

TAMPEREEN YLIOPISTO

Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos

Sitoutuminen ja joustavat työjärjestelyt henkilöstökonsultin asiantuntijatyössä

Pro gradu -tutkielma

Terhi Era

Sosiologia

Lokakuu 2008

Sitoutunutta ja ammattitaitoista henkilöstöä pidetään organisaation keskeisenä voimavarana ja menestystekijänä. Työntekijöiden sitoutumisen katsotaan ilmenevän vähäisinä poissaoloina, tunnollisuutena ja pyrkimyksenä saavuttaa tai jopa ylittää asetetut tavoitteet. Sitoutumisen ajatellaan parantavan työntekijöiden motivaatiota ja vähentävän välittömän kontrollin tarvetta.

Kasvava työvoimapula lisää tarvetta pitää kiinni osaavista työntekijöistä. Työn joustavilla organisoinnin tavoilla pyritään vaikuttamaan työnteon mielekkyyteen ja sitä kautta vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista. Joustavissa työjärjestelyissä korostuvat työntekijän autonomia sekä joustavuus työnteon ajan, paikan ja palkitsemisen suhteen.

Tutkielmassa tarkastellaan sitoutumisen ja joustavien työjärjestelyjen välistä suhdetta henkilöstökonsultoinnin asiantuntijaorganisaatiossa. Teoreettisena viitekehyksenä on käsitys sitoutumisesta moniulotteisena käsitteenä. Mallissa erotetaan toisistaan sitoutuminen työhön, työtehtävään, uraan ja organisaatioon. Tutkielmassa tarkastelun kohteena ovat sitoutumisen eri kohteet, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät sekä joustavien työjärjestelyjen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkielman aineisto on kaksiosainen. Taustakartoituksena toimii kysely. Varsinainen tutkimusaineisto koostuu teemahaastatteluista. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teoriasidonnaista sisällönanalyysia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn joustava ja proaktiiviseen toimintatapaan perustuva järjestely ohjaa osittain työntekijän sitoutumisen kohdistumista, mutta jättää vastuun työsitoutumisen voimakkuuden säätelystä työntekijälle. Työnantaja ei kontrolloi työntekijöiden työaika, jolloin periaatteellinen ajallinen vapaus sekä mahdollisuus etätööhön toimivat sitouttavina tekijänä työhön ja organisaatioon. Käytännössä työaika säätelevät kuitenkin asiakkaan vaatimukset, jolloin työajan joustavuus on osittain näennäistä suhteessa työntekijän tarpeisiin. Asiakaslähtöinen työ, vastuu työn hankkimisesta ja tulospalkkaus suuntaavat sitoutumista pikemminkin työtehtävään kuin organisaatioon. Työautonomia tuottaa merkittäviä henkilökohtaisen onnistumisen kokemuksia, jotka sitouttavat työhön. Hyvä ilmapiiri ja sosiaalinen vaihto sitouttavat työntekijää lähityöyhteisöön. Tutkimuskohteessa sitoudutaankin voimakkaammin lähellä oleviin kollegoihin kuin koko organisaatioon. Sitoutuminen uraan näyttäytyy pikemmin asiantuntijuuden syventämisenä ja osaamisen laajentamisena kuin hierarkkisena etenemisenä statuksesta toiseen. Työ on tärkeä identiteetin rakennusaines, mutta työroolin sitovuudesta pyritään myös aktiivisesti etääntymään.

Tulokset vahvistavat käsitystä sitoutumisesta moniulotteisena käsitteenä. Tulokset osoittavat sitoutumisen olevan moniulotteinen prosessi, jota ohjaavat sekä työn organisoinnin tavat että yksilölliset tekijät, kuten aikaisemmat työkokemukset, motivaatio, työorientaatio ja elämäntilanne.

Tutkielmassa osoitetaan sitoutumisen käsitteen teoreettisen mallintamisen ja empiirisen mittaamisen vaativan vielä tutkimuksellista kehitystyötä

Avainsanat: sitoutuminen, työorientaatio, asiantuntijatyö, joustavat työjärjestelyt, proaktiivinen toimintatapa

SISÄLTÖ

1. JOHDANTO.....	1
1.1. Työhön sitoutumisen tutkimuksellinen kehitys.....	4
1.2. Aikaisempia tutkimuksia	7
2. SITOUTUMINEN MONIULOTTEISENA KÄSITTEENÄ	10
2.1. Työhön sitoutuminen.....	12
2.2. Typologia organisaatioon sitoutumisesta	14
<i>Sitoutumisen psykologinen perusta.....</i>	16
<i>Sitoutumisen luonne.....</i>	16
2.3. Sitoutuminen ammattiin ja uraan.....	19
2.4. Moniulotteinen sitoutumisen malli teoreettisena viitekehyksenä.....	20
3. PROAKTIIVINEN ASiantuntijaORGANISAATIO TUTKIMUKSEN KOHTEENA....	23
3.1. Henkilöstökonsultointi asiantuntijatyönä	24
3.2. Proaktiivinen toimintatapa	26
4. TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA MENETELMÄT	29
4.1. Kysely taustakartoituksena.....	30
4.2. Teemahaastattelut tutkimusaineistona	34
<i>Haastattelujen toteuttaminen</i>	35
<i>Tutkijan rooli.....</i>	36
4.3. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi	37
<i>Analyysin toteutus.....</i>	39
5. SITOUTUMISTA JA JOUSTOA TYÖSSÄ	41
5.1. Suhde työhön	41
<i>Työorientaatio</i>	43
<i>Työn merkitys.....</i>	46
5.2. Illuusio vapaudesta	48
<i>Työn ajattomuus.....</i>	49
<i>Työn jälkikäteinen kontrolli</i>	53
5.3. Työautonomia.....	56

5.4. Osa yhteisöä vai yksityisyrittäjänä yhteisön sisällä?	60
<i>Palkitseminen suuntaamassa sitoutumista</i>	<i>63</i>
5.5. Arvostus ja oikeudenmukaisuus	65
5.6. Yhteenveto: joustavien työjärjestelyjen ja sitoutumisen välinen suhde	69
6. TYÖN MURROS JA SITOUTUMINEN	73
6.1. Muutoksia psykologisessa sopimuksessa	73
6.2. Työn muuttuvat vaatimukset.....	75
KIRJALLISUUSLÄHTEET	77
INTERNET-LÄHTEET	83
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Sitoutunutta henkilöstöä pidetään yrityksen keskeisenä voimavarana. Yrityksen menestyksen katsotaan pitkälti olevan kiinni osaavien työntekijöiden sitoutumisesta työhön ja organisaatioon. Suurten ikäluokkien poistuessa työmarkkinoilta lisääntyvä työvoimapula kasvattaa tarvetta pitää tiukasti kiinni osaavista työntekijöistä. Työntekijöiden sitouttaminen on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi. On havaittu, että työhön ja organisaatioon sitoutuminen on vielä monisyisempi kysymys kuin aiemmin on ajateltu (Aro 2002, 66, Cohen 2003,7).

Sitoutumisella viitataan asennoitumiseen työtä ja organisaatiota kohtaan (Mamia & Koivumäki 2006, 103). Työhön sitoutuminen liittyy psykologisiin ja sosiaalisiin prosesseihin, joiden kautta yksilöt antavat merkityksiä työlle sekä samaistuvat erilaisiin kollektiiveihin (Cohen 2003, 4-5). Arkiarjatteluissa sitoutuneen työntekijän profiilin on liitetty kiinnittyminen organisaatioon, jolloin työntekijän halukkuus vaihtaa työpaikkaa oma-aloitteisesti on epätodennäköistä. Lisäksi työntekijällä odotetaan olevan vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, eikä hänelle kerry poissaoloja ilman pätevää syytä. Kolmanneksi sitoutumisen työhön on katsottu ilmenevän tunnollisuutena sekä pyrkimyksenä jopa ylittää tavoitteet, joita virallisen työnkuvan puitteissa odotetaan. (Mamia & Koivumäki 2006, 103-104.)

Organisaation kannalta tällaiset työntekijät mielletään usein merkittäväksi kilpailutekijäksi. Kollektiiviset normit, jaettu kieli ja luottamus ovat osa yrityksen sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma kehittyy pitkäaikaisessa vuorovaikutuksessa, joka edellyttää työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä vähäistä vaihtuvuutta. Sitoutumisen ajatellaan myös parantavan työmotivaatiota sekä vähentävän välittömän kontrollin tarvetta. Tämä on suuri etu etenkin joustavissa matalan hierarkian organisaatioissa. (em. 104.) Näissä organisaatioissa työskentely perustuu itseohjautuvuuteen ja työntekijältä vaaditaan luovuutta sekä jatkuvaa uuden oppimista. Tällainen työ edellyttää entistä syvällisempää suhdetta työhön ja työntekijän on ainakin jossain määrin sisäistettävä organisaation tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä kulttuuri. (Kortteinen 1992, 18-19.) Suuri osa osaamisesta on usein myös kontekstuaalista eli organisaatioon sidottua. Kokeneilla työntekijöillä on usein merkittävän paljon hiljaista, organisaatiospesifiä tietoa, jonka organisaatio menettää työntekijän vaihtaessa työpaikkaa. (Mamia & Koivumäki 2006, 104.)

Toisaalta erittäin voimakkaalla sitoutumisella voi olla myös negatiivisia vaikutuksia organisaation kannalta. Hyvin pieni vaihtuvuus saattaa ajaa organisaation pysähtyneeseen tilaan, jolloin toimintaa kehittäviä uusia ideoita ei synny ja muutokset aiheuttavat voimakasta vastarintaa. Myös työntekijän niin sanottu ylisitoutuminen työhön saattaa synnyttää voimakastakin työuupumista, joka pidemmän päälle aiheuttaa ongelmia yksilön lisäksi myös organisaatiolle. (Mamia & Koivumäki 2006, 155-162.)

Sitoutumisen ja sitouttamisen tarve kuitenkin vaihtelee erilaisissa organisaatioissa. Mekaanisissa organisaatioissa, joissa työntekijöiden kvalifikaatiovaatimukset ovat matalia, poislähtevä työntekijä voidaan suotuisassa työmarkkinatilanteessa helposti korvata uudella työntekijällä. Erilaiset asiantuntijaorganisaatiot taas ovat tyypillisiä esimerkkejä organisaatioista, jotka tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. (Jokivuori 2002, 11.) Keskustelussa sitoutumisen tärkeydestä työvoima polarisoidaankin usein eriarvoisesti niin sanottuun ydintyövoimaan ja reunatyövoimaan. Ydintyövoiman ajatellaan muodostuvan organisaation avainhenkilöistä, joiden osaaminen on korvaamatonta yrityksen menestyksen kannalta. Reunatyövoima koskee työntekijöitä, jotka ovat helpommin korvattavissa uusilla työntekijöillä. (ks. esim. Lampikoski 2005.)

Elinkeinoelämän julkisuutta ovat viime vuosina leimanneet epävarmuus tulevaisuuden kehityksestä sekä lukuisat yritysten lopettamis- tai irtisanomispaineet (Lampikoski 2005, 9). Uutisoinnit joukkoirtisanomisista, viestivät tuotannon tehostamisen lisäksi työnantajien sitoutumattomuudesta työntekijöihinsä. Nykyistä globaalia liiketoimintaa luonnehtivat yritysten jatkuvat uudelleenjärjestelyt sekä muutokset, jotka pirstovat jatkuvuuden ja pitkäjännitteisyyden kokemusta. Epävarmuuden ja fragmentaarisuuden lisääntyminen vähentää sitoutumiselle otollisia olosuhteita, sillä sitoutuminen perustuu pitkäjännitteiseen kiinnittymiseen sekä edellyttää luottamukseen perustuvaa emotionaalista kokemusta. (Sennet 2002, 45-65.) Nykyään työntekijän edun mukaiseksi nähdäänkin sijoittaminen itseensä esimerkiksi hyödyntämällä työnantajan tarjoamaa koulutusta vielä siinä vaiheessa, kun yrityksellä menee hyvin. Tulevaisuus ja työsuhteen jatkuvuus on epävarmaa, joten tiukan paikan tullen laaja-alainen osaaminen on tärkeää. Lisäksi tärkeää on kyetä siirtämään osaaminen ajoissa toisen työnantajan palvelukseen. (Kevätsalo 2008.) Samanaikaisesti työnantajat ovat korostaneet työntekijöiden sitouttamisen tärkeyttä. Yrityksissä suunnitellaan erilaisia työntekijöiden ”sitouttamisohjelmia”. Esimerkiksi pankit mainostavat yrityksille eläkesijoittamisjärjestelyjä, joiden tarkoituksena on sitouttaa osaavia työntekijöitä pidemmällä aikajänteellä organisaatioon. (ks. esim. Talouselämä 12/2008, 29-32.) Nämä keskustelut kiteytyvät

paradoksiin työelämän lisääntyvästä lyhytjännitteisyydestä ja samanaikaisista pyrkimyksistä lisätä työntekijöiden pitkäaikaista kiinnittymistä työorganisaatioihin.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työhön ja organisaatioon sitoutumista henkilöstökonsultoinnin asiantuntijaorganisaatiossa, joka toimii dynaamisessa, muutoksille alttiissa liiketoimintaympäristössä. Tavoitteena on hahmottaa, millaista työntekijän sitoutuminen on autonomisessa asiantuntijatyössä sekä joustavassa organisaatiossa. Joustavuudella viitataan tässä tutkimuksessa työjärjestelyihin eli työn joustamiseen työajan, paikan, työn organisoinnin ja palkkauksen suhteen.

Monet organisaatioon sitoutumista koskevista tutkimuksista ovat ainakin epäsuorasti sisältäneet ”liikkeenjohdollisen fantasian” ennustamisesta sekä kontrollista, jos sitoutumisen syyt tutkimuksen avulla selvitetään. Lisäksi tutkimuksissa sitoutumista on usein lähtökohtaisesti pidetty toivottavana asiana. (Jokivuori 2002, 14.) Tässä tutkimuksessa ei oteta normatiivista kantaa sitoutumisen puolesta tai vastaan vaan oletetaan, että työhön sitoutuminen on moniulotteinen asenteisiin ja arvoihin kytkeytyvä prosessi, johon vaikuttavat niin yhteiskunnan, organisaation kuin yksilön elämäntilanteeseen liittyvät tekijät. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii moniulotteisen sitoutumisen malli. Siinä työhön sitoutumisen käsitetään muodostuvan useamman kohteen, kuten työlle annettavan merkityksen, työtehtävän, organisaation, uran ja ammatin kautta (Morrow 1993).

Tutkimuksen aineisto on kaksiosainen. Taustakartoituksena toimii kysely, josta haettiin suuntaviivoja tutkimukselle. Pääosa käytetystä aineistosta on peräisin teemahaastatteluista. Tavoitteena on haastateltavien työntekijöiden kokemusten kautta valottaa työsitoutumisen ulottuvuuksia. Mihin kohteisiin työntekijän sitoutuminen painottuu? Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen muodostumiseen? Varsinaisena huomion kohteena on, millä tavoin joustavat työjärjestelyt, kuten joustava työaika, autonominen työrooli sekä tulospalkkaus ovat yhteydessä työntekijän sitoutumiseen?

Tutkielman alussa luodaan katsaus sitoutumisen tutkimuksen kehityskulkuun ja aikaisempiin tutkimuksiin. Luvussa kaksi tarkastellaan sitoutumisen käsitteen teoreettista kenttää. Tämän jälkeen kuvataan henkilöstökonsultin työtä ja työn organisoitintapoja proaktiivisessa organisaatiossa. Luvussa neljä tuodaan esiin tutkimuksen kysymykset ja menetelmät. Tämän jälkeen tarkastellaan tutkimusaineiston kautta joustavien työn muotojen ja sitoutumisen välistä suhdetta. Tutkielman lopussa aihetta vedetään yhteen ja tarkastellaan muutamien, parhaillaan työelämän tutkimuksen kentällä esiintyvien keskustelujen valossa.

1.1. Työhön sitoutumisen tutkimuksellinen kehitys

Työhön sitoutumisen käsitteelliset juuret ulottuvat Max Weberin ([1905] 1980) kirjoituksiin protestanttisesta etiikasta, jota voidaan pitää vanhimpana työhön sitoutumiseen yhdistettynä teoriana. Sen ydinajatus on, että kova työnteko on hyvyyttä ja päämäärä itsessään. Yksilön arvo ja moraalisuus määrittyvät sen mukaan, miten paljon hän on valmis työskentelemään. Työtehtävä, ura ja organisaatio ovat vain niin sanottuja lavasteita, joissa työskentelyä voi harjoittaa. (ks. Cohen 2003, 33-34). Protestanttiseen etiikkaan yhdistyy myös ajatus kuuliaisesta sekä askeettisesta elämäntavasta, johon eivät kuulu hedonistiset nautinnot tai aineellisen omaisuuden korostaminen (Weber 1980, 33-56). Protestanttinen etiikka on laaja ja moniulotteinen käsite, johon sisältyy työn lisäksi sosiaalisen, taloudellisen ja poliittisen elämän eri puolia. Uskontoon viittaava protestanttisuus on sitoutumisen tutkimuksissa haluttu häivyttää, sillä työetiikan käsitteen ei ole katsottu olevan sidoksissa uskontorajoihin. (Blau & Ryan 1997, 436.)

Työhön sitoutumisen tutkimuksen lähtökohdat ovat peräisin 1900-luvun alkupuolelta niin kutsutun ihmissuhteiden koulukunnan tutkimuksista. Koulukunta edustaa käsitystä, jonka mukaan organisaatio on sosiaalinen järjestelmä, jossa johtamisen ja työn organisoinnin kautta voidaan vaikuttaa työntekijöiden mielekkyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen. Päinvastoin kuin Taylorin mekanistisessa ihmiskäsityksessä, ihmissuhteiden koulukunnan huomion kohteena olivat psykologisten ja sosiaalisten prosessien vaikutukset työn tehokkuuteen. (Julkunen 1987, 44, 48.) Koulukunnan tutkimuksissa tuotiin ensimmäistä kertaa esille ajatus, että työntekijä voisi samaistua organisaatioon (Jokivuori 2002, 19).

1950-luvulta alkaen ihmisten työasenteet ovat olleet laajan empiirisen sosiaalitieteellisen tutkimuksen kohteena. Sosiologit ja psykologit tutkivat laajasti työtyytyväisyyttä. Huomion kohteena oli myös ihmisten ”keskeisten elämänintressien” tutkiminen. Tällöin pyrittiin selvittämään, missä määrin työtä, vapaa-aikaa ja perhettä pidettiin tärkeimpinä elämänalueina. (Kasvio 1994, 112.) Työorientaation käsite tuli sosiologiaan 1960-luvulla John H. Goldthorpen ja hänen tutkijakollegojensa kysyessä sitä, miksei työolosuhteiden ja työtyytyväisyyden väliltä löytynyt merkittävää yhteyttä. Tutkimuksissa tarkasteltiin työntekijöiden käsityksiä työstään, työntekijöiden keskinäisiä suhteita ja kiintymystä sekä organisaatioon että ammattiliittoon. Organisaation toiminnan ja tehokkuuden kannalta olennaista oli se, miten työntekijät kokevat organisaation ja mitä merkityksiä he yleisesti ottaen antavat työnteolle. Tutkimustensa pohjalta

tutkijat muodostivat kolme työorientaation muotoa, jotka esitellään tarkemmin sitoutumisen käsitteen konstruktion yhteydessä luvussa 2. (Goldthorpe ym. 1968, 36-42.)

1960-luvulla autotehtaissa ja useissa muissa taylorismin oppien mukaan mekanistisesti organisoiduissa tuotantolaitoksissa, koettiin ongelmia työntekijöiden vaihtuvuuden kanssa. Vaikka työvoimaa olisi saatukin, työntekijät eivät pysyneet yrityksissä. Vaihtuvuusluvut ja poissaolojen määrät olivat suuria. Teollisuudessa puhkesi konflikteja, joiden syynä oli kasvava tyytymättömyys yksitoikkoiseen liukuhihnatyöhön. Tämänkaltaisten havaintojen pohjalta alettiin keskustella työhön kohdistuvien odotusten muutoksesta sekä taylorismin kriisistä. Tutkimuksissa kiinnitettiin aiempaa enemmän huomiota työhön liittyviin tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin. Muuttuvia työhön kohdistuvia odotuksia selitettiin muun muassa Abraham Maslow'n tarvehierarkian kautta. Maslow näki ihmisten tarpeiden rakentuvan hierarkkisesti. Alimpana hierarkiassa ovat ravinnon ja muut fysiologiset tarpeet, jotka motivoivat ihmistä niin kauan kuin niiden toteutuminen on epävarmaa. Kun aineellisten perustarpeiden tyydytyksestä tulee itsestänselvyys, ensisijaisiksi tarpeiksi kohoavat sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja persoonalliseen itsetoteutukseen liittyvät tarpeet. (ks. Julkunen 1987, 39, Kasvio 1994, 114.) Myös tutkittaessa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhön tai organisaatioon sitoutumisen kehittymiseen, Maslow'n teoriaa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä (ks. esim. Mamia & Koivumäki 2006).

Sitoutumisen nouseminen keskeiseksi asiantuntijatyön johtamisen teemaksi johtui yritysten koon kasvusta, palkkatyösuhteen yleistymisestä sekä yleisen koulutustason noususta. Aiemmin ylemmät toimihenkilöt toimivat professionaalisissa asemissa itsenäisinä ammatinharjoittajina, kuten esimerkiksi asianajajina tai insinööreinä, jotka tarjosivat palvelujaan yrityksille. Haaste asiantuntijoiden johtamisesta ja sitouttamisesta nousi esiin, kun yritykset alkoivat tehdä suunnittelutyötä ja tuotekehitystä itse. Tällöin tarve asiantuntijoista kasvoi entisestään. (Kiiänmaa 1996, 147.)

1980-luvulta alkaen keskustelu muuttuvista työasenteista on kietoutunut yhteen protestanttisen työetiikan asemasta käytyyn keskusteluun. Ensimmäisiä merkkejä protestanttisen työetiikan alkavasta eroosiosta löydettiin kapinoista liukuhihnaa vastaan. Tähän kokonaisuuteen liitettiin myöhemmin myös nuorten vieraantuminen edeltäneiden sukupolvien työ- ja urakeskeisistä elämänarvoista, kulutuskeskeisyys sekä hedonististen ”minäkeskeisten” arvojen kohoaminen uhrautumisen ja pidättyvyyden etiikan tilalle. 1980-luvulla keskustelua herättänyt ”työyhteiskunnan kriisi” näytti pikemminkin olevan aiemmin vallinneiden työkeskeisten elämänarvojen kriisi.

Kyseessä ei kuitenkaan ollut yhdensuuntainen työarvojen kumous. Hallitsevana kehityssuuntana näytti pikemminkin olevan ihmisten elämänarvojen lisääntyvä erilaistuminen. Yhtäältä niiden ihmisten määrä lisääntyi, jotka tietoisesti halusivat jättäytyä tavanomaisen uralla etenemisen ja suorituspaineen ulkopuolelle. Toisaalta myös niiden työntekijöiden määrä lisääntyi, jotka hyvin määrätietoisesti etenivät urallaan ja joilla oli korkeat kulutustavoitteet. Heidän keskuudessa ongelmat liittyivät pikemminkin työuupumukseen kuin työstä vieraantumiseen. Kasvio liittää tämän ilmiön yksilöllistymisestä käytyyn keskusteluun. Työkäyttäytymisessä yksilöllistyminen ilmeni haluna saada itse valita ne työkäyttäytymisen mallit, jotka kullekin parhaiten sopivat. (Kasvio 1994, 116.)

Yksilöllistyminen liittyy jälkitraditionaaliseen yhteiskuntaan, joka on yksi monista nimikkeistä, jolla nyky-yhteiskuntaa on pyritty kuvaamaan. Jälkitraditionaalisuuden käsitteeseen liittyy vanhojen sosiaalisten sidosten ohentuminen sekä perinteiden aseman muuttuminen. (Jokivuori 2002, 16.) Perinteet eivät ole täysin kadonneet, mutta ne eivät ohjaa yksilön elämää yhtä voimakkaasti kuin ennen. Esimerkiksi yhteiskuntaluokka tai sukupuoli ei enää samalla tavoin määritä niin sanottuja sosiaalisia koodeja yksilöiden valinnoille ja toiminnalle. Traditioita ei omaksuta itsestään selvinä vaan yksilöt rakentavat aktiivisesti omaa identiteettiä. Perinteet on oikeutettava sekä itselle että muille. (Giddens 2001, 61.) Yksilöllistymisen yksi keskeisimmistä vaikutuksista on se, että ihmisten siteet perinteisiin kollektiiveihin, kuten sukuun, työorganisaatioon tai ammattiyhdistykseen heikkenevät. Esimerkiksi ammattiliiton jäsenyys ei enää selity niinkään sillä, että työntekijän on tapana kuulua yhdistykseen, vaan ihmiset pohtivat yhä enemmän jäsenyyden syytä, etuja ja haittoja. (Jokivuori 2002, 16.) Michel Maffesolinin mukaan nyky-yhteiskunnassa todellinen yhteisöllisyys perustuu vapaaehtoisuuteen sekä emotionaalisuuteen. Tällaiset yhteisöt ovat helposti vaihdettavissa eikä niiden olemassa ololla ole yhteisiä tavoitteita tai muuta tarkoitusta kuin seurallisuus. (ks. Sulkunen 1999, 299.) Näillä kehitystrendeillä on nähty olevan selkeä yhteys työorganisaatioiden toiminnan ehtoihin. Yksilöllistyminen ja jälkiteollisen ”ajan henki” on yhdistetty työntekijöiden heikentyneeseen valmiuteen muodostaa kollektiivisia sidoksia. (Jokivuori 2002, 17.)

2000-luvun tutkimukset kertovat, että työkeskeisyys on vahvaa niin sanotun uuden keskiluokan keskuudessa. Työajat venyvät ja rajaa työn ja yksityiselämän välille on vaikea vetää. (ks. esim. Julkunen ym. 2004, Blom ym. 2001.) Elämän työkeskeisyys sekä yksityiselämän marginalisoituminen suhteessa työn vaatimuksiin näyttää olevan asiantuntijatyön tai työmarkkinamenestyksen kannalta keskeistä. Työkeskeisyys saattaa sisältää kuitenkin erilaisia työorientaatioita, jolloin työssä

voi painottua niin ammatillinen vastuu ja kunnia kuin menestyminen ja vaurastuminen. Työaikojen pitenemiselle, voimakkaalle kilpailulle sekä menestyksen tavoittelulle on näyttänyt kehittyvän myös niin sanottu kulttuurinen vastareaktio. Reaktio tiivistyy vaatimukseen työn ja muun elämän tasapainoisemmasta suhteesta. Sen on katsottu ilmenevän sekä yhteisissä mielialoissa että yksilöllisissä haaveissa. (Julkunen ym. 2004, 12, 174, 245.)

Sitoutumisen käsite antaa väylän tutkia muutoksia ihmisten asenteissa ja arvoissa. Työlle annettava merkitys, sitoutumisen intensiivisyys ja side työorganisaatioon kertovat jotakin ihmisten suhteesta myös muihin elämänosa-alueisiin ja kollektiiveihin, kuten perheeseen. Seuraavassa luvussa on lyhyt katsaus siitä, miten työhön sitoutumista on aiemmin tutkittu.

1.2. Aikaisempia tutkimuksia

Sitoutumisen tutkimuksen teoreettinen kenttä on hyvin laaja ja hajanainen. Aihetta on tutkittu paljon niin psykologiassa kuin sosiaali-, kauppaa-, ja hallintotieteissäkin. Useimmat sitoutumisen tutkimuksista ovat lähes kolmen viime vuosikymmenen ajan keskittyneet siihen, miten sitoutuminen käsitteenä määritellään, mitä se tarkoittaa ja kuinka sitä tulisi mitata. Selkeää tieteenalat ylittävää yksimielisyyttä sitoutumisen käsitteen sisällöstä ei ole olemassa. Tässä alaluvussa esittelen lyhyesti muutamia tutkijoita ja tutkimuksia. Jatkan niiden tarkastelua luvussa 2.

John P. Myer & Natalie J. Allen (esim.1997) ovat eritelleet lukuisissa tutkimuksissaan organisaatio-sitoutumisen eri puolia ja luoneet kolmen komponentin mallin, joka edelleen on hallitsevin tapa hahmottaa sitoutumista organisaation. Paula C. Morrow (mm. 1983, 1993) on yksi moniulotteisen sitoutumisen teorian pioneereista. Hänen tutkimusperinnettään on jatkanut muun muassa Aaron Cohen (2003) tiivistämällä moniulotteisen sitoutumisen teoreettista mallintamista.

