänä arvokkuuden tunteen taustalla voidaan kuitenkin pitää reilua kohtelua heti työsuhteen alusta alkaen.

Positiiviseen harjoittelukokemukseen kuuluu merkityksellinen työ. Feng ja muut (2023, s. 4) korostavat työnantajan vastuuta tarjota harjoittelijoille mahdollisuus osallistua mielekkäisiin projekteihin sekä suorittaa työtehtäviä, jotka tukevat heidän opintojaan ja uratavoitteitaan. aTalentin (2022) tekemässä korkeakoulutettujen tekemässä työelämätkimuksessa 63 % vastanneista 18-26-vuotiaista kokivat, että työnantajaan sitoutumiseen vaikuttaa eniten mielenkiintoiset työtehtävät. aTalentin (2019) rekrytointitutkimuksessa, joka suunnattiin nuorille työntekijöille, todettiin että motivoiva työtehtävä on tarpeeksi haastava, merkityksellinen isossakin kuvassa, jatkuvan oppimisen mahdollistava sekä vastuuta ja vapautta sisältävä. Meyer ja Allen (1997, s. 45) ovat myös todenneet, että työn haastavuus, autonomia ja tarvittavien taitojen monipuolisuus työssä kasvattavat affektiivista sitoutumista.

Positiivisen harjoittelukokemuksen lisäksi nuorille on esiteltävä tulevaisuuden näkymiä organisaatiossa. aTalentin (2022) työelämätkimuksessa 65 % nuorista koki, että sitouttavin tekijä työnantajaan on etenemismahdollisuudet. aTalentin (2019, s. 27) rekrytointitutkimuksen mukaan, nuorille tärkeää työelämän alussa on kohdata haasteita, sillä he haluavat jatkuvasti oppia uutta. Tutkimus osoittaa, että nuoret eivät viihdy enää samassa työtehtävässä pitkään, jolloin työnantajan on sitoutettava nuoria luomalla mahdollisuuksia edetä organisaation sisällä. aTalentin (2019, s. 27) rekrytointitutkimus esittää nuorten toivovan horisontaalistakin etenemistä eli mahdollisuuksia kouluttautua lisää yrityksen

sisällä erilaisiin tehtäviin. Harjoittelijoille tulisi siis viestiä selkeästi, millaisia urapolkuja ja kehitysmahdollisuuksia organisaatio voi tarjota valmistumisen jälkeen, sillä se kasvattaa todennäköisyyksiä jäädä organisaatioon harjoittelun jälkeen (Hurst ja muut, 2012, s. 508). Lisäksi organisaation tulisi harjoittelun aikana viestiä halukkuudesta palkata harjoittelija valmistumisenkin jälkeen.

Harjoittelijoiden sitoutumisessa keskeistä on psykologisen sopimuksen hallinta. Jonsson ja Thorgren (2017, s. 1739) painottavat, että etupainotteisessa rekrytoinnissa kilpaillaan tulevaisuuden lahjakkuuksista, eli työnantajien on täytettävä harjoittelijoiden työnantajaan kohdistuvat epäselvät sekä ”uudet” odotukset. He muistuttavat, että jos nämä odotukset eivät täyty, on todennäköistä, että organisaatiolla voi olla vaikeuksia pitää lahjakkaita harjoittelijoita. Harjoittelijoille annetuissa lupauksissa kuitenkin tulisi olla realistinen, eli varmistaa, että ne ovat yhteneviä organisaation resurssien ja mahdollisuuksien kanssa (Rousseau, 1995). Vastavuoroisen psykologisen sopimuksen ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että sopimuksen sisältöä ja toteutumista arvioidaan jatkuvasti (McDermott ja muut, 2006). Tannenbaum ja muut (1991) osoittivat, että odotukset täyttävillä positiivisilla harjoittelukokemuksilla oli sitoutumista kasvattavia vaikutuksia. He havaitsivat vaikutuksien olevan kaksisuuntaisia, eli sitoutuneet työntekijät kokevat harjoittelujaksot tyypillisesti myönteisempinä kokemuksina.

Jonsson ja Thorgren (2017) tutkivat trainee-ohjelmiin kohdistuvia odotuksia ja psykologisia sopimuksia. He havaitsivat, että esihenkilöt odottivat harjoittelijoilta aktiivisuutta, uteliaisuutta oppimaan uusia asioita sekä ahkeruutta. Harjoittelijat asettivat itselleen saman kaltaisia odotuksia. Esihenkilöihin ja työnantajaan harjoittelijat sen sijaan kohdistivat paljon odotuksia. Harjoittelijat odottivat, että esihenkilöt tunnistaisivat ja esittelisivät heille mahdollisuuksia ja kannustaisivat heitä kehittymään (Jonsson & Thorgren, 2017, s. 1745). Harjoittelijat odottivat esihenkilöiltään tulevaisuuteen suuntautuvaa vuoropuhelua, myönteistä johtajuutta sekä panostusta heidän kehitykseensä (Jonsson & Thorgren, 2017, s. 1746). Jonssonin ja Thorgrenin (2017, s. 1747) tutkimuksessa harjoittelijoilla oli korkeita odotuksia palkan suhteen, sekä he odottivat pääsevänsä harjoittelun päättyessä

haastaviin sekä vastuuta sisältäviin työtehtäviin. Kaikki harjoittelijat mainitsivat työoloihinsa kohdistuvia odotuksia, joissa ensisijaisena toiveena olivat joustavat työajat, yksityiselämän ja työn välinen tasapaino sekä joustavuus työpaikalla, etätyömahdollisuus sekä hyvä työilmapiiri. Jokaisella ihmisellä on usein yksilöllisiä odotuksia, joten työnantajan kannattaa harkita mikä motivoisi kutakin opiskelijaa, ja räätälöidä viestintä ja lupaukset heidän odotuksiensa mukaan.

Etupainotteisessa rekrytoinnissa sitouttamisen kannalta olennaista ei ole ainoastaan harjoittelun aikana toteutetut toimenpiteet, vaan sitoutumisen aktiivinen ylläpitäminen harjoittelun päättymisenkin jälkeen. Harjoittelijoihin tulisi pitää yhteyttä harjoittelun jälkeen, mikä voi esimerkiksi tarkoittaa kutsuja organisaation tapahtumiin, alumniverkostojen muodostamista tai yhteydenpitoa henkilökohtaisin viestein (Abode, 2023).

4 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää, sekä miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Ensin paneudutaan laadullisen tutkimuksen ja tapaustutkimuksen teoriaan, niiden ollessa keskeisessä osassa tutkimuksessa. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään aineistonkeruumenetelmäksi valikoitunutta teemahaastattelua ja tutkijan positiota tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen käydään tarkemmin läpi tutkimuksen kohdetta, eli organisaatiota ja millä perusteilla sieltä valittiin haastateltavat henkilöt. Lopuksi tarkastellaan, miten kerättyä aineistoa on käsitelty ja mistä aineiston laadullinen sisällönanalyysi koostuu.

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin. Puusaa ja muita (2020/2020) mukaillen, tässä tutkimuksessa on pyritty saamaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, sekä tutkimuksen kohteena olevien harjoittelijoiden näkökulmista, mikä on ominaista laadulliselle tutkimukselle. Heidän mukaansa laadullisille tutkimuksille on tyypillistä, että kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on henkilöiden kokemukset, ajatukset sekä ihmisten antamat merkitykset ilmiöille. Puusa ja muut (2020/2020, luku 2., Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet) kokevat, että laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu teorian ja aineiston yhteistyö tutkimuksen eri vaiheissa, eli harvoin tutkimuksen pohjalla on pelkkä kerätty aineisto.

Laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi silloin, kuin tavoitteena on hahmotella jokin ilmiö ihmisten kokemusten avulla (Vilka, 2021). Siksi tämäkin tutkimus on tehty laadullisena, sillä tarkoituksena on ymmärtää harjoittelijoiden kokemuksia sitoutumisesta. Sitoutuminen on yleensä hyvin yksilöllinen kokemus ja ihmiset antavat sille yleensä omanlaisia merkityksiä, siksi se ei ole pelkästään mitattavissa numeerisilla muuttujilla, vaan siihen liittyy syvempää yksilöllisten kokemusten ja tunteiden ymmärtämistä (Meyer & Allen, 1991). Määrällinen tutkimus tutkii, miten ihmiset suhtautuvat tietynlaiseksi jäsenelyyn todellisuuden kuvaan, joka ei menetelmänä antaisi vastauksia tutkimuksen kysymyksiin (Ikonen, 2016, s. 114). Psykologisten sopimusten tutkiminen on usein perustunut kvantitatiiviseen tutkimukseen, joten laadulliselle tutkimukselle on hyvin

tutkimusaukkoja syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi (Nylund & Koivunen, 2022, s. 68). Lisäksi tulokset voivat olla organisaatiolle kehitystyössä helpommin hyödynnettävissä, sillä se tarjoaa konkreettisia näkökulmia ja kehitysehdotuksia suoraan kohderyhmältä.

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena oli yritykseen kohdistuva tapaustutkimus. Tapaus-tutkimus on empiirisen tutkimuksen strategia, jossa tutkitaan ajankohtaista ilmiötä sen todellisen elämän kontekstissa, eli luonnollisessa ympäristössään (Yin, 1993, s. 13). Kuten nimestä voi päätellä tapaustutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan yhtä tai useampaa tapausta, tavoitteena niiden määrittely, analysointi ja ratkaisu (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 4). Tutkittava tapaus on pystyttävä rajaamaan selkeästi muusta kontekstista, eli se voi olla esimerkiksi tietty yksilö tai ryhmä (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 4–5). Tapauksena voi olla vaikka organisaatio, tiimi tai yksittäinen henkilö. Tässä tutkimuksessa on keskitytty tietyn organisaation harjoittelijoihin, eli tarkoin rajattuun ryhmään. Tapaus-tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on teorian kehittäminen, eikä niinkään hypoteesin testaaminen.

4.1 Aineiston keruu ja tutkijan positio

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Keskusteluiden avulla opimme muiden ihmisten kokemuksista, tunteista ja ajatusmaailmoista (Brinkmann & Kvale, 2017). Puusan ja muiden (2020/2020, luku 3.6., Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet) mukaan tutkimushaastattelut perustuvat myös tähän ajatukseen sillä niiden tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavien ajatuksista, mieltymyksistä, mielihaluista, odotuksista ja kokemuksista. Näin aineistolla tuodaan tutkimukseen mukaan subjektiivinen kokemus. Toisin kuin keskustelussa, haastattelussa on kuitenkin aina ennalta asetettu tavoite, sillä se tähtää informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000/2022, luku 4., Tutkimushaastattelu ja sen lajit).

Haastatteluissa tärkeää on kuuntelu, sillä on olennaista vastaanottaa haastateltavien kertomat asiat heidän tarkoittamallaan tavallaan (Brinkmann & Kvale, 2017). Haastattelut tarjoavat ainutlaatuisen pääsyn tutkittavien elettyyn maailmaan heidän perspektiivistään, jonka jälkeen tutkija pyrkii kuvaavaan tutkimuksessaan haastateltavan ajatuksia, käsityksiä ja kokemuksia (Brinkmann & Kvale, 2017; Hirsjärvi & Hurme, 2000/2022). Haastatteluissa on tärkeää, että tutkija luo luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin, jotta haastateltavat ovat motivoituneita kertomaan ajatuksistaan avoimesti ja kokonaisvaltaisesti (Puusa ja muut, 2020/2020, luku 3.6., Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet). Haastattelu valikoitui tämänkin tutkimuksen metodiksi, jotta vastauksia saataisiin monitahoisesti, jolloin henkilökohtaiset kokemukset ja käsitykset hahmotettaisiin koko laajuudessaan.

Tutkimuksen haastattelut pidettiin teemahaastatteluina, eli haastattelu ei perustunut tiettyihin kysymyksiin, jotka kysyttäisiin samassa järjestyksessä joka haastattelussa. Sen sijaan haastattelut perustuvat aiheen kannalta keskeisiin teemoihin, joita käsitellään haastattelussa (Hyvärinen ja muut, 2017). Haastattelut pohjautuvat tutkijan määrittämiin teemoihin, mutta sen lisäksi haastattelun pitäisi antaa tilaa haastateltavalle, nostaa esille hänelle tärkeitä teemoja. Teemahaastatteluita pidetään puolistrukturoituina, sillä haastattelun aspekti ja teemat ovat kaikille lähtökohtaisesti samat (Hirsjärvi & Hurme, 2000/2022, luku 4.2.3., Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu). Haastatteluissa oletuksena on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn asian ja tutkija on tutustunut huolellisesti aiempaan tutkimukseen aiheesta (Puusa ja muut, 2020/2020, luku 3.6., Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet). Tässä tutkimuksessa haastattelu jakautui neljään teemaan: psykologinen sopimus, organisaatioon sitoutuminen, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sekä tulevaisuuden näkymät. Haastateltavat saivat nämä teemat ennakkotietona ennen haastatteluja.

Harjoittelijoiden haastattelut päädyttiin tekemään yksilöhaastatteluina. Tähän valintaan päätymistä tarkastellaan tässä alaluvussa vielä myöhemmin. Esihenkilöiden kohdalla päädyttiin yksilöhaastatteluiden sijasta ryhmähaastatteluihin. Ryhmähaastattelu on

tilanne, jossa paikalla on useita haastateltavia, joiden välille pyritään saamaan keskustelua tutkimuksen kohteena olevista aiheista (Puusa ja muut, 2020/2020, luku 3.7., Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina). Puusan ja muiden (2020/2020, luku 3.7., Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina) mukaan ryhmähaastattelussa keskustelu on usein spontaanimpaa ja se saattaa sisältää kiistelyä, joka mahdollistaa tutkijalle sellaistenkin asioiden kuulemisen, mitä ei yksilöhaastattelussa kuulisi. Heidän mukaansa ryhmähaastattelut tuottavat hyvin monipuolista ja rikasta aineistoa. Tutkijan on kuitenkin huolehdittava, että keskustelu pysyy ennalta valituissa teemoissa eikä ala rönsyilemään teemojen ulkopuolelle (Hirsjärvi ja Hurme, 2000/2022, luku 4.2.3, Teemahaastattelu – puolistrukturoitu haastattelu). Onnistunut ryhmähaastattelu tuottaa tietoa yksilöiden kokemuksista, sekä ryhmän kollektiivisista käsityksistä (Puusa ja muut, 2020/2020, luku 3.7., Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina).

Harjoittelijoiden haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina Teams-sovelluksen välityksellä, jossa ne nauhoitettiin analysointia varten. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa pohdittiin myös ryhmähaastattelu vaihtoehtoa, suuren harjoittelijamäärän vuoksi. Lopulta päädyttiin kuitenkin yksilöhaastatteluihin, sillä sitoutuminen voi olla hyvinkin henkilökohtainen asia, jolloin ryhmätilanteessa haastateltavat saattaisivat jättää asioita kertomatta tai kunnistella vastauksiaan. Tutkimuksessa haastatellut esihenkilöt päätettiin sen sijaan haastatella ryhmähaastatteluna. Äkillisen perumisen vuoksi kaikkien haastattelu ryhmässä ei onnistunut, vaan yksi esihenkilö haastateltiin yksilöhaastattelussa ja loput parihaastattelussa. Haastattelukutsu (Liite 1 & Liite 2) lähetettiin viidelletoista henkilölle, joista haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Aikaa yksilöhaastatteluihin oli varattu 30–60 minuuttia ja ryhmähaastattelulle 60-90 minuuttia. Haastattelut nojautuivat etukäteen suunniteltuihin haastattelurunkoihin (Liite 4 & Liite 5). Tämän jälkeen kerätty aineisto eli Teams-tallenteet litteroitiin, josta siirryttiin analyysivaiheeseen. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa muodostui 99 sivua fontin ollessa Calibri, fonttikoon 11 ja rivivälin 1. Harjoittelijoille jotka eivät puhuneet suomea, kaikki materiaali lähetettiin englanniksi, kuten haastattelukutsu ja tietosuojalauseke.

Aineiston keruussa oli huomioitava eettisiä näkökulmia. On tärkeää ilmaista, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja suostumus on hyvä saada kirjallisena (Alshenqeeti, 2014, s. 44). Tähän tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, mikä ilmaistiin haastattelukutsussa. Haastatteluihin osallistuvat antoivat suostumuksensa kirjallisena vastaamalla haastattelukutsuun. Tutkimusta varten haastateltavista ke­rättiin erilaisia tietoja, jotka sisälsivät myös henkilötietoja. Tätä varten, ennen haastatte­lujä laadittiin tietosuojalauseke (Liite 3), joka annettiin haastateltaville haastattelukutsun yhteydessä. Tietoja käsitellessä ja säilöittäessä noudatettiin äärimmäistä huolellisuutta tietoturva syistä.

Haastateltavien suojelemiseksi ja oikeuksien varmistamiseksi on aineistoa käsiteltäessä noudatettava luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä (Alshenqeeti, 2014, s. 44). Tutki­muksessa haastateltavien anonymiteettia on varjeltu, jotta osallistujat voivat puhua avoimesti ilman pelkoa siitä, että heidän vastauksensa olisivat yhdistettävissä heihin ja ne saattaisivat vaikuttaa heidän tulevaisuuteensa yrityksessä. Tämän takia päädyttiin hyl­käämään idea harjoittelijoiden ryhmähaastatteluista, sillä haastateltavilla saattaisi he­rätä pelkoa siitä, että haastatteluun osallistuneet puhuisivat muiden vastauksista tutki­muksen ulkopuolella, joka saattaisi vaikuttaa työmahdollisuuksiin. Anonymiteetin ja luottamuksellisuuden periaatteita ja tärkeyttä on korostettu haastattelukutsuissa sekä haastatteluiden alussa, jotta haastatteluissa päästäisiin tavoiteltuun avoimuuden tasoon.

Tarkastellaan vielä tutkijan positiota ja sen huomioimista tutkimusta tehdessä. Tutkija on itsekin harjoittelijana tutkimuksen kohdeyrityksessä. Tämä saattaa luoda tutkimukselle tietynlaisia ennako-oletuksia ja se voi vaikuttaa tuloksien tulkintaan. Tutkijan on pyrit­ävä objektiiviseen tarkasteluun tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Haastatteluissa ob­jektiivisuutta on pyritty edistämään, sillä että yritys tuottaa itse tutkijalle listan harjoit­telijoista. Sen lisäksi yritystä on ohjeistettu valitsemaan haastateltavaksi henkilöitä, joita tutkija ei tunne entuudestaan. On tärkeää, että tutkijaa ohjaa haastatteluissa ja analyysivaiheessa teoria eikä omat kokemukset ja näkemykset.