Gideon Kunda (1992) on tehnyt etnografisen tutkimuksen amerikkalaisen teknologiayrityksen organisaatiokulttuurista. Tutkimuskohteessa työntekijöiden sitouttamiseen pyritään suoran kontrollin sijasta kulttuuristen keinojen avulla. Tällöin työntekijöiden toiminta näyttää vapaaehtoisuutena ja oman tahdon ilmaisun kautta. Teoksessa *Engineering Culture* Kunda kuvaa yksityiskohtaisesti kulttuurin teennäisyyttä, kontrollin perustaa ja sen rakentumista yrityksen arkipäiväisten rituaalien kautta.

Suomessa tutkimuksia työorganisaatioihin sitoutumisesta ei ole ennen 1990-luvun puoliväliä ollut juurikaan saatavilla (Kiiänmaa 1996, 146). Psykologi Antero Kiiänmaa (1996) on kirjoittanut varsin sosiologisen teoksen Suomen sosiaalisten rakenteiden muutoksesta. Teoksessa tarkastellaan muun muassa sitoutumista sekä solidaarisuutta IT-alan yrityksessä. Kiiänmaan suorittaman kyselytutkimuksen mukaan työntekijöiden paikallinen toiminta työssä sekä kiinnittyminen työorganisaatioon kuvaa olennaisella tavalla yhteiskunnan sosiaalisten rakenteiden kehitystilaa. Kiiänmaa pyrkii myös osoittamaan yhteyksiä sille, miten palkansaajien paikallinen ajattelu yrityksessä liittyy kansainväliseen sekä yhteiskunnalliseen kehitykseen keskiluokkaistuvassa Suomessa.

Kimmo Kevätsalo (2001) ja Pertti Jokivuori (2002) ovat tutkineet suomalaisten palkansaajien kaksoissitoutumista organisaatioon ja ammattijärjestöön. Jokivuoren (2002) väitöskirjassa tarkasteltiin sitoutumisen samanaikaisuutta näihin kohteisiin ja mitattiin sitoutumisen voimakkuutta. Aineistona oli 1583 ammattijärjestöön kuuluneen vastaajan kyselyaineisto. Noin puolet palkansaajista on kaksoissitoutuneita. Kolmannes sitoutuu vain työorganisaatioon. Kymmenesosalla vastaajista sitoutuminen sekä organisaatioon että ammattijärjestöön on heikkoa. Sitoutumisen voimakkuutta selittävät paikalliset työolot, kuten työilmapiiri, suhde esimieheen sekä ammattijärjestön ja työnantajan väliset neuvottelusuhteet.

Lähellä tämän tutkimuksen teemaa on Tero Mamian ja Jaakko Koivumäen (2006) tarkastelu joustavien työjärjestelyjen yhteydestä luottamukseen ja sitoutumiseen. Tutkimus on osa työpoliittista tutkimusta *Kenen ehdoilla työ joustaa?* Siinä oli mukana kaikkiaan 106 eri toimialoja sekä eri sektoreita edustavia toimipaikkoja. Mamia ja Koivumäki tutkivat kyselyaineiston pohjalta ensinnäkin joustavan toimintatavan yhteyttä henkilöstön sitoutumisen ja luottamuksen tasoon. Toiseksi he tarkastelivat, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen ja luottamuksen kehitykseen. Aineistoon kuuluu myös toimipaikkojen johdon haastatteluja, joissa kartoitetaan johdon näkemyksiä työntekijöiden sitouttamisen keinoista. Haastatteleamalla johtoa ja toimipaikkojen luottamusmiehiä kartoitettiin myös syitä sille, miksi joissakin toimipaikoissa luottamuksen taso on poikkeuksellisen korkea ja joissakin hyvin matala.

Mamian ja Koivumäen tutkimus on yksi niistä harvoista tutkimuksista, joissa sitoutumista tarkastellaan myös kvalitatiivisen aineiston avulla. Opinnäytetöistä voidaan mainita Tuija Koivusen (2004) pro gradu -tutkielma nuorten työntekijöiden sitoutumisesta ja sitoututtamisesta

puhelinpalvelukeskuksessa. Se perustuu teemahaastatteluihin. Lähes poikkeuksetta sitoutumista on kuitenkin tutkittu kvantitatiivisesti.

Sitoutumisen kvantitatiivinen tarkastelu tuo esille suuruusluokkia, kuvaa ilmiön yleisyyttä sekä antaa mahdollisuuden vertailla eri työntekijäryhmiä (Jokivuori 2002, 14). Sitoutumisen kvantitatiivinen analyysi ei kuitenkaan tavoita ymmärrystä siitä, mitä merkityksiä ihmiset antavat työlle ja miten joustavat työn muodot kietoutuvat yhteen työntekijöiden kokemuksissa sekä yhdistyvät sitoutumiseen. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen tutkimusaineistoni pääasialliseksi keruu- ja analyysitavaksi, sillä halusin tarkastella sitoutumisen moniulotteisuutta työntekijän kokemusten kautta.

2. SITOUTUMINEN MONIULOTTEISENA KÄSITTEENÄ

Työelämän tutkimuksessa sitoutuminen on käsite, jonka kautta voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työhön. Seuraavissa luvuissa pyrin kuroma yhteen sitoutumisen sekalaista käsitteellistä kenttää. Esitän päälinjat, joiden mukaan sitoutumista on konstruoitu ja erotettu sen lähikäsitteistä työn kontekstissa.¹ Samalla kiinnitän omaa tutkimustani sitoutumisen teoreettiselle kentälle.

Sitoutumisen käsitteelle ei ole vakiintunut yhtä selkeärajaista ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tieteenalasta ja lähestymistavasta riippuen määritelmässä on painotettu eri aspekteja. Yhteistä eri lähestymistavoille ja sitoutumisen määritelmille näyttää kuitenkin olevan, että sitoutuminen ymmärretään kytkökseksi tai siteeksi työntekijän ja kohteen (esimerkiksi organisaatio tai työtehtävä) välillä (Lämsä & Hautala 2004). Tarkastelun kohteena on ikään kuin näkymätön side, joka voi voimakkuusasteeltaan vaihdella. Se voi perustua joko omaan rationaaliseen valintaan, tunteeseen tai puhtaaseen tottumukseen. (Jokivuori 2002, 9.) John Myer ja Lynne Herscowitz (2001, 301) ovat tutkineet käsitteen käyttöä ja listanneet sille annettuja erilaisia määritelmiä. Eri määritelmässä toistuvien teemojen pohjalta he ovat määritelleet sitoutumisen ytimen seuraavalla tavalla: *”Sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilön tietyn tavoitteen kannalta relevanttiin toimintaan.”*

Jotta sitoutumisen käsitteen kautta voidaan luotettavasti tarkastella käyttäytymistä työssä, käsite on erotettava sen lähikäsitteistä, kuten työmotivaatio, työtyytyväisyys ja työorientaatio (Myer & Becker 2004, 994). Motivaatio ja sitoutuminen kietoutuvat käsitteinä monin tavoin yhteen. Molempia on pidetty käyttäytymistä synnyttävänä voimina. Sitoutuminen liittyy läheisesti motivaatioprosessin ylläpitämiseen. Motivaation on nähty koostuvan käyttäytymistä virittävistä energiavoimista, jotka ohjaavat käyttäytymistä sekä antavat sille suunnan, voimakkuuden ja keston (ks. esim. Myer & Becker 2004, 994, Juuti 1989, 30). Sitoutuminen nähdään pidempikestoisemmaksi sekä pysyvämmäksi käyttäytymistä ohjaavaksi voimaksi kuin motivaatio. Käyttäytymisessä motivaatio voi vaihdella ailahtelevammin, kun taas sitoutumisen käsitteen avulla pystytään tarkastelemaan paremmin käyttäytymisen jatkuvuutta. Motivaatio pikemminkin virittää toimintaa, kun taas sitoutumisen kautta käyttäytyminen kytkeytyy pidemmällä aikajänteellä johonkin kohteeseen. (Myer ja Becker 2004, 994.)

¹ Käsitteiden määritelmässä on säilytetty suluisissa alkuperäinen englanninkielinen käsite, jottei vapaa suomennos häivyttäisi käsitteistä niiden sisältämiä merkitysvivahteita.

Työtyytyväisyyden tarkastelu on usein sitoutumista koskevien tutkimusten taustalla. Sitoutumiseen verrattuna työtyytyväisyys viittaa kuitenkin herkemmin muuttuvaan positiiviseen mielentilaan, joka on sidoksissa yksilön työtä koskeviin odotuksiin (Voutilainen 1982, 30).

Työorientaatio on käsitteenä hieman laajempi kuin sitoutuminen. Työorientaation kautta voidaan tarkastella työn keskeisyyttä yksilön elämässä. Sillä tarkoitetaan yksilön yleistä suhtautumista työhön sekä työn henkilökohtaista merkitystä yksilölle. Työorientaatiota voidaan tarkastella vastakohtaposition kautta, jolloin huomion kohteena on esimerkiksi työn tärkeys suhteessa perhe-elämään tai vapaa-aikaan. Työn merkitystä on myös tarkasteltu objektiivisena ilmiönä, jolloin on mitattu työhön käytettyä aikaa tai poissaolojen määrää. (Alkula 1990, 11-13.) Työorientaation kautta on myös tutkittu sosiaalista liikkuvuutta sekä tarkasteltu eroja eri yhteiskuntaluokkien välillä (ks. esim. Goldthorpe 1984.) Työorientaatio on ikään kuin sitoutumisen taustalla oleva laajempi käsite. Yksilön suhtautuminen työhön ja työlle annettu merkitys liittyvät läheisesti siihen, miten voimakkaasti työhön ja organisaatioon sitoudutaan. Lisäksi työorientaatio vaikuttanee myös siihen, mihin kohteisiin (esim. työtehtävä vai työyhteisö) sitoutuminen painottuu. Tästä johtuen tämän tutkimuksen analyysiosassa tarkastellaan myös työorientaatiota. Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti, miten työorientaatio käsitteen sisältöä on eritelty.

Työorientaatio voidaan jakaa kolmeen muotoon. Instrumentaalisisessa orientaatiossa työ arvotetaan tulonlähteenä. Tulot tukevat elämäntapaa, johon työ ei kuitenkaan itsessään kuulu. Työ koetaan keinoksi saavuttaa tärkeämpiä päämääriä elämässä. Identiteetin kannalta työ ei ole itsensä toteuttamisen arena eikä se ole keskeinen intressi elämässä. Työn ja vapaa-ajan välillä on selkeä dikotomia. Työssä solmittuja sosiaalisia suhteita ei vaalita vapaa-ajalla. Työntekijät eivät myöskään yleensä ole halukkaita osallistumaan työpaikan järjestämään vapaa-ajan toimintaan. Suhde organisaatioon on tällöin laskelmoitu. Organisaatioon sitoudutaan niin kauan kuin sen tarjoamat ansiotulot ovat korkeimpia saatavilla olevia sillä hetkellä. (Goldthorpe ym. 1968, 38.)

Byrokraattisessa orientaatiossa yksilön sitoutuminen suuntautuu uraan. Vastineeksi annetulle työpanokselle odotetaan nousevia tuloja ja etenemismahdollisuuksia uralla. Sitoutumisessa korostuvat moraaliset piirteet, jolloin vastavuoroinen, oikeudenmukainen ja luottamuksellinen suhde työntekijän ja työnantajan välillä koetaan keskeiseksi. Koska työ yhdistetään etenemiseen sekä statusten että taloudellisen aseman kautta, työllä on tärkeä rooli yksilön sosiaalisen identiteetin kannalta. Byrokraattiseen orientaatioon ei kuulu dikotomia työn ja muun elämän välillä. Kanssakäyminen organisaation jäsenten kanssa työajan ulkopuolella riippuu yksilöstä, mutta osin

työn kautta muodostunut minäkäsitys vaikuttaa joka tapauksessa työntekijän vapaa-aikaan ja henkilökohtaisiin sosiaalisiin suhteisiin. (Goldthorpe ym. 1968, 39.)

Solidaarisessa työorientaatiossa korostuu taloudellisten arvojen lisäksi ryhmäjäsennyden ja ryhmään samaistumisen merkitys. Samaistuminen voi kohdistua joko työryhmään, jonka kanssa työtä tehdään tai koko organisaatioon. Jos samaistuminen kohdistuu voimakkaasti työryhmään, organisaatiota kohtaan saatetaan tuntea jopa vieraantuneisuutta. Tällöin oma tiimi tai työryhmä voidaan nähdä jopa voimana työnantajaa vastaan. Työllä on tällöin merkitystä yksilön identiteetille, sillä työn kautta yksilöt ilmaisevat itseään ja toteuttavat affektiivisia tarpeitaan. Sosiaalinen kanssakäyminen on emotionaalisesti palkitsevaa. Työ ja vapaa-aika liittyvät yhteen. (Goldthorpe ym. 1968, 40-41.)

Orientaation muotoja voidaan sinällään pitää ideaalityyppeinä. Instrumentaalinen, byrokraattinen ja solidaarinen orientaatio ovat suuntauksia, joiden tarkoituksena on havainnollistaa asenteiden ja käyttäytymisen välisiä ”sävyeroja”. Orientaation muodot eivät siis suhteessa toisiinsa ole täysin erillisiä tai toisiaan poissulkevia. (Goldthorpe ym. 1968, 41-42.)

Yksilön sitoutuminen työssä voi kohdistua samanaikaisesti eri kohteisiin, kuten esimerkiksi organisaatioon, työyhteisöön, tiimiin, työtehtävään, ammattiin, uraan tai ammattiliittoon. Sitoutumisen voimakkuus voi olla eriasteista ja vaihdella ajan mittaan. (Cohen 2003, 7.) Seuraavissa alaluvuissa erottelen eri kohteisiin sitoutumista. Lopuksi yhdistän sitoutumisen eri kohteet moniulotteiseen sitoutumisen malliin, joka soveltuvin osin toimii tutkimukseni teoreettisena viitekehystenä.

2.1. Työhön sitoutuminen

Weberiltä lähtöisin oleva protestanttinen työetiikka on vanhin työhön sitoutumiseen liitetty käsite. Läheinen työetiikan käsitteelle on Thomas Lodhalin ja Mathilda Kejnerin (1965, 24-25) määritelmä, jossa työhön sitoutumisen (*job involvement*) katsotaan tarkoittavan työn hyvyyttä koskevien protestanttisten arvojen sisäistämistä. Työnteon arvot ja normit sisäistetään sosialisatioprosessin kautta, jonka myötä työhön sitoudutaan. Toisaalta Lodhal ja Kejner lisäsivät työhön sitoutumiseen myös psykologisen aspektin. Heidän mukaansa olennainen osa sitoutuneen työntekijän itsetunnosta sekä identiteetistä muodostuu työnteosta ja siitä, miten yksilö suoriutuu

työtehtävistä. Sitoutumisen vahvuuden katsotaan määrittävän sen mukaan, kuinka voimakkaasti työstä suoriutuminen vaikuttaa työntekijän itsetuntoon. Tällä käsityksellä on sitoutumisen tutkimuksissa pitkä perinne ja määritelmän pohjalta Lodhal ja Kejner kehittivät myös mittasteikon, jota sovellettiin yleisesti varhaisissa sitoutumisen tutkimuksissa. Lodhalin ja Kejnerin määritelmään pohjautuen työhön sitoutumiseen on lisätty myös identifikaation käsite, jolla tarkoitetaan samaistumista työhön (ks. esim. Rabinowitz & Hall 1977).

Tutkimuksissa on myös käytetty käsitettä *job commitment*, johon on sisällytetty työtyytyväisyys, yksilön työpanoksen intensiteetti sekä yksilön kiintymys työhön. Lisäksi tarkastelun kohteena on ollut halukkuus pysyä sen hetkisessä työssä. (ks. Morrow 1993, 66.) Karkeasti eroteltuna työhön sitoutumisen määritelmässä sanalla *job commitment* on viitattu enemmänkin toiminnan kautta muodostuvaan sitoutumiseen. Sana *job involvement* liittyy lähemmin psykologiseen samaistumiseen työtä kohtaan.

Paula C. Morrow (1993, 51) viittaa kirjassaan työhön sitoutumiseen imeytymisenä (*absorption*) työtoimintaan. Tämä viittaus tulee lähelle käsitettä *work engagement*, jonka Jari Hakanen (2004, 28) on suomentanut työn imuksi. Työn imu on suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotila, jota luonnehtii omistautuminen sekä uppoutuminen työhön. Vaikka käsite liittyy läheisesti sitoutumiseen, sen painopiste on työmotivaatiossa ja toiminnan kautta tarkasteltavassa hyvinvoinnissa. Sitoutumisessa painotetaan pidempiaikaista ja kokonaisvaltaisempaa psykologista kytköstä johonkin kohteeseen.

Rabindra Kanungo (1982) avaa artikkelissaan *Measurement of Job and Work Involvement* työhön sitoutumisen käsitteen problematiikkaa. Hänen mukaansa yhden käsitteen alle on kasattu liian paljon merkityksiä, jolloin sitoutumisen mittaamisen validiteetti on kärsinyt. Työhön sitoutuminen on liitetty sekä sisäiseen työmotivaatioon että psykologiseen identifikaatioon. Tämän lisäksi sitoutumista edeltävät tekijät sekä sitoutumisen vaikutukset on tutkimuksissa sekoitettu keskenään. Käsitteen määrittelyissä ei myöskään ole erotettu kahta eri työn kontekstia, joissa yksilö voi osoittaa sitoutuneisuutta. Ensimmäinen on tietyn työn konteksti (*specific job context*) ja toinen yleinen työn konteksti (*generalized work context*). Ensimmäisessä (*job*) on kyse siitä, miten nykyinen työtehtävä vastaa yksilön tarpeisiin. Nykyiseen työhön kohdistuva sitoutuminen tulee myös erottaa organisaatioon sitoutumisesta, joka Kanungon mukaan viittaa yleiseen asenteeseen organisaation kokonaisuutta kohtaan. Yleinen työn konteksti (*work*) tarkoittaa normatiivista uskomusta työn

arvosta yksilön elämässä. Se on tulosta yksilön kulttuurisesta sosialisatioprosessista. (Kanungo 1982, 341-349.)

Kanungo erottaa työhön sitoutumisen myös protestanttisesta etiikasta. Hänen mukaansa työhön sitoutuminen voi muodostua protestanttisen etiikan sosiaalistumisprosessien kautta. Käsitteinä työhön sitoutuminen ja protestanttinen etiikka eivät kuitenkaan ole yhteneviä. Sosiaalistumisprosessi nimenomaan protestanttisten arvojen kautta ei ole välttämätön edellytys sitoutumisen muodostumiselle. (Kanungo 1982, 342.)

Kanungo kehitti myös mitta-asteikon sitoutumisen tutkimukseen. Mitta-asteikko sekä sitoutumisen määrittelyminen kahden kontekstin kautta on osoittautunut luotettavammaksi tavaksi tutkia työhön sitoutumista kuin Lodhalin ja Kejnerin lähestymistapa (Cohen 2003, 31).

D.D. Bielby (1992) tarkastelee sitoutumista perheen ja työn kautta. Keskeisenä tarkastelun kohteena on työn merkitys suhteessa yksilön identiteettiin. Tällöin yksilön sitoutumisen voimakkuus riippuu siitä, kuinka tärkeäksi ammattirooli ja työ kokonaisuudessaan koetaan suhteessa muihin identiteettiä rakentaviin rooleihin tai kokonaisuuksiin, kuten perheeseen tai harrastuksiin. Arvion kohteena ovat intressit ja orientaatio työtä kohtaan. (Bielby 1992, 284.) Identiteetin lisäksi Bielby esittelee behavioraalisen lähestymistavan, jossa sitoutumista tarkastellaan käyttäytymisen kautta. Sen mukaan sitoutuminen on tulosta yksilön menneistä ja nykyisistä kokemuksista, velvollisuuksista ja statuksista. Sitoutumista ei nähdä rationaalisen laskelmoinnin tuloksena arvioiduista kustannuksista ja hyödyistä. Yksilö ei ole aktiivinen toimija, vaan sitoutumisen aste muuttuu työnkuvan muuttuessa ja aikaisempien kokemusten perusteella ikään kuin itsestään. (Bielby 1992, 284.)

2.2. Typologia organisaatioon sitoutumisesta

Sitoutumisen eri kohteita verrattaessa tarkastelut organisaatioon sitoutumisesta ovat olleet suosituimpia. Tämä johtuu muun muassa siitä, että työntekijän organisaatioon sitoutumiseen on katsottu voitavan vaikuttaa eniten. Yritysten näkökulmasta sen on myös katsottu ennustavan liikevaihtoa paremmin kuin muut työasenteisiin liittyvät käsitteet, kuten esimerkiksi työtyytyväisyys. (Cohen 2003, 18.) Tässä alaluvussa esittelen yksityiskohtaisemmin organisaatioon sitoutumista, sillä tämän tutkimuksen kyselylomake on operationalisoitu pääosin organisaation sitoutumisen typologian pohjalta.

Perinteinen lähestymistapojen jaottelu jakaa organisaatioon sitoutumisen behavioraaliseen ja asenteelliseen sitoutumiseen. Jälkimmäistä lähestymistapaa on nimitetty myös psykologiseksi sitoutumiseksi. Tämän jaottelun pohjalta sitoutumisen muotojen luokittelua sekä analysointia on edelleen jatkettu.

Behavioraalinen näkökulma tarkastelee sitä toiminnallista prosessia, jossa yksilö kehittää kiintymyksen tunteen työtään ja organisaatiota kohtaan. Toiminnallisen prosessin päätepisteenä on sitoutumisen muodostuminen. (Taipale 1999, 36.) Toisaalta behavioraalisessa näkökulmassa on tarkasteltu myös sitoutumisen perustaa. Sitoutuminen syntyy behavioraalisen käsityksen mukaan työntekijän ja organisaation välisten panosten vaihtosuhteesta. Tämä näkemys perustuu Howard Beckerin 1960-luvulla esittämään vaihtokauppateoriaan (*side-bet theory of commitment*). Ulkoisten intressien, kuten työsuhteesta saatavan palkan, uralla etenemisen tai eläke-etuuksien saavuttamiseksi yksilö antaa vastineeksi työpanoksensa organisaatiolle. Yksilö sitoutuu toimimaan siinä organisaatiossa, joka parhaiten palvelee hänen omia tarkoituksiperiään. (Becker 1960, 33, 35.) Behavioraalisessa suuntauksessa on keskitytty pääasiassa tutkimaan niitä olosuhteita, joissa yksilö on toimintansa kautta sitoutunut organisaatioon.

Asenteellinen lähestymistapa perustuu työntekijän arvioihin omasta suhteestaan organisaatioon. Asenteellinen sitoutuminen muodostuu positiivisista kokemuksista, havainnoista ja tunteista työpaikalla. Myös yksilön tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus suhteessa organisaation arvoihin vaikuttaa asenteellisen sitoutumisen muodostumiseen. (Brown 1996, 231.) Yleisimmin käytetyn asenteellisen sitoutumisen määrittelmän mukaan sitoutuminen organisaatioon ilmenee ensinnäkin uskona organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Toisekseen sitoutunut työntekijä on valmis omasta tahdostaan ponnistelemaan organisaation puolesta. Kolmas sitoutumista ilmentävä tekijä on työntekijän vahva halu pysyä organisaation jäsenenä. (Porter ym. 1974, 604.)

Asenteellista sitoutumista on tutkittu pitkään. Siitä on tehty huomattavasti enemmän tutkimuksia kuin behavioraalisesta lähestymistavasta käsin. Kyselyssäni tutkin asenteita organisaatiota ja työtä kohtaan, jolloin kysely oli luontevaa rakentaa asenteellisen lähestymistavan teorian pohjalta. Seuraavassa erittelen tarkemmin tätä psykologista lähestymistapaa, jossa erotetaan toisistaan sitoutumisen perusta ja luonne.

Sitoutumisen psykologinen perusta

Charles O'Reilly ja Jennifer Chatman ovat soveltaneet Herbert Kelmanin (1958, 51-60) asennemuutosmallia tutkiessaan sitoutumisen perustaa eli psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan. He ovat lainanneet Kelmanilta käsitteet kuuliaisuus (compliance), samaistuminen (identification) ja sisäistäminen (internalization). Kelmanin mukaan kuuliaisuudesta on kyse, kun yksilö teennäisesti omaksuu asenteet ja käyttäytymismallit niiden toteuttamisesta seuraavien palkkioiden vuoksi. Kuuliaisuudesta juontuva instrumentaalinen organisaatioon sitoutuminen perustuu ulkoisiin palkkioihin (O'Reilly & Chatman 1986, 493). Samaistuminen perustuu haluun luoda mielekäs vastavuoroinen suhde toiseen ihmiseen tai ryhmään. Yksilö mukautuu omaan roolinsa ryhmän sisällä sekä samaistuu sen arvoihin, mutta ei kuitenkaan sisäistä arvoja ja toimintatapoja omakseen. (Kelman 1958, 53.) Sitoutumisen perustana on tällöin halu liittyä organisaation jäseneksi (O'Reilly & Chatman 1986, 493). Sisäistämällä Kelman (1958, 53) tarkoittaa toivotun käyttäytymisen ja asenteiden omaksumista siitä syystä, että ne ovat yhdenmukaisia yksilön omien arvojen kanssa. Organisaatioon sitoutumiseen sovellettuna yksilön ja organisaation arvot ovat tällöin yhdenmukaisia keskenään.

Sitoutumista mittaavien tutkimusten perusteella Myer & Allen (1997, 14-15) ovat kritisoineet O'Reillyn ja Chatmanin mallia. Ensinnäkin samaistumista ja sisäistämistä on ollut vaikea erottaa empiirisesti toisistaan. Lisäksi on kyseenalaista, voidaanko kuuliaisuutta ylipäänsä pitää sitoutumisena. Sitoutuminen mielletään monissa määritelmässä psykologiseksi siteeksi. Tällöin kuuliaisuuden vahva instrumentaalinen perusta ja teennäinen luonne eivät ole yhdenmukaisia määritelmän kanssa. Myerin ja Allenin (1997, 14-15) mukaan kyseistä luokittelua voidaan kuitenkin käyttää välineenä ymmärtämään, miten sitoutumisen eri luonteen muodot kehittyvät.

Sitoutumisen luonne

Organisaatioon sitoutumiselle annetuissa määritelmässä toistuu kolme teemaa. Ensinnäkin sitoutumisen on katsottu sisältävän affektiivisen eli tunneperäisen orientaation organisaatiota kohtaan. Toiseksi sitoutumiseen liittyy yksilön arviot kustannuksista, jotka aiheutuvat organisaatiosta lähtemisestä. Kolmanneksi sitoutumiseen on katsottu liittyvän moraalinen velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan. (Myer ym. 1993, 539.) Näiden teemojen sekä niihin liittyvien aikaisempien tutkimusten pohjalta Myer ja Allen rakensivat sitoutumisen luonnetta

kuvaavan kolmen komponentin mallin, josta on tullut hallitsevin tapa käsitteellistää sitoutumista organisaatioon.

Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän emotionaaliseen eli tunneperäiseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Affektiivinen side muodostuu ennen kaikkea positiivisten kokemusten ja työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Kyse on työntekijän *halusta* pysyä organisaation jäsenenä. On tärkeää, että työntekijä kokee organisaation käytäntöjen, kuten tiedottamisen, päätöstenteon ja palkitsemisen olevan avointa ja oikeudenmukaista. Myös hyvä työilmapiiri sekä toimivat sosiaaliset suhteet työyhteisössä vahvistavat tunneperäistä sitoutumista organisaatioon. Yksilön affektiivisen siteen voimakkuus riippuu siitä, missä määrin yksilön odotukset työtä ja organisaatiota kohtaan täyttyvät ja siitä, onko yksilön mahdollista saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteitaan organisaatiossa. Kiistanalaista on, kuinka tietoisesti työntekijät arvioivat omia tarpeitaan ja odotuksiaan. Lisäksi yksilöiden tarpeiden ja odotuksien subjektiivisuus aiheuttaa haasteita affektiivisen sitoutumisen tutkimiselle. (Myer & Allen 1997, 11, 42, 50.)