4.2 Tutkimuksen kohde

Tämän tutkimuksen pääasiallisena kohteena ovat kansainvälisen teknologiateollisuuden keskittyvän suuryrityksen harjoittelijat. Sen lisäksi tutkimustietoa kerättiin esihenkilöiltä, jotta harjoittelijoiden sitoutuneisuudesta, erityisesti psykologisesta sopimuksesta, saataisiin laajaulotteisempaa kokonaiskuvaa. Yhdessä psykologista sopimusta käsittelevässä tutkimuksessa mainittiin, että esihenkilöiden ja henkilöstöjohdon puolta havainnoidaan tutkimuksissa usein harvoin, vaikka se antaisi arvokasta tietoa sopimuksien tulkinta-eroista (Nylund & Koivunen, 2022, s. 68). Tutkimuksessa keskitytään Suomen Danfoss Drives Oy:n harjoittelijoihin. Yrityksessä työskentelee noin 50 harjoittelijaa toimihenkilö- ja tuotantotehtävissä, joista haastatteluihin päädyttiin kutsumaan 12 henkilöä. Näistä kahdestatoista haastatteluun kutsutusta, kaikki 12 suostuivat osallistumaan haastatteluun. Sen lisäksi tutkimukseen kutsuttiin 3 esihenkilöä edustamaan työnantajapuolta. Esihenkilöistä kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin.

Tutkimukseen valikoitui 12 harjoittelijaa ja 3 esihenkilöä, koska oletetusti homogeenisestä ryhmästä 15 haastattelua tarjoaa riittävästi monipuolisia näkökulmia harjoittelijoiden kokemuksista ilman, että aineistosta tulee liian laaja ja vaikeasti hallittava. Laadullisissa työelämä- ja organisaatiotutkimuksissa 10–15 haastattelua on riittävä otoskoko, sillä laadullinen tutkimus keskittyy syvälliseen ymmärrykseen, eikä tilastolliseen yleistettävyyteen (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, eikä satunnaista (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017, luku 3., Aineiston hankinta ja määrä laadullisessa tutkimuksessa). Siksi tässäkin tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat tiettyjen kriteerien mukaisesti. Yhtenä vaihtoehtona oli kartoittaa harjoittelijoiden ominaisuuksia esitietolomakkeella, jonka pohjalta valittaisiin haastateltavat. Aikataulullisista syistä tämä vaihtoehto kuitenkin hylättiin, sillä esitietolomakkeiden palautumisen odotteluun olisi voinut mennä parikin viikkoa. Sen sijaan päädyttiin siihen, että työnantaja valitsee haastateltavat henkilöt tutkijan antamien kriteereiden mukaisesti, sillä työnantajalla on halussa tietoja harjoittelijoista, joiden perusteella he

kykenevät valitsemaan tutkijan kriteerit täyttävät harjoittelijat. Työnantajalta pyydettiin listaa harjoittelijoista, joilla on keskenään eri pituisia harjoitteluita, he ovat eri vaiheessa harjoitteluaan, heillä on työkielenään suomi tai englanti ja he ovat keskenään erilaisissa työtehtävissä. Etupainotteisen rekrytoinnin kannalta on tärkeää saada haastateltavia eri koulutustaustoista ja opiskeluiden eri vaiheista. Tuotannon harjoittelijat päädyttiin rajamaan tutkimuksen ulkopuolelle, sillä yrityksen työnantajabrändäys ja etupainotteinen rekrytointi keskittyy enimmäkseen toimihenkilöihin.

Taulukko 1. Haastattelut

Haastateltava	Kesto	Asema
H1	53 min	Harjoittelija
H2	26 min	Harjoittelija
H3	26 min	Harjoittelija
H4	48 min	Harjoittelija
H5	47 min	Harjoittelija
H6	46 min	Harjoittelija
H7	44 min	Harjoittelija
H8	51 min	Harjoittelija
H9	43 min	Harjoittelija
H10	41 min	Harjoittelija
H11	40 min	Harjoittelija
H12	42 min	Harjoittelija
E13	52 min	Esihenkilö
E14 (parihaastattelu)	73 min	Esihenkilö
E15 (parihaastattelu)	73 min	Esihenkilö

4.3 Aineiston käsittely ja laadullinen sisällönanalyysi

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista sisällönanalyysiä, jonka avulla pyrittiin jäsentämään haastatteluaineistosta esiin nousevia merkityksiä harjoittelijoiden sitoutuneisuudesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tuomen ja Sarajärven (2002/2017, luku 4.4., Sisällönanalyysi) mukaan sisällönanalyysin menetelmällä pyritään aineistojen systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin. Heidän näkemyksensä mukaan, analyysimenetelmän tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, järjestelmällä aineisto johtopäätöksiä varten.

Laadullinen analyysi jaetaan usein aineistolähtöiseen (induktiiviseen) ja teorialähtöiseen (deduktiiviseen) analyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017, luku 4.4., Sisällönanalyysi). Tämä karkea jaottelu nähdään kuitenkin ongelmallisena, sillä pelkkä induktiivinen päättely on erittäin hankalaa ja liki mahdotonta. Karkea kahtiajako sulkee pois abduktiivisen päättelyn, jonka mukaan on mahdollista rakentaa teoriaa silloin kun havainnointiin liittyy joku johtoajatus. Tässä tutkimuksessa analyysi toteutettiin abduktiivisesti eli teoriaohjaavasti. Teoria toimi analyysin tukena, mutta analyysi ei pohjautu suoraan valmiiseen teoriaan, eikä sen tavoitteena ollut testata teoreettisia oletuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017, luku 4.4., Sisällönanalyysi).

Tutkimuksen aineiston analyysi käynnistyi haastatteluista saadun materiaalin litteroinnilla. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin kysymyskohtaisesti, mikä helpotti toistuvuuksien, eroavuuksien ja keskeisten teemojen tunnistamista. Jo aineistoa litteroidessa ja järjestäessä sitä kysymyskohtaisesti, vastauksista erottui toistuvuuksia jotka huomioitiin myöhemmin teemoittelussa. Ensin aineistosta kerättiin kaikki odotuksiin liittyvät vastaukset word-tiedostoon kolmen alaotsikon alle: harjoitteluun kohdistuvat, esihenkilöön kohdistuvat sekä yritykseen kohdistuvat. Otsikointi perustui tutkijan tekemiin teema havaintoihin aineistosta. Tämän jälkeen toistuvuuksille annettiin tiedostossa omat värikoodinsa. Esimerkiksi harjoitteluun kohdistuvat odotukset koodattiin: työtehtäviin kohdistuvat, oppimiseen kohdistuvat sekä muut. Tämä jako perustui siihen, että työtehtäviin ja oppimiseen kohdistuvia odotuksia esiintyi toistuvasti, mutta muita harjoitteluun kohdistuvia odotuksia mainittiin vain kerran. Odotuksien täyttymiseen liittyvät vastaukset kerättiin kahden otsikon alle: täyttyneet ja täyttämättömät, joista pyrittiin myös havaitsemaan toistuvuuksia ja eroavaisuuksia.

Tämän jälkeen analyysissä jäseneltiin organisaatioon sitoutumista jakamalla vastauksia seuraavien otsikoiden alle: kokemukset sitoutumisesta, muutokset sitoutuneisuudessa, organisaation osoitukset sitoutuneisuudesta sekä harjoittelijoiden sitoutuneisuuden näkyminen. Otsikoiden muodostuminen perustui osittain haastattelurungon kysymyksille joita ohjasi teoria. Lisäksi se perustui tutkijan havaitsemille teemoille. Vastauksista

havainnoitiin toistuvuuksia ja eroavuuksia, jotta saataisiin yleistä kuvaa harjoittelijoiden sitoutuneisuuden tasosta, mutta myös yrityksen sitoutuneisuuden tasosta, sekä mahdollisista muutoksista sitoutuneisuudessa. Otsikoiden alla olevaa aineistoa luokiteltiin vielä edelleen, mikäli sieltä havaittiin selkeitä kategorioita, kuten sitoutuneisuuden näkyminen työssä suoriutumisenä tai integroitumisena. Kuten muissakin analyysin vaiheissa toistuvuudet eriteltiin word-tiedostossa värikoodein.

Seuraavaksi analysoitiin sitoutumisen vaikuttimia jakamalla ne positiivisiin ja negatiivisiin vaikuttimiin. Positiivisia vaikuttimia oli runsaasti, joten analysoinnin helpottamiseksi ne jaettiin vielä työhön, esihenkilöön ja yritykseen liittyviin vaikuttimiin. Jako perustui tutkijan havaitsemiin teemoihin. Toistuvat vaikuttimet ryhmiteltiin vielä keskenään värikoodein, sekä analyysiin nostettiin ristiriitaisuuksia. Vaikuttimia analysoidessa yhden otsikon alle kerättiin myös kehitysideoita, sillä ne kuvasivat positiiviseen harjoittelukokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Viimeiseksi analysoitiin vielä erityisesti etupainotteiseen rekrytointiin liittyviä seikkoja. Pääotsikon alle muodostui neljä alaryhmää: hakumotiivit ja työnantajamielikuva, kiinnostus yritystä kohtaan, halukkuus jatkaa yrityksessä, ura- ja etenemismahdollisuudet ja niistä viestiminen. Jako perustui osittain haastatteluiden kysymyksiin, mutta pääasiassa teoriassa esiintyneisiin etupainotteisen rekrytoinnin kannalta merkityksellisiin seikkoihin.

Teemoittelussa aineistoa jäsenneltiin tutkimuskysymyksien suuntaisesti, tarkastelemalla erilaisia toistuvuuksia, eroavaisuuksia ja painotuksia. Analyysi eteni teoriaohjaavasti, mutta teemoittelu rakentui myös tutkijan tulkintojen kautta. Samankaltaiset ajatukset ja ilmaisut koottiin yhteen kategorioittain, jotka nimettiin niitä kuvaavasti. Haastattelurunko mukaili teemoiltaan tutkimuskysymyksiä, jolloin analyysissäkin ylimmät teemat muodostuivat osittain haastattelurungon pohjalta. Analyysiä jäsenneltiin edelleen koaamalla kategorioidut havainnot neljän yläteeman alle, jotka muodostavat analyysin rakenteen: ”Harjoittelun odotukset”, ”Organisaatioon sitoutuminen”, ”Sitoutumisen vaikuttimet” sekä ”Harjoittelun rooli urapolkujen avaajana ja organisaatioon kiinnittymisen mahdollistajana”.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään haastatteluiden tuloksia. Tulokset on jaettu neljään eri alaosittokoon: ”Harjoittelun odotukset”, ”Organisaatioon sitoutuminen”, ”Sitoutumisen vaikuttimet” sekä ”Harjoittelun rooli urapolkujen avaajana ja organisaatioon kiinnittymisen mahdollistajana”. Teemat pohjautuvat laadullisen sisällönanalyysin avulla tunnistettuihin toistuvuuksiin, eroavaisuuksiin ja merkityksellisiin ilmiöihin haastateltavien kokemuksissa. Tuloksissa huomioidaan sekä harjoittelijoiden että esihenkilöiden näkökulmat silloin, kun se on analyysin kannalta olennaista.

5.1 Harjoittelun odotukset

Tässä kappaleessa käydään läpi harjoittelijoiden haastatteluissa kertomiaan odotuksia työtehtäville, esihenkilölle sekä yritykselle. Tuloksissa kuvaillaan myös harjoittelijoiden kokemuksia odotuksien täyttymisestä. Lisäksi kappaleessa esitellään esihenkilöiden näkökulmia edellä mainituista odotuksista, sekä heidän odotuksiaan harjoittelijoita kohtaan. Odotuksia käsitellään lähtökohtaisesti seuraavassa järjestyksessä: odotukset harjoittelusta, esihenkilöiden oletukset harjoittelijoiden odotuksista sekä odotuksien toteutuminen. Tämä jäsentely auttaa tunnistamaan mahdolliset ristiriidat sekä niiden vaikutukset sitoutumiseen, sillä psykologinen sopimus perustuu odotusten ja todellisuuden väliseen suhteeseen.

5.1.1 Työhön liittyvät odotukset

Haastatteluiden vastauksien perusteella harjoittelijat pitivät yhtenä keskisimpänä odotuksena uusien asioiden oppimista ja kehittymistä. Reilusti yli puolet harjoittelijoista mainitsivat odottavansa uuden oppimista. Enemmistö harjoittelijoista oli sietä mieltä, että se odotus on täytynyt hyvin.

Kyllä mä luulen, että se on se kaiken uuden oppiminen semmoinen selkein odotus, tässä ainakin sanotaan varmaan seuraavan parin vuottakin työelämässä, kun

aloittaa tällä alalla oikeasti tekemään... että kyllä varmaan tuossa mainitsinkin siitä, että on hyvin paljon uutta tullut tässä kaikkien näköistä opittua ja hahmotettua vähän minkälaista tulee olemaan tämä työelämässä tekeminen. (H6)

Mutta tietysti mulla oli semmoisia odotuksia, että mä pääsisin oppimaan paljon uutta... mä oon päässyt tekemään ihan sairaan siistejä juttuja ja oppinut ihan älyttömän hienoja juttuja...Musta on niinku tuntunut tuossa työharjoittelussa siltä, että mulle maksetaan siitä, että mä opiskelen asioita ja opettelen asioita, ja se on tuntunut tosi hyvältä. (H5)

To some extent, my expectations for the traineeship was met. But I think that I could have learned more during my summer training position. I think there could have been more tasks that I could have taken up. (H11)

Uuden oppimisessa koettiin tärkeänä opintoja vastaavat työtehtävät, joista kertyisi alan työkokemusta. Enemmistö harjoittelijoista odotti, että he oppivat harjoittelun aikana mitä opintoalansa työt tulevat käytännössä olemaan. Sen lisäksi heille tärkeää oli päästä soveltamaan koulussa oppimiaan asioita käytännön työhön. Harjoittelijat odottivat siis työtehtävien tukevan heidän opintojaan, sekä opintojen tukevan heidän työskentelyään näissä tehtävissä. Harjoittelijoiden vastauksista ilmenee individualistinen näkökulma, jossa harjoittelun keskeisimpänä tavoitteena nähdään oman urakehityksen edistäminen. Lähtökohtaisesti harjoittelijat kokivat, että tämä odotus täyttyi

On se mun mielestä tärkeätä, että se liittyy opintoihin. Ja mulla on vasta vuosi opintoja takana, mutta kuitenkin mä oon niinku nähnyt jo yhtäläisyyksiä. On ollut jo tuttuja asioita ja mä koen, että ne tukee vähän puolin ja toisin jo nyt. (H8)

Ehkä se, että hahmottaa ylipäätään mitä tämmöisen alan töissä tehdään ja mitä mahdollisuuksia siellä on. (H3)

Sitten just en ole ennen ollut tälleen kansainvälisessä tai isommassa firmassa, niin just pääsee näkemään sitä myös, miten toimitaan. Ensimmäinen vähän enemmän oman alan työ. Mutta ehkä silleen toi rooli mitä nyt tekee, niin se ei kuitenkaan ihan vastaa sitä koulutusta. (H1)

Olin kyllä silleen niinku ihan innostunut, että saa laitettua niinku käytäntöön niitä koulussa oppimiaan asioita...Tietysti niin kun ei ollut tältä alalta vielä siinä vaiheessa aiempaa työkokemusta, niin sekin oli ihan mukavaa. (H7)

Esihenkilötkin ovat tunnistanee nämä odotukset harjoittelijoissa. He tiedostavat, että harjoittelijat haluavat oppia uutta sekä, että he odottavat työtehtäviä, joissa he pääsevät täydentämään opinnoissaan oppimaansa.

Sen työn pitäisi olla sellaista, mikä niin kuin ehkä palvelee heidän sitä opiskelua tai sitten heidän niin kun sitä ura ajatteluaan, tai miksi he ovat miettineet, että miten heidän ura tuota kehityksessä tulee olemaan, niin osa sitäkin odottaa...Ja sitten tietysti tulee myös tämä, että halutaan myös oppia...Että se voi olla hyvinkin sitä mitä he ovat koulussa, vaikka pääaineena lukeneet ja haluavat niinku vielä lisää oppia. (E13)

Kaikista eniten mun mielestä on korostunut semmoinen, että pääsee oikeasti tekemään sitä työtä... että pääsee oikeasti oppimaan ja näkemään ja kokemaan ja näyttämään sen oman osaamisensa tekemällä jotain niinku konkreettista. (E14)

Joo ja tota mulle opiskelijat sanoo, että niinku yleensä ensisijaisena toiveena, että haluaa oppia uutta, haluaa kehittää niitä omia taitoja. (E15)

Odotus siitä, että opintoja pystyy hyödyntämään työssä, on jopa molemminpuolinen. Esihenkilötkin asettavat odotuksia sille, että harjoittelijat tuovat mukanaan tuoreita oppeja opinnoistaan, joita voidaan hyödyntää yrityksessä.

Ja tietysti kyllä mä aina toivon, että se uusi henkilö kuka ikinä tiimiin tulee, niin se tulisi kaikkienensa tietojensa ja taitojensa kanssa ja uskaltaisi niitä rohkeasti myös tuua esille...usein niillä on hyviä tuoreita koululta saatuja oppeja, mitä ei välttämättä sitten meillä työelämässä ole. (E14)

Harjoittelijat kokivat hyvän perehdytyksen tärkeäksi osaksi harjoittelua. Perehdytyksen tärkeys mainittiin harvemmin, kun keskusteltiin harjoittelijoiden odotuksista, verrattuna siihen, kuinka usein se nousi esiin täyttämättömistä odotuksista puhuttaessa. Perehdytys ei vastannut odotuksia selkeyden ja kattavuutensa osalta.