Jatkuvuusperusteiseksi sitoutumiseksi (*continuance commitment*) Myer & Allen (1997, 11, 57) nimittävät sitoutumista, joka perustuu arvioihin niistä kustannuksista, jotka aiheutuvat, jos yksilö lähtee organisaatiosta. Jos lähdöstä aiheutuvat kustannukset (esim. menetetty palkka) mielletään liian suuriksi, työntekijä jatkaa jäsenyyttään organisaatiossa. Lisäksi yksilö arvioi työllistymismahdollisuuksiaan organisaation ulkopuolella. Jos ne eivät ole suotuisat, yksilö jatkaa työtään senhetkisessä organisaatiossa. Tällöin kyse on työntekijän *tarpeesta* jatkaa organisaation jäsenenä. Jatkuvuusperusteisen sitoutumiseen sisältyy myös instrumentaalinen ulottuvuus. Tällöin arvioidaan organisaatiolle annettua työpanosta suhteessa sieltä saatavaan hyötyyn. Esimerkiksi korkea palkka tai työstä urakehitykselle saatu hyöty saattaa olla voimakas sitouttava tekijä organisaatioon. Jatkuvuusperusteista sitoutumista on nimitetty myös laskelmoiduksi tai instrumentaaliseksi sitoutumiseksi riippuen siitä, kumpaa edellä mainituista näkökulmista painotetaan. Vaikka jatkuvuusperusteinen sitoutuminen katsotaan Myerin ja Allenin teoriassa asenteelliseksi sitoutumiseksi, on se hyvin lähellä myös Beckerin vaihtokauppateoriaa, joka kirjallisuudessa taas yhdistetään behavioraalisen sitoutumisen näkökulmaksi. Näin ollen käsitteelliset erottelut limittyvät sitoutumisen teoriassa läheisesti toisiinsa. Alakäsitteiden limittyneisyys ja osittainen päällekkäisyys aiheuttaa sen, että sitoutumisen operationalisointi mitattavaksi käsitteeksi on hankalaa.

Normatiivista sitoutumista luonnehtii velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan. Työntekijä kokee moraaliseksi *velvollisuudekseen* jatkaa jäsenyyttään organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen eroaa affektiivisesta ja jatkuvuusperusteisesta muodosta siinä mielessä, että se käsitetään enemmänkin yksilön arvomaailmaan liittyväksi asenteeksi, joka kehittyy jo varhaisessa sosialisatioprosessin vaiheessa. Normatiivisen sitoutumisen kehittymisen on katsottu liittyvän myös psykologiseen sopimukseen. Tuomo Alasoini (2006, 23) määrittelee psykologisen sopimuksen työntekijöiden aiempien kokemusten perusteella muodostuvaksi uskomusten kokonaisuudeksi siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan. Uskomukset ovat kirjoittamattomia, julkilausumattomia sekä yksilöllisiä. Ne voivat sisältää niin sanottuja transaktionaalisia odotuksia eli esimerkiksi odotuksia työsuhteen pysyvyydestä, palkasta tai etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista. Myös relationaaliset odotukset eli esimerkiksi luottamuksen ja arvostuksen osoittaminen sisältyvät psykologisen sopimuksen piiriin. Kyse on niin sanotusta hiljaisesta sopimuksesta. Sopimuksen kohteena ovat työntekijän ja työnantajan vaihtosuhteen vastavuoroiset velvollisuudet. Psykologinen sopimus voi myös muuttua. Jos työntekijä esimerkiksi katsoo, että työnantaja on rikkonut sopimusta, voi hänen normatiivinen velvollisuuden tunteeseen perustuva siteensä organisaatiota kohtaan heiketä. (Robinson 1994, 137-152.)

Kolmen komponentin malli on saanut empiiristä vahvistusta (ks. esim. Hackett ym. 1994), mutta se on ollut myös jatkuvan kriittisen tarkastelun kohteena. Erityisen kyseenalainen on ollut normatiivinen komponentti, jota on ollut vaikea metodologisesti erottaa affektiivisesta komponentista. Lisäksi normatiivinen komponentti saattaa mitata eri asiaa kuin on alun perin ollut tarkoitus. (Cohen 2003, 18-23.)

Sitoutuminen organisaatiossa voi kohdistua organisaatioon kokonaisuudessaan, mutta sitoutuminen voi painottua myös vain tiettyihin ryhmiin organisaation sisällä, kuten työyhteisöön tai tiimiin, jonka kanssa ollaan säännöllisesti vuorovaikutuksessa. Tällöin yksilö samaistuu ryhmäjäsentyteen, joka perustuu ryhmän koheesioon (Randall & Cote 1991, 195).

2.3. Sitoutuminen ammattiin ja uraan

Ammatillisella sitoutumisella tarkoitetaan yleisesti ottaen työntekijän samaistumista ammatin tai ammattialan tavoitteisiin sekä arvoihin. Huomion kohteena ovat myös työntekijän aikomukset pysyä alalla. (Vandenberg & Scarpello 1994, 535.)

Sitoutumista ammattiin ja uraan on tutkimuksissa käsitelty selkeästi vähemmän kuin sitoutumista työhön ja organisaatioon. Ammattiin ja uraan sitoutumista tarkasteltaessa fokus on laajempi kuin organisaatioon ja työtehtävään sitoutumisessa, mutta kapeampi kuin tarkasteltaessa työtä yleensä (Blau 1985, 278). Amatilliseseen tai professionaaliseen sitoutumiseen on yhdistetty myös uraan kiinnittyminen. Ammatti, professio ja ura ovat erillisiä käsitteitä, mutta menevät merkitykseltään osin myös päällekkäin. Sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa niitä on käytetty hyvin vaihtelevasti korvaamassa toisiaan. Amatillista sitoutumista on myös käytetty niin sanottuna kattokäsitteenä, jolloin professio ja ura on nähty amatillisen sitoutumisen kahtena eri alakäsitteenä. Profession kautta tarkasteltuna huomio kiinnittyy siihen, miten yksilöt samaistuvat ammattikuntaansa ja vaalivat sen arvoja. Tutkimuksissa huomion kohteena on tällöin ollut muun muassa ammatinimikkeeseen yhdistetty ideologia ja ammattiaseman yhteiskunnallinen merkittävyys. Uran kautta lähestyttäessä on tarkasteltu ensinnäkin yksilön motivaatiota työskennellä valitsemassaan ammatissa. Toisaalta näkökulmana on ollut myös uran merkitys yksilön identiteetille. (ks. Cohen 2003, 24-27.)

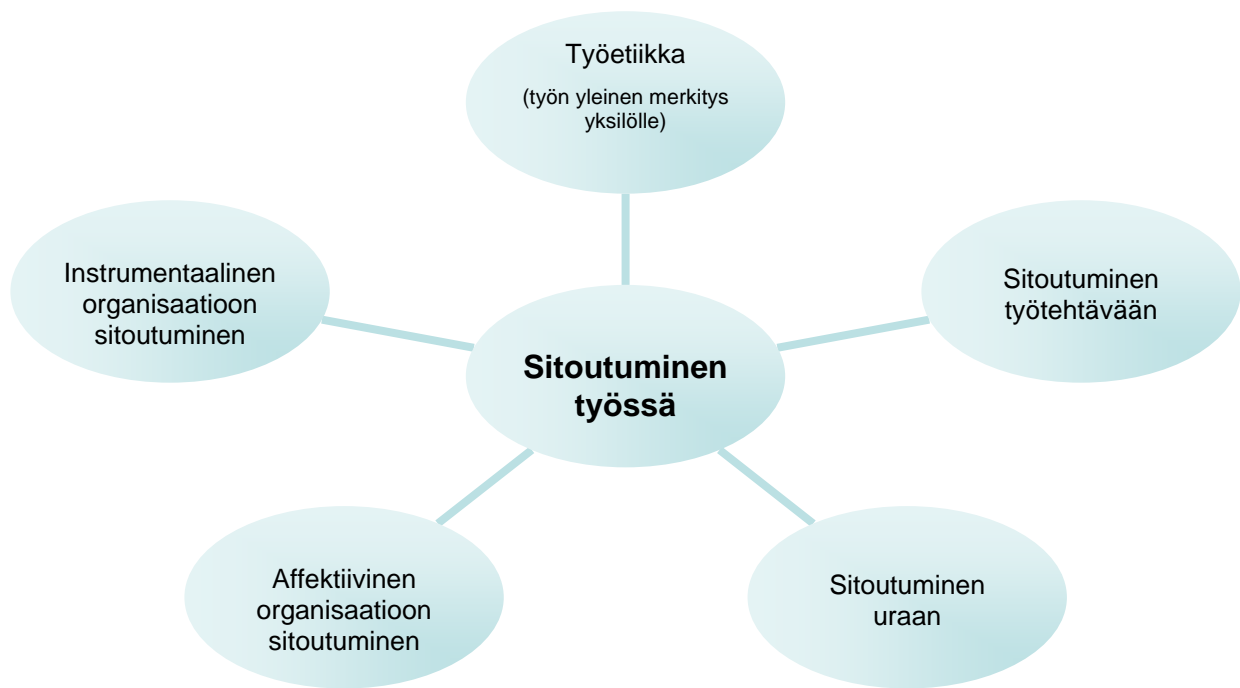
Ammatin ja profession käsiteiden monitulkintaisuuden takia ja epäselvyyden välttämiseksi käytin teemahaastatteluissa käsitettä ala, jolla tarkoitan laajasti henkilöstöhallinnon toimialaan kuuluvia työtehtäviä. Amatillisen tai koulutuksellisen taustansa (mm. psykologit, ekonomit, diplomi-insinöörit) vuoksi henkilöstökonsulteilla olisi mahdollista toimia hyvinkin erilaisilla toimialoilla. Lisäksi henkilöstöhallinnon tai konsultoinnin työtehtäviä ei ole yksinkertaista yhdistää perinteiseen ammattiin tai profession käsitteeseen (ks. esim. Kyrö 1995). Tämän vuoksi haastatteluissa on luontevaa käyttää väljää alan käsitettä. Catherine Caseyn mukaan jälkiteollinen tietotyö ei jäsenny enää selkeiksi ammateiksi. Tiedon verkottuessa amatillisten spesialiteettien rajat rikkoutuvat, eikä identiteettiä ilmaista enää ammattien kautta. Esimerkiksi juuri konsultointi edustaa Caseyn mukaan tällaista jälkiammatillisuutta. (ks. Julkunen 2000, 228.)

Erotin haastattelurunkoon omaksi kokonaisuudeksi kuitenkin uran, koska ura voidaan erottaa selkeämmin ammatin ja profession käsitteistä. Ura voidaan ymmärtää tietoisena etenemissuunnitelmana, joka alkaa työmarkkinoille tulosta ja päättyy eläkkeelle siirtymiseen. Se voidaan myös käsittää paneutuneisuudeksi ja osallisuudeksi tiettyyn työhön, organisaatioon tai ammattiin. (Myer ym. 1993, 540.)

2.4. Moniulotteinen sitoutumisen malli teoreettisena viitekehyksenä

Edellä sitoutumisen fokus jaoteltiin työhön (työ yleensä, tietty työtehtävä), organisaatioon sekä alaan ja uraan. Tutkimukseni teoreettisena viitekehyksenä on moniulotteinen sitoutumisen malli, jossa nämä eri sitoutumisen kohteet tuodaan yhteen. Moniulotteinen malli perustuu ajatukseen sosiaalisen toiminnan monikerroksisuudesta. Yksilöt toimivat useissa sosiaalisissa ympäristöissä, jolloin sitoutumisen fokusta ja voimakkuutta määrittävät useat ryhmäjäsenyydet sekä yksilön asenteet. Keskeisenä ajatuksena mallissa on, että yksilön sitoutuminen voi samanaikaisesti kohdistua useampaan kohteeseen ja sitoutumisen voimakkuus eri kohteisiin voi olla eriasteista. Vaikka työntekijä esimerkiksi olisi heikosti sitoutunut organisaatioon, sitoutuminen työtä kohtaan voi kuitenkin olla vahvaa. (Cohen 2003, 7.)

Lisääntynyt kiinnostus sitoutumisen moniulotteiseen mallintamiseen on pitkälti lähtöisin Paula C. Morrow'n (1983, 1993) laajoista tutkimuksista (Cohen 2003, 81). Morrow on koonnut yhteen sitoutumisen hajanaiselta teoreettiselta kentältä viisi työsitoutumisen perusulottuvuutta, joiden hän katsoo olevan universaaleja.



Kuvio 1. Sitoutumisen ulottuvuudet (Morrow 1993, 160).

Morrow (1993, 71-106) on mallissaan erottanut organisaatiota koskevan sitoutumisen affektiiviseen ja instrumentaaliseen komponenttiin. Erottelulla on tarkoitus korostaa näiden kahden komponentin erillisyyttä toisistaan. (em. 159). Mallissa työ on eroteltu Kanungon (1982) jaottelun mukaisesti työn yleiseen kontekstiin (työetiikka) sekä tietyn työtehtävän kontekstiin. Koska mallin ulottuvuuksilla on haluttu korostaa sen universaalia soveltuvuutta kaikenlaisiin työntekijöihin, sen ulkopuolelle on jätetty esimerkiksi professioon, ammattiliittoon, sekä työryhmään sitoutuminen (em. 160).

Moniulotteisen mallin ulottuvuudet eivät ole täysin erillisiä toisistaan. Esimerkiksi sitoutumiseen organisaatiota ja työtehtävää kohtaan vaikuttavat osittain samat tekijät, kuten se, kuinka oikeudenmukaisesti työntekijää kohdellaan työpaikalla, miten haastavaa työ on ja miten työtehtävä sopii yksilölle (*job-person-fit*) (Allen & Myer 1997, 45-46).

Moniulotteiseen sitoutumisen malliin sisältyy myös näkökulma, jossa sitoutumisen kohteita tarkastellaan potentiaalisten konfliktien kautta (*conflict approach*). Esimerkiksi työntekijälle tärkeä autonomia ja sitoutuminen itsenäiseen työtehtävään voi olla ristiriidassa organisaation byrokraattisen kontrollin kanssa ja siten heikentää organisaatioon sitoutumista. Myös työntekijöiden sitoutuneisuus johonkin organisaation alaryhmään ja sen epävirallisiin tavoitteisiin voi olla

ristiriidassa koko organisaatioon kohdistuvan sitoutumisen ja organisaation kokonaistavoitteiden kanssa. Sitoutumisen kohteiden moninaisuus aiheuttaa sen, että sitoutumisen ja lojaalisuuden osoittaminen yhtä kohdetta kohtaan voi merkitä täydellistä tai osittaista sitoutumattomuutta toista kohdetta kohtaan. (Cohen 2003, 9.)

Moniulotteisen sitoutumisen malliin sisältyy myös näkökulma, jonka mukaan yksilön oletetaan jatkuvasti arvioivan sitoutumisen kohteita (*exchange approach*). Yksilö arvioi sitä, mitkä kohteet kulloisessakin elämäntilanteessa ovat sitoutumisen ja lojaliteetin arvoisia. Tämä arviointi voi vaikuttaa sitoutumisen voimakkuuteen ja sitä kautta yksilön käyttäytymiseen. Jatkuva epävarmuus ja epäluottamus esimerkiksi työnantajaa kohtaan saattaa heikentää sitoutumista organisaatioon sekä siirtää sitoutumisen fokuksen organisaation ulkopuolisiin kohteisiin. (Brown 1996, 235-255.) Tähän lähestymistapaan liittyy myös läheisesti teoria psykologisesta sopimuksesta, jossa painottuu työntekijän julkilausumattomat, hiljaiset odotukset luottamukseen perustuvasta vastavuoroisesta suhteesta (ks. s. 18).

3. PROAKTIIVINEN ASIAANTUNTIJAORGANISAATIO TUTKIMUKSEN KOHTEENA

Tutkimuksen kohteena on rekrytointi- ja konsultointiyritys *MPS Finland Consulting Oy*. Se on osa vuonna 1975 perustettua kansainvälisesti toimivaa *MPS Yhtiöt Oy* konsernia. MPS Yhtiöillä on toimintaa tytä- ja lisenssiyhtiöidensä kautta sekä Euroopassa että Aasiassa. Konsernin laajuuden ja useiden tytäryhtiöiden vuoksi tutkimuskohteeni rajoittuu Suomessa toimivaan *MPS Finland Consulting* yritykseen. Sen toimialana on liikkeenjohdon konsultointi henkilöstöhallinnon eli HR- (Human Resources) alueella. Henkilöstön lukumäärä vuonna 2007 oli noin 90, joista konsultteja oli 52. Toimintaa harjoitetaan Espoon pääkonttorissa sekä Turun, Tampereen että Oulun aluetoimistoissa. Tutkin yrityksessä toimivia konsultteja, joiden tehtäviin kuuluu palveluiden myynti ja niiden toteuttaminen asiakkaille. Palvelutarjontaan sisältyvät rekrytointiin liittyvät soveltuvuusarviot, erilaiset johdon ja henkilöstön kehittämishankkeet, organisaatiotutkimukset, työryhmäanalyysit sekä johdon suorahaku eli niin sanottu *headhunting -palvelu*. Pääosa palveluita ostavista asiakkaista edustaa yksityistä sektoria, mutta palveluita myydään myös julkisen sektorin organisaatioille. Jotta työntekijöiden sitoutumisesta voidaan tehdä yksiselitteisiä tulkintoja, on tärkeää, että työnkuvat ovat keskenään vertailtavissa. Tutkimukseni keskittyy henkilöstökonsultoinnin asiantuntijatyöhön. Rajasin tutkimukseni ulkopuolelle organisaation muut henkilöstöryhmät, kuten taloushallinnon, IT-yksikön sekä assistenttien työryhmät.

Olen ollut MPS:n Tampereen toimipisteessä tarvittaessa kutsuttava työntekijä ja työskennellyt organisaatiossa assistenttina osa-aikaisesti kahden vuoden ajan. Tutkimuksen toteuttaminen yrityksessä lähti liikkeelle arkisesta keskustelusta esimieheni kanssa syksyllä 2006, jolloin olin valinnut tutkielmani aihealueeksi työhön sitoutumisen. Olin tutustunut aiheeseen opintojen aikana, mutta koin työhön sitoutumisen käsitteenä edelleen epämääräiseksi. Lähtökohtani oli selvittää sitä, mitä työhön sitoutumisella tarkoitetaan. Esimieheni esitti aiheita tutkittavaksi organisaatiossa. Yrityksen toimitusjohtaja ja henkilöstöpäällikkö kiinnostuivat tutkimusaiheestani, sillä työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon oli ajankohtainen tema johtamisessa. Vaihtuvuus oli vuoden 2005 jälkeen vähentynyt, mutta 2-3 vuotta palvelleiden konsulttien keskuudessa oli edelleen selkeää vaihtuvuutta. Vuosina 2005-2006 toteutettujen sisäisten ilmapiiirimitauksen perusteella työntekijöiden keskuudessa oli työuupumusta, johon sittemmin on pyritty puuttumaan lisäämällä resursseja sekä panostamalla henkilöstön hyvinvointiin. Tätä taustaa vasten tiedonkeruu henkilöstön nykyisestä sitoutumisesta sekä työtyytyväisyydestä oli tärkeää organisaatiolle. Pro gradu -

tutkielmani aloitus tuli ajankohtaiseksi kesällä 2007, jolloin sovimme aineiston keruun järjestelyistä.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaan lyhyesti henkilöstökonsultoinnin toimialan kehitystä, henkilöstökonsultin työn sisältöä sekä esittelen olennaisimmat työn organisointitavat tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Tarkoitukseni on näin luoda tausta työhön sitoutumisen tutkimukselle.

3.1. Henkilöstökonsultointi asiantuntijatyönä

Henkilöstökonsultointi toimialana on suhteellisen nuori. Sen varsinaiset alkuvaiheet ulottuvat toisen maailmansodan jälkeiseen aikaan. 1980-luvulla ala kasvoi räjähdysmäisesti suurten yritysten supistaessa henkilöstöosastojaan ja ulkoistaessa henkilöstön hankintaan sekä kehittämiseen liittyviä palveluja. (Kyrö 1995, 16.) Taustalla oli yritysten kilpailustrategialähtöisyys, jossa liiketoimintastrategian suunnittelun lähtökohdaksi otettiin tiukemmin inhimillisten voimavarojen tarjoamat mahdollisuudet. 1970-luvulla alettiin puhua strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Strategic Human Resource Management, SHRM). Henkilöstöasioiden hoitoa ei haluttu enää sysätä varsinaisesta linjajohdosta sivussa olevalle erilliselle henkilöstöhallinnolle, vaan se haluttiin integroida tiiviimmin osaksi ylimmän johdon strategisia tavoitteita. Samassa yhteydessä henkilöstöosastoja purettiin ja henkilöstöasioiden hoito pyrittiin delegoimaan suoraan tulosityksikköjen operatiivisen johdon vastuulle. (Kasvio 1994, 167-169.) Henkilöstökonsultoinnille avautuivat markkinat, kun tulosityksiköt tarvitsivat tukea muun muassa henkilöstön rekrytointiin. Rekrytointia alettiin ulkoistaa yhä enemmän konsultointiyrityksille. Kolmen viime vuosikymmenen aikana yritysten henkilöstökoulutus on kokenut voimakkaan ekspansion. Eräänlaiseksi ihanteeksi on nostettu niin sanottu jatkuva oppimisen organisaatio. Tästä johtuen henkilöstön kehittämiseen liittyvien ulkopuolisten koulutuspalvelujen kysyntä on kasvanut nopeasti. (Kasvio 1994, 175.)

Vuoden 2001 ammattiluokituksen mukaan työnvälitykseen liittyvä konsultointi luokitellaan asiantuntijatyöksi kategoriassa ”liike-elämän palvelujen välittäjät” (Tilastokeskus 2001). Asiantuntijuutta käsitteenä voidaan kuitenkin lähestyä hyvin monenlaisista lähtökohdista ja määrittellä eri kriteerein. Asiantuntijuuden määrittelemisen koulutukseen perustuvana ammatti- ja reviirihierarkiana on käymässä yhä keinotekoisemmaksi. Työorganisaatioiden hierarkian madaltaminen, vastuun hajauttaminen, joustava työnjako ja tiimityö ovat esimerkkejä työnteon muotojen ja henkilöstöstrategioiden muutoksesta kahden viime vuosikymmenen aikana. Perinteistä

asiantuntijuutta siirtyy suunnittelusta ja päätöksenteon hierarkiassa alemmalle tasolle ja ammattiryhmien väliset rajat rakoilevat. Nämä muutokset vaikeuttavat erillisten yksilöiden tai ammattiryhmien määrittelemistä asiantuntijoiksi. Asiantuntijuuden ulkopuolelle on yhä vaikeampi sulkea muita. Asiantuntijuus on liikkeessä sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. (Launis & Engeström 1999, 64-66.) Yksilön ominaisuuksien näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijuus voidaan nähdä kehityksellisenä oppimisprosessina. Asiantuntijuuteen yhdistyy ymmärrys ympäristön monimutkaisuudesta sekä kyky hallita tätä monimutkaisuutta. Siihen liittyvät kyvyt havaita uutta, analysoida, tulkita ja tarjota tuloksellisia toimintavaihtoehtoja muuttuvissa toimintaympäristöissä. Asiantuntevaan osaamiseen liittyy aina myös arvovalintoja, jotka liittyvät toiminnan ja ratkaisujen eettisyyteen. (Kirjonen 1997, 13.)

Tuija Valkeavaara (1999, 102-125) on kuvannut henkilöstön kehittäjien asiantuntijuutta ja sen kehittymistä. Valkeavaaran kuvaus soveltuu myös tutkimieni konsulttien työn luonteeseen. Henkilöstön kehittäjäksi Valkeavaara käsittää organisaatiossa päätoimisesti, oman toimen ohella tai ulkopuolisina toimivia asiantuntijoita. Useimmiten he ovat koulutus- tai henkilöstön kehittämispäälliköitä, suunnittelijoita, kouluttajia tai konsultteja. Henkilöstön kehittäjien, kuten myös tutkimuskohteeni konsulttien, toimintakonteksteja ovat erilaiset työorganisaatiot sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Työn sisältö muodostuu erilaisista yksilöiden ja organisaatioiden arvioimiseen sekä kehittämiseen liittyvistä tehtävistä. Työssä havaitaan, tulkitaan ja nostetaan esille organisaatioiden kehittämiseen liittyviä haasteita ja pyritään löytämään tilanteille ratkaisumahdollisuuksia. Tehtävät koostuvat muun muassa henkilöarvioinnista, urasuunnittelusta sekä organisaation kehittämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Tästä näkökulmasta henkilöstön kehittäminen voidaan nähdä inhimillisten voimavarojen kehittämisenä. Henkilöstön kehittäminen on monialaista asiantuntijuutta. Se ei määrity tietyn muodollisen koulutukseen perustuvan ammatillisuuden kautta. Asiantuntijuutta määrittää siten pitkälle monitieteisyys ja monialaisuus. (Valkeavaara 1999, 102-103.) Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa konsulttien koulutustaustoista löytyy 12 eri alan tutkintoa. Niistä 10 edustaa eri tieteenalojen akateemisia loppututkintoja.

Henkilöstönkehittäjät edustavat tämän päivän työelämässä asiantuntijuutta, jota voi Valkeavaaran (1999, 103) mukaan kutsua kehitykselliseksi asiantuntijuudeksi. Asiantuntijuutta luonnehtii ennakoiva, muutosorientoitunut sekä inhimillinen osaaminen, jota tarvitaan ja hyödynnetään erilaisissa laadullisissa muutosprosesseissa. Toisaalta kyse on myös oppimisen asiantuntijuudesta,

sillä henkilöstön kehittämisen tavoitteet liittyvät entistä useammin työpaikan muuttamiseen oppimisympäristöksi.

Henkilöstön kehittäjien asiantuntemus kuvaa nykyistä monimutkaistuvaa tietointensiivistä työtä, jossa asiantuntijoilta odotetaan yhä enemmän ammattispesifisen pätevyyden lisäksi niin sanottuja yliammattillisia pätevyksiä, kuten laaja-alaisuutta, tutkivaa otetta, muutosvalmiutta ja vahvoja vuorovaikutustaitoja. Näihin liitetään myös halukkuus ylittää oman osaamisen rajat, jolloin henkilöstön kehittäjien asiantuntijuuden ytimeksi muodostuu jatkuva kehittyminen ja oppiminen. Kokeneiden ja aloittelevien asiantuntijoiden vertailuun perustuvien tutkimusten mukaan nämä ominaisuudet näyttävät kehittyvän enemmän arkisessa työssä kuin muodollisessa koulutuksessa. Henkilöstön kehittäjän asiantuntemus rakentuu siis viime kädessä toiminnan kautta erilaisissa organisatorisissa tilanteissa. (Valkeavaara 1999, 104-105.)

3.2. Proaktiivinen toimintatapa

Työn organisoinnin näkökulmasta tutkimuskohde edustaa hyvin pitkälti niin sanottua modernia proaktiivisen toimintatavan organisaatiota. Proaktiivisuus käsitetään eräänlaiseksi vastakohtaksi traditionaaliselle yritystoiminnalle, jossa organisaation toiminta ja rakenne perustuu vertikaaliseen integraatioon sekä hierarkkiseen johtamiseen. Pelkistettynä proaktiivisuudella tarkoitetaan eteenpäin suuntautuvaa toimintaa ja asennetta. Ideaalisessa proaktiivisessa yrityksessä olosuhteiden koventumiseen sekä ympäristön muutosvaatimuksiin vastataan joustavasti ja ennakoivasti. (Antila & Ylöstalo 2002, 11-13.) Henkilöstökonsultointia voidaan pitää suhdanneherkkänä toimialana. Taloudellisten suhdanteiden heiketessä asiakasyrityksissä jäädytetään nopeasti henkilöstön kehittämiseen sekä rekrytointiin liittyviä ulkoistettuja hankkeita. Muun muassa tästä johtuen henkilöstökonsultoinnin alalla markkinoiden muutoksia pyritään ennakoimaan ja niihin pyritään reagoimaan nopeasti. Nopea reagointi olosuhteiden muutoksiin edellyttää matalaa organisaatorakennetta, joka on yksi proaktiivisen organisaation keskeisiä piirteitä (Antila & Ylöstalo 2002, 15). Tutkimuskohteen organisaatiossa hierarkiatasoja on kolme. Ensimmäisen tason muodostavat työntekijät. Toisen tason tiiminvetäjät, jotka toimivat tiimiin kuuluvien konsulttien esimiehinä. Ylin taso koostuu yrityksen johtoryhmästä.