When I started, I would say that I would have some good on boarding and like exactly as a summer trainee. I would get some help with getting to know the product, getting to know the system, how people work, what are the teams, what are the methods, how people work. (H10)

I was expecting that maybe like when I will be joining Danfoss, I will get a proper training on and also like I will get an exposure of lab...Danfoss should improve the onboarding of trainees at least in technical side...And secondly like they should assign a mentor always...Because when the new person is coming from the university or from the academic side, he hasn't get any kind of exposure, what we are doing in the industry (H9)

Ehkä näin jälkikäteen olisin toivonut niinku vähän parempaa perehdytystä siihen alkuun, mutta tota meni se ihan OK näinkin. Musta tuntuu, että mä jäin aika nopeata niinku yksin. Tai sillä tavalla, että sitten on aika omatoimisesti niinku etsinyt tietoa ja kaikkea. (H3)

And also I think that yeah, there is no learning structure for a new summer trainee within the company that I think there is missing...maybe there could be one good structure for the new trainees that is defined and where they learn together about the company. What company does, what products the company have and how it works, maybe that. (H11)

Esihenkilöidenkin vastauksissa mainitaan perehdytyksestä ja tunnistetaan sen haasteellisuus. Perehdytyksiä pyritään muokkaamaan harjoittelijoille sopiviksi, mutta tietyn ajan jälkeen harjoittelijoiden tulisi itse hakea tietoa ja opettaa itseään. Esihenkilön vastauksesta ei kuitenkaan näy yhtenevää ongelmakohtaa harjoittelijoiden vastauksien kanssa.

Perehdytys, se ei ole varmaan koskaan tarpeeksi hyvä. Aina joku sanoo, että olisi voinut jonkun asian perehdyttää paremmin...siihen pitää sitten joku tietty raja siten laittaa, että kuinka paljon organisaatio voi käyttää niinku 1 henkilön perehdyttämiseen, jos tämä henkilö pystyisi itsekin niin kun sen opin hakemaan sitten tietyn rajan jälkeen...Tässäkin tulee sitten se, että on harjoittelijoita erilaisia. Että miten sen saa sitten räätälöityä just tälle harjoittelijalle sopivaksi. (E13)

5.1.2 Esihenkilöön kohdistuvat odotukset

Harjoittelijat odottivat helposti lähestyttävää esihenkilöä, joka olisi selkeästi osana tiimiä. Esihenkilöltä odotettiin saavan helposti apua ja tukea sitä tarvittaessa. Nämä odotukset mainittiin useita kertoja ja harjoittelijat kokivat ne keskeisimmiksi odotuksiksi. Sen lisäksi muutama harjoittelija mainitsi esihenkilöiden kehityshaluisuudesta sekä taidosta kuunnella mitä harjoittelija itse haluaisi tehdä ja oppia. Osoitukset siitä, että tehty työ on arvokasta sekä palautteen saaminen koettiin myös tärkeäksi.

Semmoinen, että se niin kun tuntuu osalta tiimiä siinä missä muutkin niinku tiimikaverit tai muut vastaavat. (H4)

Esihenkilöltä toivon, että on luotettava helposti lähestyttävä. Mulla on siis täällä niinku nää esihenkilö ollut yleensä just semmoisia niin kun helposti lähestyttäviä ja heidän kanssa on niinku helppo tulla toimeen. (H7)

While I was training, I had expectations, and my manager was quite approachable. Like he was always approachable, and I had regular interactions with my manager. My manager used to have regular, you know, meetings how my work is going, what is my learning...Because I was involved in many tasks, so he was always considering my decision, what I want to take up as my future career. (H11)

Harjoittelijoiden vastauksien perusteella odotukset esihenkilön lähestyttävyydestä ovat täyttyneet. Tähän on luultavasti vaikuttanut se, että esihenkilötkin ovat tunnistaneet tämän heihin kohdistuvan odotuksen. Lisäksi esihenkilöt ovat tunnistaneet oman roolinsa harjoittelijoiden tukemisessa. Harjoittelijat kuitenkin toivoivat vielä enemmän keskustelua heidän ja esihenkilöiden välille esimerkiksi yksilökeskusteluiden muodossa, jotta esihenkilöt olisivat tietoisempia harjoittelijoiden tarvitsemasta tuesta.

Että esihenkilö on helposti lähestyttävä ja sellainen niinku, että uskaltaa tulla juttelemaan. Ei ole mitään semmoista hierarkkista. (E14)

Ja tota just tää tavoitettavuus ja se paikka mistä voit kysyä, jos et tiedä. Jos joku ei tiedä edes keltä kysyy, niin sitä pitää olla se esihenkilö jonka kanssa pääsee keskustelemaan...kyllä se odotus on siinä, että se tuki ja turva löytyy siitä. (E15)

Olisi voinut vaikka olla esihenkilön kanssa useammin joku semmoinen one-to-one tapaaminen. Että ehkä silleen että siinä alussa, kun tulee uusi harjoittelija niin voisi niinku enemmän, vaikka kysellään että miten on mennyt ja näin. (H1)

Haastateltavien vastauksien perusteella voidaan todeta, että odotukset arvostuksesta ja kehittämishaluudesta ovat täyttyneet.

I'll be like always been like heard by my manager. So, like he have been quite supportive and also like filled valued to my works and to my skills and competence. (H12)

Mulla on niinku sellainen suhde mun esihenkilöön, että mä voin tuoda niitä tiettyjä asioita, että hei tää on mistä mä haluaisin oppia enemmän tai tän tyylistä mä haluaisin tehdä enemmän... että olisi sellainen kehityshaluinen ja sellainen niinku tukee kaikessa ja semmoinen... että se on semmoinen jatkuva kasvun tuki. (H8)

5.1.3 Yritykseen kohdistuvat odotukset

Huomattavin yritykseen kohdistuva odotus harjoittelijoiden keskuudessa on vakipaikka. Harjoittelijat eivät kuitenkaan pidä vakituista työpaikkaa itseäänselvyytenä, vaan he toivovat, että harjoittelu luo mahdollisuuksia vakinaistamiseen ja uralla etenemiseen. Tässäkin odotuksessa on havaittavissa individualistinen näkökulma, jossa harjoittelun keskeisimpänä tavoitteena nähdään oman urakehityksen edistäminen.

Sitten periaatteessa päästä niin kun tämmöiseen isompaan firmaan ja saada vähän niinku jalkaa oven väliin...kun toi hämmöttää toi valmistuminen maisteriksi niin sitten vähän niin kun odottaa että, tota löytyisi jotain niinku sopivia etenemismahdollisuuksia. (H7)

Mä en odotakaan, että mua vakinaistetaan ennen, kun mä oon valmistunut, mutta kyllä mä oletan, että mä saisin sitten jatkaa ja varmaan sitten vaihtaa johonkin eri tyyliiseen tehtävään mahdollisesti...Ja tavallaan, kun nyt on ollut jo aika pitkään tässä vaiheessa, niin on niinku sellainen tietynlainen suhde jo kaikki ihmisiin ja niinku sellainen hyvä pohja ainakin silleen, että tuntee ihmiset, tuntee yrityksen ja se olisi niinku luontevaa jäädä. (H8)

But I was always optimistic that when I will join as a summer trainee, I will get to know the organization better and I will have more learnings. And I think that will then help me to develop further, as an asset for the company. Maybe if they have some open positions, they will consider me because I will have some skills that the company needs or company is looking for. (H11)

Harjoittelijoiden vastaukset jatkumahdollisuuksista palvelevat etupainotteisen rekrytoinnin tarkoituksiperiä. Harjoittelijat kokevat, että harjoittelun aikana he oppivat yritykselle arvokkaita tietoja ja taitoja. Valmistumisen jälkeen he ajattelevat, että he voivat

siirtyä vakinaisiin työtehtäviin, sillä he ovat jo kasvaneet tuleviin työtehtäviin yrityksessä. Esihenkilötkin ovat tietoisia harjoittelijoiden toiveista vakinaistua. Esihenkilöiden mielestä on toivottavaa, että harjoittelijat saisivat vakipaikan, jotta harjoittelijoihin tehdyt investoinnit eivät menisi hukkaan.

Kyllä se yleensä siellä taustalla on, että kyllä siinä sitä tulevaisuutta rakennetaan ja halutaan sitä jalkaa sinne oven väliin... (E15)

En mä nyt tiedä onko se semmoinen niinku, että sitä ajatellaan niinku itsestään selvänä tai semmoisena. Mutta että semmoinen toive että tämä johtaisi johonkin pysyvämpään. Ehkä mä itse aina toivoisin, että niin Danfoss kuin yritykset yleensäkin, niin niillä olisi vähän semmoinen pidempi jänteinen se katsantokanta...että siinä nähtäisiin, että moniin positioihin oppimatka on pitkä ja jos me lähdetään sitä tekemään siinä kohti, kun se tarve on, niin me ollaan luultavasti takamatkalla. Niin mun mielestä jotenkin pitäisi niinku hyväksyä se...että siellä putkessa pitää olla kasvamassa niitä ihmisiä...niin jos me ei saada niitä ihmisiä rekrytoitua vakituiseksi ja näin, niin sitten me menetetään se tehty vuosi, joskus jopa vuosien työ niin se ihan aidosti harmittaa. (E14)

Harjoittelijat odottivat yritykseltä jatkuvuuden lisäksi hyvää työilmapiiriä ja työympäristöä, tasa-arvoista kohtelua ja niiden odotuksien koettiin täyttyvän hyvin. Myös esihenkilöt olivat tunnistaneeet nämä odotukset. Kansainvälisten harjoittelijoiden keskuudessa tärkeäksi odotukseksi mainittiin työn ja muun elämän välinen tasapaino ja se koettiin toteutuvan hyvin Danfossilla.

I really like the work life balance here. So, I think this is what I like, and I know that the company already provides it, so I'm happy about it. So, I think as an employee, I don't have other expectation, but I have expectations like a work life balance. (H11)

Esihenkilöt nostivat haastatteluissaan esille harjoittelijoiden odotukset palkkauksesta ja yrityksen arvomaailmasta. He kuitenkin kyseenalaistivat niiden todellisen merkityksen harjoittelussa. Harjoittelijat eivät maininneet, että niihin kohdistuisi mitään odotuksia.

Siihen mä en osaa vastata, että kuinka paljon se palkka oikeasti vaikuttaa, että sanotaan, että jos toi harjoittelijan palkka olisi vaikka 200 € kuussa enemmän, niin sitouttaisiko se yhtään paremmin...Sitten tämä tämä tota on mielenkiintoinen, ehkä mikä on noussut tuota viime vuosina. En oikein tiedä, että mikä on niinku

todellisuus siinä, mutta opiskelijat nostaa usein myös niin kun tällaisen esimerkiksi luontoarvot ja sitten no puhutaan ehkä ESG:stä kokonaisuutena...Se että kuinka paljon se oikeasti sitten vaikuttaa, niin sitä mä en tiedä. Mutta niinku ainakin opiskelijat puhuu näistä. (E13)

Kyllä ja aiemminkin, mutta tänä vuonna enenevässä määrin...niin tosi monet nosti niinku erilaiset arvot, esimerkiksi kaikki ESG asiat ja tämmöiset niinku esille. Että just kun, että no miksi sä haluaisit meille tai näin, niin ne jotenkin niinku puhututti. Että ne oli monelle niinku omassa henkilökohtaisessa elämässä tärkeitä juttuja, on se sitten kestäväää kehitystä tai jotakin muuta ihmisien integroitumista uuteen kulttuuriin tai ihan mihin tahansa. (E14)

Yksi harjoittelija sivusi vastauksessaan hieman arvojen vaikutuksia. Hän kuitenkin koki, että yritykseen harvoin kohdistuu erityisesti mitään odotuksia, vaan keskisintä on mielekäs työ.

Toki sitten on niin kun joitakin semmoisia firmoja olemassa, että erilaisista syistä on saanut jonkinlaisen kuvan tai vaikutelman niistä, että jotenkin hankalasti pystyisi näkemään, että jossakin olisi itse töissä, ottaen huomioon jotkut asiat tai jutut mitä he edustaa. Mutta sitten iso osa firmoista on kuitenkin semmoista niin kun itselle kuitenkin tavallaan harmaata massaa, että se on niinku loppu viimein se ja sama, että minkä firman nimi siellä palkkakuitissa lukee. Ei sillä firmalla niin paljoa ole merkitystä vaan enemmänkin se, että niin kun on sitä työtä, joka on jotenkin mielekästä. (H4)

5.1.4 Esihenkilöiden odotukset harjoittelijoille

Haastattelussa kysyttiin harjoittelijoihin kohdistuvista odotuksista sekä esihenkilöiltä että harjoittelijoilta. Suurin osa harjoittelijoista koki, että heihin ei kohdistu mitään erityisiä odotuksia. He kuitenkin mainitsivat, että koetun perusteella heiltä odotetaan omaaloitteisuutta, halua oppia ja kykyä oppia nopeasti. Osa harjoittelijoista olisi jopa toivonut, että heihin kohdistuvia odotuksia olisi käyty tarkemmin läpi.

En koe että niihin kohdistuu mitään tiettyjä odotuksia. Ehkä minä olisin toivonut tosiaan selkeämpää, että mitä multa halutaan. (H3)

No sanoisin, että harjoittelijoihin niin ainakin nyt tämmöiset niinku perus työtehtävät tässä hallitsee ja pitää osoittaa semmoista niin kun mielenkiintoa ja omaaloitteisuutta. Totta kai sitä enemmän arvostetaan jos niin kun just no se oma-

aloitteisuus ja sitten jos on tosiaan niin kun nopea oppimaan ja sillä tavalla niin kun pääsee helposti tähän kiinni. (H7)

And I think that is the only expectation that my willingness to learn my efforts with the team and how I am working with the team. And it was also made clear that working with the team is the most important thing. And then how you're working with the team together and how much efforts you're putting into the learning as a trainee. (H11)

Harjoittelijoiden oletukset heihin kohdistuvista odotuksista olivat linjassa esihenkilöiden mainitsemiin odotuksiin. Esihenkilötkin nostivat esille oma-aloitteisuuden, toimeen tarttuvuuden, tiimityötaidot, oppimiskyvyn sekä halun oppia. Lisäksi esihenkilöt odottavat harjoittelijoiden työllistyvän yritykseen pidemmäksi aikaa.

En minä ainakaan odota, että tänne mitään yli ihmisiä ja yksisarvisia palkataan, että ihan tavallisia ihmisiä jotka kykenee tiimityöhön, on oma aloitteisia ja sitten niin kun ehkä semmoinen tietynlainen toimeen tarttuvuus. (E14)

Niin tällöinen oppimiskyky, että kuinka sillä kaverilla on kyky oppia uutta...se halu oppia, se kyky kysellä asioita ja ottaa asioista selvää, niin se on semmoinen juttu joka sävähdyttää. Ja sitten mä en hae koskaan kiire apulaista...Mä haen opiskelijaputkeen ihmisiä, jotka tuota voi olla tässä niin kuin harjoittelijaputkessa useita vuosia, puhuttiin etupainotteisesta. (E15)

5.2 Organisaatioon sitoutuminen

Tässä kappaleessa käydään läpi, miten harjoittelijat kokevat heidän sitoutuneisuutensa organisaatioon. Tuloksissa tarkastellaan harjoittelijoiden nykyistä sitoutuneisuuden tasoa sekä sen ilmenemistä harjoittelijoiden ja esihenkilöiden näkökulmasta.

Haastatteluiden perusteella suurin osa harjoittelijoista koki vahvaa sitoutumista yritykseen. He jatkaisivat mielellään työskentelyä Danfossilla, jos heille tarjottaisiin jatkosopimuksia. He kokivat olevansa motivoituneita tekemään parhaansa työssään. Muutaman harjoittelijan kohdalla sitoutuminen kuitenkin vaikutti olevan määräaikaista.

Mä en koe olevani Danfossille mitään velkaa, että se on vaan niin kun nimi omassa palkkakuitissa. Ja jos joku tulisi nykimään hihasta ja pyytäisi jonnekin muualle hommiin ja tarjois siitä enemmän liksaa ja firman työtehtävä olisi mielenkiintoinen, niin ei mulla nyt niin kun olisi mitään sen suurempia omatunnon tuskia lähtee...että siinä suhteessa en näe mitään syytä alkaa tavallaan liikaa kiintymään mihinkään työnantajaan sen suuremmin. Haluan olla sitoutunut tavallaan Danfossiin niin kauan kun se on itselle mahdollista tällä nykyisellä urapolulla...Se on tavallaan määräaikainen se sitoutuminen. (H4)

Sanoisin, että sitoutuminen on pysynyt aika tasaisena niinku tässä nyt matkan varrella. Että tota no ehkä nyt kun se valmistuminen lähenee, niin sitten ehkä sen verran niinku sitten alkaa katselemaan niitä tota uusia mahdollisuuksia ja haasteita. (H7)

Näiden harjoittelijoiden sitoutuminen organisaatioon kestäisi niin kauan kuin se on itselle ja omalle uralle hyödyllistä. Määräaikaista sitoutumista loi myös ajatukset lähteä Vaasasta ja palata kotiseudulle valmistumisen jälkeen.

I know that I'm not going to stay because I want to move from Vaasa to Helsinki. Otherwise, for example, if this wouldn't be on a plate, probably I could have stayed and could have had some commitment...But I would say I'm not committed, but because of this other reason, because I need to move. (H11)

Tässä mielipiteessä oli kuitenkin jakautuneisuutta. Harjoittelijat, jotka miettivät pois muuttoa Vaasasta, olivat kuitenkin avoimia Vaasaan jäämiselle hyvän työmahdollisuuden tarjoutuessa.

No kyllä mä siis koen, että olen niinku sitoutunut... Jos mä niinku Vaasaan jään niin sitten mielellään jatkaisi Danfossilla...Mutta ehkä itsellä, kun on [maakunta] kotoisin ja siellä on kaikki, niin se ehkä voi houkuttaa että menee sinne päin...Että jos nyt vaikka esimerkiksi [maakunta] ja Danfossilla olisi niinku saman vertainen työtarjous tai joku työmahdollisuus, niin kyllä sitten varmaan lähtisi sinne [maakunta] päin...jos täällä saa hyvin sitoutettua työntekijöitä, että jos on vaikka korkeampi palkka tai mielenkiintoisempi tehtävä ja näin, niin en näe mahdottomaksi, että tänne jäisi. (H1)

Esihenkilötkin kokivat harjoittelijoiden olevan sitoutuneita yritykseen. Yksi esihenkilöistä koki, että viimeaikaiset harjoittelijat ovat olleet vielä entistäkin sitoutuneempia, sillä uusi tiimikeskeinen työskentelymalli, jossa keskitytään yhdessä tekemiseen luo tunnesidettä.