Proaktiivisessa organisaatiossa työn organisointi perustuu joustavuuteen, jolle on sekä tutkimuskirjallisuudessa että mediajulkisuudessa annettu paljonkin toisistaan eriäviä ja ristiriitaisia

määritelmiä. Joustavuudesta on ikään kuin tullut ”trendikäsite” tai hokema, jolla tarkoitetaan milloin joustavia työmarkkinoita, milloin taas joustavaa tuotantoa, joustavia työsuhteita tai esimerkiksi palkkajoustavuutta. (Antila 2001, 30.) Proaktiivisen toimintatavan organisaatiossa joustavuus perustuu funktionaalisuuteen, jolla tarkoittaa työn organisoimista siten, että työntekijät voivat käyttää laaja-alaisesti osaamistaan ja kantaa suoraa vastuuta työstään. Käytännössä tämä merkitsee usein tiimimäistä työskentelytapaa. (Antila & Ylöstalo 2002, 15.) Tämän tutkimuksen organisaatiossa on kolme tiimiä, joiden tuottamat asiantuntijapalvelut on eroteltu toisistaan. *Selection & Assessment* -yksikön painopiste on rekrytoinnissa keskittyen soveltuvuusarviointeihin. *Leadership & Transition* -yksikön palveluihin kuuluvat muun muassa johdon ja henkilöstön kehittäminen, erilaiset organisaatiotutkimukset sekä asiakasyrityksistä irtisanottujen työntekijöiden uudelleen sijoittumisen ohjaus. *Executive Search* -tiimissä toiminta keskittyy yritysjohdon suoraan hakuun. Konsultit ovat jakautuneet näihin tiimeihin sen mukaan, mitä palveluita he pääasiassa tuottavat. Tiimien välillä on joustavaa liikkuvuutta, joka tarkoittaa sitä, että konsultit toisinaan tuottavat myös toisen tiimin palveluita. Konsultin vastuualueeseen kuuluu koko palveluprosessin toteuttaminen alusta loppuun, joten palveluprosessia ei ole pilkottu tiettyihin vastuualueisiin konsulttien kesken. Konsultit ovat työkokemuksen määrästä riippuen osittain tai täysin vastuussa itse itsensä työllistämisestä. Kokeneemmat konsultit delegoivat aluksi vasta-aloittaneelle nuorelle konsultille töitä, mutta kokemuksen karttuessa vastuu asiakashankinnasta kasvaa. Itse itsensä työllistäminen tapahtuu hankkimalla asiakaskontakteja sekä tekemällä myyntikäyntejä jo olemassa oleville asiakkaille. Yleisesti ottaen ihanteena on muodostaa pitkäaikainen yhteistyösuhde asiakkaaseen. Se koostuuko työ enemmän aktiivisesta palvelujen myyntityöstä vai asiakkaiden tarjouskyselyihin vastaamisesta riippuu kysynnän runsaudesta, joka vaihtelee muun muassa maantieteellisestä alueesta riippuen.

Perinteiseen työn organisointiin verrattuna proaktiivisessa toimintatavassa yksilöt ”omistavat” työtään, jolloin työstä tulee enemmänkin yksilön oma asia (Antila 2005, 131). Näin ollen proaktiivisessa toimintatavassa autonomian aste on korkea. Työnsä ohella työntekijä on usein itse vastuussa myös työajastaan. (Antila & Ylöstalo 2002, 14.) Tutkimuskohteessani konsulttien työaikoja ei kontrolloida. Heillä ei ole työaikapankkeja eikä määriteltyjä työaikoja. Joustavista työn muodoista käytössä on myös etätyö, jota osa konsulteista hyödyntää työskentelemällä osittain kotoa käsin. Palkkaus proaktiivisissa organisaatioissa perustuu usein tulospalkkausjärjestelmiin, jolloin työntekijän kontrolli on sidottu työn tulokseen. Oletuksena on, että proaktiiviset yritykset antavat työntekijöilleen vastuuta ja vapautta, vaatien samalla yrittäjämäistä, työhön sataprosenttisesti sitoutunutta asennetta. Työntekijöiden menestymispaineet tulostavoitteiden suhteen ovat

oletettavasti kohtuullisen kovat. (Antila 2001, 47.) Konsulttien palkka rakentuu kiinteästä palkan osasta sekä tulokseen sidotusta osasta. Tulokseen sidottu osa määräytyy yksilökohtaisten myyntilukujen, tiimikohtaisten tavoitteiden ja koko yrityksen tulostavoitteiden perusteella.

Proaktiivisuuden ydin muodostuu siis muuttuneesta työnjaosta. Päätösvallan hajauttaminen antaa työntekijöille aiempaa enemmän sekä valtaa että vastuuta. Epäselvää ja kiistanalaista on, tarkoittaako päätösvallan hajauttaminen todella manageriaalisen kontrollin vähenemistä vai pikemminkin sen muodon muuttumista. Joka tapauksessa työntekijöiden työmoraali saa täysin uudenlaisen merkityksen proaktiivisessa työorganisaatiossa. Muun muassa työn tulos ja laatu riippuvat työntekijöiden sitoutumisesta ja heidän antamasta työpanoksesta. Nämä tekijät ovat tietenkin olleet tärkeitä myös traditionaalisissa organisaatioissa, mutta niissä kontrolli perustui esimiesten valvonnalle. Työntekijän valvoessa itse itseään sitoutuminen on avainasemassa. Halutessaan autonominen työntekijä voi ikään kuin ulkopuolisten huomaamatta jättää joitakin mahdollisuuksia käyttämättä tai muutoin vähentää esimerkiksi emotionaalista panostaan. Tätä yrityksen johdon on vaikeata huomata. (Antila 2001, 50.) Joustavan toimintatavan yrityksissä kamppailua käydäänkin nyt siitä, miten työntekijät asemoivat itsensä suhteessa yrityksen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin (Eteläpelto, Vähäsantanen 2006, 30). Eräänlaiseksi ihanteeksi on nostettu ajatus työntekijästä niin sanottuna organisaatiokansalaisena (*organizational citizenship*). Kyseinen käsite viittaa työntekijän vapaaehtoiseen osallistumiseen ja oma-aloitteisuutteen ylittämiseen työroolin asettamat velvollisuudet sekä osallistua tehtäviin, joista ei virallisesti makseta palkkaa. (Vanhalakka-Ruoho 2006, 134.)

4. TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella sitoutumista proaktiivisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Pyrkimyksenä on selvittää, millaista asiantuntijoiden sitoutuminen on ja millä tavoin joustavat työjärjestelyt ovat yhteydessä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden kokemusten kautta sitä, millaiset puitteet organisaatiossa käytettävät joustavat työn muodot luovat sitoutumiselle.

Tutkittavia kysymyksiä on neljä. Kaksi ensimmäistä ovat niin sanottuja taustakysymyksiä, joista tutkimukseni lähti liikkeelle. Ne perustuvat sitoutumisen moniulotteiseen mallintamiseen.

Taustakysymykset:

- *mihin kohteisiin sitoutuminen painottuu henkilöstökonsultin asiantuntijatyössä?*
- *mitä sitoutuminen työhön ja organisaatioon edellyttää?*

Kolmannen ja neljännen kysymyksen olen nostanut esiin haastatteluaineistosta. Haastateltavien vastauksissa painottui selkeästi joustavien työjärjestelyjen vaikutus työhön, joten rajasin varsinaiset tutkimuskysymykseni joustavien työjärjestelyjen ja sitoutumisen välisen yhteyden tarkasteluun.

Tutkimuskysymykset:

- *miten joustavat työjärjestelyt koetaan?*
- *millä tavoin joustavat työjärjestelyt ovat yhteydessä asiantuntijoiden sitoutumiseen?*

Vastauksia kysymyksiin hahmotetaan sekä kvantitatiivisen kyselykartoituksen että kvalitatiivisten teemahaastatteluaineiston kautta. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen käyttö yhden tutkimuksen sisällä on lisääntynyt, vaikkakin se on harvinaisempaa kuin yhden tiedonkeruutavan käyttäminen. Menetelmien yhdistämisellä on mahdollista saada esiin laajempia näkökulmia sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 28-29.) Aineistoa voidaan kerätä joko samanaikaisesti usealla menetelmällä tai yksi keruutapa voi seurata toista peräkkäisessä järjestyksessä. Kahteen eri vaiheeseen jaetussa keruutavassa kvalitatiivinen voi seurata kvantitatiivista tai toisin päin. Vaikka ideaalina pidetäänkin aineistojen tasavertaista käyttöä yhden tutkimuksen sisällä, vaiheittaisessa keruutavassa yleensä toinen aineistoista saa tutkimuksessa

suuremman painoarvon. Aineistojen tulkintavaiheessa näiden kahden aineiston tulokset yhdistetään toisiinsa. (Creswell 2003, 216-217.)

Tässä tutkimuksessa käytettyjen menetelmien on tarkoitus täydentää toisiaan, vaikkakin laadullinen teemahaastatteluaineisto saa tutkimuksessa selkeästi suuremman painoarvon ja toimii tutkimuksen pääasiallisena aineistona. Haastatteluaineiston analyysin kautta vastataan tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on haastateltavien kokemusten kautta tuoda esille joustavien työn muotojen ja sitoutumisen välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen kohdejoukon pienuuden (N=52) vuoksi yhteyksiä ei olisi voitu luotettavasti tutkia kvantitatiivisin menetelmin. Lisäksi kyselyn pääasiallisena tehtävänä oli alusta lähtien tuottaa tietoa organisaatiolle. Tätä tutkielmaa kysely palveli tutkimusprosessin käynnistäjänä. Se antoi yleiskuvan konsulttien sen hetkisestä työtyytyväisyydestä ja heidän sitoutumisestaan organisaatioon ja työhön. Koska sitoutumista voi lähestyä monista teoreettisista näkökulmista, päätin olla johtamatta tutkimuskysymyksiä suoraan teoriasta. Sen sijaan käytin kyselyä tutkimusongelmien hahmottamiseen ja haastattelukysymysten suunnitteluun. Kyselyn tulosten perusteella nostin haastattelurunkoon aiheita, joiden merkityksiä oli olennaista tutkia tarkemmin.

Tutkimuksen analyysiosiossa kvantitatiivisia tuloksia käytetään laadullisen aineiston tukena. Menetelmien yhteiskäyttö perustuu siis triangulaation periaatteeseen eli kvantitatiivisten jakaumien tarkoituksena on varmentaa haastateltavien kokemusten yleisyyttä tutkimuskohteessa. Alaluvussa 4.1. esitellään kyselyn rakenne sekä sen toteutus. Alaluvun lopussa esitellään kyselyn tuloksista haastattelurunkoon nostetut aiheet. Sen jälkeen siirrytään tutkimuksen pääaineiston menetelmälliseen kenttään eli teemahaastattelujen keruuseen ja laadullisen aineiston teoriasidonnaiseen sisällönanalyysiin.

4.1. Kysely taustakartoituksena

Kyselykartoituksen kohdejoukkona olivat kaikki MPS:n 52 konsulttia. Kysely lähetettiin kaikille muille paitsi viidelle äitiys- tai sairauslomalla oleville konsulteille. Tulosten tulkinnan kannalta on tärkeää, että vastaajien työnkuvat ovat yhdenmukaiset. Tämän takia kyselyn ulkopuolelle jätettiin organisaation muu henkilöstö, kuten assistentit ja taloushallinto. Kysely toteutettiin lokamarraskuun vaihteessa vuonna 2007. Vastausaikaa oli 11 päivää. Kysely toimitettiin vastaajille sähköisen Questback -kyselyohjelman välityksellä.

Konsultit vastasivat kyselyyn anonyymisti internet-linkin kautta. Kysely lähetettiin 47 vastaajalle, joista 35 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 74,5 %, jota voidaan pitää korkeana. Organisaatiossa toteutetaan vuosittain sähköinen ilmapiirimittaus, joten vastaaminen sähköiseen kyselyyn oli kaikille tai ainakin useimmille tuttua.

Mahdollisuudet kyselyaineiston analyysiin ovat rajalliset. Koska kyselyn kohdejoukko on varsin pieni, ei kyselyaineistosta voi tehdä esimerkiksi ryhmittäisiä analyysejä. Yleiskuvaa työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta hahmotettiin frekvenssijakaumien ja avointen vastausten kautta.

Kyselylomake koostui asenneväittämistä ja avoimista kysymyksistä. Taustamuuttajat mukaan luettuna kysymyksiä oli lomakkeessa yhteensä 72. Väittämien osalta käytettiin Likertin skaalaa. Mitta-asteikkona oli järjestys- eli ordinaaliasteikko. Tämä asteikko on käyttökelpoinen silloin, kun tavoitteena on saada tietoa asennoitumisen suunnasta jonkin objektin suhteen (Jyrinki 1974, 73). Vastaajat ottivat kantaa asenneväittämiin kuuden eri vaihtoehdon pohjalta. Vastausvaihtoehdot olivat:

1. täysin eri mieltä
2. eri mieltä
3. vain hieman eri mieltä
4. vain hieman samaa mieltä
5. samaa mieltä
6. täysin samaa mieltä

Vastausasteikosta puuttuu keskimäinen neutraali vastausvaihto (esim. ”ei samaa eikä eri mieltä”). Tällöin asteikko pakottaa vastaajan ottamaan kantaa. Neutraali kanta jätettiin pois, koska haluttiin käyttää samaa asteikkoa, jota käytetään organisaation muissa sisäisissä tutkimuksissa. Näin muutamat kysymykset ja vastaukset olivat vertailtavissa organisaation aiempiin ilmapiirimittauksiin. Kyselyssä käännettiin väittämiä satunnaisesti myös negatiiviseen sanamuotoon, jotta väittämien rakenne ei johdattelisi vastauksia. Vastaajat vastasivat kyselyn kaikkiin väittämiin, joten puuttuvia tietoja ei aineiston käsittelyvaiheessa tarvinnut erikseen koodata.

Sitoutumisen mittaamiselle ei ole vakiintunut yhtä yleisesti käytettävää ja yhdenmukaista mittaristoa. Tämän vuoksi enemmistö väittämistä on poimittu eri sitoutumista mittaavista tutkimuksista (Cohen 2003, Kauttu 1997, Mamia ym. 2006, Myer & Allen 1997 ja Uhmavaara 2005). Osan väittämistä operationalisoin itse sitoutumista koskevien teorioiden pohjalta.

Kyselylomake jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen mitattiin työtyytyväisyyttä sitoutumisen näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä, että työtyytyväisyyden mittaaminen on sidottu sitoutumista edeltäviin tekijöihin (*antecedents*), jotka mahdollistavat sitoutumisen syntymisen organisaatiota ja työtä kohtaan. Näitä tekijöitä ovat Myerin & Allenin (1997, 41–65) mukaan esimerkiksi työssä koettu oikeudenmukaisuus, riittävä itsenäisyys, työn haasteellisuus, organisaation käytäntöjen oikeudenmukaisuus, mahdollisuudet henkilökohtaiseen kehittymiseen ja suhde esimieheen. Myös avoin kommunikaatio sekä toimivat sosiaaliset suhteet ovat keskeisiä lähteitä sitoutumisen muodostumiselle (Elovainio ym. 2004). Tämän teoreettisen lähtökohdan pohjalta väittämiä muodostettiin työtyytyväisyyttä mittaavien tutkimusten pohjalta (Kauttu 1997, Tekniikan akateemisten työhyvinvointitutkimus 2007, Tuomi ym. 2002). Kyselyn reliabiliteettia saattaa heikentää se, ettei työtyytyväisyyttä ole mitattu yhdellä, yleisesti hyväksytyllä ja luotettavaksi todennetulla kyselylomakepohjalla. Halusin kuitenkin sitoa työtyytyväisyyden mittaamisen tiukasti sitoutumisen käsitteeseen ja välttää kyselyn liukumista yleiseksi ilmapiirimittaukseksi, joita tutkimuskohteessa tehdään vuosittain. Tämän vuoksi poimin eri lähteistä omalle tutkimuskohteelleni sopivia väittämiä sitoutumisen näkökulmasta lähtien.

Toinen osio kyselystä koostuu sitoutumisen luonnetta mittaavista väittämistä. Myerin ja Allenin (1997) komponenttimallin pohjalta kyselyyn otettiin mukaan affektiivista ja instrumentaalista sitoutumista mittaavia väittämiä. Vaikka työntekijä voi samanaikaisesti olla sekä instrumentaalisesti että affektiivisesti sitoutunut organisaatioon, käsitteinä nämä kaksi komponenttia katsotaan tehtyjen meta-analyysien perusteella olevan erikseen mitattavissa. Komponenttimallista normatiivinen sitoutuminen jätettiin tämän kyselyn ulkopuolelle, koska sitä on mittauksen kannalta ongelmallista erottaa affektiivisesta sitoutumisesta. (Mathieu & Zajac 1990, 172.) Lisäksi sitoutumisen konkreettisuutta ja jatkuvuutta tarkasteltiin muun muassa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisen kautta. Työtyytyväisyyden ja organisaation sitoutumisen luonteen lisäksi kyselyssä oli väittämiä, joilla tarkasteltiin konsultoinnin työtehtäviin sitoutumista sekä työn yleistä merkitystä vastaajalle.

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä neljä. Ensimmäiset kaksi koskivat organisaatiota. Kysymyksissä selvitettiin organisaation hyviä puolia ja kehittämisalueita. Lisäksi kysyttiin

vastaajien kehittämisehdotuksia organisaatiota kohtaan. Toiset kaksi kysymystä koskivat yksilön työssä arvostamia seikkoja sekä yksilöllisten odotusten toteutumista nykyisessä työssä.

Vastaajasta riippuen avoimiin kysymyksiin oli vastattu joko enemmän kerronnalliseen sävyyn, kokonaisin lausein tai luettelomaisesti tärkeimmät asiat listaamalla. Avoimien vastausten osalta tekstiä kertyi yhteensä hieman yli viisi A4-sivua. Tein vastauksista sisällön erittelyä eli ryhmittelin vastauksia vastauksissa toistuvien teemojen mukaan. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan tutkimustekniikkaa, jossa kvantitatiivisesti kuvataan dokumentin sisältöä. Varsinaisessa sisällönanalyysissä taas kuvataan sanallisesti tekstin sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 106-107.) Erilaisista vastaustavoista ja kyseisen aineiston pienuudesta johtuen sovelsin avointen vastausten analyysiin sisällön erittelyä, jossa kvantitatiivisesti ryhmittelin vastauksissa eniten mainintoja saaneet asiat. Kaikki kyselyyn vastanneet eivät luonnollisesti kirjoittaneet vastauksia jokaiseen avoimeen kysymykseen. Kyselyohjelma erotteli kuitenkin yhden vastaajan antamat vastaukset seuraavan vastaajan vastauksista tyhjällä rivillä, joten vastauslomakkeesta oli laskettavissa kuhunkin avoimeen kysymykseen vastanneiden määrä. Liitteessä 5. käydään avoimet kysymykset läpi ja eritellään kysymyskohtaisesti vastauksissa eniten esiintyneet teemat sekä kysymyksen vastaajamäärät.

Avoimista vastauksista eriteltyjä ryhmiä käytin osittain teemahaastattelurungon kysymysten laatimiseen (ks. liite 4). Lisäksi teemahaastatteluaineiston analyysin yhteydessä vertasin haastateltavien antamia vastauksia kyselyn avoimista vastauksista eriteltyihin ryhmiin. Tätä kautta kyselyn avoimista vastauksista saatiin empiiristä vahvistusta haastatteluaineiston teemoitteluun ja analyysin kirjoittamiseen.

Teemahaastatteluaineiston analyysin tein kuitenkin pääosin aineistolähtöisesti haastateltavien kokemuksista käsin. Kyselyn kvantitatiiviset jakaumat otin mukaan, kun ensimmäinen versio kirjoitetusta laadullisesta analyysistä oli valmis. Poimin kyselystä analyysin yhteyteen taulukoita, jotka havainnollistavat haastatteluaineistosta nostettuja teemoja ja haastateltavien kokemusten yleisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tarkemmin teemahaastatteluiden toteuttamisprosessi sekä haastatteluaineiston analyysissä käytetyt menetelmät.

4.2. Teemahaastattelut tutkimusaineistona

Kyselyn jälkeen tavoitteena oli syventää kyselystä saatua tietoa. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä havainnoimaan tutkittavien käyttäytymistä tai tutkita kielellisiä ilmaisuja, vaan kyselystä saatua tietoa syvennettiin tarkastelemalla työntekijän ajatuksia sekä kokemuksia työstään. Tutkittaessa ihmistä aktiivisena merkityksiä luovana subjektina ja halutessa selventää sekä syventää aikaisemmin kerättyä tietoa, tiedonkeruun menetelmäksi soveltuu erityisesti haastattelu (Sarajärvi & Hurme 2001, 35). Menetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Koska tässä tutkimuksessa niin sanottuna teoreettisena linssinä toimii käsitys sitoutumisen moniulotteisuudesta, haastattelun teemat rakennettiin kyseisen teorian pohjalta sitoutumisen eri kohteista (ala, työ, organisaatio, ura). Tutkimuksen lähtökohdat ja kysely ovat selkeästi teoriasidonnaisia. Siksi haastattelun runko oli luontevaa rakentaa teorian teemojen varaan. Tämän vuoksi esimerkiksi strukturoimaton syvähaastattelu ei ollut relevantti tiedonkeruutapa. Varsinaiset, osittain kyselyn pohjalta muodostetut haastattelukysymykset pyrittiin kuitenkin jättämään mahdollisimman avoimiksi, jotta ne eivät ohjaisi haastateltavien vastauksia ja siten heikentäisi tutkimuksen reliabiliteettia.

Etukäteen strukturoidun ja yksityiskohtiin pureutuvan lomakehaastattelun sijaan avoimet teemahaastattelukysymykset vapauttavat haastattelun tutkijan näkökulmasta. Teemahaastattelussa otetaan huomioon haastateltavien tulkinnat asioista sekä heidän antamansa merkitykset, jolloin tutkittavien näkökulmat voivat nousta esiin. Teemoittain rakennettu haastattelu mahdollistaa myös joustavan siirtymisen kysymysten välillä, jolloin kysymyksiä ei ole välttämätöntä esittää tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelun tiedonkeruumenetelmänä katsotaan kuitenkin sisältävän myös monia mahdollisia virhelähteitä. Vuorovaikutustilanteessa esimerkiksi väärinkäsitykset sekä haastateltavan että haastattelijan osalta saattavat aiheuttaa virheitä. Lisäksi luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavan taipumus vastata kysymyksiin sosiaalisesti suotavalla tavalla. (Sarajärvi & Hurme 2001, 35, 48.) Haastattelututkimuksessa huomioon tulee ottaa se, että haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa haastateltavat yleensä pyrkivät antamaan itsestään mahdollisimman hyvän kuvan. Haastattelu on siis aina jossain määrin myös kuvaus yleisesti hyväksytyistä sosiaalisen toiminnan ja vuorovaikutuksen tavoista. (Alasuutari 1999, 142.) Lisäksi organisaatiota tutkittaessa tulee muistaa, että yksi organisaatio voi sisältää lukuisia epävirallisia alakulttuureja ja erilaisia asenteita työtä kohtaan. Siten seitsemällä haastattelulla tehdyn analyysin ei tietenkään voi katsoa täydellisesti edustavan kaikkien Espoon toimistolla työskentelevien konsulttien näkemyksiä ja kokemuksia.

Haastattelujen toteuttaminen

Haastattelin yhteensä seitsemää henkilöä tammi-helmikuussa 2008. Haastateltavia valitessa käytössä oli kolme rajauskriteeriä. Ensimmäkin valitsin haastateltaviksi konsultteja, jotka olivat työskennelleet organisaatiossa vähintään yhden vuoden ajan. Tässä ajassa heille on muodostunut näkemys konsultin työstä kyseisessä organisaatiossa. Toisekseen en valinnut haastateltaviksi partnereita eli konsultteja, joilla on taloudellinen sijoitus organisaatioon. Omistajuus vaikuttaa sitoutumiseen, koska yrityksen asiat ja menestys koskettavat konkreettisemmin niin sanottuja osakesalkun haltijoita (Kiianmaa 1997, 101-107). Valitsin haastateltavaksi työntekijöiden enemmistöä edustavia konsultteja, joita Espoon toimistolla kutsutaan ”rivikonsulteiksi”. Kolmanneksi valitsin haastateltaviksi itselleni tuntemattomia työntekijöitä. Reaktiivisuuden vähentämiseksi en haastattelut Tampereen toimiston konsultteja. Kaikkien haastateltavien pääasiallinen työympäristö oli ollut Espoon pääkonttori. Kyseinen noin 70 henkilön toimisto eroaa merkittävästi kokonsa suhteen pienistä 5-10 hengen aluetoimistoista. Myös työn organisointi on keskitetympää. Yksittäisen konsultin työtehtävät rajautuvat selkeämmin tiettyjen palvelujen toteuttamiseen tietyn tiimin sisällä. Oletan myös työyhteisön koon vaikuttavan organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen ja organisaatiokulttuuriin. Näiden tekijöiden vuoksi koin tutkijana meneväni ikään kuin tuntemattomaan työyhteisöön, vaikka yritys sinällään oli tuttu.

Haastateltavien rajatusta kohdejoukosta pyrin saamaan mahdollisimman heterogeenisen otoksen. Koska tutkimuksen kohdejoukko on pieni, haastateltavien tunnistamisen estämiseksi heidän taustatietojaan voi kuvailla vain suurpiirteisesti. Haastateltavat eroavat toisistaan ikänsä suhteen. Nuorimman ja vanhimman haastateltavan välillä ikäeroa on yli 15 vuotta. Enemmistö haastateltavista oli 30-40 vuoden ikäisiä. Haastateltavat eroavat toisistaan akateemisen koulutusalan suhteen. Heidän joukossaan oli sekä kauppatieteilijöitä että käyttäytymistieteistä valmistuneita.² Haastateltavia erottelevaksi tekijäksi voidaan nimetä myös sukupuoli ja työtehtävien sisällöllinen erilaisuus. Kaikki haastateltavat eivät kuulu samaan tiimiin.

Lähetin haastattelukutsut sähköpostin välityksellä. Haastattelukutsuihini suhtauduttiin hyvin myönteisesti, mutta haastateltavien kiireellisten aikataulujen vuoksi haastatteluajkojen sopiminen tuotti hankaluuksia. Työesteiden takia sovittuja haastatteluajoja soviteltiin puhelimitse uudelleen. Toteutin ja nauhoitin haastattelut työpaikan neuvotteluhuoneissa.

² Käyttäytymistieteillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä sosiaalitieteiden, psykologian että kasvatustieteiden tutkintoja.

Ensimmäinen haastatteluni toimi niin sanottuna koehaastatteluna. Testasin haastattelurungon toimivuutta ja kysymysten asettelun sujuvuutta. Seuraaviin haastatteluihin oli aikaa viisi päivää, jonka aikana mietin kysymysten esittämisen tapaa ja erotin yhden laajemman kysymyksen kahdeksi erilliseksi kysymykseksi. Suurempia muutoksia runkoon ei kuitenkaan tarvinnut seuraavia haastatteluja varten tehdä, joten otin myös ensimmäisen haastattelun mukaan tutkimusaineistooni. Ensimmäisenä varsinaisena haastattelupäivänä tein kaksi haastattelua. Seuraaviin haastatteluihin aikaa oli yksi viikko. Viikon aikana litteroin kaksi ensimmäistä haastattelua. Toisena haastattelupäivänä tein kolme haastattelua. Tämän jälkeen koossa oli yhteensä kuusi haastattelua. Ennen lisäaineiston keräämistä litteroin haastattelut ja tutustuin niiden sisältöön. Haastattelutauko osoittautui hyödylliseksi, koska sen aikana pystyin rauhassa vertailemaan haastatteluja. Huomasin jo tässä vaiheessa paljon yhtäläisyyksiä haastattelujen välillä. Tauon jälkeen tein vielä yhden haastattelun. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Rivivälillä yksi purettuna nauhoitetuista haastatteluista kertyi aineistoa yhteensä 98 A4-sivua.

Tutkijan rooli

Laadullisen tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen työväline. Pääasiallisen luotettavuuden kriteeri on siis tutkija itse, jolloin luotettavuuden kriteeri koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Koko tutkimustyön ajan olen pohtinut omaa suhdettani tutkimuskohteeseen sekä tutkijan rooliani. Tutkimuksen toteutuksen aikana olen ollut organisaatiossa tarvittaessa kutsuttava työntekijä ja työskennellyt organisaatiossa osa-aikaisena assistenttina kahden vuoden ajan. Tutkijan roolin kannalta organisaation tuttuus oli tutkimusta toteutettaessa sekä etu että haaste. Haastattelutilanteessa ymmärsin haastateltavien käyttämää ammattikieltä, tunsin työn organisoimisen tavat ja pystyin esittämään tarkentavia ajankohtaisia kysymyksiä organisaation toiminnasta.

Haastattelujen kohdalla pyrin kuitenkin erityisesti miettimään sitä, millä tavalla oma jäsenyyteni organisaatiossa mahdollisesti vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin. Sitoutuminen tutkimusaiheena liittyy haastateltavan henkilökohtaiseen suhteeseen työtä ja työpaikkaa kohtaan. Sitoutumiseen liittyy paljon henkilökohtaisia arvoja ja asenteita. Siihen vaikuttavat myös työn ulkopuoliset seikat, kuten elämäntilanne ja perhesuhteet. Tämän vuoksi aihetta voi pitää arkaluontoisena. Organisaatioita tutkittaessa tutkija voidaan rinnastaa johdon nimissä toimivaan ”kätyriin”, jollei hänen tieteellisiin pyrkimyksiinsä uskota (Koskinen ym. 2005, 89). Vaikka

kyseessä on niin sanottu toimeksiantotutkimus, sain organisaation johdolta täyden vapauden suunnitella ja toteuttaa tutkimukseni. Haastatteluissa pyrin välttämään ”kätyrin” mielikuvaa kertomalla sekä haastattelukutsussa että ennen haastattelun aloitusta avoimesti omasta opinto- ja työtaustastani sekä tutkimuksen tarkoituksesta. Korostin käyttäväni haastatteluja omaa yhteiskuntatieteellistä opinnäytetyötäni varten. Lisäksi korostin ehdotonta luottamuksellisuutta ja haastateltavan tunnistamattomuuden suojausta. Oman taustani esittelyn jälkeen aloitin haastattelun kysymällä haastateltavien koulutus- ja työtaustasta. Tämä toi haastattelun alkuun vastavuoroisuutta, jonka koin sujuvaksi tavaksi siirtyä varsinaisiin haastattelukysymyksiin.

Kerroin haastateltaville avoimesti, että tutkimus koskee sitoutumista. Tutkimuksen todellinen aihe tulee esitellä haastateltaville jo haastattelukutsua lähettäessä. Luottamussuhde haastattelijan ja haastateltavan välillä tulee jatkua alusta loppuun eikä niin että haastateltava vasta myöhemmin kuulee, mistä haastatteluissa todella oli kyse. (Keats 2000, 32.) Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi vaarana on kuitenkin ns. Hawthorne -efekti, jolloin tutkimusaiheen esittely lisää reaktiivisuutta haastateltavien keskuudessa ja he muotoilevat vastauksensa sosiaalisesti suotaviksi. (Koskinen ym. 2005, 52). Haastattelukysymyksissä otin sitoutumisen erillisenä aihealueena esille vasta viimeisenä haastattelukategoriana. Haastattelurunkoni rakentui avoimista ja yleisluontoisista työtä ja organisaatiota koskevista kysymyksistä (ks. liite 4). Kysymysten avoin muoto sekä eteneminen yleisestä yksityiskohtaisempiin seikkoihin loivat haastattelutilanteeseen vapautuneen ilmapiirin. Vastausten pituus ja hyvin henkilökohtaisten esimerkkien käyttö riippuivat tietenkin vastaajasta.

Koska tutkimuskohde oli entuudestaan tuttu, ennen haastattelujen toteutusta kirjasin tutkimuspäiväkirjaani ylös omat oletukseni ja esiyymmärrykseni kustakin temasta sekä tein muistiinpanot henkilöstöpäällikön kanssa käymistäni keskusteluista. Näin pyrin välttämään omien kokemusteni sekä aikaisemmin saatujen tietojen sekoittumista analyysivaiheessa haastateltavien vastauksiin.

4.3. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi

Tutkimushaastattelun tehtävästä ja siitä, millaista tietoa haastattelun ajatellaan tuottavan, on esitetty erilaisia käsityksiä. Näkökulmien ero perustuu erilaisille näkemyksille kielen merkityksestä tietoa tuottaessa. Aikaisemmin yleinen käsitys tutkijoiden keskuudessa oli, että sosiaalinen todellisuus on olemassa sen kuvaamiseen käytetyistä keinoista riippumatta. Tätä näkemystä kritisoi muun

muassa konstruktionistinen lähestymistapa, jonka johtoajatukseksi on, että todellisuutta tuotetaan ja uusinnetaan kielen avulla teksteissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 10-11.) Vastaavanlainen ajatus todellisuudesta tuodaan esiin fenomenologisessa ihmiskäsityksessä, jossa todellisuus sekä asioiden merkitykset rakentuvat yhteisön ja intersubjektiivisen vuorovaikutuksen kautta. Sekä tutkija että tutkittavat ihmiset ovat osa yhteistä merkitysten perinnettä. Kokemus muodostuu vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Tämän vuoksi jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä. Toisaalta fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita myös yksilön erilaisuudesta ja ainutlaatuisuudesta. Tarkoituksena ei ole yksittäistapauksista yleistämällä löytää yleisiä säännönmukaisuuksia vaan tavoitteena on ymmärtää jonkin tutkittavan alueen ihmisten senhetkistä merkitysmaailmaa. (Laine 2007, 29-31.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, millaista suhdetta haastateltavat rakentavat haastattelutilanteessa työhönsä ja pyritään ymmärtämään sitä, miten he kokevat joustavat työn muodot. Haastateltavien yhteisten ja ainutlaatuisten kokemusten kautta tarkoituksena on tarkastella joustavien työnjärjestelyjen ja sitoutumisen välistä suhdetta. Toisin sanoen analyysissä keskitytään haastattelujen sisältöön eikä muotoon. Näin ollen aineistoa on tarkoituksenmukaista lähestyä sisällönanalyysin, eikä esimerkiksi puhetapoja erottelevan metodin kautta.

Sisällönanalyysi on metodi, jolla pyritään kuvamaan tutkittava ilmiö systemaattisesti ja objektiivisesti. Kuvaus sinänsä ei ole tutkimuksen tulos, vaan analyysin tulokset on tarkoitus nivota yhteen aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa sekä tarkastella aihetta tutkimuskohdetta laajemmassa kontekstissa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Toisin kuin perinteisessä fenomenologisessa tutkimuksessa tässä tutkimuksessa analyysi ei kuitenkaan ole puhtaasti induktiivinen. Analyysissä ei pyritä irrottautumaan täysin teoreettisen viitekehyksen ohjaavuudesta (ks. Laine 2007, 35). Tämä johtuu siitä, että tutkimukseni lähtökohdat ovat vahvasti teoriaperusteisia. Tutkimuksen suuntia kartoittava kysely sekä haastattelurungon teemat on rakennettu teoreettisen moniulotteisen sitoutumisen mallin pohjalta. Haastatteluaineiston analyysiin ei kuitenkaan käytetä eksaktia teoriasta lainattua analyysikehikkoa. Koska työhön sitoutuminen aiheena on niin mediassa kuin työelämän tutkimuksen kentälläkin ajankohtainen, rakennan analyysin aikaisemman teorian, tutkimusten ja empiiristen havaintojen vuoropuhelulle. Jari Eskola nimittää tällaista lähestymistapaa *teoriasidonnaiseksi* analyysiksi. Tällöin analyysissä

on teoreettisia kytkentöjä, mutta toisin kuin *teorialähtöisessä* analyysissä, se ei kuitenkaan suoraan nouse teoriasta tai pohjautu teoriaan. (Eskola 2007, 162.)

Teoriasidonnaisessa analyysissä aiempi teoria antaa suuntaviivoja analyysille. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta se ei määrää tulkintaa ennalta eikä sido sitä. Näin ollen analyysi voi tuottaa havaintoja, jotka mahdollisesti poikkeavat aikaisemmista tutkimuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.) Tutkimusprosessissa lähestymistapa voi vaihdella induktiivisen ja deduktiivisen välillä, jonka jälkeen päädytään tutkimuksen loppupäätelmiin. Näin ollen lähestymistavat eivät sulje toisiaan pois, vaan niiden vuorottelun kautta tutkittava ilmiö on mahdollista kuvata ja tulkita monipuolisemmin. (Alasuutari 1989, 39.)

Analyysin toteutus

Aineiston sanatarkan litteroinnin jälkeen luin aineistoa useita kertoja läpi ja tarkastelin haasteltavien vastauksissa ilmenneitä eroja ja yhtäläisyyksiä. Koska kaikissa haastatteluissa teemoja ei käyty samassa järjestyksessä läpi, vaan siirtyminen teemasta toiseen vaihteli haastateltavan puheen mukaan, analyysin toisessa vaiheessa järjestin haastateltavien vastaukset teemoittain haastattelurungon mukaiseen järjestykseen leikkaamalla ja liittämällä sitaatit asiakirjasta toiseen. Kolmannessa vaiheessa pelkistin aineistoa kiinnittämällä tarkempaa huomiota sitaatteihin, joissa annettiin painoarvoja eri sitoutumisen kohteille sekä viitattiin sitoutumista voimistaviin tai heikentäviin tekijöihin. Analyysiyksikkönä käytin lausumaa, jolla tarkoitetaan useimmista sanoista koostuvaa ajatuksellista kokonaisuutta (Janhonen & Nikkonen 2001, 26).

Eri värejä käyttäen tein sitaateista alustavia luokitteluja teemoitetun aineiston marginaaleihin. Lähtökohtana analyysissä oli siis väljä teoreettisen typologian pohjalta muodostettu analyysirunko, jossa sitoutumisen kohde ja sitoutumista edeltävät tekijät erotellaan teorian mukaisesti toisistaan.

1. sitoutumisen kohde asiantuntijatyössä
2. työ- ja organisaatiositoutumista edistävät tekijät
3. työ- ja organisaatiositoutumista heikentävät tekijät

Näiden luokkien sisälle muodostin aineiston sitaateista useita pienempiä kategorioita erilliseen asiakirjaan. Yhdistelin toisiinsa kytköksissä olevat kategoriat laajemman luokan alle ja lopulta

yhden pääluokan sisään. Teoriasidonnaisessa analyysissä väljän analyysirungon sisälle voidaan muodostaa erilaisia kategorioita aineistolähtöisesti, jolloin analyysi noudattaa induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Lisäksi analyysin induktiivisuutta lisää teoreettiseen runkoon kuulumattomien asioiden koonti omaksi luokittelujärjestelmäkseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Joustavat työn muodot olivat voimakkaasti läsnä haastateltavien puheessa, joten muodostin aineistosta analyysirungon ulkopuolelle luokan, johon kokosin haastateltavien kokemuksia joustavista työjärjestelyistä. Pian oli huomattavissa, että työn joustavuus on voimakkaasti haastateltavien kokemusten taustalla ja yhteydessä sitoutumista edistäviin tai heikentäviin tekijöihin riippumatta käsiteltävästä haastatteluteemasta. Tästä syystä nostin joustavien työjärjestelyjen ja sitoutumisen suhteen tutkimukseni varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi. Joustavuus ei siis saanut riittävästi painoarvoa yksittäisenä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Toistuvuuden vuoksi, nostin joustavuuden käsitteeksi, joka vaikuttaa muiden pääluokkien taustalla. Pääluokat muodostuivat siis analyysirungon mukaisesti niistä tekijöistä, joilla on merkitystä sitoutumisen suuntautumisessa eri kohteisiin sekä sitoutumista voimistavista ja heikentävistä tekijöistä.

Luokkajärjestelmää tehdessäni rajoitin tarkasteluni pelkästään aineistoon eli pyrin löytämään tutkimuskysymyksiin vastauksia ainoastaan haastateltavien kokemuksista tuettuna kyselyn avoimilla vastauksilla. Tässä vaiheessa jätin huomioimatta aikaisempien tutkimusten tulokset. Teorian ja aikaisemmat tutkimukset otin kuitenkin mukaan avatessani luokittelujärjestelmää eli kirjoittaessani toista versiota analyysistä. Näin ollen tutkimuksen analyysiosiossa keskustelutetaan empiirisiä havaintoja, aikaisempia tutkimuksia sekä teoriaa.

Analyysin yhteydessä on haastateltavien sitaatteja, jotka on pyritty säilyttämään alkuperäisessä muodossa. Haastateltavien tunnistettavuuden suojaamiseksi sitaateista on kuitenkin poistettu sellaiset henkilökohtaiset viittaukset, joista haastateltava on mahdollista tunnistaa.³

³ Sitaaateissa haastateltavat on erotettu toisistaan numeroin 1-7.

Analyysissä esiintyvät litterointilyhenteet:

Hva = haastateltava

Hja = haastattelija

[] = tarkennus haastateltavan sitaattiin

(...) = sitaatista on poistettu sanoja

5. SITOUTUMISTA JA JOUSTOA TYÖSSÄ

Johdatuksena työhön sitoutumisen ja joustavien työjärjestelyjen analyysiin kiinnitetään ensin huomiota siihen, millaista suhdetta haastateltavat rakentavat työhön. Tarkoituksena on tuoda esiin haastatteluissa ilmeneviä työorientaation muotoja ja tarkastella sitä, millainen merkitys työlle annetaan. Työorientaation eli tavan suhtautua työhön ja työlle annettavan yleisen merkityksen oletetaan tässä tutkimuksessa vaikuttavan olennaisesti siihen, millaista työntekijän sitoutuminen työssä on. Alaluvuissa 5.2.-5.6. keskitytään sitoutumisen ja joustavien työnmuotojen välisen suhteen tarkasteluun.

5.1. Suhde työhön

Haastattelussa ensimmäisenä teemana olivat perusteet HR-alalle suuntautumisesta. Perusteet alavalinnalle oli olennaista ottaa esille, sillä haastateltavien erilaiset koulutustaustat mahdollistaisivat hyvinkin erilaisilla toimialoilla ja erityyppisissä työtehtävissä toimimisen. Kaikkien haastateltavien perusteluna HR-alan valinnalle oli sen ihmisläheisyys, mahdollisuudet ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa.

Hva: Mulla se kyllä oli kyllä niin, et se on tää HR-työ, et KTMmä ei ollu se niinku mitenkään, se itse tarkoitus. Mulle se oli ihan selvä, et se ihmisten kanssa tekeminen ja. Ja se ihmisten ymmärtäminen on se niinku juttu. (Hva 3)

Hva: Se on ihmiset ehdottomasti, et sen verran oon tämmönen ekstrovertti-tyyppi ja, ja tota ihmisistä kiinnostunut ja utelias ja jollakin tavalla niinku se maailma niinku kaiken kaikkiaan ja ihmiset kiinnostaa kyl ihan aidosti. (Hva 4)

Tarkemmin tarkasteltuna enemmistö haastateltavista perusteli suuntautumistaan henkilöstöhallinnon alalle dikotomisesti eli vastinparien kautta. Erottelu tuli ensinnäkin esille jakamalla ihmiset sairaisiin ja terveisiin ihmisiin. Jakoa terveiden ja sairaiden välillä tekivät käyttäytymistieteilijät, jotka olivat opintojen tai työelämän kautta tutustuneet terveydenhuollon sektoriin.

Hva: Enemminkin niinku sitä teki sitä valintaa niinku psykologit yleensä tekee, et haluaako olla sairaiden vai terveiden kanssa. (...) Ja sitte tosiaan ku näki sen terapiamaailmanki ni ehkä sit tavallaan ite ei kokenu sellasta niinku niin pitkäjänteistä työstämistä ja, ja tavallaan sitä puimista ja ihmisten vaikeuksien kohtaamista niin omana. (Hva 1)

Haastateltavat myös peilasivat alavalintaansa aikaisempiin työnantajiin. Osalla haastateltavista oli työkokemusta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Dikotominen erottelu rakennettiin myös julkisen puolen ja yksityisen sektorin työnantajien välille.

Hva: Sitte oikeestaan se lähti siitä, että kun halus sellasia ehkä mittareita sihe omaan työhön ja se mitattavuus sillä puolella [eräässä julkisen sektorin organisaatiossa] on vähän niin ja näin. (Hva 1)

Kolmanneksi dikotomista erottelua tehtiin tavaroiden ja ihmisten välillä. Työn tärkeys koettiin muodostuvan vuorovaikutuksen kautta ihmisten kanssa eikä välillisesti tuottamalla instrumentteja ihmisten tarpeisiin.

Hva: Tavarat ja tuotteet ei kauheesti mua inspiroi elikkä sit tavallaan se, että niit hilavitkuttimia on jo niin paljon, et en mä varmaan kyl niist tavaroista kauheesti sais kicksejä. Et kyl, kyl mulla jotenki se, että, et se työ on merkityksellistä ja siinä ihmisten kautta se useesti on helpompi löytää se merkitys. (Hva 4)

Neljänneksi ihmiset ja liiketoiminta erotettiin toisistaan. Alan kiinnostavuus liittyi haastateltavien mukaan juuri ihmisten käyttäytymisen ja liiketoiminnan yhdistelmään. Ihmisten käyttäytymisen ymmärtämiseen liitettiin pehmeämpiä arvoja ja ”bisnestä” pidettiin kovana arvona.

Hva: Ja sit niinku merkitystä viel, jos aattelee niin mä en puhu pelkästään niinku yksilöstä, mun maailmas se ei oo pelkästään se ihminen sillä lailla, vaik se on se tärke. Kyl mä niinku siinä mieles oon kauppatieteilijä, et sit taas, mä haluan, et yrityksen kilpailukyky kehitty ja menestystä syntyy. Mut sit semmonen niinku humaani puoli on mussa kuitenkin, että ei hinnalla millä hyvänsä, että. (...) Et tavallaan niinku tää yhdistelmä on hirveen herkullinen. (Hva 4)

Osittain samanlaista kontrastiivista tapaa rakentaa suhdetta ammattiin löysi myös Pekka Räihä tutkimuksessaan opettajien ammatinvalinnan perusteista. Ammatit luokitellaan stereotyyppisesti koviin ja pehmeisiin ammatteihin, jolloin tapa rakentaa suhdetta ammattiin ei ole yksittäisen ihmisen käsitys ammatista vaan perustuu useiden ihmisten mielikuvaan. (Räihä 1998, 89-90.)

Työorientaatio

Haastateltavat identifioituvat ensisijassa pehmeisiin arvoihin, mutta taloudellinen tuloksellisuus on yksi olennainen kannustintekijä työssä. Työntekijöille asetetaan periodeittain sekä ryhmä- että henkilökohtaisia tulostavoitteita, joihin he pyrkivät myymällä asiantuntijapalveluja asiakkaille. Henkilökohtaisten myyntilukujen eli tuloksen suuruus nähdään yhtenä tärkeänä henkilökohtaisen onnistumisen mittarina ja osoittimena työssä. Koska työ sisältää pääosin abstraktia tiedon käsittelyä ja tuottamista sekä sosiaalisia vuorovaikutustilanteita, taloudelliset mittarit konkretisoivat työn aikaansaannoksen ja henkilökohtaisen menestymisen työssä. Lisäksi olennainen tosiasia tietysti on, että henkilökohtaisten tuloslukujen suuruus vaikuttaa tulospalkkauksen kautta suoraan työntekijän palkan suuruuteen. Näin ollen kaikki nämä tekijät yhdessä lisäävät niin sanottua tuloshakuista orientaatiota työtä kohtaan.

Hva: Konsultin työssä ni kyllä mua motivoi ne numerot ja tulos, et täytyy saada asioita aikaan. (Hva 1)

Hva: Mulla on semmonen jotenki kyllä, et mä teen kans niinku sydämellä jotenki työtä enkä vaan niinku suorituksena. Mut myöskin semmosta tulokseen pyrkimistä on myöskin. Varsinkin nyt ku itse on konsulttina. Et ehkä silloin enemmän [aikasemmissä tehtävissä] niin oli enemmän semmoset pehmeät arvot myöskin niinku pinnalla. (Hva 3)

Työn merkityksellisyys sen sijaan rakentui haastateltaville osittain auttamiskokemusten kautta. Työn henkinen palkitsevuus perustuu paljolti työnhakijan tai asiakkaan onnistumisen edesauttamiseen. Tätä kautta oma työpanos koetaan tarpeelliseksi.

Hja: Sanoit, että työn täytyy olla merkityksellistä. Mikä tästä konsultin työstä tekee merkityksellistä?

Hva: Kylhän me autetaan. Et jos miettii ihmisiä, jotka hakee työtä. Ja sit me löydetään johonkin firmaan se sopivin henkilö, niin kyllähän täs näkee silleen tosi onnellisia ja ilosia ihmisiä. Sit kun tapaa niitä ihmisiä. Kun on sellanen pidempi asiakassuhde. Sit kun sä näät, et ne viihtyy siellä. Se on tosi hienoo. (Hva 2)

Henkilöstökonsultti tekee työtä monenlaisilla toimialoilla ja erilaisissa organisaatioissa. Työ vaatii asiakasyrityksen toimintaympäristön ymmärtämistä ja hahmottamista, jotta konsultointi voi onnistua. Myös henkilökohtainen vuorovaikutussuhde asiakkaaseen pitäisi lyhyessä ajassa muodostua toimivaksi, jotta olennainen tieto saadaan jaettua ja tavoitteet saavutetaan. Usealle

haastateltavista työn merkityksellisyys rakentui näiden tekijöiden yhdistymisestä ja erityisesti kokemuksesta, että omasta työstä on todellista hyötyä asiakkaalle ja että tehty konsultointityö aidosti auttaa asiakasta HR-prosessien eteenpäin viemisessä. Työssä onnistumista arvioitiin siis tehdyn työn hyötyseurausten kautta. Orientaatio työhön on tällöin utilitaristinen.

Hva: Mun mielestä on tärkeää se, et sä pystyt olemaan niinku samalla aaltopituudella sen asiakkaan kanssa. Et puhuu sitä kieltä, et hän ymmärtää ja hän saa siitä sen irti. Siinä oikeesti voi itse olla hyödyksi. Että tota ja sopivalla tavalla. Välttämättä tärkeintä ei oo se kaikkein syvällisin ja paras analyysi, jos asiakas ei pysty sitä tietoo hyödyntämään. (...) Et pystyy niinku lukeen sitä asiakasta, et mitä hän haluaa. Ja miten paljon pitää tukea siinä päätöksenteossa, minkä tyyppinen tieto on hänelle tärkeää. (Hva 3)

Kaikki haastateltavat painottivat henkilökohtaisen kehittymisen ja oman asiantuntijuuden syventämisen tärkeyttä työssä. Myös työnantajan odotetaan tarjoavan mahdollisuuksia kouluttautua. Ulkopuolisia koulutuksia enemmän haastateltavat kuitenkin painottivat mahdollisuuksia kehittyä oman organisaation sisällä. Tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijällä olisi mahdollisuuksia laajentaa osaamistaan osallistumalla myös toisen tiimin palveluiden toteutukseen. Erityisesti useat henkilöarviointia tehneet konsultit haluavat laajentaa osaamistaan henkilöstön kehittämisen puolelle, jonka he kokivat monipuolisemmaksi, luovemmaksi ja ei niin ennalta vaiheistetuksi työksi kuin soveltuvuusarviointien tekemisen.

Myös uralla eteneminen käsitettiin haastatteluissa nimenomaan oman asiantuntijuuden syventämiseksi. Goldthorpen byrokraattisesta orientaatiosta poiketen haastateltaville tärkeämpää on henkilökohtainen ammatillinen kehittyminen kuin eteneminen hierarkkisesti korkeampiin statuksiin.

Hva: Mulle se nyt on ihan yks hailee, mikä se titteli on. Mut enemmänki se, et se työn kuva on mielekäs ja sellanen niinku saa uutta näkökulmaa säännöllisesti. Se eteneminen on mun mielest just enemmän sitä oman asiantuntemuksen kasvattamista. (Hva 2)

Hja: Mitä sun mielestä tarkoittaa uralla eteneminen?

Hva: Pitkältihän se on yleensä, aina ajatellaan, että se on askel ylöspäin. Nimikkeiden kautta tai esimiesasema on se millä etenemistä mitataan, mutta mä nään omalla kohdalla, että se ei oo välttämättä mun juttu vaan halua sivuttain laajentaa sitä omaa osaamistaan ja kehittyä. Ja sitä kautta uralla eteenpäin. (Hva 5)

Henkilökohtainen kouluttautuminen ja sitoutuminen oman asiantuntijuuden syventämiseen ei kuitenkaan sulje pois työyhteisön tärkeyttä. Omaa asiantuntijoista koostuvaa työyhteisöä pidetään merkittävänä oppimisympäristönä, kun työtä tehdään yhdessä ja tietoa jaetaan. Tietoa jakamalla on mahdollista kasvattaa omaa intellektuaalista pääomaa. Lisäksi suhteet kollegojen kanssa toimivat myös sosiaalisen tuen kanavina.

Hva: Työssä tärkeätä on se, että kokee että sillä omalla työllä on jotain merkitystä. Ja ihmiset. Siis se, että on hyvä ilmapiiri. Et tietysti jos mä oisin aatellu, että mä teen rahaa niin mä oisin jatkanu [edellisissä tehtävissä]. Mut en mä halunnu sitä, vaan täytyy olla sellanen työyhteisö, minkä kanssa voi jakaa ja jutella ja oppii itte. Et kylhän tällasessa asiantuntijaorganisaatiossa ni oppii valtavasti itekin. (Hva 2)

Suhteutettuna Goldthorpen orientaatiomuotoihin solidaarisen orientaation kaltaista samaistumista lähityöyhteisöön oli havaittavissa aineistossa. Tämä ilmeni esimerkiksi samaistumisena dynaamiseen organisaation jäsenten työskentelytyyliin ja työtahtiin, jossa asiat etenevät yleensä nopeasti ja projektimaisella työllä on selkeä alku- ja päätepiste.

Hva: Periaatteessa tykkään, että asiat menee nopeesti. (...) Niinku no, ainaki Espoon osalta voi sanoa, et on aika semmonen dynaaminen ja tapahtumarikas ympäristö. Et tapahtuu ja on aika semmost nopeeta liikettä ja sitte on semmone hyvä henki. (Hva 1)

Hva: Tää on sellanen paikka, missä se sykli on sellanen mun luonteelle sopiva, et tääl on tosi nopee tempo. Tää on sopivan lyhytjänteistä. (Hva 2)

Lisäksi lähityöyhteisön yhteisellä huumorilla sävytettyä ilmapiiriä pidettiin merkittävänä asiana viihtyvyyden kannalta. Hyvän työilmapiirin merkittävyuden korostaminen ja samaistuminen dynaamiseen työskentelytyyliin eivät kuitenkaan välttämättä merkitse sitoutumista organisaatioon tai työyhteisöön. Samaistuminen yritykseen, johonkin siihen liittyvään ideaan, ilmapiiriin tai toimintatapaan tarkoittaa Kiianmaan (1997, 102) mukaan sitä, että työntekijöillä on yhteinen minä-ideaali. Kuitenkin nämä työntekijät voivat olla eri tavoin sitoutuneet organisaation edun mukaiseen toimintaan ja yrityksen tulevaisuuteen.

Aineistosta oli löydettävissä kolme erilaista työorientaation muotoa. Ensimmäkin haastateltavien puheessa korostuu niin sanottu tuloshakuinen orientaatio työhön, jolloin taloudellinen tulos ja sen kasvattaminen koettiin sekä onnistumisen mittarina että olennaisena tavoiteltavana päämääränä työssä. Toiseksi haastateltavien kokemuksissa korostuu niin sanottu utilitaristinen orientaatio,

jolloin työn palkitsevuus syntyi asiakkaan auttamiskokemusten kautta. Työn merkityksellisyys rakentuu tehdyn työn seurauksista, jolloin tärkeää on, että konsultointityöstä on todellista hyötyä asiakkaalle. Kolmanneksi aineistossa korostuu niin sanottu professionaalinen orientaatio, jolloin ammatillisten haasteiden kautta omaa asiantuntijuutta on mahdollista kasvattaa ja uran rakentuminen on pikemminkin uuden oppimista kuin hierarkkista etenemistä. Orientaation muodot eivät sulje toisiaan pois, vaan yksittäisen haastateltavan puheessa ne kietoutuivat yhteen.

Työn merkitys

Goldthorpen teorian mukaista vahvasti instrumentaalisesti painottuvaa orientaatiota eli työn marginalisoimista ja välineellistämistä taloudelliseksi keinoksi toteuttaa muita päämääriä elämässä, ei ilmennyt kenenkään haastateltavan puheesta. Sen sijaan työ koettiin tärkeänä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen areenana.

Hva: Mulle on hirveen tärkeitä semmonen itsenäisyys ja vapaus työssä. Ne on mulle ehkä kaikkein tärkeimmät asiat. Ja sit oikeestaan voi sanoo, et itseoivaltaminen ja uuden luominen on tullu kans toiseks semmoseks asiaks. (Hva 4)

Taulukosta 1. voidaan nähdä, että itsensä toteuttamisen ja minäkuvan kannalta työllä on selkeä merkitys kyselyyn vastaajille. Selkeä enemmistö kyselyyn vastanneista on samaa mieltä siitä, että työ on keino toteuttaa itseään ja se on tärkeä osa minäkuvaa. Suhteutettaessa työtä kokonaisvaltaisesti muuhun elämään työn tärkeys sekä työtavoitteet nähdään vähemmän tärkeänä. 15 prosenttia vastaajista ei liitä henkilökohtaisia tavoitteitaan työhön, mutta 20 prosenttia yhdistää useimmat tavoitteensa työhön. Valtaosalle vastaajista henkilökohtaiset tavoitteet liittyvät osittain työhön. Asiantuntijat arvottavat työnsä ja oman elämänsä useimmiten kokonaisvaltaisesti. Huomioon tulee siis ottaa se, että yksilön antama merkitys työlle vaihtelee yksilön kontekstista ja ajankohdasta riippuen. Työn tärkeyden painoarvoon vaikuttavat muun muassa sen hetkiset perhesuhteet, elämäntilanne sekä senhetkinen työmotivaatio. (Taipale 1999, 41.) Taulukon viimeisen vastausjakauman perusteella työnteko itseisarvona eli työ yleisenä velvollisuutena nähdään vastaajien keskuudessa joka tapauksessa tärkeänä.