Esihenkilöt eivät kokeneet, että muutto Vaasasta kotiseudulle olisi mikään yleinen ongelma niin kauan, kun harjoittelijoille voidaan tarjota jatkuvuutta.

Kyllä se silloin, jos se työ on kiinnostava ja siitä saadaan korvausta ja siellä on ehkä joku jatkuvuuskin, niin kyllä ihmiset jää...jos on nyt muutamia vuosia ollut Vaasassa, niin kyllä se silloin se pysyvyys on jollakin lailla olemassa. (E15)

Ei ne varmaan pakene, jos meillä on tarjota työtä. Mutta että jos se näyttää kovin epävarmalta, niin kyllähän siihen kynnyks madaltuu, että lähtee muualle. Ja yllättävän paljon mun mielestä vaikuttaa myös se, että mitä ne opiskelukaverit tekee... kyllä aika moni sanoo suoraan, että ovat semmoisia aika avoimia tulevaisuuden suhteen, että ei heillä ole mitään semmoista selkeätä plania. Että aika moni mainitsee sen, että hei, että miksei voisi jäädä Vaasaankin, jos täältä sopivia työ vaihtoehtoja löytyy. (E14)

Sitoutuneisuudestaan puhuessaan harjoittelijat mainitsivat usein molemmin puoliset investoinnit. Osa koki olevansa sitoutunut organisaatioon, koska he ovat olleet siellä töissä jo pidempään. Osa taas mainitsi, että he eivät halua lähteä sillä heihin on sijoitettu resursseja. Mutta kuten H4:n aikaisemmasta kommentista selviää, osa kokee, että he eivät ole organisaatiolle velkaa mitään.

Mä koen, että mä oon sitoutunut ja mä oon niin kun motivoitunut siitä mitä mä teen. Ja just mä oon ollut aika kauan kuitenkin tässä yrityksessä just niinku mä koen, että muhunkin on niinku sillä lailla sijoitettu niinku aikaa ja energiaa. Just siihen, että mulle opetetaan asioita ja niinku mä saan kehittyä ja tavallaan ottaa aina siten niinku haastavampia juttuja. (H8)

Esihenkilöidenkin haastatteluissa käsiteltiin sitä, miten yritys osoittaa sitoutuneisuuttaan harjoittelijoihin. He mainitsivat yhdeksi tärkeäksi tekijäksi osoitukset jatkuvuudesta. Samoja harjoittelijoita pyritään palkkaamaan useampana kesänä peräkkäin ja kesien välissä tarjotaan nollatuntisopimuksia. Myös päättötöiden tekemahdollisuus ja vakinaistaminen kuuluvat esihenkilöiden mielestä tähän sitouttamisen ketjuun. He kuitenkin tunnistavat viimeaikaiset haasteet näissä sitouttamisen keinoissa. Myös harjoittelijoiden kertoessa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä nämä viimeaikaiset haasteet nousivat esille.

No tietysti itse toivoisi ja tietysti yrittäisi sitä, että me pystytään niin kun samoja

henkilöitä palkkaamaan niin kun useampina vuosina peräjälkeen ja sitten lopulta tarjoamaan heille päättötyötä ja sitten vakinaistamaan, jos on tällaisia kaveriteita...niin ehkä tässä nyt on pikkasen ollaan kompuroitu viime aikoina, kun meillä on ollut kovia irtisanomisia tuossa joku aika sitten ja kovia säästöjä. Niin se niinku sitten taas vetää vähän toiseen suuntaan... Mutta tietysti se on se mihin pyritään, että samat kaverit niin kun kehittyy ja kasvaa sitten firmaa sisälle. (E13)

Esihenkilöt kertoivat, että harjoittelijoiden sitoutuneisuus organisaatioon näkyy mielenkiintona ja haluna oppia uutta, joustavuutena, verkostoitumisena, integroitumisena sekä osoittamalla haluavansa yrityksen parasta. Harjoittelijoilta kysyessä, miten heidän sitoutumisensa organisaatioon näkyy, mainittiin samankaltaisia asioita. Heidän mielestään heidän sitoutumisensa taso näkyy siten, että he hoitavat työtehtävänsä hyvin opiskeluista huolimatta, he tekevät parhaansa yrityksen ja yhteisen hyvän eteen, he ovat motivoituneita ja aktiivisia sekä he pyrkivät tutustumaan muihin ihmisiin tiimin sisällä ja ulkopuolella.

Mä teen annetut työtehtävät hyvin ja yritän silleen aina parhaani. Ja että yrittää tehdä niin kun kaiken mitä pystyy niin sen firman eteen ja näin. Ja jotenkin ehkä myös se että, on niinku nollatuntisopimuslainen, että jos tarjotaan töitä, niin mä voisin olla selkeästi, että ei. (H1)

Mielestäni oon kyllä niin kun yrittänyt viestittää ja näyttää, että oon edelleen niin kun motivoitunut näitä hommia tekemään ja sitten on tarttunut kyllä kaikkiin erilaisiin niin kun haasteisiin... että työt niin kun noista opiskeluista huolimatta ja sen tuomista poissaoloista, niin tota edelleen niin kun hommat etenee sovitusti ja näin pois päin. (H7)

But I always try to complete task before time or I try to be honest with my task and deliver as early as possible, as good as I could. So that is my commitment and how I try to reflect it. And I try to honestly learn from my team. People, I try to approach them. I ask them if they have time. I try to organize team meetings with them or physical meetings to learn. (H11)

5.3 Sitoutumisen vaikuttimet

Tässä kappaleessa esitellään harjoittelijoiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näiden tekijöiden tarkastelu syventää ymmärrystä siitä, miten ja miksi sitoutumisen kokemukset

muodostuvat, sekä mitkä tekijät edistävät tai estävät organisaatioon kiinnittymistä. Selkeyden vuoksi tulokset on jaettu kahteen alaotsikkoon: ”Sitoutumista vahvistavat tekijät” sekä ”Sitoutumista heikentävät tekijät”. Harjoittelijoiden lisäksi kappaleessa esitellään esihenkilöiden näkemyksiä sitoutumisen vaikuttimista.

5.3.1 Sitoutumista vahvistavat tekijät

Harjoittelijoiden työlle asettamilla odotuksilla sekä sitoutuvista vahvistavilla seikoilla oli yhteneväisyyksiä. Harjoittelijat kokivat, että heidän sitoutumistaan ovat vahvistaneet mielenkiintoiset, vaihtelevat sekä omia opiskeluita vastanneet työtehtävät. Näitä seikkoja pidettiin yhtinä merkittävimpinä sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Myös esihenkilöistä oli tärkeää tarjota harjoittelijoille mielenkiintoisia ja omia opiskeluita vastaavia työtehtäviä.

Totta kai just palkka vaikuttaa. Mulle kuitenkin työ toivottavasti ei tule ikinä olemaan kaikki kaikessa, että se työ pitää myös olla silleen mukavaa. Vähän semmoinen niin kun, että on haastetta myös tai esimerkiksi, että pysyy mielenkiinto yllä... Mä sanoisin, että se on, että on vähän vaihtelevuutta tai silleen monipuolisuutta, niin se niin kun auttaa siihen sitoutuneisuuteen. (H1)

No aika pitkälti nuo tehtävät minkä parissa tulee tehtyä, niin ne on kyllä silleen hyvin pitkälti, sopii siihen mitä tuli opiskeltua ja minkä koen mielenkiintoisena...No sen ohella kanssa sitten tuo ympäristö ja ihmisen. (H6)

No yksi on se mielekkäät työtehtävät. Että vaikka on harjoittelija niin ei mielellään laittaisi sitä tekemään jotain niin kun hyvin yksinkertaista, toistuvaa tehtävää koko kesäksi...niinku pyritäänkin siihen, että tehtäisi niitä samoja tehtäviä mitä meidän vakikaveritkin tekee. (E13)

Of course, salary is the basic needs, of course... and it's a great passions about love working in your own field like, yes. It's quite fortunate for me to like get ended up like doing the things which I always been loved to do in like an innovations side. So, I'm doing what I have studied for which I love to do it. So that's the great motivation. So, third will be, like of course, the balance between the work and family. (H12)

Edellisestä vastauksessa voidaan taas huomata, kansainvälisten harjoittelijoiden antama merkitys työn ja muun elämän tasapainolle. Tämän lisäksi vastauksissa mainitaan palkan

merkitys sitoutumisessa. Palkan vaikutus herätti harjoittelijoissa eriäviä mielipiteitä. Joillekin se oli tärkeä seikka, mutta osa harjoittelijoista koki, että sillä ei ole vaikutuksia sitoutumiseen ja esihenkilöt taas pohtivat palkan suuruuden merkittävyyttä.

No onhan se palkka tietysti. Ja jos mä en niinku saisin läheskään tai lähellä sitä mitä mä niinku pyydän niin mun mielestä se osoittaa myös sitä, että ehkä mua ei arvosteta niin tarpeksi ja niinku mä ajattelen, että minkä arvoinen mä olisin...mutta kyllä ollaan vielä ainakin kohdattu siinä nyt. (H2)

No sanoisin, että nykyinen on sitouttava...mutta sanotaan, että palkka tällä hetkellä ei välttämättä ole niin korkea prioriteetti. Mutta se on sitten semmoinen mikä joku pari vuotta eteenpäin, niin sitten se voi olla elämäntilanne vähän toisenlainen ja olla sitten merkittävämmässä tekijässä silloin. (H6)

Siis ainahan sitä niinku enemmän voisi tulla totta kai, mutta mä ajattelen, että jos mä saisin enemmän palkkaa niin se on kuitenkin ehkä siis hetkellistä, jos ei nyt puhuta niinku mistä aivan älyttömistä niinku palkankorotuksista... että niinku se, että sä olet motivoitunut siitä itse työstä, niin se on kuitenkin se mikä saa sut niinku aamulla sängystä ylös eikä sitten kuitenkaan niinku se raha. (H8)

No mun mielestä varmaan palkan pitää olla riittävä, mitä se nyt sitten kenenkin elämässä tarkoittaa...tai ainakin toivon, että nuoretkaan nyt ei sen satasen perässä mene jonnekin muualle, jos se työtehtävä itsessään on kiinnostava. Ja tota, että ehkä mä enempi uskon siihen, että moni miettii sitä, että mikä työtehtävä vie sitä omaa toiveuraa tai sitä kohti, ja se ehkä enempi vaikuttaa sitten siihen. (E14)

Opiskelijoiden kanssa ei ole tarvinnut tuota mennä syviin palkkaneuvotteluihin, koska se taso on kuitenkin semmoinen riittävä. Ja mä en ainakaan nähnyt semmoisia opiskelija keissejä, että pitäisi lähteä sen satasen tai kahden takia lähtee muualle. Kyllä se on se työtehtävän kiinnostavuus ja sen alan oppiminen ja se jalka oven väliin, niin kyllä se on se isoin motiivi. (E15)

Edellä mainittujen työkohtaisten vaikuttimien lisäksi, osa harjoittelijoista koki, että uuden oppiminen ja kehittyminen työssä kasvattaa sitoutumista. Harjoittelijoiden mielestä esihenkilön rooli sitouttamisessa on juuri kehityshaluisuus ja kehittymisen tukeminen. Lisäksi harjoittelijat kokivat sitoutumisen kannalta tärkeäksi vastuun ja luottamuksen osoitukset.

No tietysti niinku tommoinen kehittäminen ja niinku, että mä kehityn siinä työssä ja opetellaan tai opetetaan aina jotain uutta. Tai kun on vielä niin uusi, niin sitten

ei tiedä niinku läheskään kaikkea niin, että silleen ei noin vaan jätetä johonkin tekee jotain tiettyä työtehtävää. Vaan niinku opetellaan vähän uutta, että pystyy itsekin kehittyyä siinä. Saa niinku eri työtehtävistä kokemusta. (H2)

Joo kyllä just tää mistä mä nyt oon puhunut, että tää vastuu mitä meille osoitettiin. Meille annettiin iso ja tosi mielenkiintoinen ja tärkeä tehtävä ja sitten myös kaikki rahkeet, tai siis kaikki resurssit mitä me sen suorittamiseen tarvittiin...Mä näen sen niinku tosi hienona eleenä työnantajan puolesta, että he haluaa antaa meille aikaa kehittää itse itseämme. Että se panostus tulee niinku työnantajan puolelta meihin...Joo kyllä tuommoiset asiat antaa mulle semmoisen olon, että työnantaja on sitoutunut. (H5)

Mä koen, että jos mun ympärillä on inspiroivia ja ihmisiä jotka haluaa myös niinku kehittää ja kehittyä itse, niin se on niinku semmoinen mikä ainakin mua motivoi ja inspiroi...mun niinku motivaatio nousee silloin kun mä huomaan, että muhun luotetaan ja mulle just annetaan enemmän vastuuta, niin silloin mä koen niinku, että se tuo sitä merkitystä just siihen työhön. (H8)

Työilmapiiri ja viihtyminen tiimissä koettiin erityisen tärkeiksi. Avoin ja muita kannustava työilmapiiri koettiin sitouttavaksi tekijäksi tiimissä. Harjoittelijoiden mielestä osallisuuden tunne lisää työn merkityksellisyyttä.

Semmoinen työilmapiiri ja niinku se tiimi vaikuttaa kyllä paljon myös. Koska kyllä se niinku huomaa, että kun tiimillä on vähän se yhteinen työtaakka, niin jos mä vaikka nyt lusmuilisin, niin sitten mä tiedän että se on enemmän työtä muille...Tai silleen haluaa kuitenkin antaa sen oman panoksen. (H1)

No varmasti noi tiimiläiset kuitenkin, että eniten niinku niiltä saanut sellaista tsemppiä ja sitten monet on niin rautaisia ammattilaisia omalla alueellaan...tässä loppua kohden justiin on ehkä sitten tullut uusia tiimiläisiä tohon, ja jotkut on ehkä vähän puskenut eri tavalla sitten niinku vielä eteenpäin ja antanut uudenlaisia tehtäviä ja näin. Niin ehkä sitä kautta se on sitten koko ajan kasvanut. Ja toki sitten kun tutustuukin kaikkiin paremmin ja tulee niinku vähän kotoisampi olo niin niin ehkä sitä sitten koko ajan niinku sitoutuukin enemmän sitten. (H3)

Isossa roolissa on kyllä se, että niin kun tiimi on mukava ja henkilöt siellä on mukavia ja porukka muutenkin ympärillä on mukavia...Mun mielestä meidän tiimissä, että se niin kun, vaikka asioita menee heikosti ja tavallaan resurssien suhteen ollaan pulassa, niin silti niin kun ilmapiiri on hyvä. Ja se on myöskin semmoinen, että siellä porukka uskaltaa tuoda asioita esiin. Musta tuntuu, että meillä myös tuomoinen aika hyvä luottamus niin kun tiimin jäsenten keskuudessa. (H4)

Sitten myös ihan niinku työkaverit ja yhteisö, että haluaa olla osa sitä yhteisöä ja kantaa kortensa kekoon...Mä oon saanut heiltä tietoa ja apua, niin se on tosi hyvä fiilis ja motivoi, kun jos sitä voi antaa takaisin jollekin toiselle. (H5)

Myös esihenkilöt olivat tunnistaneeet hyvän työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen merkityksen. Harjoittelijoilta kysyttäessä esihenkilöiden roolista sitouttamisessa he nostivat esille, että ilmapiirin luominen on vahvasti esihenkilön vastuulla.

Sitten tietysti yks on se, että minkälainen henkinen fiilis täällä työpaikalla on. Että jos täällä on paljon sisäisiä ristiriitoja, kiukkua, jengi on tota koko ajan niin kun maansa myynyt, niin ei siellä harjoittelijakaan ole oikein kivaa siellä, jos ei muillakaan ole kivaa... Koska se on sitten, jos ei oikein tiimiläisiä kiinnosta, niin ei hirveästi kiinnosta sitten niitä harjoittelijoitakaan opastaa ja tuota auttaa, niin sitten kyllä siinä niinku varmaan tuntee itsensä aika ulkopuoliseksi...niin kyllä sitten porukka katsoo sitä, että minkälaiseen tiimiin ja työpaikkaa he ovat tulossa, että viihtyykö siellä. (E13)

Myöskin sitten varmaan, jos esihenkilö onnistuu luomaan ilmapiiriä, missä myöskin niinku epäkohdista on hyvä ja suoltava puhua, jotta ne niitä voi kehittää...Mahdollisuus siihen, että pystyy tavallaan niin kun ilmaisemaan itseään ilman mitään sen suurempia pelkoja seuraamuksista tai semmoisista. (H4)

Hänelle on semmoinen aika iso rooli siinä, että minkälaisia ihmisiä siinä ympärillä on ja miten se tota työympäristö siinä sitten, miltä se tuntuu. (H6)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi harjoittelijat mainitsivat tasa-arvon ja monimuotoisuuden työyhteisössä vaikuttaneen positiivisesti heidän sitoutumiseensa. Yksi harjoitteliija mainitsi suoraa yrityksen arvomaailman vaikuttavat hänen sitoutumiseensa. Toinen harjoittelija koki, että itse arvomaailmalla ei niinkään ole väliä, mutta on hyvä, että yritys valmistaa kestävän kehityksen mukaisia tuotteita, sillä se varmistaa työn jatkumisen tulevaisuudessakin.

Ilmapiiri ja ylipäätään mä koen niinku ehkä silleen arvot mitkä tällä yrityksellä on. Siis puhutaan tosi paljon, että halutaan niinku tukea kestävää kehitystä tai ne asiat mitä on tapetilla niinku ylipäätään yhteiskunnassa, niin halutaan niinku et ne on tässä niinku myös isosti mukana. Että ylipäätään mä koen niinku, että ne arvot mitää yritys tukee, niin on sellainen mikä sitouttaa mua sitten siihen vielä enemmän. (H8)

En mä nyt tiedä, että onko Danfossin arvot mitenkään semmoisia itselle, miten se nyt sanoisi "läheisiä", mutta tavallaan neutraali suhtautuminen... En mä nyt halua sanoa mitään semmoista, että tehdään jotain merkittävää muutosta maailmaan tai muuta vastaavaa, mutta se on niin kun mun mielestä se fiksu mitä me tehdään ja se on varmasti myös semmoinen, että sille on niin kun kysyntää nykypäivän markkinoilla hyvinkin. Nyt se on varmaan semmoinen asia, mikä niin kun tavallaan tiimiin sitoo itseä. Että se niin kun ainakin omassa ajatuksissani, että tällä tiimillä varmaan riittää kyllä niin kun työtä pitkälle tulevaisuuteen. (H4)

Esihenkilötkin kokivat, että yrityksen taloudellinen tilanne ja sen tulevaisuuden näkymät vaikuttavat harjoittelijoiden sitoutumiseen. Sekä esihenkilöt, että harjoittelijat olivat sitä mieltä, että on esihenkilön vastuulla viestiä tulevaisuuden näkymistä.

Se että jos pystyy niin kun tuomaan sitä, että tota nyt menee hyvin, että voisi olla ensi kesänäkin niitä hommia, niin se varmasti vaikuttaa siihen, että tota saadaan tällaista jatkuvuutta siihen...Mutta ihan taatusti sillä on vaikutusta jos pysytään pikkaisen edes näyttämään vihreää valoa vaikka seuraaville harjoittelu vuosille tai kesille... Tuli mieleen tää, että kyllä mä uskon, että tuota opiskelijoille vaikuttaa, tai ainakin niin kun näitä brändikyselyitä ollut, niin siellä tuntuu nousevan sellaiset firmat, keillä on joku sellainen tuote mikä niin kun koetaan, että tässä mennään niinku kohti tulevaisuutta...Sieltä tulee just tää sitten taas tää taloudellinen puoli ja jne. (E13)

Se semmoinen tulevaisuuden visiot ja näkymät. Että jos ei sitä itselle uskota, että täältä voisi saada joskus sen vakituisen työpaikan tai niin. Että sen takia jotenkin esihenkilönäkin niin sitten on oltava toisaalta realistinen, ei maalata piruja seinille, ei lupaila liikoja, mutta että jollain tavalla aina tasaisin väliajoin nostaa ne asiat kuitenkin puheeksi. (E14)

Harjoittelijoilta kysyttäessä tarkemmin esihenkilön roolia sitouttamisessa, he vastasivat tärkeimpinä kehu, palautteen, tuen, vastuun ja luottamuksen antamisen, avoimen ilmapiiirin luomisen, yhteydenpidon sekä tiimiin integroinnin. Esihenkilöt kokivat omien tehtäviensä sitouttamisessa olevan harjoittelijoiden tukeminen, tavoitettavuus, harjoittelijoiden yhdenvertainen kohtelemine, mielekkään tekemisen varmistaminen sekä hyvän perehdytyksen varmistaminen.

5.3.2 Sitoutumista heikentävät tekijät

Harjoittelijoilta kysyttäessä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet negatiivisesti heidän sitoutumiseensa, mainitsivat he merkittävimpänä tekijänä epävarmuuden henkilökohtaisesta sekä yrityksen tulevaisuudesta. Viime aikoina tapahtuneet organisaatiomuutokset ovat luoneet epävarmuutta. Muutostilanteessa toivottiin esimerkiksi parempaa viestintää epävarmuuden vähentämiseksi.

No niinku mä mainitsin, koen ylipäätään, että mulla on positiivinen kuva meidän yrityksestämme...tän hetkinen niinku maailmantilanne ja ylipäätään nyt on niinku aika epävarmaa niinku kaikki tällä hetkellä, niin kyllä se on niinku mikä pohdituttaa vähän...Mut ehkä just tällainen niinku tän hetkinen epävarmuus ja sellainen, että mitä ylipäätään niinku mikä on meidän niinku yrityksen tilanne tällä hetkellä. (H8)

Alkuaikoina kyllä sitä niinku enemmän mieltä ja no nyt sitten tosiaan, kun tää on niin kun jatkunut tosi monta kertaa, niin siinä ehkä tuli vähän kerkesi tulla semmoinen pieni niin kun, että alkoi pitää sitä vähän niinku semmoisena pienenä itsensänselvyytenä. No sitten taas, kun nää ajat nyt tässä vähän tota huonot...tuli nää organisaatiomuutosjutut... Siinä vaiheessa oli semmoinen, että ei hitsi, että nyt nyt varmaan niinku lähtö tulee. (H7)

I would say that in a few months ago then we when we got a news about this negotiation change, like I would say that was some like panic situation for the employees, like before having a complete plan or like they reveal. Employer should have like first discuss it internally. And then they should like let the other employees know that OK we are going to have some layoffs...So that's what I think that the situation created more panic and the employees were not able to like fully focus on their tasks. So, for this reason, I would say that either they should like plan, make a plan earlier or at least like they should be some proper plan to make it happen before they share such news with the employees. (H9)

Harjoittelijat mainitsivat, että epävarmuutta lisäävät myös määräaikaiset sopimukset joiden jatkaminen on välillä tuntunut haasteelliselta prosessilta.

En mä nyt sano, että se niinku mitenkään missään työmotivaatiossa tai semmoisessa olisi näkynyt, mutta sitten ehkä sen huomaa, että on ollut näitä pätkä sopimuksia. Tehdään aina niin kun vaikka puolen vuoden soppari tai näin, niin sitten ehkä, kun se sopimus on päättymäisillään niin sitten on taas se, että no mitä seuraavaksi? Mahtaakohan täällä saada jatkaa vai pitäisikö tässä nyt etsiä niinku uusia hommia, uusia haasteita. Että sitten voi olla, että se siellä sopimuksen

loppupäässä rupeaa taas mietityttää vähän, että mitkä on ne seuraavat stepit. Eli sellainen epävarmuus vaikuttaa siihen...Niin ehkä jos siinä tilanteessa aikaisemmin saisi tietoa. (H1)

Toi tota sopimusten kirjoittaminen ja niiden jatkaminen, niin niihin on aina liittynyt semmoista niinku hankaluutta...kyllä ne aina ollut silti vähän semmoisia dramaattisia kiusallisia prosesseja... Varmaan liittyy ihan tämmöiseen niinku sopimuksen jatkamisen luonteeseen, että ne on stressaavia, mutta ne on silti ollut stressaavia ja vähän turhauttavaakin prosesseja ja monesti vähän pidempiä kuin mitä mä olisin toivonut. (H5)

No kyllä esimiehen puolesta on tullut sellainen fiilis, että hänen puolesta mielellään jatkaisin täällä, mutta sitten on kuitenkin epävarmaa, että vielä, että onko siellä oikeasti tarvetta pidemmälle...Menee ehkä vähän myöhäiseksikin se varmuuden saaminen siitä tiedosta...Käytännössä esimerkiksi, jos sanoo, että 3 viikon sisällä on tieto siitä jatkosopimuksen tilasta, että onko se mahdollista, ja sitten jos se ei ole selkeätä niin sitten pitää varmaan ruveta miettimään oikeasti mihinkä seuraavaksi sitten hakee. Pitkittyvä epävarmuutta en halua sietää. (H6)

Tässäkin vaiheessa haastattelua tuli mainituksi, kuinka merkittävää sitoutumisen kannalta on, että työtehtävät vastaavat opintoja.

Niinku sitten alkaa katselemaan niitä tota uusia mahdollisuuksia ja haasteita... Että tota ehkä just niinku sen takia nyt sitten tosiaan, kun tää valmistuminen on tota tulossa, niin sitten just kanssa alkaa vähän hakemaan just kanssa niinku vähän siihen tota paremmin mätsäävä hommaa. (H7)

Esihenkilötkin kokivat epävarman tulevaisuuden vaikuttavan vahvasti harjoittelijoiden sitoutumiseen. Sen lisäksi he mainitsivat positiivisten vaikuttimien vastakohtia, eli sitoutuminen voi esimerkiksi heikentyä, jos harjoittelija ei saa tukea ja jää yksin, työyhteisössä on ristiriitoja tai jos harjoittelija ei saa riittävää perehdytystä.

5.4 Harjoittelun rooli urapolkujen avaajana ja organisaatioon kiinnittymisen mahdollistajana

Tässä kappaleessa tarkastellaan, kuinka harjoittelu toimii osana yrityksen etupainotteista rekrytointia. Analyysi pohjautuu harjoittelijoiden näkemyksiin, ja siinä käsitellään muun

muassa harjoitteluun hakeutumisen motiiveja, harjoittelun vaikutusta kiinnostukseen jatkaa yrityksessä, sekä viestintää uramahdollisuuksista. Lisäksi esihenkilöiden kokemukset harjoittelun sitouttavuudesta ja sen roolista osana pidempiaikaista työllistymistä täydentävät kuvaa harjoittelun onnistumisesta rekrytoinnin näkökulmasta.

5.4.1 Työnantajamielikuva ja harjoittelijoiden hakumotiivit

Harjoittelijat kertoivat haastatteluissa, miksi he olivat päätyneet hakemaan Danfossille harjoitteluun. Osa harjoittelijoista ei tuntenut yritystä ennen harjoitteluun hakemista. Suurin osa harjoittelijoista, jotka tiesivät Danfossin entuudestaan, olivat kuulleet yrityksestä tuttujen kautta, mutta heillä ei ollut tarkalleen tietoa siitä mitä yritys tekee.

No mulla oli itse asiassa yksi kaveri Danfossilla töissä ja hän oli kehunut, että Danfoss on tosi hyvä. Oli itse asiassa sanonut, että paras työnantaja mitä hänellä oli ollut. Hän oli kanssa insinöörihommissa ja tota se oli jäänyt mieleen ja sitten työnkuva eli niinku noi [järjestelmät]...ja se tota niinku mahis päästä tekemään niitä hommia niin kiinnostaa tosi paljon. Mutta näiden ulkopuolella niin Danfoss oli silloin hakuvaiheessa mulle vielä aika tuntematon yritys. (H5)

Harjoittelijoilta kysyessä, mikä sai heidät hakemaan yritykseen harjoitteluun, he mainitsivat muun muassa oman alan työt, ajankohtaisten asioiden parissa työskentely sekä kiinnostusta herätti yrityksen suuruus ja kansainvälisyys.

No ensinnäkin varmaan vaan suurimpana syynä se, että mun piti löytää joku harjoittelupaikka ja tämä tehtävä sopivasti siinä sitten tuli hakuun. Mutta siis kyllä se nyt muutenkin kiinnosti yrityksenä, että yksi kumminkin näitä isompia tässä Vaasan alueella niin. (H3)

Mä kuulin tästä tota mun serkun kautta. Hän oli täällä töissä...Jotenkin vaan niinku ajattelin, että tässä on varmasti niinku hyvä paikka hoitaa esimerkiksi ammattiharjoittelu. Just minkä takia sitten tänne niinku hainkin. Että pidin niinku, että varmasti ihan hyvä niin kun työnantaja kansainvälinen ja sopii just hyvin siihen mun tilanteeseen. (H7)

I am a student of [opintosuunta] and they are working like on a very specific goal to like have a clean planet. They are working on this like reducing the carbon CO2 emissions. So that is the goal of Danfoss. Also as a as a individual person, I want to

contribute myself in this goal that is set by the Danfoss management so that's why I wanted to work in Danfoss. (H9)

5.4.2 Harjoittelun ja uramahdollisuuksien vaikutus kiinnostukseen jäädä yritykseen

Suurin osa harjoittelijoista koki harjoittelun lisänneen heidän kiinnostustaan yritystä kohtaan työnantajana. Muutama harjoittelija koki, että kiinnostuksen taso oli pysynyt samana ja yksi harjoittelija kertoi, että kiinnostus ei ollut lisääntynyt, koska hänellä ei ollut mahdollisuutta jatkaa Danfossilla tuotantotaloudellisista syistä.

Silloin kun mä aloitin, niin Danfoss oli vaan yksi yritys muiden joukossa mihin mä olin hakenut. Ja nyt kun mä oon ollut täällä niin mä tajuan sen, että oikeasti aika ainutlaatuinen ja hieno paikka...Tosi ammattitaitoisia ihmisiä, tosi ammattitaitoisia insinöörejä, mutta myös muilla aloilla tosi niinku kovanluokan tyyppejä. Mä oon tajunnut miten paljon täällä on niinku tilaa menestyä..miten paljon täällä on niinku tilaa ja oppia ja miten paljon täällä on niinku osaamista. (H5)

Joo on kyllä lisääntynyt. Että just kun tässä niinku vuosien varrella on luonut paljon niin kun näitä uusia niinku tuttavuuksia ja kontakteja, niin sitten tosiaan niin kun on tullut semmoinen olo, että täällä varmasti on siis todella hyvät niinku etenemismahdollisuudet...niiden valmiiksi luotujen kontaktien kautta niin tuntuu, että voisi saada semmoisen helpon siirtymän täällä niin kun talon sisällä sitten niihin uusiin haasteisiin ja hommiin. (H7)

Kaikki harjoittelijat olivat ajatelleet, että he voisivat jatkaa työskentelyä yrityksessä harjoittelun ja valmistumisen jälkeen. He kokivat, että he haluavat jatkaa yrityksessä hyvän työyhteisön, mielenkiintoisten työtehtävien ja etenemismahdollisuuksien takia. Harjoittelijat kokivat siirtymän helpoksi valmistumisen jälkeen, sillä he tuntuivat jo työyhteisön ja toimintatavat.

Työnkuvan ja se miten meitä kohdellaan. Työtehtävät on tosi mielenkiintoisia. Ne on haastavia ja mielenkiintoisia. Ja miten meitä kohdellaan, miten meihin luotetaan ja tota miten meille annetaan resursseja, niin kyllä ne on niinku ehdottomasti ne isoimmat. Sitten työyhteisö ylipäätään. (H5)

Joo siis niinku ilman muuta voisin niin kun ehdottomasti jatkaa täällä... Ja no just se, että kun täällä on niinku just mukavia ollut nää tota työkaverit ja esihenkilö, niin on ollut itsellä aina mukava täällä. Ja tota sitten kun on luonut niitä kontakteja tosiaan niinku ympäri taloa eri niinku positioista. Ja sitten toki niinku sekin, että on

vaan niinku selvillä näistä talon niinku tavoista ja tuotteista sun muusta, niin se olisi vaan niinku semmoinen helppo siirtymä uuteen. (H7)

Mä oon kokenut just, että mua arvostetaan ja mun työpanosta arvostetaan. Ja just kun on nähnyt, että millaisia mahdollisuuksia on. Ja sitten niinku puhuin just siitä, että kun on näin iso yritys, että on mahdollisuuksia edetä niinku tavallaan ylöspäin, jos haluaa johonkin niinku johtotehtävät tyyliisiin tai sitten on mahdollisuus vaihtaa ihan niin kun muualle. Ja sitten myös, kun meillä on kansainvälinen yritys niin on mahdollista siis lähteä, vaikka ulkomaille. (H8)

Harjoittelijoilta kartoitettiin, kuinka tärkeinä he pitävät etenemismahdollisuuksia, kokevatko he, että heillä on tässä yrityksessä mahdollisuudet urapolulle ja että onko heille viestitty tulevaisuuden mahdollisuuksista. Enemmistö piti etenemismahdollisuuksia tärkeinä sillä ne sitouttavat, motivoivat, tuovat vaihtelevuutta ja mahdollistavat uuden oppimisen. Harjoittelijat kokivat, että Danfossilla on hyvin etenemismahdollisuuksia. Heistä kuitenkin erilaisista uramahdollisuuksista voitaisiin viestiä enemmän.

Mun mielestä se on silleen tärkeätä, että on mahdollisuus edetä. Että se on edes niin kun tiedossa, koska sitten tietysti se motivoi myös siihen omaan työhön. Ja kyllä mä koen, että Danfossillakin on mahdollisuuksia. (H1)

Ei ne varmaan tässä vaiheessa tässä vaiheessa mitenkään älyttömän tärkeitä ole... Toki jos on aistittavissa jotakin etenemismahdollisuuksia jossain firman sisällä, niin kyllähän semmoinen nyt sitten niinku positiivisesti vaikuttaa siihen sitoutumiseen. (H4)

Se on todella tärkeätä, että on niitä etenemismahdollisuuksia niinku joko johtotehtäviin tai sitten niinku tälle vaakatasossa vaihtaen työtehtäviä. Mun mielestä on tosi tärkeätä, että niitä on. (H8)

5.4.3 Esihenkilöiden näkemykset harjoittelusta osana etupainotteista rekrytointia

Aikaisemmin tuloksissa osoitettiin, että esihenkilöt kokevat harjoittelijoiden olevan sitoutuneita yritykseen. Esihenkilöiden mielestä harjoittelut palvelevat yrityksen etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita. Heidän mielestään harjoittelut sitouttavat tulevaisuuden osaamista eli opiskelijoita yritykseen. Esihenkilöistä harjoittelut palvelevat etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita, koska se avulla opiskelijat hahmottavat paremmin organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Heistä harjoitteluiden sitouttavuuteen pystytään

vaikuttamaan paljon rekrytointivaiheessa, valitsemalla henkilöitä, joilla on näkymiä yrityksessä tulevaisuudessakin.

Ehdottomasti nää on tärkeitä juttuja, koska mitä ihminen ei tiedä niin sitä se ei tiedä, eikä se näe sitä sitten vaihtoehtona...nuorten elämän kokemus on rajallinen niin ei ne voi kaikista firmoista, kaikista mahdollisuuksista, eri työtehtävistä tämmöisistä, ei niillä voi olla kaikista tietoa. Niille pitää kertoa ja pitää tehdä niinku itseä tietoiseksi. (E14)

Tohon mekin pystytään jonkun verran sillä rekrytoinnilla sitten vaikuttamaan, että meidän pitää myös miettiä sitten se niinku vähän kauemmas katsottuna niinku niitä asioita...Että jos me halutaan jonkun näköinen tällainen niin sanottu uraputki, niin pitää myös miettiä sitä, että miten se kaveri niinku kehittyy tässä ja mihin rooliin se sitten siirtyy siitä. Että pitäisi myös olla vähän mietittynä siitä, että onko meillä sitten siellä tiimissä tilaa tällaiselle kaverille vielä. Se on huonoa, että se on useamman vuoden kaveri harjoittelijana ja sitten meidän on pakko todeta, että meillä ei ole tehtäviä nyt sulle, niin siinä ollaan koulutettu tyyppi ja sitten hän on ehkä ehkä niinku sitoutunut firmaan, mutta ei sitten pystytä jatkamaan sitä. (E13)

Lisäksi esihenkilöt kertoivat näkemyksistään, mitkä ovat keskeisimmässä asemassa siinä, että opiskelijat haluavat jäädä yritykseen vielä valmistumisenkin jälkeen. Heidän mielestään harjoittelijoille tärkeää on mitä työtehtäviä yritys pystyy tarjoamaan, työympäristö, työyhteisöön integroituminen sekä näkymät jatkuvuudesta. Nämä asiat ovat linjassa sen kanssa, miksi harjoittelijat kertoivat haluavansa jäädä yritykseen valmistumisen jälkeen.