Väittäjä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä (%)	N
Työn kautta voin toteuttaa itseäni.	0	0	0	17	69	14	100	35
Työ on tärkeä osa minäkuvaani.	0	0	6	17	63	14	100	35
Useimmat henkilökohtaisista tavoitteistani liittyvät työhön.	6	9	26	40	17	3	100	35
Tärkeimmät tekemäni asiat liittyvät työhöni.	6	17	17	49	9	3	100	35
Mielestäni ihmisen ei tarvitse tehdä työtä, jos hän voi hankkia toimeentulonsa muulla tavalla.	11	37	31	14	3	3	100	35

Taulukko 1. Työn merkitys.

Raija Julkunen kirjoittaa nykyisen työn subjektivoitumisesta, jolla tarkoitetaan työn henkilöitymistä tekijänsä subjektiviteettiin. Postmodernissa tietotyössä työtä ei voida objektivoida koneiden ja laitteiden toimintaperiaatteiksi, eikä tekijästään riippumattomiksi suunnitelmiksi, kuten tayloristisessa tuotantoprosessissa tehtiin. Mekanisoinnin ja automatisoinnin kautta työprosessi pyrittiin aiemmin tekemään riippumattomaksi inhimillisen työkyvyn luonteesta, kyvystä suunnitella, ajatella ja tehdä päätöksiä. Nykyisin ero työn ja tekijän väliltä katoaa. Työ henkilökohtaistuu tekijänsä subjektiin, jolloin työntekijän pyydetään käyttämään osaamistaan, tunteitaan ja motivaatiotaan sekä osallistumaan vastuun jakoon. Töihin joutuvat myös työntekijän kaikki mahdolliset persoonalliset kyvyt ja taidot, ei vain ammattitaito. Julkunen kirjoittaa työn ”tärhtävän” yhä syvemmin yksilön sisimpään. (Julkunen 2008, 118-127.)

Yhtä lailla työntekijän näkökulmasta ihanteelliseksi työksi on nostettu sellainen työ, jossa voi toteuttaa itseään sekä kehittää omia kykyjään. Työhön liitetään henkilökohtaisia haaveita ja onnistuminen ja menestyminen vahvistavat koko persoonaa. Sen sijaan menestyksen puute

työmarkkinoilla ja työttömyys näyttäytyvät henkilökohtaisena epäonnistumisena ja jopa persoonallisuuden kriisinä. (Vähämäki 2006, 27.) Arviointi ei siis koske minän ulkopuolista suoritusta, vaan tärähtää suoraan työntekijän persoonaan (Julkunen 2008, 124).

Työn henkilökohtaistumisen myötä työ näyttäytyy tekijälleen itsensä ilmaisemisen alueena (Vähämäki, 2003, 17). Tällainen itsensä kehittämisen diskurssi on Julkusen mukaan noussut niin arkipäiväiseksi, ettei sitä nykyään edes kyseenalaisteta. Itsensä toteuttamisen kautta annettu merkitys työlle on radikaalisti erilainen kuin ajateltaessa, että työ antaa ainoastaan materiaalsen toimeentulon. Työn tulee nykyisin antaa yksilölle eksistentiaalinen merkitys. (Julkunen 2008, 126-127.) Tällainen merkityksenanto sitoo inhimillisen subjektiviteetin ja identiteetin rakentumisen voimakkaasti työhön. Tällöin nimenomaan ”työ yleensä” sitoutumisen kohteena ja työn merkitys elämän osa-alueena saa jo kulttuurisen diskurssinsa kautta merkittävän painoarvon.

Kaikki tutkimusaineistossa esiintyneet orientaation muodot sekä työn tärkeys itsensä toteuttamisen areenana suuntaavat sitoutumista työtä kohtaan. Taustalla on kuitenkin myös havaittavissa merkkejä solidaarisesta orientaatiosta, joka haastateltavilla ilmeni organisaatioon samaistumisena. Orientaatioluokkien perusteella ei voida tehdä päätelmiä organisaatioon sitoutumisesta, vaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava tarkemmin siinä kontekstissa, jossa työtä tehdään. Seuraavissa alaluvuissa kiinnitetään tarkempaa huomiota proaktiivisen työn kontekstin ja sitoutumisen väliseen suhteeseen.

5.2. Illuusio vapaudesta

Työn joustava järjestely tuo työhön vapautta, joka mahdollistaa työntekijän huomioimisen yksilönä. Työntekijä voi osittain organisoida työtään omista lähtökohdista ja työn ulkopuolisen elämän tarpeista käsin. Yrityksessä työskenteleville työntekijöille on kuitenkin aina asetettu visio ja liiketoiminnalliset tavoitteet, joiden saavuttamisen vuoksi työtä ympäröivät myös erilaiset kontrollin muodot. Seuraavaksi kiinnitetään huomiota joustavien työjärjestelyjen synnyttämän vapauden, kontrollin ja sitoutumisen väliseen suhteeseen. Tarkoituksena on tarkastella, millaista vapaus ja kontrolli ovat proaktiivisessa asiantuntijatyössä ja miten ne vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

Työn ajattomuus

Sekä kyselyn avoimissa vastauksissa (ks. liite 5) että teemahaastatteluissa työntekijät pitivät työhön liittyvää vapautta tärkeänä seikkana työssä, merkittävänä etuna ja juuri konsultin työhön sitouttavana tekijänä. Kokemus vapaudesta kiteytyy kahteen joustavaan työnmuotoon, eli työaikaan ja etätöiden mahdollisuuteen. Ajallinen joustavuus työhön syntyy siitä, että työnantaja ei säätele työaikaa. Konsulteilla ei ole työaikoja, eikä siten minkäänlaista työaikojen seurantajärjestelmää. Työhön käytettyä aikaa ei valvota. Työajan sijaan voidaan siis puhua työajattomuudesta. Työ ei myöskään ole paikkaan sidottua, vaan sitä voi halutessa tehdä osittain etätöinä kotoa käsin. Tässä mielessä niin sanottu työajattomuus ja etätö mahdollistavat itsenäisen aikataulujen suunnittelun sekä vapauden tunteen syntymisen työssä.

Hva: Mun mielest siks niinku ehkä mä oon ja pysyn myöskin konsulttina, enkä esimerkiks hakis henkilöstöpäälliköks. Mun mielest konsultin työ on kuitenkin aika vapaata. Sä voit aika paljon suunnitella, millon sä teet ja mä teen tosi paljon myöskin kotoa käsin raportteja ja muuta. Et se on yks niinku oikea valtti. (Hva 2)

Joustavien työaikajärjestelyjen eli tutkimuskohteessa työaikojen puuttumisen tuottama kokemus vapaudesta ja itsenäisyydestä voi myös ohjata työntekijää vastavuoroiseen joustamiseen. Tällöin työhön ollaan valmiita sitoutumaan hyvin voimakkaasti ja sen takia ollaan valmiita joustamaan jopa merkittävästi yli työnantajan odotusten.

Hva: Täs työssä, kun ite pystyy rakentaa ne omat aikataulunsa. Täs on sellanen joustovara hyvässä ja pahassa. Nytkin oon töissä 38 asteen kuumees, kun ei pysty jäämään pois muutamasta työjutusta, mitä tänään on. Et, tota siin on niinku sit se, et tavallaan on valmis joustamaan sen työn takia aika paljonkin. Mä en osaa kuvitella, että kuinka mones muussa olis, olis valmis tekeen näin. Mut se on sit toisaalta se, mitä sä saat on se itsenäisyys. Sit sekin on mulle hirveen tärkeetä, mulle on ihan tosi tärkeetä se, et mä saan ite määrätä, miten mä mun töitä teen ja millon mä teen. Et mä ite oon kontrollissa siitä omasta aikataulusta. (Hva 3)

Joustavaa työtä käsittelevässä tutkimuksessa osoitettiin työaikajoustojen toimivan parhaiten sosiaalisen vaihdon eli vastavuoroisen periaatteen kautta. Jos työaika joustaa työntekijän tarpeiden mukaan, on työntekijä valmis ajoittain joustamaan vastaten työpaikan tarpeisiin. (Uhmavaara ym. 2005, 65.) Organisaation sitoutumisen kannalta ei ole kuitenkaan selvää, sitouttaako joustava työaika organisaatioon vai onko kyseessä eräänlainen ”trade-off”, jossa työntekijä ostaa vapauden työaikansa joustavaan järjestämiseen suostuen samalla joustamaan työnantajan tarpeiden mukaan

(Mamia & Koivumäki 2006, 147). Konsulttien kohdalla ajallinen joustaminen suhteessa työpaikan tarpeisiin ei ole näin suoraviivaista, sillä joustaminen ei pääasiassa tapahdu suoraan suhteessa työnantajan tarpeisiin vaan suhteessa asiakkaaseen.

Hja: Mitä huonoja puolia tässä työssä sun mielestä on?

Hva: Kiire ja se, et ei voi kuitenkaa ite vaikuttaa, vaik on vapaus tehdä asioita niin ei voi hirveesti vaikuttaa siihen omaan työtahtiin. Totta kai tehdään sen mukaan, mitä asiakkaat haluaa ja millon ne sitä haluaa. Sit välillä, välillä aikataulut menee vähän mahdottomiksi. (Hva 6)

Työnantajan ja työntekijän vastavuoroisuuteen perustuvan vaihtosuhteen välissä on asiakas, jolloin joustaminen käytännössä kohdistuu suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Kyse on siitä, että työnantaja mahdollistaa vapauden joustavilla työaikajärjestelyillä, mutta työntekijän joustaminen ei ole poikkeuksellista työnantajan kausittaisiin tarpeisiin vastaamista, vaan se on läsnä jatkuvasti asiakassuhteiden hoitamisessa.

Hva: Tässä [konsultin työssä] on illuusio vapaudesta. Ja nimenomaan, joskus alleviivaten illuusio, että kylhän aikataulut tulee hirveen paljon sitte ulkoa, asiakkaalta päin. Ja tietysti jokainen on, itse jokaisen on sanottava kyllä tai ei. Semmonen ajanhallinta. Ein sanominen, omien rajojen pitäminen. Se et todellakin se on illuusio vapaudesta monta kertaa. Ja totta kai, kun me ollaan, asiakas meiltä ostaa asiantuntijapalvelua niin kyllä me aika nöyriä ollaan siinä suhteessa, että, et ku pitää tehdä asiakas tyytyväiseksi niin sillon se tarkoittaa, että me joustetaan. Se on rajan hakemista, et mikä on tarpeeksi ja mikä on liikaa. (Hva 7)

Itsenäisessä konsultointityössä työajan kontrollointi on siis siirtynyt pääasiassa työnantajalta työntekijälle. Tämä ei kuitenkaan merkitse työntekijän vapautumista työn ajallisesta kontrollista. Konsultin työssä työntekijälle on siirretty suora vastuu asiakkuuksista ja työn hankkimisesta. Työnantajan asettamien tulostavoitteiden saavuttaminen ja tulokseen sidotun palkan suuruus on riippuvainen työntekijän asiakaslähtöisestä työotteesta ja kyvystä rakentaa ja ylläpitää asiakkuussuhteita. Asiakastyytyväisyys synnyttää kysyntää, ei vain suhteessa koko organisaation tuottamiin palveluihin, vaan usein suoraan suhteessa yksittäiseen konsulttiin. Tämän vuoksi sitoutuminen ohjautuu voimakkaasti asiakastyöhön. Asiakaslähtöinen toiminta aiheuttaa sen, että työntekijä joustaa ajallisesti lähes jatkuvasti suhteessa asiakkaiden toivomuksiin ja tarpeisiin. Tällöin työn ajallinen kontrolli on useimmiten asiakkaan eikä työntekijän käsissä. Luc Boltanskin ja Éve Chiapellon (2005, 82) mukaan kyse on markkinakontrollista, joka on korvannut hierarkkisen työnantajan valvontaan perustuvan kontrollin. Työntekijän työaika ei suoranaisesti säätele johto

vaan asiakkaiden vaatimukset ja kilpailu markkinoilla. Tällöin suhde työnantajan ja työntekijän välillä näyttäytyy tasavertaisena. Myös Paul Du Gay & Graeme Salaman (1992, 616-622) kirjoittavat asiakkuuden paradigmasta ja markkinakontrollista, johon kuuluu asiakkaan jatkuvasti muuttuviin vaatimuksiin ja toiveisiin vastaaminen joustamalla ja kehittämällä yhä innovatiivisempia tapoja palvella asiakasta. Voimakas asiakaslähtöisyys ja palvelukulttuuri aiheuttavat sen, että työntekijän toimintaa ja aikaa sääteleväksi johtajaksi on esimiehen tai organisaation johdon sijaan noussut asiakas.

Tarkasteltaessa joustamista suoraan suhteessa työnantajaan, työhön käytettyä aikaa ohjaavat kuitenkin osaltaan myös organisaatiossa asetetut henkilökohtaisten ja tiimikohtaisten tulostavoitteiden suuruus, joihin työssä on pyrittävä. Organisaation toimesta asetetuista tulostavoitteista haastateltavat eivät kuitenkaan maininneet puhuttaessa työn määrästä, kiireestä tai työhön käytetystä ajasta. He eivät itse tuoneet niitä esiin kohtuuttomina.

Ajallista joustamista suoraan suhteessa työnantajaan tapahtui Espoon toimistolla pikemminkin toisinaan ilmenneen resurssipulan vuoksi. Työntekijöitä ei ole aina ollut tarpeeksi suhteessa asiakkailta tulevien toimeksiantojen määrään. Tällöin työaikoja joudutaan venyttämään ja joustaminen tapahtuu suhteessa työnantajaan, sillä kohtuullisen ja halutun työmääränkin ylittävät toimeksiannot asiakkailta on pyrittävä hoitamaan. Tällaisessa tilanteessa työntekijän vaatimus vastavuoroisiin, molemminpuolisiin joustoihin kasvaa.

Hva: Se on niinku mun mielest ihan ok, et välillä on kiire, välillä joustetaan, mut et sitte se ei saa olla pysyvä olotila. Koska sitte ei, ei jaksa enää. Ehkä sit se, et tavallaan, osais ottaa sen takasinkin sen jouston sitte. Ettei se oo sit vaan sit vaan ykspuolista joustamista vaan niin et sitte myös firmankin puolelta joustetaan. Monessa asiassa joo, mut monessa on vielä tekemistä, et firmaki sitte huomiois niitä. (Hva 5)

Työajattomuuden luoma periaatteellinen ”vapaus” kumoutuu eli menettää merkityksensä sitouttavana tekijänä silloin, kun työntekijän on venytettävä työlle käytettävää aikaa merkittävästi yli vapaaehtoisten rajojen. Myös Mamian ja Koivumäen tutkimuksessa on osoitettu, että joustavuuden sitouttava vaikutus alenee, jos työn vaatimukset merkittävästi ylittävät joustavuudesta saatavat hyödyt. Tällöin vaihtosuhte koetaan negatiiviseksi, ja sitoutumista alentavaksi. (Mamia & Koivumäki 2006, 147.) Työn ajattomuus aiheuttaa sen, että se minkä työntekijä kokee kohtuulliseksi työajaksi, vaihtelee yksilöittäin riippuen muun muassa työntekijän työtavoitteista, elämäntilanteesta, perhesuhteista, sekä yleisestä työorientaatiosta.

Markkinakontrollista huolimatta työajattomuus ja etätyö antavat haastateltavien kokemusten mukaan kuitenkin mahdollisuuden sovittaa vapaa-aikaa ja työlle käytettyä aikaa joustavammin yhteen kuin kiinteää työaikaa käytettäessä. Esimerkiksi lastenhoidon järjestelyjen kannalta perheelliset haastateltavat kokivat vapaan työajan ja etätyöskentelyn helpottavan arkea. Työajattomuutta leimasi kuitenkin jatkuva balanssin etsintä työn ja vapaa-ajan välillä. Kyse on valintojen tasapainottelusta ja ikään kuin itsensä johtamisesta työn ja työn ulkopuolisten sitoutumisen kohteiden välillä. Casey (1995) mukaan postmodernin ajan tietotyössä työntekijöiden kollektiivisen vastarinnan, esimerkiksi työehtojen sopimisesta, on korvannut työntekijän henkilökohtainen neuvottelu itsensä kanssa siitä, miten sidottu työhön haluaa olla, eli paljonko itsestään ja ajastaan työlle antaa. Suomalaisessa tietotyön työaikoja koskevassa tutkimuksessa työajan sääätely liitetään nykyiseen yksilöllistyneeseen kulttuuriin. Työajan koetaan olevan itsestä kiinni. Kyseisessä tutkimuksessa osa tutkittavista piti kiinni työaikojen rajoista, toisille rajoja ei ollut olemassa. (Julkunen ym. 2004.) Myös tässä tutkimuksessa osalle haastateltavista rajan veto oli helpompaa kuin toisille. Rajan vetämisen katsottiin vaativan tiukkuutta ja kurinalaisuutta itseltä. Vastauksia verrattaessa ei ollut selkeää eroa esimerkiksi perheellisten haastateltavien tai eri-ikäisten kesken.

Hva: Toki ja ihan oikeesti voi tehdä silleen, et kun tekee pitkää päivää nit voi ottaa sen ajallisesti takas [vapaapäivinä]. No, missä kohtaa sä otat ne pois, kun on paljon tekemistä? Vaatii kyllä aika tavalla sit semmosta jämäkkyyttä ja selkärankaa itseltä sanoa, et hei nyt mä en voi. (Hva 7)

Hva: Mä oon kyllä aika tiukasti ite pitäny sen linjan, että mä en kauheesti tee iltoja ja viikonloppuja. Toki sitte tulee aikoja, mutta kyl mä aika hyvin. Mut että toki verenpaineet on aika kovilla välillä. (Hva 1)

Hva: Et kyllähän just se (tauko), et ei se oo niinku kahdeksasta neljään työtä ei. Toisaalta en haluaiskaan kaheksasta neljään työtä, mut et välillä sitä sitten mieltii iltasin ja viikonloppusin, ku tekee tota hommaa, että onks tää nyt sit ihan sitä, mitä haluaa. (Hva 5)

Työn ajattomuuden vuoksi omaa aikaa ja yksityisyyttä pyrittiin myös puolustamaan etääntymällä konkreettisin keinoin organisaatiosta ja työroolin sitovuudesta vapaa-ajalla. Työhön oltiin valmiita sitoutumaan voimakkaastikin ja ajoittain tekemään pitkiä työpäiviä, mutta samalla omaa vapaa-aikaa pyrittiin suojelemaan. Kyse on ikään kuin yhtäaikaisesti tapahtuvasta sitoutumisesta ja etäisyyden ottamisesta työroolia kohtaan.

Hva: Se mulle kyl on ollu jostain syystä aika semmonen selkee juttu aina, et mä oon privaatin puolen halunnu pitää aika lailla omanani. Mä en edusta sitä koulukuntaa, joka halua hirveesti viettää vapaa-aikaa työkavereiden kanssa. Et, se vaan jotenki niinku semmonen sitoo vielä enemmän kii siihen. Sit sä oot aina töissä, ihan oikeesti. (Hva 4)

Alla olevassa sitaatissa haastateltava pohtii haastattelun lopuksi sitoutumisen teemaa ja antaa omakohtaisen esimerkin pohdinnalleen. Myös tämä, sinällään triviaali virke, joka on sanottu osin pilke silmäkulmassa, ilmentää kuitenkin työroolin etäännyttämistä ja irrottautumista organisaation jäsenyydestä vapaa-ajalla.

Hva: Nyt mun täytyy myöntää, että kun me saatiin MPS:n ne fleecet, ni mun oli pakko ostaa siis sellanen rintanappi [peittämään takissa olevan yrityksen logon]. Mä en voi mennä sen kans niinku mihkään kauppaan. Sen MPS:n kanssa. Mä just mietin, et onks tää nyt mun työnantajaan sitoutumista. Mut enemmän se on sitä, et kun tää on tällanen homma niin mä miellään kuljen verkkareissa ja saappaat jalas vapaa-ajalla. (nauraen) Niin-ni enkä mä niinku halua olla mitenkään silleen MPS, sillen kun mä oon vapaa-ajalla. (Hva 2)

Irtiottoa varsinaisista työtehtävistä ja työlle annettavasta ajasta vaikeuttaa se, että työ on luonteeltaan ajatustyötä. Työn sitovuus ei katoa, kun toimiston ovi suljetaan. Työ läikkyvä vähintään ajatusten kautta helposti myös vapaa-ajalle, jolloin oma aika ja työaika sekoittuvat keskenään.

Hva: Tämmönen työ kulkee hirveen helposti mukana ajatuksissa tai konkreettisesti. Työn ja vapaa-ajan väli on ihan veteen piirretty viiva. (Hva 7)

Vähämäen (2006, 15) mukaan työaika ja vapaa-aika eivät ole enää erotettavissa toisistaan. Työajalla ei voi mitata erilaisia suorituksia työssä, koska työaika ja elämän aika ovat muuttuneet erottamattomiksi. Työn ajottomuus ja abstrakti tietotyön luonne aiheuttaa sen, että tuottavaa ja tuottamatonta työtä on vaikea mitata ja erottaa toisistaan. Ne eivät ole samalla tavalla ajallisesti säädeltyjä kuin ennen. Toiminta ja työ vapautuvat yhteismitallisuudesta ja muuttuvat yksilöllisiksi ”suorituksiksi”.

Työn jälkikäteinen kontrolli

Vapautta pidettiin konsultin työssä merkittävänä etuna ja työhön sitouttavana tekijänä. Koska liiketoimintaa kuitenkin ohjaavat taloudellisen lisäarvon tuottaminen, valittu visio ja vision saavuttamiseksi suunniteltu toimintastrategia, ei työ yrityksessä voi perustua tekijöidensä

täydelliseen toimintavapauteen. Vaikka työaika ei toimi enää työsuorituksen mittarina, vapautta työssä rajoittavat kuitenkin erilaiset kontrollin muodot. Tässä tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti tutkittu konsultin asiantuntijatyön erilaisia kontrollin muotoja. Koska joustavien työmuotojen synnyttämä vapaus nähtiin merkittävänä sitouttavana tekijänä konsultin työhön, tarkastellaan tässä yhteydessä kuitenkin lyhyesti vapautta rajoittavia tekijöitä, eli kontrollimuotoja ja niiden yhteyttä sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen aineisto on kuitenkin riittämätön erilaisten kontrollimuotojen aineistolähtöiselle kategorisoinnille. Tästä johtuen kontrollimuotojen ja sitoutumisen suhteen tarkastelu sidotaan Julkusen (2008, 163-188) työprosessiteorian kontrollin muotoihin, sillä teoriaan yhteneviä kontrollin muotoja oli löydettävissä myös tämän tutkimuksen aineistosta.

Joustavassa asiantuntijaorganisaatiossa työprosessin kontrolli on yhtä lailla realiteetti siinä missä se oli standardoidussa, tayloristisen työn organisaatioon perustuneessa teollisuuslaitoksessakin. Jälkifordistisessa asiantuntijaorganisaatiossa työn kontrollin muodot esiintyvät osittain erilaisissa muodoissa kuin taylorisoidussa työssä. Valta ja kontrolli eivät ole enää samalla tavalla suoraan havaittavissa kuin ennen. Julkunen (2008, 166-167) nimeää tämän ajan yhdeksi hallinnon perusopinkappaleeksi läpinäkyvyyden. Perusajatuksena työprosessin läpinäkyvyys ei kuitenkaan ole uusi, sillä jo taylorististen periaatteiden tarkoituksena oli tehdä työntekijästä läpinäkyvä. Työsuoritusten aika- ja liiketutkimusten avulla työntekijöiden työprosessi pyrittiin tuntemaan läpikotaisin, mittaamaan ja saamaan mahdollisimman tehokkaaksi. Suurissa tehdashalleissa liukuhihnojen ääressä valvonta tapahtui suoraan pomojen katseen alla. Nykyisellä työprosessin läpinäkyvyydellä Julkunen tarkoittaaakin työntekijän saattamista näkyväksi toimijaksi erilaisten suoriutumisen mittaristojen, raportointien ja arviointien kautta. Työntekijät vastuineen ja tuloksineen tulee yksilöidä ja tehdä näkyväksi.

Vapaus ja autonomia joustavassa tietotyössä ovat Julkusen (2008, 167) sanoin monin tavoin *piiritetty* teknisellä, byrokraattisella, normatiivisella ja markkinakontrollilla. Tekninen kontrolli liittyy erilaisten tietoteknisten järjestelmien kautta perustuvaan työn seurantaan. Byrokraattinen kontrolli edellyttää ulkoisten sääntöjen noudattamista. Normatiivinen kontrolli sen sijaan liittyy organisaation kulttuuriin ja ideologiaan, jonka kautta pyritään sitouttamaan työntekijä organisaatioon muovaamalla työntekijän subjektiviteettia. Pyrkimyksenä on saada työntekijä sisäistämään yrityksen intressit omiksi intresseikseen. Nämä kontrollin muodot limittyvät osittain toisiinsa, joten niitä ei tule käsittää täysin erillisinä toisistaan. Ne toimivat kuitenkin erillisinä käsitteellisinä linsseinä hahmotettaessa työssä piilevää kontrollia. Tässä tutkimuksessa huomion kohteena ovat byrokraattinen ja tekninen kontrolli sekä jo edellisessä alaluvussa esiin tullut

markkinakontrolli (ks. s.50-51). Normatiivisen kontrollin analyysi olisi vaatinut etnografisempaa tutkimusotetta sekä pitkäaikaista observointia Espoon toimistolla, joten siitä ei voida tämän tutkimuksen aineiston valossa esittää luotettavia tulkintoja.

Byrokraattinen ja tekninen kontrolli liittyvät esimerkiksi tulosjohtamisessa käytettäviin tietojärjestelmiin ja raportointimalleihin. Tutkimuskohteessa yhteisestä tietojärjestelmästä on nähtävissä esimerkiksi kuka ja mihin kellon aikaan on päivittänyt mitäkin toimeksiantoa ja ollut yhteydessä minnekin. Tämä mahdollistaa eri toimeksiantojen yhteyshenkilöiden löytämisen sekä sujuvan tiedon kulun organisaation sisällä, mutta samalla myös tuo läpinäkyväksi sen, kuka työntekijä on tehnyt mitäkin projektia ja mihin kellon aikaan. Pääosa konsultin työn kontrollista tapahtuu kuitenkin tuloksen seurannan kautta. Toteutuneita myyntejä verrataan asetettuihin budjettitavoitteisiin ja ylös kirjataan myös yksittäisen konsultin toimeksiantojen määrä ja niistä kertynyt taloudellinen tulos. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta teknistä, läpinäkyvyyttä edistävää kontrollia edustaa yhteiseen tietojärjestelmään kirjatut kunkin konsultin tulosluvut. Ne ovat julkista tietoa organisaation kaikille jäsenille. Tämän vuoksi työntekijöiden työn taloudellinen tuloksellisuus on vertailtavissa. Tällainen tulokseen sidottu kontrolli helposti vahvistaa tuloshakuista orientaatiota työtä kohtaan, edistää työntekijöiden välistä keskinäistä kilpailua sekä kohdistaa sitoutumista työlle asetettuihin tulostavoitteisiin ja yksilösuorittamiseen.

Raimo Blomin, Harri Melinin ja Pasi Pyöriän (2001, 128) tietotyötä koskevassa tutkimuksessa ensisijainen valvonnan keino kaikissa palkansaajaryhmissä oli työn kontrollointi tuloksellisuuden ja laadun kautta. Konsultin työn laatua mitataan asiakaspalautteiden ja projektien jälkikäteisen arvioinnin kautta. Alaiset myös arvioivat säännöllisesti esimiesasemassa olevia konsultteja 360-arviointikyselyn kautta. Asiakaspalautteiden ja erilaisten arviointilomakkeiden julkilausuttu ja epäilemättä yksi todellinen tarkoitus, on kehittää ja tehostaa työprosesseja ja tätä kautta kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Näiden funktioiden ohella erilaisten arviointilomakkeiden on esitetty toimivan asiantuntijaorganisaatioissa myös työntekijän työsuorituksen valvonnan ja kontrollin välineenä. Erilaisten arviointikäytäntöjen kautta voidaan legitimoida johdon vallankäyttöä autonomiseen työhön perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa. Lisäksi arviointikäytäntöjen toivotaan konkretisoivan abstraktin työn tuloksia ja sitä kautta ohjaavan asiantuntijan sitoutumista yleisestä työ- tai urasitoutumisesta tiukemmin spesifisiin organisaatiota koskeviin tavoitteisiin. (Sturdy ym. 2001, 158, 168.)