Työ mitä pystytään tarjoamaan ja sitten se työympäristö. Mä veikkaan, että se kunhan se palkka on niinku jollain tavalla kilpailukykyinen, niin se riittää siinä. Mutta kunhan sä pystyt tarjota sitten niinku kaverille sellaisen ympäristön jossa he näkee, että tästä on niinku hyötyä jatkossakin ja sitten pystyy niin kun sitä omaa osaamistaan hyödyntämään sitten...Ja sitten just tämä, että tota se ympäristö on sellainen mukava mihin tulla töihin, niin siinä on varmaan ne tärkeimmät. (E13)

Kyllä mä palaisin niihin, että ne työtehtävät, se työyhteisö, se integroituminen siihen yhteisöön ja tämmöinen jonkinlainen jatkuvuus tälle asialle, niin kyllä ne on niitä joiden kanssa me niinku tässä toimitaan. (E15)

Mutta kyllä mä uskoisin, että tosi monelle on tärkeitä nimenomaan ne työtehtävät. Mutta sitten myös se semmoinen, no Danfossilla on sillein aika kiitollinen asema, että kestävän kehityksen ja muun näkökulmasta, niin me ollaan semmoisella hyvällä bisnesalueella... ja sitten se kokemus siitä miten on tullut kohdelluksi organisaatiossa. (E14)

6 Johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa Danfossin harjoittelijoiden sitoutuneisuuden tasoa organisaatioon. Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan harjoittelijoiden sitoutuneisuuden tasoa, mitkä asiat sitoutuneisuuteen vaikuttavat ja miten harjoittelut palvelevat etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita. Tässä kappaleessa vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatujen tuloksien valossa, verrataan saatuja tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin sekä pohditaan tuloksien hyödynnettävyyttä julkisella sektorilla. Kappaleessa tarkastellaan myös tehdyn tutkimuksen luotettavuutta sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tulosten tarkastelu

Miten harjoittelijat kokevat sitoutuneisuutensa organisaatioon?

Tutkimuksen perusteella enemmistö harjoittelijoista kokee vahvaa sitoutumista kohdeyritykseen. Harjoittelijat halusivat jatkaa työskentelyä yrityksessä sekä he olivat motivoituneita tekemään parhaansa yrityksen hyödyksi. Tutkimus kuitenkin osoitti joidenkin harjoittelijoiden sitoutuneisuuden olevan määräaikaista. He olivat sitoutuneita yritykseen niin kauan, kuin se tukisi omia uratavoitteita. Nämä harjoittelijat eivät siis koe affektiivista tai normatiivista sitoutumista organisaatioon vaan ennemminkin jatkuvaa sitoutumista. He eivät ole muodostaneet kiintymyssuhdetta organisaatioon eivätkä koe olevansa sille velkaa, vaan he jäävät organisaatioon, sillä tällä hetkellä organisaatiosta lähtemisestä olisi enemmän haittaa, kun hyötyä. Meyer ja Allen (1991) kuvailevat juuri näin jatkuvaa sitoutumista heidän sitoutumisen kolmijaossaan.

Tutkimuksen perusteella suurimmasta osasta harjoittelijoista on kuitenkin havaittavissa normatiivista sekä affektiivista sitoutumista. Affektiivisesta sitoutumisesta kertoo, se että esihenkilöt ovat kokeneet kohonnutta sitoutuneisuutta tiimityöskentelymallin ansiosta. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimityöskentely ja harjoittelijoiden

sosiaalinen integraatio vahvistaa harjoittelutytytyväisyyttä, joka edesauttaa emotionaalista sitoutumista (Huang & Jia, 2010).

Normatiivisesta sitoutuneisuudesta kertoo harjoittelijoiden mainitsemat investoinnit organisaatioon sekä organisaation tekemät investoinnit heihin. He kokevat, että vastapalveluksena investoinneista heidän tulee olla uskollisia organisaatiolle ja organisaation on oltava uskollisia heille. Harjoittelijat ja esihenkilöt arvioivat miten sitoutuneisuuden taso organisaatioon näkyy. Tutkimuksen mukaan se näkyy mielenkiintona, haluna oppia, joustavuutena, verkostoitumisena, aktiivisuutena ja osoituksina siitä, että haluaa yrityksen parasta. Tätä tukee myös aikaisempi tutkimustieto, jonka mukaan sitoutuneet työntekijät kasvattavat organisaation tehokkuutta, sillä he ovat motivoituneempia, halukkaampia kehittämään omia taitojaan, innovatiivisempia ja yhteistä etua tavoittelevia (Meyer & Allen, 1997; Mowday ja muut, 1982; Einolander, 2018; Kiianmaa, 1996).

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta psykologisen sopimuksen olevan vahva, mikä tukee korkean sitoutuneisuuden kokemusta. Tutkimuksen mukaan harjoittelijat odottavat harjoittelulta uuden oppimista, opintoja vastaavia työtehtäviä ja tarkempaa kuvaa siitä mitä työtehtävät todellisuudessa ovat. Nämä odotukset ovat täyttyneet, mikä vahvistaa psykologista sopimusta, sillä molemmilla osapuolilla on sama käsitys odotuksista ja velvollisuuksista. Myös aTalentin (2022) tekemä tutkimus osoitti, että 18–26-vuotiaiden sitoutumiseen vaikuttaa eniten mielenkiintoiset, haastavat, merkitykselliset ja oppimista edistävät työtehtävät. Feng ja muut (2023) painottivat, että harjoittelutytytyväisyyden lisäämiseksi työtehtävien olisi tärkeä vastata harjoittelijan opintoja. Perehdytykseen kohdistuvissa odotuksissa oli havaittavissa ristiriitoja, sillä harjoittelijat kokivat sen olevan ajoittain vajavaista, kun taas esihenkilöt olivat sitä mieltä, että harjoittelijoiden on oltava itseohjautuvampia perehdytyksen suhteen. Tässä on mahdollinen riski psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöiltä odotetaan apua, tukea, kehityshaluisuutta, halua ja taitoa kuunnella mitä harjoittelija haluaa tehdä ja oppia sekä osoituksia siitä, että työ on

arvokasta. Nämäkin odotukset olivat täyttyneet, mutta kehitysideana harjoittelijat toivoivat vielä enemmän yksilökeskusteluita, jotta tarpeita voitaisiin kartoittaa paremmin. Aikaisempi tutkimus tukee näitä löydöksiä. Esimerkiksi Jonsson ja Thorgren (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että esihenkilöiltä odotetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa vuoropuhelua, panostusta ja kannustusta kehitykseen.

Aikaisempi tutkimus osoittaa, että arvojen yhteensopivuudella on vaikutuksia sitoutumiseen (Finegan, 2000). Tämä tutkimus kuitenkin osoitti, että harjoittelijat eivät kohdistane odotuksia yrityksen arvoihin. Tämän lisäksi harjoittelijat eivät tutkimuksen mukaan kohdistane palkkaan odotuksia. Organisaatioon kohdistuvissa odotuksissa keskiössä on odotukset hyvästä työilmapiiristä ja työyhteisöstä, joiden koettiin myös täyttyneen. Tämä löydös on linjassa Huang ja Jian (2010), Mensahin ja muiden (2020) sekä Jonssonin ja Thorgrenin (2017) tutkimuksien kanssa. Tämä tutkimus osoittaa, että harjoittelijoilta odotetaan oma-aloitteisuutta, halua ja kysyä oppia, tiimitaitoja, tuoreita oppeja sekä pidempiaikaista työllistymistä. Nämäkin odotukset olivat täyttyneet. Näiden pohjalta voidaan todeta psykologisen suhteen olevan kohtalaisen vahva, mikä kertoo molempinpuolisesta sitoutumisesta.

Mitkä tekijät lisäävät tai vähentävät harjoittelijoiden sitoutuneisuutta organisaatioon?

Tutkimus osoitti, että harjoittelijat ovat havainneet enemmän sitoutumista vahvistavia tekijöitä kuin sitä heikentäviä tekijöitä. Tästä voidaan myös tehdä johtopäätös, että sitoutuneisuus on vahvaa, sillä sitä vahvistavia tekijöitä on enemmän kuin heikentäviä. Sitoutumista vahvistavat tekijät sisälsivät paljon samoja asioita, kuin odotuksetkin. Tutkimuksen mukaan harjoittelijoiden sitoutuneisuutta vahvistaa mielenkiintoiset, vaihtelevat ja opiskeluita vastaavat työtehtävät. Kuten jo mainittu aikaisemmat tutkimukset tukevat tätä löydöstä. Lisäksi sitoutumista vahvistaa mahdollisuudet oppia uutta ja kehittyä työssä. Tästä voidaan päätellä, että harjoittelijoita palkatessa, organisaation on kiinnitettävä huomiota, millaisia työtehtäviä harjoittelijoille annetaan. Ne eivät voi olla liian yksinkertaisia tai aivan opintojen vierestä, koska silloin harjoittelijat eivät pääse oppimaan uutta ja kehittymään.

Tutkimuksen mukaan avoin ja kannustava työilmapiiri, tukee myös harjoittelijoiden sitoutumista. Mensah ja muut (2020) tekivät samankaltaisia löydöksiä siitä, että kollegoilta saatu tuki edistää sosiaalista integraatiota ja sitoutumista. Harjoittelijat kokivat, että yhteisöllisuuden ja osallisuuden tunne lisäsi työn merkityksellisyyttä.

Yrityksen arvot eivät tulleet mainituksi odotuksissa, mutta ne kuitenkin herättivät keskustelua sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Tutkimuksen mukaan osa harjoittelijoista koki, että yrityksen arvomaailmalla on väliä. Pieni osa harjoittelijoista kuitenkin kertoi, ettei varsinaisilla arvoilla ole väliä, vaan esimerkiksi kestävän kehityksen merkitys on se, että se takaa työn jatkumisen myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen perusteella on siis vaikea tehdä johtopäätöksiä siitä, ovatko yrityksen arvot kuinka keskeisessä osassa sitoutumista. Työnantajan hyvien arvojen mukainen toiminta, esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, vaikuttaa olevan tärkeämpää kuin arvomaailmasta viestiminen sanallisesti.

Tämän tutkimuksen pohjalta ei voida myöskään tehdä selkeitä johtopäätöksiä palkan merkityksestä sitoutumisessa. Tutkimuksen mukaan harjoittelijat kokivat, että palkka vaikuttaa sitoutumiseen, mutta he eivät maininneet, että heidän nykyinen palkkansa vahvistaisi tai heikentäisi heidän sitoutuneisuuttaan. Esihenkilöt uskoivat vahvasti siihen, että sen pitää olla riittävä, mutta se on hyvin tilannekohtaista. Myös aikaisempi tutkimus on osoittanut, että palkalla on merkitystä sitoutumiseen, mutta harvemmin tutkimukset kuvailevat sitouttavaa palkkaa (aTalent, 2022; Landsman, 2008, s. 109–113). Meyer ja Allen (2001) ovat todenneet, että tärkeintä ei ole itse palkan suuruus, vaan yksilön tyytyväisyys palkkaansa.

Tutkimuksen perusteella esihenkilön rooliin sitouttamisessa kuuluu kehityksen tukeminen, osoitukset luottamuksesta annettuna vastuuna, palaute, tuki, avoimen ilmapiirin luominen, mielekkään tekemisen varmistaminen, tulevaisuuden näkymistä viestiminen, osoitukset jatkuvuudesta sekä tiimiin integroiminen. Näitä tuloksia tukevat myös

aikaisemmat tutkimukset. Esimerkiksi Kang ja muut (2014) osoittivat tutkimuksellaan esihenkilöiden antaman tuen vaikuttavan positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Yhteneväisyyksiä tuloksissa on myös esimerkiksi Jonssonin ja Thorgrenin (2007) sekä Fengin ja muiden (2023) kanssa.

Tulokset osoittavat, että harjoittelijoiden sitoutuneisuutta heikentää epävarmuus henkilökohtaisesta ja yrityksen tulevaisuudesta, organisaatiomuutokset ja niistä heikko viestiminen, määräaikaiset työsopimukset ja niiden haastava jatkamisprosessi sekä työtehtävät jotka eivät vastaa opintoja. Joinerin ja Bakalisin (2006) tutkimus löysi myös yhteyksiä epävarmuuden aiheuttaman tyytymättömyyden ja stressin sekä sitoutumisen heikkene-
misen välillä. Yrityksen taloudelliseen tilanteeseen tai työsuhteen jatkamiseen ei välttämättä voi vaikuttaa, mutta epävarmuuden luomaan heikentyneeseen sitoutuneisuuteen voisi vaikuttaa selkeämmällä ja oikea-aikaisemmalla viestinnällä (Landsman, 2008, s. 112).

Miten etupainotteista rekrytointia hyödyntämällä voidaan sitouttaa osaajia organisaatioon?

Tutkimus osoittaa, että harjoittelut palvelevat hyvin etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita. Harjoittelut ovat lisänneet opiskelijoiden kiinnostusta yritystä kohtaan mahdollisena työnantajana valmistumisen jälkeen. Kiinnostuksen kasvamista on edistänyt harjoittelijoiden lisääntynyt tietämys yrityksestä ja sen toiminnasta. Tulokset kuitenkin osoittavat, että kiinnostus voi heikentyä tai kadota jos harjoittelija ei saa työsuhteelleen jatkoa. Tämä horjuttaa ajatusta siitä, että harjoittelijoiden ollessa sitoutuneita nyt, he kyllä palaavat yritykseen valmistumisenkin jälkeen. Onko yrityksen työllistettävä harjoittelijoita valmistumiseen asti, jotta he haluavat työskennellä siellä valmistumisenkin jälkeen?

Tutkimuksen mukaan myös esihenkilöt kokivat, että jatkuvuus on merkittävässä osassa etupainotteisen rekrytoinnin onnistumisessa. Heistä jatkuvuus pitää huomioida jo rekrytointitilanteessa. Harjoitteluihin on palkattava henkilöitä jotka haluavat työskennellä yrityksessä pitkäaikaisesti, sekä harjoittelijoiden sijoittumiseen organisaatiossa

valmistumisen jälkeen on oltava jonkinlainen visio. Heistä jatkuvuutta voidaan myös tukea nollatuntisopimuksilla ja esimerkiksi opinnäytetyöohjelmilla.

Harjoittelijat kokivat, että he voisivat jatkaa työskentelyä yrityksessä valmistumisen jälkeen. Suurin osa heistä toivoikin vakipaikan saamista valmistumisen jälkeen. Myös yritys toivoi harjoittelijoiden vakinaistumista, sillä silloin harjoittelijoihin tehdyt investoinnit eivät menisi hukkaan. Harjoittelijoista olisi helppo siirtyä valmistuessa vakituisiin työtehtäviin, sillä he tuntevat jo työyhteisön ja yrityksen toimintatavat. Tutkimuksen perusteella harjoitteluissa opitut yrityksen kannalta tärkeät tiedot ja taidot sitouttavat sekä kasvattavat opiskelijoita heidän tuleviin rooleihinsa yrityksessä. Sen lisäksi, että yritys opettaa harjoittelijoita, tuovat harjoittelijat myös mukanaan tuoreita oppeja ja tutkimustietoa, jotka edistävät kilpailukykyä.

Tutkimuksen perusteella harjoittelu palvelee etupainotteisen rekrytoinnin tavoitteita, sillä se antaa harjoittelijoille paremman kuvan yrityksen uramahdollisuuksista. Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että nuoret yhä enenevässä määrin haluavat sitoutua yrityksiin jotka tarjoavat etenemismahdollisuuksia (aTalent, 2019; aTalent, 2022). Tämänkin tutkimus osoitti, että etenemismahdollisuudet ovat opiskelijoille tärkeitä ja he kokevat, että kohdeyrityksen tarjoamat etenemismahdollisuudet edistävät heidän sitoutumistaan. Kehitysehdotuksena yritys kuitenkin voisi viestiä uramahdollisuuksista vielä paremmin harjoittelijoille. Hurst ja muut (2012) osoittivat, että jos harjoittelijoille viestiään selkeästi millaisia urapolkuja ja kehitysmahdollisuuksia organisaatio voi tarjota valmistumisen jälkeen, kasvattaa se todennäköisyyksiä jäädä organisaatioon harjoittelun jälkeen.

Tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida, että erilaisessa maailmantaloudellisessa tilanteessa tai yrityksen erilaisessa taloudellisessa tilanteessa, tulokset voisivat olla hie-man erilaisia. Organisaatiomuutokset ja Suomen heikko työllisyystilanne ovat voineet luoda harjoittelijoissa normaalia enemmän epävarmuutta tulevaisuudesta. Harjoittelijat voivat esimerkiksi juuri nyt sitoutua yritykseen paremmin, koska muita työpaikkoja on

tällä hetkellä huonommin tarjolla. Tai vastavuoroisesti he voivat kokea heikompaa sitoutuneisuutta, koska yrityksessä on juuri ollut suuria organisaatiomuutoksia.

6.2 Tulosten sovellettavuus julkisella sektorilla

Tämän tutkimuksen tuloksia on myös mahdollista hyödyntää julkisella sektorilla. Etupainotteinen rekrytointi harjoittelujen muodossa voisi toimia osittaisena ratkaisuna julkisten organisaatioiden osaajapulaa. Osaajapulalla tarkoitetaan tilannetta, jossa osaamismuutoksia omaavia työntekijöitä ei ole tarpeeksi työmarkkinoilla, täyttämään avoimia työpaikkoja (Alasalmi ja muut, 2022, s. 5). Kevan (2023) tekemän kuntasektorin työvoimaennusteen mukaan Suomessa kärsitään osaajapulaa sosiaali-, terveys- tai opetus- alalla. Kuntaliiton (2023) raportin mukaan lisäksi teknisentoimen asiantuntijoista on pulaa kunnissa. Julkisella sektorilla kannattaisi siis hyödyntää etupainotteista rekrytointia, koska sen tarkoituksena on varmistaa tarvittava osaaminen organisaatioissa. Onnistuneilla harjoittelukokemuksilla saataisiin sitoutettua osaajia organisaatioihin.