Riippumatta siitä, mikä erilaisten arviointien päätarkoituksellinen funktio on, teknisen ja byrokraattisen kontrollin kautta työntekijän työn tuloksellisuus tulee läpinäkyväksi ja siten kontrolloiduksi. Julkunen (2008, 167) nimeää tulokseen painottuvan kontrollin työn jälkikäteiseksi kontrolliksi. Joustavan konsultointityön sitouttavaksi tekijäksi ei siis voida oikopäätä nimittää vapautta, sillä markkinakontrollin ja työn jälkikäteisen tulos- ja laatukontrollin kautta vapaus työssä on monin tavoin rajoitettua ja työn tuloksellisuus valvottua.

Vaikka osalla työn jälkikäteiskontrollin muodoilla eli esimerkiksi tulosluvuilla on tavoitteen asettajina **motivoivia** vaikutuksia, todellinen työhön **sitouttava** vapaus konsultin työssä näyttää perustuvan työn suunnitteluvapauteen eli autonomiseen työrooliin. Konsultilla on vapaus päättää, miten hän työtään tekee. Hän voi esimerkiksi räätälöidä ja suunnitella itsenäisesti erilaisille asiakasyrityksille palveluja sekä organisoida erilaisten projektien toteutusta. Seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin autonomisen työroolin merkitystä sitouttavana tekijänä. Tämän jälkeen käsitellään työntekijän suhdetta yhteisöön ja joustavien työnmuotojen yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen.

5.3. Työautonomia

Työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa olennaisesti työhön ja organisaation sitoutumiseen sekä työnteon mielekkyyteen (Mamia & Koivumäki 2006, 138). Proaktiivisena työn organisointitapana voidaan pitää sitä, että konsulttien työrooli perustuu korkeaan toimintavapauteen. Graeme Salaman tarkoittaa tällä työnantajan siirtämää valtaa työntekijöille, jolloin työtehtävien suorittamisen valvonta on vähäistä (ks. Jokivuori 2002, 59). Konsultin työn merkittävänä hyvänä puolena haastatteluissa ja kyselyn avoimissa (ks. liite 5) vastauksissa nähtiin toiminnan vapausasteet eli työautonomia.

Hja: No mites sit, mitä hyviä puolia tässä työssä on?

Hva: No ehkä jos ihan niinku työtä mieltii niin onhan se hirveen itsenäistä työtä. (...)Ei kukaan oo siinä sitte vahtimassa tai mitään, et hyvin itse, et työn tulokset puhuu puolestansa. Ja tietty vapaus siinä on. Itse niinku saa sen homman mieltii. (Hva 5)

Selkeimmin autonomian tarve tuli ilmi suhteessa esimieheen. Espoon toimistolla konsulttien työ organisoituu osin matriisimaisesti asiakkuuksien jakautumisen mukaan eri asiakkuustiimeihin.

Tämä aiheuttaa sen, että oman esimiehen kanssa ei välttämättä tehdä juurikaan yhteistyötä. Kyselyn perusteella työn itsenäisyyden tasoon oltiin erittäin tyytyväisiä. Haastateltavat arvostivat myös erityisesti sitä, että esimiehet eivät kontrolloi työn toteutusta, vaan työtä on vapaus suunnitella, organisoida ja tehdä autonomisesti. Itsenäisyys miellettiin merkittäväksi osaksi omaa asiantuntijuutta ja asiantuntijaroolia. Tämän vuoksi suhde esimieheen käsitettiin osittain myös jännitteiseksi.

Hva: Tän tyyppinen organisaatio on esimiestyölle aika haasteellinen. Kyllähän, eihän tämmönen organisaatio oikeen tykkää, siis sillain ei välttämättä arvosteta kauheesti esimiestyötä sinänsä, et se on vähän semmonen niinku välttämätön paha. (Hva 4)

Työautonomiaan, omaan asiantuntijuuteen ja esimiessuhteeseen liitettiin niin sanottu yksilöllisen pärjäämisen arvo. Henkilökohtaisen ammatillisen pätevyyden ja itsearvostuksen katsottiin hyvin pitkälti muodostuvan itsenäisestä työssä pärjäämisestä.

Hja: No mites, jos mietitään esimiestyötä niin mikä merkitys sun mielestä esimiehellä on konsultin työssä? Minkälaisen esimiehen alaisuudessa haluaisit työskennellä?

Hva: Mulle se sopii, et se esimies on aika kaukana (nauraa). Että tota, mä tykkään enemmän siitä, et saa tehdä itsenäisesti ja on sitä omaa vapautta. Et se vähän ehkä tietysti ahdistaa, jos, esimies puuttuu. En mä nyt sano, että niin olis, mutta se on mulle tosi kova juttu, jos joku tulee sanoo, miten asiat pitää hoitaa. (Hva 1)

Kortteinen (1992, 302) nimeää työautonomian korostumisen itsellisyydeksi, jossa ”minä” ja ”pärjääminen” kiinnittyvät yksilöön. Työautonomian vaalimisessa ja itsellisyyden kantamisessa on kyse kunnian ja itsearvostuksesta. Kyse on selviytymisen eetoksesta eli arvorationaalista ajatusmuodosta, jossa pärjääminen edellyttää itsellisyyden voittamista. Kortteinen liittäkin itsellisyyden ja kunnian puolustamisen yleisiksi, ei vain asiantuntijatyötä koskeviksi, suomalaista palkkatyötä jäsentäviksi kulttuurisiksi muodoiksi.

Toisaalta korkea toimintavapaus työssä luo esimiessuhteeseen etäisyyttä. Tämä ilmenee esimieheltä saatavan palautteen puutteena. Tuloslukujen ohella haastateltavat pitivät esimiehen palautetta tärkeänä onnistumisen mittarina työssä. Lisäksi esimiehen palaute koettiin tärkeäksi kanavaksi saada arvostusta tehdystä työstä.

Hva: Tykkään, et esimies antaa sitä vapautta, mut et toisaalta myös se sparrausmahollisuus. Et myöski, liika vapaus on vähän semmosta että, sillo ku esimies ei tiedä yhtään, mitä itse tekee. Et sit kun kaks kertaa vuodessa tai kerran vuodes käydään kehityskeskusteluja niin hän ei pysty antaan palautetta sillon. Siinä mieles on hyvä, jos esimiehen kans tekee myös niinku yhteisiä caseja. Saisi ehkä mahdollisesti sitä palautetta. Että tota, oikeesti se palaute on hirveen tärkeätä. Sekä sitte se positiivinen että myös sitte tietäs, että onks mä nyt tehny hyvin. (Hva 5)

Esimieheltä saatavan palautteen riittävyys oli myös kyselyssä selkeä osa-alue, johon vastaajat olivat vähiten tyytyväisiä. Taulukosta 2. on nähtävissä, että vastaajat ovat tyytyväisiä työautonomian tasoon. Lähes 90 % vastaajista pitää työtä riittävän itsenäisenä. Myös suhde esimieheen koetaan yleisesti ottaen toimivaksi. Sen sijaan suurin osa vastaajista ei koe saavansa riittävästi palautetta ja tukea esimieheltä.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä (%)	N
Saan tehdä työtäni riittävän itsenäisesti.	0	0	3	9	51	37	100	35
Suhteeni esimieheeni on hyvä.	0	3	9	26	34	29	100	35
Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta työsuorituksistani.	9	20	14	14	37	6	100	35
Saan tukea ja rohkaisua esimieheltäni.	9	9	20	26	26	11	100	35

Taulukko 2. Työautonomia ja esimiestyö.

Juha Antilan (2006, 55) tutkimuksessa osoitettiin, että suomalaisessa työelämässä on ylipäättään merkittäviä ongelmia palautteen antamisessa. Enemmistö työssäkävivistä ei koe saavansa riittävästi henkilökohtaista palautetta työstään. Palautteen puute voi aiheuttaa turhautumista sekä epäilyjä omasta tarpeellisuudesta. Työntekijä saattaa myös sitä kautta kokea esimiehen osoittavan epäluottamusta häntä kohtaan. (em. 55.) Myerin & Allenin (1997, 47) meta-analyysin mukaan

palautteen antamisen ja tuen osoittamisella on myös selkeä yhteys affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen.

Esimiehen näkökulmasta työntekijän korkea toimintavapaus, työn ajattomuus sekä etätö kotoa tai asiakkaalta käsin aiheuttavat sen, että työntekijän työprosessin laatua, sen eri aikoina ja eri paikoissa toteutettuja vaiheita, on haasteellista arvioida. Vähämäen (2003, 24) sanoin tyypillistä ”uutta työtä” edustavassa konsultin työssä työn lopputulosta, eli työn niin sanottua tuotetta, on myös usein mahdotonta erottaa konsultin henkilöstä. Työ perustuu performatiivisuuteen, jolloin se myös luo suorituksessaan itselleen kysyntää. Näiden syiden vuoksi työn arviointi painottuu helposti työn jälkikäteiseen numeeriseen kontrolliin.

Esimieheltä saatavan tuen, ohjauksen ja palautteen tarve vaihteli haastateltavasta toiseen. Nuoremmat haastateltavat kaipasivat palautetta esimieheltä. Vanhemmat haastateltavat peilasivat omaa onnistumistaan sen sijaan enemmänkin asiakastilanteisiin. Mahdollisuus suunnitella ja tehdä työtä itsenäisesti tuottaa asiakasprojektien onnistuessa kokemuksen henkilökohtaisesta saavutuksesta. Esimerkiksi itsenäisesti toteutetut henkilöstön kehittämisprojektit toivat onnistumisen kokemuksia, joissa haastateltava koki niin sanottua henkilökohtaista omistajuutta saavutuksiaan kohtaan.

Hva: Et sit joku juttu ku onnistuu niin voit kiittää itseäs. Se palaute tulee silleen suoraan itselle eikä se mee minnekkään muualle. Et se on äärettömän niinku palkitsevaa. Ja vaikei sitä niinku palautetta anneta kirjallisena tai suullisena, oppii niinku tai näkee sen mitä siitä syntyy. Jos se on sellasta, mitä itse on ajatellu, et jotenki tohon suuntaan, kun tää juttu menis niin jos se menee niin se on aika mieleton fiilis. Huomaa, et tää homma toimii. (Hva 4)

Autonomisessa ja subjektivoidussa asiantuntijatyössä myös positiivisten onnistumisen kokemusten voidaan siis Julkusen (2008) termiä lainaten sanoa ”tärähtävän” voimakkaasti yksilöön. Henkinen palkitsevuus on omiaan lisäämään työssä viihtymistä, joka taas luonnollisesti vahvistaa työhön ja työpaikkaan sitoutumista (Mamia & Koivumäki 2006, 133).

Vaikka haastateltavat toivoivat esimieheltä vastuun delegointia, vapautta, luottamusta ja epämuodollista suhdetta alaisiin, arvostus esimiestä kohtaan muodostui kuitenkin perinteisemmin esimiehen auktoriteetin kautta. Esimieheltä odotetaan ammatillista pätevyyttä ja esimerkillistä toimintaa, joiden kautta alaisen on mahdollista oppia uutta. Tämä tuli ilmi kahden hyvin eri-ikäisen haastateltavan kohdalla.

Hva: Siis jos sais piirtää ihanne-esimiehen, niin se ois semmonen karismaattinen ja tota semmonen esimerkillinen henkilö sillä lailla, jota vois oikeesti aidosti arvostaa. Ja niinku katsoo ylöspäin. Et semmonen varmaan olis niinku se. Eihän kukaan nyt oo täydellinen ja, ja virheetön, mut semmonen. Semmonen visionääri. Ei mikään pilkunviilaaja. (Hva 4)

Hva: Tietty semmonen epämuodollinen suhde esimieheen, mut toisaalta myös sit semmonen, pitää olla semmonen arvostus esimieheen. Hän on semmonen keneltä minä vois oppia jotakin. Et tietty semmonen auktoriteetti kuitenkin siinä. Et tuleeks se sitte osaamisen tai jonku kautta, mut et voi arvostaa esimestä. Se on tärkeitä. (Hva 5)

Jokivuoren kyselytutkimuksen (2002, 104) mukaan myönteinen arvio lähimmän esimiehen pätevyydestä lisää organisaatioon sitoutumista. Jokivuori liittää pätevyysarvion yhdeksi vaihtoteorian vastavuoroisuuden periaatteeksi, jolloin pätevänä pidettävät esimestaidot vastavuoroisesti synnyttävät työntekijässä halukkuutta sitoutua organisaatioon. Hyvä esimestyö on kuitenkin vain yksi osa organisaation vuorovaikutuksellista toimintaa sekä organisaatioon sitoutumista edistävä tekijä. Autonomisen työroolin ja esimestyön tarkastelun jälkeen seuraavassa alaluvussa kiinnitetään huomiota siihen, millaista sidettä itsenäisessä työroolissa työskentelevät haastateltavat rakentavat työyhteisöön ja organisaatioon kokonaisuudessaan.

5.4. Osa yhteisöä vai yksityisyrittäjänä yhteisön sisällä?

Työautonomian ja itsellisyyden tavoittelu ei merkinnyt haastateltaville halua tehdä työtä pelkästään yksin ja itsenäisesti. Kuten työorientaation yhteydessä esitettiin, työyhteisön ja kollegoiden tärkeys korostui erityisesti kokemusten jakamisen, vertaistuen ja yhteisöllisen oppimisen kautta. Erittäin tärkeänä sekä kyselyn avoimiin kysymyksiin vastanneet että haastateltavat pitivät myös avoimeen vuorovaikutukseen perustuvaa organisaatiokulttuuria sekä yhteisöllistä ilmapiiriä. Nämä tekijät voidaan nähdä selkeinä organisaatioon sitouttavina tekijöinä, vaikka konsultin työrooli sinällään on autonominen, ja sitoutuminen painottuu pitkälti omaan työhön sekä asiakkaisiin.

Hva: Työyhteisössä tai sanotaan siinä kulttuurissa kaiken kaikkiaan must se, et puhutaan asioista, jaetaan asioita, jaetaan työtä, puhutaan keskustellaan, ongelmatilanteissa, tilanteissa voi jakaa niitä jonkun toisen kanssa, et ei tartte niinku yksin pähkäillä. Et tämmönen konsultin työ hirveen helposti ruokkii semmosta yksityisyrittelijäisyyttä, et jokainen tekee sitä omaa hommaansa omille asiakkaille. Mut se että voidaan niinku keskustella. Ei se tartte olla pulmakaan, mut jakaa asioita, tuulettaa niitä. Must se on ihan hirmusen tärkeä. (Hva 7)

Hva: Tietyllä tavalla tärkeätä on just se, että on semmonen asenne, että tää on meidän yhteinen juttu, meillä on yhteiset tavoitteet ja, ja ollaan valmiita sitte joustamaan, auttamaan, yhdessä se mennään, tehään niitä asioita kuitenkin, ettei oo liian omia tontteja. Et ei olla yksityisyrittäjiä sitte yrityksen sisällä. (Hva 5)

Haastatteluissa ilmeni samaistumista nimenomaan lähellä oleviin työtovereihin, joiden kanssa tehdään yhteistyötä. Kyse ei välttämättä ole tiimiin identifioitumisesta, sillä tiimin jäseniä työskentelee eri aluetoimistoilla, jolloin fyysinen etäisyys vaikuttaa vuorovaikutuksen kautta muodostuvaan samaistumiseen. Pyrkimykset irrottautua organisaation jäsenroolista vapaa-ajalla ja sitoutumista työhön suuntaavien orientaatiomuotojen perusteella haastateltavien identifikaatio ei myöskään näytä painottuvan organisaatiojäsenyyteen kokonaisuudessaan. Pikemminkin sosiaalinen identifikaatio näyttäisi kohdistuvan lähityöyhteisön ilmapiiriin sekä lähellä oleviin kollegoihin, joiden kanssa ollaan säännöllisesti kasvokkain vuorovaikutuksessa.

Hva: Mun mielest tääl on, mä puhun siitä lähityöyhteisöstä. Just täst Espoosta kaiken kaikkiaan. Ja enemmän sit viel tota Assessment [henkilöarvointi] puolelta, missä mä oon ni. Must siellä on hirveen, mä koen, että on hyvä henki. Siellä on hyvä tehdä työtä toisten kanssa. Tosiaan siinä on se huumori ja välittäminen mukana. Että, et en mä pysty oikeen laajemmin miettiin. Kun en mä niin hyvin niitä ihmisiä tunnekaan sitte. (Hva 07)

Myös ongelmatilanteissa turvaututaan pikemminkin lähikollegoiden vertaistukeen kuin käännyttään esimiehen puoleen.

Hva: Täytyy sanoa, et mä en ihan kauheesti kaipaa sitä esimiestä. Enemmänkin sen tuen on tottunu saamaan kollegoilta, koska ne on siinä lähellä. (Hva 01)

Kyselyn perusteella ja taulukosta 3. on nähtävissä, että affektiivinen sitoutuminen on eriasteista työyhteisöä ja koko organisaatiota kohtaan. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista tuntee voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöä kohtaan. Yli puolelle vastaajista kiintymys työyhteisön jäseniä kohtaan on niin voimakasta, että he eivät mielellään jättäisi työpaikkaansa. Kiintymys ja samaistuminen työyhteisöä kohtaan tulivat esille myös avoimissa vastauksissa, kun kysyttiin, mitä tekijöitä erityisesti arvostaa nykyisessä työpaikassa. Avoimissa vastauksissa toistuivat sanat yhteenkuuluvuus, hyvä yhteishenki ja ilmapiiri (ks. liite 5.). Affektiivinen sitoutuminen vaikuttaisi kohdistuvan kuitenkin nimenomaan lähityöyhteisöön eikä koko organisaatiota kohtaan, sillä yli puolet vastaajista ei ole valmiita sitoutumaan organisaatioon pitkällä aikajänteellä. Lisäksi yli kolme

neljäsosaa vastaajista ei ole tunneperäisesti niin sitoutuneita organisaatioon, että kiintymys vähentäisi vaihtohalukkuutta, jos toisaalla on mahdollisuus saada korkeampia ansiotuloja.

Väittämä	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä (%)	N
Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin.	3	6	9	51	23	9	100	35
Olen niin kiinnittynyt joihinkin tässä yrityksessä työskenteleviin ihmisiin, että en mielelläni jättäisi tätä työpaikkaa.	11	11	14	31	26	6	100	35
Olisin hyvin tyytyväinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkeikään asti.	31	26	11	17	14	0	100	35
Kieltäytyisin minulle tarjotusta työstä pysyäkseeni tässä työpaikassa, vaikka tarjottu palkka olisi huomattavasti suurempi.	31	23	34	6	6	0	100	35

Taulukko 3. Affektiivinen sitoutuminen organisaatioon.

Verkostotutkimuksissa sitoutumista ryhmään on työntekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien (esim. ikä, koulutus) sijaan selitetty heidän sosiaalisten kontaktiensa luonteella ja määrällä. Intensiiivisen vuorovaikutuksen ja myönteisten kommunikaatioon liittyvien tunteiden on osoitettu lisäävän koheesiota ja sitouttavan jäseniä ryhmään. Jatkuvan vuorovaikutuksen on osoitettu lisäävän myös yksilöiden toiminnan ja asenteiden samankaltaisuutta. (Kiiänmaa 1996, 159, 161.) Haastateltavien kokemukset yhteistyön ja kontaktien määrästä kuitenkin erosivat tiimijäsenyyden suhteen. Henkilöarviointia tekevät konsultit työskentelevät Espoossa osittain pareittain, jolloin

vuorovaikutus on intensiivisempää. Henkilöstön kehittämisen ja suorahaun puolella työtehtäviä tehdään enemmän itsenäisesti. Näin ollen työn organisoinnista ja sisällöstä riippuen mahdollisuudet kollektiivisen sitoutumisen muodostumiseen ovat erilaiset organisaation eri yksiköissä.

Hva: Tää on tietyl taval aika yksinäistä hommaa. Tää on yllättävän, osottautunu aika semmoseks, et itekseen tehdään. Yksin tehdään. Ei niin paljon yhdessä kuitenkaan. (...) Siin on se toinen puoli. Sä oot tietysti aika vapaa, vapaa tulemaan ja menemään. (Hva 03)

Yllä olevan sitaatin yhteydessä haastateltava vertasi nykyistä työtä entiseen työhönsä ja niihin odotuksiin, joita hänellä oli konsultin työstä ennen organisaation palvelukseen siirtymistä. Kuten jo työorientaation yhteydessä osoitettiin, haastateltavat ylipäänsäkin rakensivat suhdetta nykyiseen työhön ja työpaikkaan vahvasti edeltävien työkokemusten ja työnantajien perusteella. Näin ollen aikaisemmilla työkokemuksilla on myös olennainen merkitys nykyiseen työhön ja työpaikkaan kiinnittymiselle.

Palkitseminen suuntaamassa sitoutumista

Työn palkitsemisen muodoilla on olennainen vaikutus kollektiiviseen sitoutumiseen proaktiivisessa asiantuntijatyössä. Joustavana palkitsemisen muotona pidetään tulokseen sidottua palkkausta. Sillä tarkoitetaan palkkaustapaa, jossa työntekijän saama korvaus riippuu yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai/ja myynnillisten tavoitteiden saavuttamisesta. (Snellman ym. 2003, 9.) Tutkimuskohteessa eri konsulttien palkkaus perustuu joko voimakkaaseen provisiosidonnaiseen palkkaan ja bonuksiin tai muodostuu suuremmasta kiinteästä palkan osasta, provisioista ja bonuksista. Sitran vuonna 2003 julkaistussa tulospalkkausta koskevassa tutkimuksessa tulospalkkauksen osoitettiin vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta sekä sitouttavan erityisesti toimihenkilöitä organisaatioon (Snellman ym. 2003, 137). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan tulospalkkausjärjestelmien suomalainen erityispiirre on ollut tulospalkkauksen käyttö erilaisten ryhmien ja yksiköiden palkitsemiseen. Yhteiset tavoitteet ja niitä tukevat palkitsemisjärjestelmät mahdollistavat yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista työpaikoilla. (ks. Uhmavaara 2006, 94.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat kokivat tulospalkkauksen yleisenä palkitsemisperiaatteena erittäin kannustavaksi ja työmotivaatiota lisääväksi tavaksi organisoida palkkaus. Tulospalkkauksen organisointitavoilla näytti kuitenkin olevan monitahoisia vaikutuksia siihen, mihin kohteisiin tulospalkkaus ohjaa työntekijän sitoutumista. Provisiomallit ja yksilötavoitteet ohjaavat sitoutumista

herkästi itsenäiseen työskentelyyn. Tällöin pyritään herkemmin maksimoimaan henkilökohtainen tulos myymällä palveluita asiakkaille ja hoitamaan toimeksiannot yksin kuin jakamaan toimeksiantoja sekä tekemään työtä yhdessä.

Hva: Se on must hirveen monipiippunen juttu, et onko esimerkiks provisiopohjanen palkka hyvä asia vai ei. Se voi olla hyvä siinä mielessä, että jos tekee paljon töitä ja onnistuu niin se näkyy myös palkkapussissa. Mut se jos mikä niin ruokkii sitä yksityisyrittelijäisyyttä, että heti mulle tänne nyt kaikki. Se on musta niinku haaste, just se omaan pussiin pelaaminen, koska kuitenkin jollain tavalla ristiriitasta on tietysti se, että on hyvä, et pitäis tehdä yhteistyötä edelleen enemmänki ja sitte ehkä ne yksilökohtaset tavoitteet kuitenkin sitte ruokkii sellasta yksityisyrittelijäisyyttä helposti. Se niinkun balanssi siinä, että miten rohkastaan ja kannustetaan konkreettisesti myös sit yhteistyön tekemiseen eikä vaan siis soolo, eikä vaan yksilölajeihin. Se on haaste tämmösissä yrityksissä. (Hva 7)

Tulospalkitsemisen sitominen sekä yksilötavoitteisiin että tiimitavoitteisiin voi aiheuttaa jännitteisiä vaikutuksia yhteistyölle. Yksilötavoitteet, yksilöllisten myyntilukujen mittaaminen ja tekninen kontrolli lisäävät helpommin työntekijöiden keskinäistä kilpailua kuin kannustavat yhteistyöhön. Pääosin ilmapiiri koettiin yhteistyöhaluiseksi, mutta yksilökohtaiset palkkiot aiheuttivat myös selkeitä jännitteitä keskinäiseen luottamukseen ja yhteisöllisyyteen. Organisaatioon sitoutumisen kannalta on siis olemassa jatkuva riski siitä, että työntekijöiden keskinäinen kilpailu, yksilökohtainen suorittaminen ja omien provisioiden maksimointi vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta mahdollisesti heikentävät työntekijän affektiivista sitoutumista organisaatioon tai työyhteisöön.

Hja: Jos siirrytään tästä työtehtävästä enemmänki työpaikkaan, niin minkälaisessa työpaikassa sä haluat työskennellä? Jotain ootkin jo sanonu, et tämmönen nopeetemonen, mutta mitä muuta tulee mieleen?

Hva: No mielellään tietenki mahollisimman avoin ja sellanen yhteistyöalunen. Tääl näkee nyt sen, et ku niitä myyntejä lähettiin laskeen niin siitä, se on ihan selvästi, on niinku havaittavissa sellasia yhteistyölle haitallisia ilmiöitä.

Hja: Minkälaisia?

Hva; Sitä että, et, tietyt tyypit yrittää vetää mahollisimman paljon myyntii itelleen ja tehdä sen jotenki vähän silleen niinku harmaalla alueella. (...) Ja sellast niinku, vähän sellast kyräilyä ja vahtaamista. Ja sit niinku ite pitäis ruveta vahtimaan omia myyntejä ja laskutuksia, et onks ne joku oikeesti laittanu [merkinnyt luvut tietojärjestelmään]. Et sellanen pieni särö sellaseen avoimeen luottamukseen, mikä on vähän huono asia. (Hva 2)

Hja: Mistä se johtuu?

Hva: Se on ihan se raha, et kun se vaikuttaa sun omaan palkkaan. Nii silloin ku se on tavallaan omassa nahkassa niin se on eri asia. (Hva 2)

Haastateltavat kokivat tulospalkkauksen organisointitavan aiheuttavan tasapainoilua oman tekemisen ja yhdessä tekemisen välillä. Tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen, asiantuntijuuden syventäminen, kokemusten jakaminen ja samaistuminen viihtyisään työilmapiiriin koetaan tekijöiksi, joiden vuoksi yhteistyötä suositaan sekä pidetään tärkeänä. Samanaikaisesti provisiomallit ja yksilökohtainen tuloskontrolli motivoivat sitoutumaan tiukemmin itsenäiseen työn tekemiseen, sillä yksilökohtaiset provisiot kasvattavat omaa palkkapussia. Yksilökohtaiset kannustimet ohjaavat siis herkemmin työntekijän organisaatiositoutumista instrumentaalisempaan kuin kollektiiviseen suuntaan.

Yksilökohtaiseen tuloskontrolliin ja tuloslukuihin kietoutui myös kokemus arvostetuksi tulemisesta. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin tätä teemaa. Työntekijää kohtaan osoitetun arvostuksen on tutkimuksissa osoitettu olevan selkeä työntekijää organisaatioon sitouttava tekijä. (Myer & Allen 1997, 48.) Arvostuksen on todettu olevan jopa tulokseen sidottua palkkausta tärkeämpi organisaatiositoutumista edistävä tekijä (Mamia & Koivumäki 2006, 140). Kyselyn avointen vastausten (ks. liite 5.) ja haastattelujen perusteella työstä saatava arvostus koettiin erittäin tärkeäksi työssä. Otin arvostuksen teeman esille noin puolivälissä haastattelua. Tätä ennen useimmat haastateltavista kuitenkin nostivat itse teeman esille kysyttäessä seikkoja, mitä seikkoja työssä pidetään tärkeänä. Seuraavassa kappaleessa kiinnitetään huomiota siihen, mitä arvostus merkitsee haastateltaville, miten arvostusta tutkimuksen kohteena olevassa joustavassa asiantuntijaorganisaatiossa osoitetaan ja mikä merkitys osoitetulla arvostuksella on työntekijän sitoutumiselle.

5.5. Arvostus ja oikeudenmukaisuus

Tuomo Alasoini (2006, 23) yhdistää arvostuksen osaksi työnantajan ja työntekijän välistä psykologista sopimusta. Arvostus ilmenee työntekijän ja työnantajan vastavuoroisissa odotuksissa. Hyvin tehdystä työstä työntekijä odottaa saavansa arvostusta, ja työnantaja osoittaa arvostusta tunnollista työntekijää kohtaan. Arvostuksen kommunikointikanava ei kuitenkaan välttämättä ole vain hiljainen, vastavuoroinen ”kahden kauppa” työntekijän ja työnantajan välillä.