Julkisilla organisaatioilla on heikko houkuttelevuus työnantajana. Äijälän (2001, s. 11) mukaan nuoret yhdistävät usein vanhanaikaiset ja byrokraattiset työskentelytavat julkiseen sektoriin. Nuoret myös kokevat, että julkinen sektori ei tarjoa yhtä kattavaa urakehitystä kuin yksityisen puolen organisaatiot (Nylund & Koivunen, 2022). Kuten tutkimuksen tulokset osoittavat harjoittelut antavat opiskelijoille selkeämpää kuvaa organisaatioiden toiminnasta ja niissä olevista uramahdollisuuksista. Julkisella sektorilla voitaisiin hyödyntää harjoitteluita työntajamielikuvan kehittämiseen ja kiinnostuksen kasvattamiseen nuorten keskuudessa.

Kevan (2025) tekemän eläköitymisennusteen mukaan julkista sektoria kurittaa suuret eläköitymisaallot. Ennustuksen mukaan julkisen alan työntekijöistä on eläköitymässä lähes joka kolmas seuraavien kymmenen vuoden aikana. Tämä tulee luultavimmin vain kasvattamaan osaajapulaa sekä vaarassa on organisaatioiden hiljainen tieto. Tasalan (2006, s. 94) mukaan hiljainen tieto on osaamista ja tietoja jotka syntyvät kokemusten

kautta ja niitä ei tavallisesti kirjata ylös. Hänen mukaansa, vaikka tieto opitaan tiedostamattomasti, voidaan se omaksua myös tietoisesti. Haasteena kuitenkin on hiljaisen tiedon siirtäminen uransa eri vaiheissa olevien työntekijöiden välillä (Tasala, 2006, s. 94). Tähän osaratkaisuna voisi toimia etupainotteinen rekrytointi ja nimenomaisesti harjoittelut.

Organisaatioon voitaisiin palkata harjoittelija, jonka mentorina toimisi lähellä eläköitymistä oleva henkilö. Harjoittelun aikana mentori voisi siirtää osaamistaan harjoittelijalle, jolloin myös mahdollisesti hiljaista tietoa saataisiin siirtymään eteenpäin. Mentorin eläköityessä ja harjoittelijan valmistuessa, voitaisiin harjoittelija palkata avautuneeseen vakituiseen paikkaan. Tällöin tehtävään pystyttäisiin palkkaamaan henkilö jolla on jo tarvittavat tiedot ja osaaminen, sekä hiljainen tieto saisi jatkumaa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää harjoittelijan sitouttamisessa, jotta hän ei valmistuessaan veisi hiljaista tietoa mukanaan johonkin muualle.

6.3 Luotettavuus

Sarajärven ja Tuomen (2002/2017, luku 6., Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa) mukaan tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta. He tarkentavat validiteettisuuden kertovan siitä, että tutkimuksessa on tutkittu niitä asioita, mitä alun perin luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Nämä termit ovat muodostuneet määrälliseen tutkimukseen, jolloin ne eivät täysin kuvaa laadullisen tutkimuksen tarpeiden mukaisesti luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017, luku 6., Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa). Tämän tutkimuksen luotettavuutta sen sijaan tarkastellaan uskottavuuden (credibility), siirrettävyyden (transferability), luotettavuuden (dependability) ja varmennettavuuden (confirmability) kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2002/2017, luku 6., Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa).

Uskottavuuden varmistamiseksi aineistonkeruu toteutettiin huolellisesti valmistelluilla teemahaastatteluilla. Haastattelut oli rakennettu aiemman tutkimustiedon ja tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelukysymykset oli muotoiltu teoreettista viitekehystä hyödyntäen, mutta kuitenkin siten, että ne antaisivat vastaajille tilaa mahdollistaen syvällisten ja monipuolisten vastausten saamisen. Lisäksi aineiston analyysi eteni systemaattisesti teemoittelun kautta, mikä lisäsi tulkintojen johdonmukaisuutta. Tutkijan tekemien tulkintojen yhtenäisyyttä tutkittavien käsityksien kanssa, on osoitettu analyysissa sitaatein. Tämä tukee aineiston autenttisuutta ja mahdollistaa lukijoille tulosten perusteluiden arvioinnin. Tutkijan tulkinnallista vaikutusta pyrittiin minimoimaan aineistoon pohjautuvalla analyysillä ja jatkuvalla reflektiolla tutkimusprosessin aikana.

Siirrettävyyttä eli tulosten yleistettävyyttä toisessa kontekstissa on pyritty edistämään kuvaamalla tutkimuksen kohdeorganisaatio, tutkimuksen kohderyhmä sekä konteksti mahdollisimman selkeästi. Tämän tutkimuksen keskittyessä vain yhden yrityksen harjoittelijoihin ja heidän kokemuksiinsa, on tulosten täysi siirrettävyys kuitenkin epätodennäköistä. Tämän tutkimuksen tavoite ei myöskään ollut pyrkiä yleistettävyyteen, vaan tarkoituksena oli tarkastella kohdeorganisaation harjoittelijoiden sitoutuneisuutta. Tutkimusta lukevan tehtäväksi jää arvioida, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa muihin vastaaviin organisaatioihin tai harjoittelukonteksteihin ja millä tasolla tulokset ovat yleistettävissä.

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty vahvistamaan tutkimusmenetelmien tarkalla kuvaamisella, esimerkiksi aineistonkeruusta, analyysimenetelmän valinnasta ja analyysin etenemisestä. Tällä on pyritty varmistamaan tutkimuksen läpinäkyvyys ja analyysivaiheiden jäljittäminen. Tutkimusta on ohjannut yleiset tieteellisen tutkimuksen periaatteet. Tutkija on pyrkinyt johdonmukaisuuteen ja loogisuuteen jokaisessa tutkimuksen vaiheessa.

Tulosten riippumattomuuden näkökulmasta on pyritty varmistamaan, että esitetyt tulokset kumpuavat aineistosta eikä tutkijan omista ennako-oletuksista. Tutkimusmenetelmiä esiteltäessä tutkija on reflektoinut omaa asemaansa ja mahdollisia vaikutuksiaan tutkimuksen kulkuun, mikä osaltaan lisää analyysin kriittisyyttä ja vahvistettavuutta. Täyden objektiivisuuden saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa on käytännössä mahdotonta, mutta läpinäkyvä analyysiprosessi, tuloksien selkeä kytkeminen aineistoon sekä johtopäätöksien pohjautuminen teoreettiseen viitekehykseen tukevat tutkimuksen vahvistettavuutta.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus tarkasteli harjoittelijoiden sitoutuneisuutta melko yleiseltä tasolta kohdeorganisaatiossa, joten mahdollisia jatkotutkimusaiheita on useita. Tulevaisuuden tutkimuksissa voitaisiin paneutua vielä syvemmin sitoutumiseen tai affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tarkemman tarkastelun kohteeksi voitaisiin ottaa esimerkiksi esihenkilön rooli, työyhteisön ilmapiirin vaikutukset tai yrityksen harjoittelijoihin kohdistamien investointien vaikutukset sitoutumiseen.

Harjoittelijoiden kokemuksia olisi hyödyllistä tarkastella pitkittäistutkimuksella, mikä antaisi vielä tarkempaa tietoa sitoutumisen muodostumisesta ja organisaatiossa pysymisestä valmistumisen jälkeen. Lisäksi harjoittelun jälkeistä aikaa olisi hyvä tutkia. Miten esimerkiksi yhteyden pitäminen harjoittelijoihin vaikuttaa sitoutumiseen ja mahdolliseen uudelleen työllistymiseen. Tulevaisuudessa voitaisiin myös tutkia harjoittelijoiden kokemuksia eri toimialoilla ja eri organisaatiotyypeissä, esimerkiksi julkisella sektorilla. Harjoittelijoiden kokemuksista voitaisiin saada yleistettävämpää tietoa, jos tutkimus tehtäisiin kvantitatiivisena, jolloin otoskoko voisi olla suurempi.

Lähteet

- Abode, (2023). Nurturing future talent: 10 ways to stay connected with interns. *Abode HR*. Noudettu 17.4.2025 osoitteesta <https://www.abodehr.com/blog/nurturing-future-talent-10-ways-to-stay-connected-with-interns>
- Alasalmi, J., Busk, H., Holappa, V., Huovari, J. & Vaahtoniemi, S. (2022). Osaajapula vai työvoimapula–Mistä avointen työpaikkojen määrän kasvu kertoo. *Akava Works-raportti*, 2, 2022. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://akavaworks.fi/wp-content/uploads/sites/2/2022/05/Akava-Works-Osaajapula-vai-tyovoimapula-%E2%80%93Mista-avointen-tyopaikkojen-maaran-kasvu-kertoo-31052022.pdf>
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English linguistics research*, 3(1), 39-45. <https://doi.org/10.5430/elr.v3n1p39>
- Alinno, F. C. & IGWE, N. N. (2017). Proactive human resource management and the performance of the privatized organizations: Evidence from selected Nigerian organizations. *European journal of business and social sciences*, 6(9), 77-98. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <http://eprints.gouni.edu.ng/id/eprint/2972>
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123- 146. <https://doi.org/10.1177/0730888483010002001>
- Anttila, A. P. (2021, 2. kesäkuuta). Rohkeutta rekrytointeihin. *TAMK-johtoryhmäblogi*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081643375>
- Mensah, C., Appietu, M. E. & Asimah, V. K. (2020). Work-based social support and hospitality internship satisfaction. *Journal of Hospitality Leisure Sport & Tourism Education*, 27. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2020.100242>
- Arthur, D. (2012). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. AMACOM.

- aTalent (2022). *Korkeakoulutettujen työelämäntutkimus 2021: Mitkä asiat sitouttavat työnantajaan?* aTalent. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://atalent.fi/korkeakoulutettujen-tyoelamatutkimus-2021-tyohon-sitoutuminen>
- aTalent (2019). *Rekrytointitutkimus 2018*. aTalent. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018>
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Wiley.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Sage Publications.
- Baruch, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment. *Human System Management*, 17(2), 135–143. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-1998-17207>
- Bhattacharyya, D. K. (2009). *Human resource planning*. Excel Books India.
- Brinkmann & Kvale, S. (2017). *Doing Interviews*. (2. painos). SAGE Publications Ltd.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Cesário, F. & Chambel, M.J. (2017), "A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates?". *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 270-281. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0977>
- Choi, M. & Yoon, H. J. (2015). Training investment and organizational outcomes: a moderated mediation model of employee outcomes and strategic orientation of the HR function. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2632–2651. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.1003084>
- Drucker, P. (1959). *Käytännön liikkeenjohto*. (1. painos). Tammi.
- Einolander, J. (2018). *Strategic Assessment of Organizational Commitment* [väitöskirja, Vaasan Yliopisto]. OSUVA. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-819-1>
- Elo, E. (2017). Tuttujen hymynaamojen takana oleva yrittäjä Tampereella – ”Meillä ei ollut kovin paljon rahaa”. *Kauppalehti*.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus; Tutkimuksia ja selvityksiä. *Kuluttajatutkimuskeskus*, 11. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

- Feng, Y., Zhang, Z., Zeng, X. & Liu, Y. (2023). The influence of internship satisfaction and the psychological contract on the career identity behavior of fresh graduates. *Frontiers in psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1294799>
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73(2), 149-169. <https://doi.org/10.1348/096317900166958>
- García-Cruz, J. & Valle-Cabrera, R. (2021). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 286-300. <https://doi.org/10.1177/23409444211020759>
- Ghosh, S. & Swamy, D. R. (2014). A literature review on organizational commitment—A comprehensive summary. *Journal of Engineering Research and Applications*, 4(12), 4-14. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta https://www.ijera.com/papers/Vol4_issue12/Part%20-%201/B0412010414.pdf
- Giffords, E. D. (2009). An Examination of Organizational Commitment and Professional Commitment and the Relationship to Work Environment, Demographic and Organizational Factors. *Journal of social work*, 9(4), 386-404. <https://doi.org/10.1177/1468017309346232>
- Harju-Mylläho, A., Kemi, J. & Vähäkuopus, M. (2018). Etumatkaa ennakoilla. *Lumen*, 2/2018. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018092715451>
- Heery, E. & Noon, M. (2017). *A Dictionary of Human Resource Management* (3. painos). Oxford University Press.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Kotonkorpi-Lehtoranta, K. (2019). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämäntutkimus*, 15(1), 66–80. Noudettu 22.1.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301>
- Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito: Elämänmittainen matka* (4. painos.). Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Huang, H. & Jia, J. (2010). Factors affecting internship satisfaction: Based on organizational socialization theory. *International Conference on Artificial Intelligence and Education (ICAIE)*, 128-131. <http://dx.doi.org/10.1109/ICAIE.2010.5641137>

- Hurst, J. L., Good, L. K. & Gardner, P. (2012). Conversion intentions of interns: What are the motivating factors? *Education & training (London)*, 54(6), 504-522. <https://doi.org/10.1108/00400911211254280>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Ikonen, R. (2016). Kvantitatiivinen tutkimus aikuiskasvatustieteessä. *Aikuiskasvatus* 36(2), 114–118. <https://doi.org/10.33336/aik.88485>
- Joiner, T.A. & Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452. <https://doi.org/10.1108/09513540610683694>
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (8. painos). Kauppakamari.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Johnson, R. R. (2015). Police Organizational Commitment: The Influence of Supervisor Feedback and Support. *Crime and delinquency*, 61(9), 1155-1180. <https://doi.org/10.1177/0011128712466887>
- Jonsson, L. & Thorgren, S. (2017), "Trainee programs: an emerging model on psychological contract reciprocity", *Personnel Review*, Vol. 46 No. 8, pp. 1738-1754. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0011>
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* (1. painos). Kauppakamari.
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M. & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J.S. (2014). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68–89. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>

- Kauppakamari (2024). *Miltä yrityksissä näyttää osaavan työvoiman saatavuuden saralla? Kauppakamareiden osaajakysely 2024*. Noudettu 8.5.2025 osoitteesta https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2024/10/Kauppakamareiden_Osaajakysely24.pptx
- Kennard, B. D., Stewart, S. M. & Gluck, M. R. (1987). The Supervision Relationship: Variables Contributing to Positive Versus Negative Experiences. *Professional psychology, research and practice*, 18(2), 172–175. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.18.2.172>
- Keva (2025-3-25). *Eläköityminen jatkuu ripeänä julkisella alalla*. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/elakoityminen-jatkuu-ripeana-julkisella-alalla/>
- Keva (2023). *Kuntasektorin työvoimaennuste*. Noudettu 21.4. 2025 osoitteesta <https://www.keva.fi/contentassets/de5752333bfb4e0a8194a8797ed24935/analyysi-kuntien-tyovoimatarpeista-2023.pdf>
- Kiianmaa, A. (1996) *Moderni totemismi: Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa*. Kehityksen Avaimet Ky.
- Koivisto, K. (2004). *Oikea valinta: Rekrytoinnin menetelmät*. Yrityskirjat.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. (1992). *Rekrytoijan käsikirja*. Weilin + Göös.
- Kuntaliitto (2023). *Teknisen toimen asiantuntijoiden osaajapula kunnissa*. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Teknisen-alan-osaajapula-loppuraportti-30.3.2023.pdf>
- Landsman, M. J. (2008). Pathways to organizational commitment. *Administration in Social work*, 32(2), 105-132. https://psycnet.apa.org/doi/10.1300/J147v32n02_07
- Larja, L. & Peltonen, J. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022: Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. *TEM-analyyseja*. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-978-0>
- Lincoln, J. & Kallenberg, A. (1985). Work organization and workforce commitment: A study of plants and employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50(6), 738-760. <https://doi.org/10.2307/2095502>

- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- McDermott, E., Mangan, J. & O'Connor, M. (2006), "Graduate development programmes and satisfaction levels", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30 No. 6, pp. 456-471. <https://doi.org/10.1108/03090590610688834>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. Teoksessa Robertson, I. & Cooper, L., *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners* (s. 289-342). Wiley.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mikkola, J. & Nurmi, J. (2001). *Ammattikorkeakoulussa asiantuntijaksi: koulutuksen misio ja opiskelijan arki*. Turun yliopisto. Koulutussosiologian tutkimuskeskuksen raportti 56.
- Miller, M. (2018). *Talent Magnet: How to Attract and Keep the Best People*. Berrett-Koehler Publishers.

- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psycho-logical contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/259230>
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Pr.
- Nabahani, P. R. & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>
- Nascimento, R., Marcon, G. B. & Neto, J. M. F. A. (2024). The Strategic Recruitment Process and Its Impacts on Achieving Organizational Objectives: Bibliographic Review. *IOSR Journal of Business and Management*, 26(10), 01–14. <https://doi.org/10.9790/487x-2610160114>
- Nylund, R. & Koivunen, N. (2022). Nuorten insinöörien psykologinen sopimus teknologiateollisuudessa. *Hallinnon Tutkimus*, 41(1), 67–83. <https://doi.org/10.37450/ht.108027>
- Omfowa, M.S., Omfowa S., Nwachukwu, C. & Minh, V.H. (2021). Linking Employee Commitment, Workplace Reward And Career Development To Quality Of Work Life . *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TUR-COMAT)*, 12(7), 459–467. Noudettu 13.4.2025 <https://turcomat.org/index.php/turkbilmat/article/view/2605>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Pajarre, E., Hietaniemi, R., Mäkelä, A., Pajari, S., Palosaari-Aubry, P., Saravesi, K., ... & Virkki-Hatakka, T. (2016). Työelämäjaksot yliopisto-opinnoissa: Suosituksia harjoitteluiden sekä muiden työelämäjaksosten suunnitteluun, toteuttamiseen ja raportointiin—opiskelijalle, yliopistolle ja työnantajalle. *Oulun Yliopisto*. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789526214665>

- Parzefall, M-R. & Hakanen, J. (2010). Psychological contract and its motivational and health-enhancing properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/02683941011013849>
- Piskonen, E. & Syrman, S. (2024). *Viestinnän palvelumuotoilu*. Alma Insights.
- Pritchard, C. (2006). *101 Strategies for Recruiting Success: Where, When, and How to Find the Right People Every Time*. AMACON.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020/2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rose, R. C., Kumar, N. & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6). <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15(1), 1–43. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RosseauParks.pdf
- Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U. (2013). Psykologinen sopimus ja hyvinvointi pisyvillä ja määräaikailla yliopistotyöntekijöillä. *Työelämän tutkimus*, 11(1), 1–18. Noudettu 10.1.2025 osoitteesta <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87224>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shahid, A. & Azhar, S. (2013). Gaining Employee Commitment: Linking to Organizational Effectiveness. *Journal of Management and Research*, 5, 250–268. <https://doi.org/10.5296/JMR.V5I1.2319>
- Sisneros, K. R. (2025). The Impact of Recruitment and Selection Strategies on Organizational Performance and Employee Productivity. *Doctoral Dissertations and*

- Projects*, 6422. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6422>
- Snow, C. & Snell, S. (1993). Staffing as strategy. Teoksessa N. Schmitt & W. Broman (toim.), *Personnel selection in organisations* (s. 448-478). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. M. (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (Vol. 34). Fontainebleau: Insead.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <http://dx.doi.org/10.2307/2391745>
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Edita.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 759–769. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.759>
- Tasala, M. (2006). Hiljainen tieto näkyväksi. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 90–95. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/view/114881>
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. & Stiles, P. (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. *Journal of management studies*, 34(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00042>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002/2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtio, E. (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita.
- Vandenberg, R. & Lance C. (1992). Satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800110>
- Vesterinen, M-L. (2002). *Ammatillinen harjoittelu osana asiantuntijuuden kehittymistä ammattikorkeakoulussa* [väitöskirja, Jyväskylä Yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1300-7>
- Vihervaara, T. (2015). *Yritysyhteistyö opetuksessa: Käytännön käsikirja yliopistoille ja yrityksille* (2. painos). Aalto-yliopisto.

- Viitala, R. (2021/2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita Publishing Oy.
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Virtanen, S., Wallin, A., Sylvander, T. & Eskola, J. (2017). Arvostus ja ajoitus vai kannustus ja kiitos? Kertomuksia rekrytoinnin hyvän hakijakokemuksen luomisesta. Teoksessa Eskola J., Mäenpää T. & Wallin A. (toim.), *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa* (s. 247–265). Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0597-0>
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003). 'High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Sage Publications, Inc.
- Zojceska, A. (2018, 17. huhtikuuta). Talent Pool: Everything You Need to Know. *TalentLyft*. Noudettu 2.1.2025 osoitteesta <https://www.talentlyft.com/blog/talent-pool-everything-you-need-to-know>
- Äijälä, K. (2001). Public Sector - An Employer of Choice.? *A Report on the OECD Competitive Public Employer Project*. OECD. Noudettu 21.4.2025 osoitteesta <https://web-archive.oecd.org/2014-08-13/166885-1937556.pdf>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu harjoittelijoille

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä ja kirjoitan Pro gradu -tutkielmaa aiheesta 'Harjoittelijoiden sitoutuneisuus organisaatioon etupainotteisessa rekrytoinnissa'. Tutkimusta varten haastattelen Danfossilla työskenteleviä harjoittelijoita heidän kokemuksistaan.

Haastattelu toteutetaan Teamsissa ja se nauhoitetaan vastausten analysointia varten. Haastattelu on vapaamuotoinen ja kestoltaan noin 30 min – 60 min. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja vastauksia käsitellään täysin anonymisti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Haastateltavan nimi ei tule esiin missään vaiheessa tutkielmaa, eikä mitakaan tietoja jotka mahdollistaisivat haastateltavan tunnistamisen. Haastattelun vastauksia käsittelee ainoastaan minä, eli haastatteluun osallistujat voivat puhua avoimesti ilman pelkoa siitä, että heidän vastauksensa vaikuttaisivat heidän tulevaisuuteensa yrityksessä.

Kokemuksesi ovat tutkimukseni kannalta erittäin tärkeitä ja olisin kiitollinen, jos sinulla olisi aikaa auttaa edistämään tutkimustani ja maisteriksi valmistumista. Jos haluat osallistua tutkimukseen, niin voit ilmoittaa siitä vastaamalla tähän viestiin. Samalla annat suostumuksesi haastatteluun osallistumisestasi. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Raukola

Liite 2. Haastattelukutsu esihenkilöille

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteitä ja kirjoitan Pro gradu -tutkielmaa aiheesta 'Harjoittelijoiden sitoutuneisuus organisaatioon etupainotteisessa rekrytoinnissa'. Tutkimusta varten haastattelen Danfossilla työskenteleviä harjoittelijoita sekä esihenkilöitä heidän kokemuksistaan.

Esihenkilöiden haastattelu toteutetaan muutaman hengen ryhmähaastatteluna Teamsissä ja se nauhoitetaan vastausten analysointia varten. Haastattelu on vapaamuotoinen ja kestoltaan noin 60–90 min. Haastattelu on luottamuksellinen ja vastauksia käsitellään täysin anonyymisti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Haastateltavan nimi ei tule esiin missään vaiheessa tutkielmaa, eikä muitakaan tietoja jotka mahdollistaisivat haastateltavan tunnistamisen. Haastattelun vastauksia käsittelee ainoastaan minä. Tämän sähköpostin liitteenä on tietosuojalauseke, josta voit tarkastella mitä tietoja sinusta kerätään, mihin tarkoitukseen ja miten tietojasi käsitellään.

Kokemuksesi ovat tutkimukseni kannalta erittäin tärkeitä ja olisin kiitollinen, jos sinulla olisi aikaa auttaa edistämään tutkimustani ja maisteriksi valmistumista. Jos haluat osallistua tutkimukseen, niin voit ilmoittaa siitä vastaamalla tähän viestiin. Samalla annat suostumuksesi haastatteluun osallistumisestasi ja tietojesi käsittelystä. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Ystävällisin terveisin,

Heidi Raukola

Liite 3. Tietosuojalauseke

1. TIETEELLISEN TUTKIMUSREKISTERIN
TIETOSUOJASELOSTE
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679),
Artiklat 13 ja 14
Laadittu: 12.2.2025

2. Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Heidi Raukola

heidi.raukola@student.uwasa.fi

(heidi.raukola@danfoss.com)

3. Yhteistyöhankkeena tehtävän tutkimuksen osapuolet ja vastuunjako

Tämä tietosuojaseloste koskee hallintotieteiden pro gradu -tutkielmaa, jonka toteuttaa Heidi Raukola ja ohjaa Kirsi Lehto. Pro gradu toteutetaan Johtamisen akateemisessa yksikössä Vaasan yliopistossa.

4. Tutkimuksen vastuullinen johtaja tai siitä vastaava ryhmä

Pro gradu -tutkielman toteuttaa Heidi Raukola. Tutkielmaa ohjaa Kirsi Lehto.

5. Tietosuojavastaavan yhteystiedot

Graduntekijä vastaa tietosuojasta, heidi.raukola@student.uwasa.fi.

6. Tutkimuksen suorittajat

Heidi Raukola

7. Yhteyshenkilö tutkimusrekisteriä koskevissa asioissa

Heidi Raukola

heidi.raukola@student.uwasa.fi

(heidi.raukola@danfoss.com)

8. Tutkimusrekisterin nimi, luonne ja tutkimuksen kestoaja

Tutkielman otsikko: Sitoutuneisuus organisaatioon etupainotteisessa rekrytoinnissa

Kertatutkimus

Seurantatutkimus

Tutkimuksen kestoaja: 1 vuosi

9. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus

Pro gradu -tutkielma.

10. Henkilötietojen käsittelyn oikeusperusteet

Henkilötietojen käsittelyn peruste on EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen artikla 6 tai artikla 9.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1 (valitse yksi peruste kuhunkin käyttötarkoitukseen):

rekisteröidyn suostumus

rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen

säädökset:

yleistä etua koskeva tehtävä/rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttö

tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi

tutkimusaineistojen ja kulttuuriperintöaineistojen arkistointi

rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen

mikä oikeutettu etu on kyseessä:

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 9 (erityiset henkilötietoryhmät):

rekisteröidyn suostumus

yleisen edun mukainen arkistointitarkoitus, tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi

11. Mitä henkilötietoja tutkimusaineisto sisältää

Ikä, sukupuoli, nimi, sähköpostiosoite

12. Mistä lähteistä henkilötietoja kerätään

Työnantaja luovuttaa mahdollisten haastateltavien nimet sekä sähköpostiosoitteet. Muut tallennettavat tiedot kerätään haastattelun yhteydessä.

13. Tietojen siirto tai luovuttaminen tutkimusryhmän ulkopuolelle

Haastattelun aineisto kerätään Teams-sovelluksen nauhoitustoiminnolla joka on yleisesti käytössä suomalaisissa yliopistoissa.

Pro gradu -tutkielmaa varten kerättyä aineistoa hyödynnetään vain tässä Pro gradu -tutkielmassa ja aineistoa analysoidaan ainoastaan Pro gradu -tutkielman tekijä.

14. Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Tietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

15. Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsitellään tutkimustarkoitukseen esimerkiksi ryhmittelemällä vastauksia. Analyysi on osittain tietokoneavusteista ja tulokset pohjautuvat tutkijan perusteltuun tulkintaan. Automaattisia päätöksiä ei tehdä.

16. Henkilötietojen suojaamisen periaatteet

Tiedot ovat salassa pidettäviä

Manuaalisen aineiston suojaaminen:

Tietojärjestelmissä käsiteltävät tiedot:

- käyttäjätunnus salasana käytön rekisteröinti kulunvalvonta
 muu, mikä:

Suorien tunnistetietojen käsittely:

- Suorat tunnistetiedot poistetaan analysointivaiheessa
 Aineisto analysoidaan suoraan tunnistetiedoin, koska:

17. Henkilötietojen käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

- Tutkimusrekisteri hävitetään
 Tutkimusrekisteri arkistoidaan ilman tunnistetietoja tunnistetiedoin

Mihin aineisto arkistoidaan ja miten pitkäksi aikaa:

18. Rekisteröidyn oikeuden ja niiden mahdollinen rajoittaminen

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä.

Rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaisista oikeuksista voidaan poiketa tieteellisessä tutkimuksessa seuraavin suojatoimin:

1. Henkilötietojen käsittely perustuu tutkimussuunnitelmaan.
2. Tutkimuksella on vastuuhenkilö tai siitä vastaava ryhmä.
3. Henkilötietoja käytetään ja luovutetaan vain historiallista tai tieteellistä tutkimusta taikka muuta yhteensopivaa tarkoitusta varten sekä muutoinkin toimitaan niin, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot eivät paljastu ulkopuolisille.

4. Jos tutkimuksessa käsitellään tietosuojasetuksen artiklan 9 kohdassa 1 (erityiset henkilötietoryhmät) ja artiklassa 10 (rikostuomioihin ja rikkomuksiin liittyvät henkilötiedot) tarkoitettuja henkilötietoja, niin em. kohtien 1–3 noudattamisen lisäksi tulee tehdä tietosuojasetuksen 35 artiklan mukainen tietosuojan vaikutustenarviointi ja toimittaa se tietosuojavaltuutetun toimistoon 30 päivää ennen tutkimuksen aloittamista.

Seuraavista rekisteröidyn EU:n yleisen tietosuojasetuksen mukaisista oikeuksista poiketaan tässä tutkimuksessa:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot (artikla 15).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen (artikla 16).
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen (artikla 17). Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää tai vaikeuttaa käsittelyä.
- Rekisteröidyn oikeus käsittelyn rajoittamiseen (artikla 18).
- Rekisteröidyn oikeus vastustaa henkilötietojensa käsittelyä (artikla 21).

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa on tietosuojavastaava, yhteystiedot ilmoituksen kohdassa 4.

Liite 4. Haastattelukysymykset harjoittelijoille

Taustatiedot

1. Ikä, koulutustausta, opintojen vaihe
2. Harjoittelun pituus, kuinka kauan harjoittelua on kulunut
3. Millaisissa työtehtävissä (markkinointi, HR, IT tms.)

Psykologinen sopimus

1. Millaisia odotuksia sinulla oli/on harjoittelua kohtaan?
 - a. Mikä sai sinut hakemaan yritykseen harjoitteluun?
 - b. Mitä odotit harjoittelulta ennen sen alettua? Mitä odotuksia sinulla on nyt harjoittelulle?
 - c. Mitä odotuksia sinulla on esihenkilölle?
 - d. Mitä odotuksia sinulla on työnantajalle?
 - e. Koetko että harjoittelijoihin kohdistuu joitakin odotuksia? Mitä?
2. Ovatko odotuksesi täyttyneet?
 - a. Miten se on vaikuttanut motivaatioosi ja tunteisiisi yritystä kohtaan?
 - b. Miltä osin harjoittelu on vastannut odotuksiasi?
 - c. Miten esihenkilö, (?) ja yritys ovat vastanneet odotuksiisi?
 - d. Onko harjoittelu vastannut sitä, mitä sinulle luvattiin rekrytointi tilanteessa?
 - e. Onko jotkut odotukset jääneet täyttymättä? Miten tämä on vaikuttanut sitoutumiseesi?

Organisaatioon sitoutuminen

3. Miten koet sitoutumisesi yritykseen tällä hetkellä?
 - a. Onko sitoutumisesi muuttunut harjoittelun aikana? Mikä siihen on vaikuttanut?
4. Miten sitoutumisesi taso yritykseen näkyy?

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

5. Mitkä asiat tässä työssä ovat vaikuttaneet positiivisesti sitoutumiseesi?
 - a. Palkitsemisen merkitys sitoutumiseen; palkka
 - b. Kouluttamisen merkitys sitoutumisessa; perehdytys, kouluttaminen, taitojen hyödyllisyys
 - c. Työtehtävien merkitys sitoutumisessa; työn vaativuus, työn monipuolisuus, selkeät tehtävät, autonomia, opintojen kannalta hyödylliset taidot
6. Mitkä asiat tässä yrityksessä ovat vaikuttaneet positiivisesti sitoutumiseesi?
 - a. Samaistuminen; uskomukset, arvomaailma
 - b. Esihenkilön rooli sitouttamisessa: tuki, hyvä johtaminen, palaute

- c. Osallisuuden tunne; yhteisöllisyys, vaikutusmahdollisuudet, oikeudenmukaisuus
7. Mitkä asiat tässä yrityksessä tai työssäsi ovat vaikuttaneet negatiivisesti sitoutumiseesi?
- a. Oletko kokenut epävarmuutta tulevaisuudestasi organisaatiossa? Miten yritys voisi vähentää epävarmuutta ja vahvistaa sitoutumistasi?
 - b. Miten kehittäisit harjoittelua, jotta harjoittelijat kokisivat itsensä sitoutuneemmiksi?

Tulevaisuuden näkymät

8. Onko harjoittelu lisännyt kiinnostustasi yritystä kohtaan työnantajana vai ei?
9. Onko sinulla ollut ajatuksia jatkaa työskentelyä yrityksessä harjoittelun jälkeen?
- a. Mikä asiat vaikuttavat siihen, haluatko jäädä vai et?
 - b. Onko viestitty harjoittelun/valmistumisen jälkeisistä uramahdollisuuksista yrityksessä?
10. Koetko, että etenemismahdollisuuksilla on vaikutusta sitoutumiseesi?
- a. Koetko sinulla olevan etenemismahdollisuuksia yrityksessä? Miksi? Miksi et?

Lopuksi

11. Onko jotain, mitä emme käsitelleet, mutta mikä olisi tärkeää harjoittelijoiden sitoutumisen kannalta? Tai haluaisitko lisätä jotain, mikä voisi auttaa ymmärtämään harjoittelijoiden sitoutumista paremmin?

Liite 5. Haastattelukysymykset esihenkilöille

Taustakysymykset

1. Millä osastolla töissä (markkinointi, HR, IT tms.)

Psykologinen sopimus

1. Millaisia odotuksia teillä on harjoittelijoita kohtaan?
 - a. Koetteko, että harjoittelijat tiedostavat hyvin heihin kohdistuvat odotukset?
2. Millaisia odotuksia koette harjoittelijoilla olevan harjoittelua kohtaan?
 - b. Mitä harjoittelijat odottavat esihenkilöiltään?
 - c. Mitä harjoittelijat odottavat yritykseltä?
 - d. Mille ajatuksenne harjoittelijoiden odotuksista perustuu? (Esim. käydäänkö odotuksia läpi yhdessä vai perustuvatko ne esihenkilöiden päättelyyn)
3. Miten koette yrityksen ja esihenkilöiden kyvykkyyden vastata harjoittelijoiden odotuksiin?
 - a. Miten se näkyy?
 - b. Ovatko odotukset tiedossa, selkeitä ja realistisia?
 - c. Miten koette, että odotuksien täyttyminen vaikuttaa harjoittelijoiden sitoutumiseen? Miten se näkyy?
 - d. Entä niiden täyttymättömyys?

Organisaatioon sitoutuminen

4. Koetteko harjoittelijoiden olevan sitoutuneita yritykseen?
 - b. Miksi? Miksi ei?
5. Miten harjoittelijoiden sitoutumisen taso yritykseen näkyy?

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

6. Minkä asioiden ajattelette vaikuttavan positiivisesti harjoittelijoiden sitoutumiseen?
 - a. Palkitsemisen merkitys sitoutumiseen; palkka
 - b. Kouluttamisen merkitys sitoutumisessa; perehdytys, kouluttaminen, taitojen hyödyllisyys
 - c. Työtehtävien merkitys sitoutumisessa; työn vaativuus, työn monipuolisuus, selkeät tehtävät, autonomia, opintojen kannalta hyödylliset taidot
 - d. Samaistuminen; uskomukset, arvomaailma
 - e. Osallisuuden tunne; yhteisöllisyys, vaikutusmahdollisuudet, oikeudenmukaisuus
7. Minkä asioiden ajattelette vaikuttavan negatiivisesti harjoittelijoiden sitoutumiseen?
8. Mikä on mielestäsi esihenkilön rooli sitouttamisessa?

Tulevaisuuden näkymät

9. Koetteko, että harjoittelut sitouttavat opiskelijoita (tulevaisuuden osaamista) yritykseen?
 - a. Miten kehittäisit harjoittelua, jotta harjoittelijat kokisivat itsensä sitoutuneemmiksi?
10. Mitkä asiat koette keskeisiksi siinä, palaako harjoittelija yritykseen valmistumisen jälkeen?

Lopuksi

11. Onko jotain, mitä emme käsitelleet, mutta mikä olisi tärkeää harjoittelijoiden sitoutumisen kannalta? Tai haluaisitko lisätä jotain, mikä voisi auttaa ymmärtämään harjoittelijoiden sitoutumista paremmin?