Tutkimuskohteessa arvostus syntyy pääosin myös johtamiskäytäntöjen, tuloskontrollin ja palkitsemisen kautta. Arvostus ilmenee eri tavoin organisaatiokulttuurissa ja osana päätöksentekoprosesseja.

Työn arvoa ja arvostetuksi tulemisen kokemusta haastateltavat mittasivat ensinnäkin palkitsemisen ja työsuhte-etujen kautta. Tulospalkkausjärjestelmään kuuluvat **bonukset** koetaan konkreettisiksi **arvostuksen osoituksiksi** ahkerasta ja tuloshakuisesta työskentelystä.

Hva: Bonukset on myös yksi tapa sitouttaa ja osottaa arvostusta. Konsultit täällä tekee, on mukana tekemässä sitä tulosta, et myöskin se sitten tavallaan, valutetaan meille. Siitä mä tykkään kyllä paljon. (Hva 3)

Palkan kiinteä osa sen sijaan toimii pikemminkin oman työn ja asiantuntijuuden **arvostuksen mittarina**. Yhtä lailla palkkaa on pidetty työn ja ammatin arvostuksen mittarina tulopoliittisissa keskusteluissa esimerkiksi sairaanhoitajien ja opettajien palkasta (ks. esim. Tehy 2007; Etusivu 2008). HR-alan konsultin työssä taloudellinen työn arvon mittaaminen kuitenkin helposti korostuu, sillä konsultit ovat jatkuvasti tekemisissä erilaisten palkitsemismallien sekä työnhakijoiden palkkatoiveiden kanssa. Näin ollen oman työn arvoa on helppo verrata eritasoisissa tehtävissä ja eri toimialoilla sovellettaviin palkkaluokkiin.

Hva: Jos aatellaan asiantuntijuutta niin ei se nyt voi olla, jos sanotaan, että, et kuukausipalkka on, mulla nyt ei oo, mut sanotaan vaikka 3000, niin ei se nyt mikään jumalattoman kova asiantuntija tuolla asiantuntijatyössä, ku saman verran saa melkein mistä vaan. Niinku tavallaan, et tulee semmonen tunne, et just just, et tän arvonon. (Hva 4)

Hja: Miten sun mielestä käytännössä sitä arvostusta voi osoittaa?

Hva: No sellaset, samasta työstä sama palkka. Palkan täytyy olla kilpailukykyinen. Et, me pyöritellään työksemme palkkoja. Me tiedetään tasan tarkkaa, mikä meidän arvo on. Sit ku me ei saada sitä niin sit siit tulee sellasta, ei niinkään, et ihmiset haluais lisää rahaa vaan se, että tuntuu, että ei kohdella oikeudenmukaisesti. (Hva 2)

Selkeänä organisaatioon sitouttavana tekijänä henkilöstökonsultoinnin asiantuntijaorganisaatioissa voidaan pitää työntekijöiden substanssiosaamisen eli HR-alueen asiantuntemuksen huomioimista ja arvostusta. Sekä kyselyn avoimiin kysymyksiin vastanneille että monille haastateltaville oli tärkeää osallistamisen kautta osoitettava arvostus. Työntekijän osaamisen integroiminen tiiviisti organisaation johtamiseen eli työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon ja

yksilökohtainen asiantuntemuksen todellinen, ei pelkkä retorinen, huomiointi koettiin tärkeäksi väyläksi osoittaa arvostusta.

Hja: Miten arvostus sun mielestä näyttäytyy täällä?

Hva: Omalta kohdaltani, mä en pysty sanoo muitten kohdalta, mut omalta kohdalta ni ilman muuta arvostetaan. Ja ainakin mulle se on suoraan avoimesti osotettu. Mä koen sen, ei se tartte olla mitään kummallista. Tietysti on hienoo, kun saa bonuksia, mutta sit semmonen niinku kysytään mielipidettä, voi vaikuttaa asioihin. (...)Vaikuttamisen mahdollisuudet ilman muuta on tärkeitä, et ei ole vaan niinku yks ratas koneistossa, vaan niillä omilla näkemyksillä on jotain merkitystä ja niitä niinku ihan oikeesti kysytään eikä näennäisesti. (Hva 7)

Osallistaminen ja asiantuntemuksen huomioiminen koettiin tärkeäksi, mutta usea haastateltavista koki konsultin arvostuksen todellisena mittarina organisaatiokulttuurissa olevan konsultin yksilökohtaiset tulos- eli laskutusluvut. Mitä suurempia ovat konsultin tulosluvut, sitä enemmän koetaan saavan arvostusta niin johdolta, esimiehiltä kuin kollegoiltakin. Näin ollen yksilökohtaisten tuloslukujen kautta saatava arvostus positiivisena palautteena tehdystä työstä ohjaa sitoutumista nimenomaan työtä ja itsenäistä työskentelyä kohti.

Hva: Sen arvostuksen, minkä täällä saa niin kyllähän se saadaan vaan kovalla laskutuksella. (...) Et, sanotaan, et on hyvin vaikeeta saada arvostusta niinku asiantuntijana, jos ei oo kova laskutus. Et kyl se semmonen mittatikka on. (Hva 1)

Organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta tärkeää näyttää olevan se, että tuloskontrollin kautta ei liian suoraviivaisesti tasapäistetä ja arvoteta erilaista, eri tiimeissä tehtävää työtä. Organisaatioon kiinnittymisen kannalta on tärkeää, että osoitettu arvostus koetaan oikeudenmukaiseksi.

Hva: Meillä työtä arvostetaan numeroiden kautta hyvin pitkälti. Et tota, et se on ehkä vähän semmonen ongelmallinen. [tauko] Muutenki mejän työn mittaaminen niin se menee hyvin pitkälti, et paljonko laskuttaa, paljonko myy. Ja, ku mejänki porukkaan mahtuu hyvin paljon tavallaan erihintasta työtä. Niin joskus tuntuu, et ne vähän sit pistetään yhelle viivalle vaan, et myyksä sit suorahakuu, jossa on selkeesti korkeempi hinta vai, sitte jotain pientä soveltuvuusarviointia, joka on sitte niinku todella pieni hinta ja teet niitä paljon. Et ne mittarit ei oo aina, ihan niinkun työntekijän näkökulmast välttämättä tunnu aina niin oikeudenmukaselta. Tai se niinku se, mitä siinä tuijotetaan. (Hva 5)

Aivan kuten työntekijöiden työprosessia tehdään läpinäkyväksi työn jälkikäteisellä kontrollilla, niin yhtä lailla työntekijät haastatteluissa ja kyselyn avoimissa vastauksissa vaativat johdolta

johtamiskäytäntöjen läpinäkyvyyttä eli avointa tiedottamista sekä keskustelua päätöksentekoprosesseista ja työn organisointitavoista. Joustava ja matala organisaatorakenne sekä joustavat työn muodot koettiin yleisesti ottaen positiivisiksi tavoiksi organisoida työtä. Kaikkialla ilmenevä joustavuus ja korkea toimintavapaus kuitenkin aiheuttavat sen, että organisaation käytännöt, pelisäännöt ja linjaukset koetaan osittain myös epäselviksi ja sen vuoksi toisinaan epäoikeudenmukaisiksi. Autonomiseen toimintavapauteen perustuvassa asiantuntijaorganisaatiossa työpaikan linjausten joustavuus johtaa siis herkemmin niin sanottuun lievään ”anomiseen tilaan”, jolloin kukin tekee työtään tavallaan.

Vaikka haastateltavat pitävät työntekijän autonomista työroolia ja yksilökohtaisia joustoja tärkeinä, henkilöstöhallinnon peruseriaatteet, kuten työsuhde-edut, palkitsemisen perusteet ja etenemismahdollisuudet tulee tehdä läpinäkyviksi ja tasavertaisiksi, jotta ne koetaan oikeudenmukaisiksi. Joustavuuden ei siis voida katsoa toimivan sitouttavana tekijänä silloin, kun sen koetaan johtavan niin voimakkaaseen yksilökohtaiseen sopimiseen organisaatiossa, että se ylittää tasavertaisuuden periaatteet.

Hva: Mun mielestä on hyvä, et on tullu nää konsulttiportaatt [sisältää mm. ohjeelliset palkkaluokat ja vastuualueet], et siinä on joku linja näissä palkkajutuissa. Koska ennen on menny vähän niinku sopimuksen ja pärstän mukaan. Jos suoraan sanotaan. Et, vähän sillälailla, että ois semmonen tietynlainen oikeudenmukaisuus. (Hva1)

Myös Mamian ja Koivumäen (2006, 132-133) tutkimustulokset osoittavat palkkauksen ja johtamiskäytäntöjen oikeudenmukaisuudella olevan huomattavan suuri vaikutus työpaikkaan sitoutumisen kannalta.

Työn arvostusta ei kuitenkaan yhdistetty pelkästään organisaatioon sisäisiin tekijöihin. Arvostetuksi tulemisen kokemus yhdistettiin myös työnantajan ulkoiseen imagoon eli organisaation asemaan ja maineeseen konsultoinnin toimialan sisällä. Tärkeäksi erottautumistekijäksi, suhteessa esimerkiksi henkilöstön vuokrausfirmoihin, koettiin korkea osaamisen taso ja monipuolinen asiantuntemus HR-toimintojen alueella. Organisaatiojäsenyyden ja asiantuntevan imagon kautta koettiin ikään kuin pääsevän osalliseksi professionaalista arvostusta. Lisäksi imagollinen arvostus yhdistettiin myös osaksi asiakkuuksien jakautumista. Arvostuksen organisaatiossa koettiin näyttäytyvän myös sen perusteella, millaisista asiakkuuksista konsultti on vastuussa.

Hva: Siihen liittyy semmosta glooriaa, kunniaa ja arvostusta, et kuka omistaa sen suurimman ja kauneimman asiakkuuden tai et kuka saa sit sanoa, et miten tehdään minnekin. Tai et kuka on yhteydessä minnekin. Et se on niinku helposti semmonen aika herkkä aihe. (Hva 4)

Kiianmaa kirjoittaa, että työntekijät eivät suhtaudu yritykseen pelkästään välittömien havaintojensa pohjalta, vaan havaintoihin on sisäänrakennettuna erilaisia odotuksia. Jokaisella yrityksellä on vallitsevan ajan hengen mukaan erilainen ”hahmo”, jonka perusteella niitä arvostetaan eriasteisesti. Kiianmaan mukaan esimerkiksi 1990-luvulla tietotekniikkayrityksillä näytti olevan hyvä hahmo koulutettujen länsimaisten ihmisten silmissä. Ne olivat haluttuja työpaikkoja. Konsultin työssä arvostettava hahmo koskee sekä omaa työpaikkaa että yrityksiä, joille työtä tehdään. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon ei siis ole, kuten Kiianmaa toteaa, vain yrityksen sisäinen asia, vaan se liittyy myös yhteiskunnassa vallitseviin arvostuksiin (Kiianmaa 1997, 107-108).

5.6. Yhteenveto: joustavien työjärjestelyjen ja sitoutumisen välinen suhde

Edellisissä alaluvuissa olen tarkastellut sitoutumisen kohteita proaktiivisessa asiantuntijatyössä sekä tutkimuskohteessa käytettävien joustavien työn muotojen, eli joustavan työajan, korkean toimintavapauden ja tulospalkkauksen yhteyksiä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Huomion kohteena on ollut, miten proaktiivisen työn konteksti vaikuttaa ja ohjaa työntekijän sitoutumista asiantuntijatyössä. Tämän tarkastelun sisään pujotin myös niitä tekijöitä, joilla ylipäänsä on merkitystä sitoutumisen muodostumiselle työtä ja organisaatiota kohtaan. Tarkasteltaessa sitoutumista tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen eli moniulotteisen mallintamisen kautta, haastateltavien pääasiallisia sitoutumisen kohteita näyttävät olevan asiantuntijarooli, lähityöyhteisö, työ yleensä ja asiakas.

Morrow'n moniulotteiseen malliin (ks. s.21) suhteutettuna haastateltavien sitoutuminen uraan näyttäytyy sitoutumisena asiantuntijarooliin. Ura käsitetään asiantuntijuuden syventämiseksi erilaisten koulutusmahdollisuuksien sekä erilaisten HR-toimialalla tehtävien työtehtävien kautta. Uran rakentaminen tarkoittaa pikemminkin uuden oppimista kuin hierarkkista etenemistä statuksesta toiseen. Asiantuntijuuden koetaan kehittyvän monipuolisten ja sopivin väliajoin ilmenevien uusien haasteellisten työtehtävien kautta. Asiantuntijuuden arvostus näyttäytyy osin yrityksen hahmon kautta, jolloin halutaan samaistua nimenomaan sellaiseen yritykseen, jonka katsotaan koostuvan alan parhaimmista asiantuntijoista. Itsenäisen työssä pärjäämisen lisäksi

asiantuntijuuden koetaan syntyvän tiedon jakamisen kautta, jonka vuoksi kollektiivinen yhteistyö toisten organisaation jäsenten kanssa koetaan tärkeäksi. Myös pätevällä esimiehellä ja esimiehen antamalla palautteella on merkitystä työntekijän oppimiseen sekä asiantuntemuksen syventymiseen.

Yhteistyön kautta syntyvää yhteisöllistä henkeä ja avointa ilmapiiriä työyhteisössä pidetään merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin sekä yhteisöllisen oppimisen kannalta. Samaistumista ilmenee organisaation toimintatapoihin, kuten dynaamiseen työskentelyrytmiin, projektimaiseen työhön ja jaetulla huumorilla sävytettyyn ilmapiiriin. Sitoutumisen moniulotteiseen malliin suhteutettuna affektiivinen sitoutuminen ei kuitenkaan vaikuta kohdistuvan organisaatioon, vaan pikemminkin lähikollegoihin ja pieneen yhteisöön. Tämä yhteisö muodostuu niistä työntekijöistä, joiden kanssa ollaan säännöllisesti vuorovaikutuksessa.

Tarkasteltaessa yleistä työsitoutumista, eli Morrow'n mallissa työetiikkaa, työ nähdään alueena kehittää ja toteuttaa itseään. Minäkuvan rakentuminen, itsenäinen pärjääminen ja itsearvostus ovat voimakkaasti sidoksissa työhön ja onnistumisen kokemukset työssä synnyttävät voimakasta tyydytystä. Työn merkityksellisyys rakentuu pääosin sen lopputuloksen eli tehdystä työstä aiheutuvan hyödyn kautta.

Tarkasteltaessa sitoutumista työtehtäviin, konsultin työssä työntekijän utilitaristinen orientaatio kohdistaa työntekijän sitoutumista asiakastyöhön. Sitoutumista asiakastyöhön ohjaavat myös työaika säätelevä markkinakontrolli, myyntilukuihin sidottu tulospalkkaus, työn jälkikäteinen tuloskontrolli sekä arvostus, joka osittain syntyy tuloslukujen perusteella.

Proaktiivisella organisaatiolla ja joustavilla työjärjestelyillä on monitahoisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen. Työn ajattomuus luo harhan ajallisesti vapaasta työstä, joka näennäisesti vapauttaa työntekijän työnantajan kontrollista ja antaa mahdollisuuden omaehtoiseen työajan organisointiin. Käytännössä työaika säätelevät asiakkaiden tarpeet, jolloin markkinakontrolli säätelee työntekijän ajankäyttöä sekä sitoo työntekijän asiakkaan raamittamiin aikatauluihin. Koska hyvin hoidettu asiakastyö luo työntekijän työpanokselle kysyntää ja siten vaikuttaa suoraan ansiotuloihin, työntekijä joustaa jatkuvasti suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Tällöin sitoutuminen asiakkaisiin voi toisinaan viedä huomattavasti aikaa työn ulkopuolisilta sitoumuksilta, kuten perheeltä. Työn suoritusta ei mitata ajallisesti vaan työntekijän on sitouduttava itse johtamaan omaa aikaansa sekä tehtävä jatkuvasti valintoja sen suhteen, mihin sitoumuksiin elämässään haluaa aikaansa käyttää.

Korkean toimintavapauden työrooli ja mahdollisuudet itsenäiseen työskentelyyn koetaan merkittäväksi osaksi asiantuntijuutta, ja siten autonominen työrooli toimii sitouttavana tekijänä sekä työhön että autonomian mahdollistavaan organisaatioon. Itsenäinen, eri paikoissa ja eri aikoina tehty työ luo kuitenkin etäisyyttä esimieheen, jonka on vaikea hahmottaa alaisen työprosessin eri vaiheita ja siten antaa palautetta työntekijälle tehdystä työstä. Kuten aiemmissakin tutkimuksissa (ks. esim. Antila 2006) on todettu, esimiehen palaute koetaan tärkeäksi kannustintekijäksi, ja sillä on positiivisia vaikutuksia organisaatioon kiinnittymisen kannalta. Eri tiimeissä tehtävä työ on organisoitu eri tavoin, joten kokemus yhteistyön määrästä, kollektiivisten siteiden voimakkuudesta vaihtelee organisaation sisällä. Mahdollisuudet affektiiviselle sitoutumiselle voivat olla siis erilaiset yhden organisaation sisällä riippuen työnjaosta ja työnkuvan sisällöstä. Näin ollen konsulttien organisaatiositoutumisesta ja sen mahdollisesta edistämisestä ei voida puhua niin sanotusti yhteismitallisesti.

Joustava palkitsemisen muoto eli tulospalkkaus asettaa konkreettisia tavoitteita työlle ja saavutettu taloudellinen tulos on myös konkretisoimassa onnistumista abstraktiin tiedon käsittelyyn perustuvassa työssä. Palkitsemistapana ja tavoitteen asettajana tulospalkkaus koetaan työmotivaatiota vahvistavaksi tavaksi organisoida palkitsemisjärjestelmä, ja sen kautta työnantajan koetaan myös osoittavan arvostusta työntekijöilleen tuottavasta työstä. Tulospalkkaus on tutkimuskohteessa yksi olennainen sitoutumista suuntaava tekijä. Tutkimuskohteessa erilaiset palkitsemisen muodot yksilökohtaisten provisiopalkkauksen, yhteisten ryhmätavoitteiden sekä koko organisaation tavoitteiden välillä aiheuttavat tasapainoilua sen suhteen, kohdistuuko työntekijän sitoutuminen enemmänkin yksilösuorittamiseen kuin työn jakamiseen ja aitoon yhteistyöhön ryhmän sisällä. Yksilöpalkitsemiseen perustuvat provisiomallit ja työn tekninen tuloskontrolli aiheuttavat herkästi keskinäistä kilpailua työntekijöiden välillä ja voivat heikentää keskinäistä luottamusta sekä kollektiivisia sidoksia. Organisaatiokulttuurissa tuloslukujen suuruuden kautta muodostuva arvostus työntekijää kohtaan ohjaa myös sitoutumista pikemminkin itsenäiseen työskentelyyn kuin yhteistyöhön ja affektiivisten siteiden muodostumiseen työntekijöiden välillä.

Työn henkinen palkitsevuus rakentuu huomattavalta osin työntekijälle osoitetun arvostuksen kautta. Myös oikeudenmukainen ja työntekijöiden tasavertainen kohtelu ovat osa työntekijän hiljaisia psykologiseen sopimukseen sisältyviä odotuksia, joilla on olennainen merkitys organisaatioon ja työhön sitoutumisen kannalta. Haastateltaville ja kyselyyn vastanneille henkinen arvostus merkitsi osallistumismahdollisuuksia organisaation päätöksentekoon ja työntekijöiden asiantuntemuksen aitoa huomioimista sekä hyödyntämistä.

Proaktiivinen toimintatapa ja se, miten joustavia työjärjestelyjä organisaatiossa käytetään ohjaa siis monilta osin työntekijän sitoutumista. Organisaation toimintatavasta riippumatta huomioon tulee kuitenkin ottaa se, että työntekijä on aina myös yksilöllinen toimija. Sitoutumisen kohdistumiseen ja voimakkuuteen vaikuttavat myös työntekijän henkilökohtainen työorientaatio, työmotivaatio, aikaisemmat työkokemukset, työlle antama yleinen merkitys sekä yksilöllinen elämäntilanne.

6. TYÖN MURROS JA SITOUTUMINEN

Työn sanotaan olevan murroksessa. Väitteellä viitataan sekä sosiaalipoliittisiin ratkaisuihin että hyvin moninaisiin talous- ja työelämän muutoksiin. Näitä ovat esimerkiksi globaali kilpailu, Kiina-ilmiö, työn muotojen teknologinen kehitys, organisaatioiden verkostosuhteet, työelämän sukupuolittuneet rakenteet, työvoiman ikääntyminen ja monikulttuurisuus. (Kasvio 2007, 6-14.)

Suomalaisen työelämän laadun muutosta, eli työelämän parantumista tai huonontumista, tarkasteltaessa mielipiteiden kirjo on ollut laaja. Vuonna 2004 julkaistu Juha Siltalan pessimistiseen sävyyn kirjoitettu teos työelämän huonontumisesta sai osakseen kriittisen vastaanoton. Se herätti yhteiskunnallisen keskustelun suomalaisesta työelämän tilasta ja sitä koskevista muutoksista. Sitten työelämän kehityksen on todettu suomalaisten työolotutkimusten perusteella edenneen viime vuosikymmeninä monissa suhteissa myös positiiviseen suuntaan. Muun muassa työntekijöiden koulutus, kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksien on katsottu kasvavan ja työtehtävien sisällön monipuolistuneen merkittävästi. Sen sijaan kiireen ja tulospaineiden kasvun on katsottu edustavan negatiivista suuntausta. Vuodesta 1977 lähtien toteutetut työolotutkimukset kertovat myös, että sosiaalinen tuki työpaikoilla on vähentynyt. Työsuoritusta mitataan ja työntekijöitä tarkkaillaan entistä enemmän yksilöinä. (Lehto 2007, 99-102.)

6.1. Muutoksia psykologisessa sopimuksessa

Tarkasteltaessa työn murrostilaa yksilön ja työn välisen suhteen kautta, työn muutosta on kuvattu muun muassa psykologisen sopimuksen kautta. Suomea on kutsuttu luottamusyhteiskunnaksi sosiaalista pääomaa mittaavien kansainvälisten vertailujen perusteella. Työnantajan ja työntekijän välisessä suhteessa ovat korostuneet relationaaliset elementit, kuten vastavuoroinen luottamus, uskollisuus, turvallisuus ja arvostus. Yritysten uudelleenjärjestelyt, organisaatioiden keventämiset, toimintojen ulkoistamiset ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen ovat murentamassa sellaista vastavuoroista sitoutumisen perustaa, johon paternalistinen palkansaajien psykologinen sopimus on perustunut. Perinteisessä psykologisessa sopimuksessa on korostunut ensinnäkin uskomus siitä, että hyvin tehty työ ja uskollisuus työnantajalle palkitaan luottamuksella ja turvallisuudella. Toisena uskomuksena on ollut, että työnantajan hyvä taloudellinen menestyminen palkitsee myös työntekijää lisäämällä työnantajan palkanmaksukykyä ja varmuutta työsuhteiden jatkuvuudesta.

Kumpikin uskomuksista on saanut kolauksen. Perinteisen psykologisen mallin tilalle on kaavailtu uudenlaista psykologista sopimusta. Sen sisältönä on ajatus, jonka mukaan työnantaja pyrkii hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan työntekijöille jatkuvia kehittymismahdollisuuksia ja näin huolehtimaan heidän yleisestä työllistettävyydestään. Ajatuksena on niin sanottu ennakoiva muutosturva, joka tarjoaisi edellytyksiä selviytyä läpi työelämän muutostilanteiden. Työntekijät eivät tällöin sitoudu ensisijaisesti tiettyyn organisaatioon vaan itsensä kehittämiseen. Yhdysvaltalaisen ekonomistin keskusteluissa ajatusta on viety pidemmälle. Asiantuntija- ja johtotasoiset työntekijät nähdään työmarkkinoilla yksilöllisinä taloudellisen maksimointiin perustuvina ”vapaina agenteina”. Tätä ajatusta on kritisoitu vahvasti muun muassa sen vuoksi, että menestyvä suuren luokan liiketoiminta ei ole mahdollista ilman, että ihmiset sitoutuvat suhteellisen pitkäjänteisesti työskentelemään yhteistyössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi, kuten tässäkin tutkimuksessa on osoitettu, keskijohto- ja asiantuntijataso työntekijöilläkin on halu pystyä sitoutumaan työyhteisöönsä myös emotionaalisesti. (Alasoini 2006, 24, 33, 46, 50.) Ajatus asiantuntijoista taloudellisiin maksimointiin pyrkivinä agenteina myös sivuuttaa yksilön työorientaation merkityksen sekä sitoutumisen kohteiden moniulotteisuuden työkäyttämisyssä.

Työolotutkimukset viittaavat Alasoinin mukaan siihen, että palkansaajien viime vuosina negatiivisemmiksi kääntyneet käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta liittyvät enemmän käsityksiin talouden ja työmarkkinoiden yleisestä lisääntyneestä epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta kuin omaa työpaikkaa välittömästi koskeneista muutoksista. (Alasoini 2006, 33.) HR-konsultointipalvelujen alalla kysyntä vaihtelee herkästi, jolloin laskusuhdanteessa konsultin luoman asiakassuhdeverkoston merkitys työn tarjoajana korostuu. Työn projektimaisuus ja kysynnän vaihtelu aiheuttavat myös sen, että työn määrää ei voi ennakoida ja siten myös pitkántähtäimen suunnitelmia on vaikeampi tehdä kuukausiksi eteenpäin. Taustalla oleva jatkuva epävarmuus tulevista asiakasprojekteista ohjaa sitoutumaan voimakkaasti sen hetkiseen asiakastyöhön, jonka toivotaan synnyttävän kysyntää myös tulevaisuudessa. Työn lyhytjännitteisyys ja vaikeus ennakoida työn määrää aiheuttaa epävarmuutta, joka taas luo haasteen pitkäjännitteiselle organisaatioon sitoutumiselle. Epävarmuus ohjaa siis sitoutumista voimakkaasti sen hetkiseen työhön. Tällöin riskinä on liiallinen sitoutuminen, jota on nimitetty patologiseksi sitoutumiseksi. Erittäin voimakas työsitoutuminen aiheuttaa työn liiallista läikkymistä vapaa-ajalle, jaksamisongelmia ja työuupumusta. Liiallisesta työhön sitoutumisesta aiheutuva uupuminen kytkeytyy usein joustaviin työjärjestelyihin. Periaatteessa työntekijän tarpeesta aloitetut joustavat järjestelyt kääntyvät patologisen työhön sitoutumisen seurauksena työntekijää itseään vastaan.

(Mamia ym. 2006, 155-162.) Koska työ on vahvasti autonomista ja työlle käytettyä aikaa säätelee johdon sijaan pääasiassa asiakas ja työntekijä itse, lopullinen vastuu omasta hyvinvoinnista jää työntekijälle itselleen.

6.2. Työn muuttuvat vaatimukset

Markkinakontrolli ja asiakas työnteon varsinaisena johtajana heikentävät olennaisesti perinteistä palkansaajamentaliteettia, jonka murtumista Kasvio ennusti 1990-luvun puolivälissä. Palkansaajamentaliteetilla tarkoitetaan läntisissä teollisuusmaissa vallinnutta työnteon kulttuurista muotoa. Sille on ollut tunnusomaista ajatus, että yhteiskunnan tehtävänä on järjestää kansalaisilleen työtä. Lisäksi tyypillistä on ollut odotus siitä, että työnantaja organisoii ja suunnittelee työtehtävät työntekijän tehtäväksi. (Kasvio 1994, 133-134.) Tämän tutkimuksen proaktiivisessa asiantuntijatyössä tällaiselle mentaalille mallille ei ole varaa, vaan työntekijän on pääsääntöisesti itse hankittava työ itselleen asiakaskontaktien kautta. Juha Antila kirjoittaa, että proaktiivisissa yrityksissä henkilöstö ja yrityksen toiminta kytkeytyvät toisiinsa uudella tavalla. Työpaikka antaa työntekijälle enenevästi mahdollisuuksia, mutta valinnat ja vastuu jäävät autonomisille työntekijöille. Työntekijältä vaaditaan jatkuvasti kehittyvää ammattitaitoa, yhteistyökykyä ja oikeiden valintojen tekemistä. Antila kutsuu tätä yksilöllisen refleksiivisyyden kasvaviksi vaatimuksiksi tai jopa itsetarkkailun ja valintojen tekemisen pakoksi. (Antila 2001, 47.)

Työstä on tullut vaativampaa, mutta proaktiivisella työllä on kuitenkin kaikki mahdollisuudet olla mielekästä, koska se on vaihtelevaa ja haasteellista. Poroaktiivinen työ myös mahdollistaa omien näkemysten toteuttamisen työssä (Räikkönen 2007, 233). Tulevaisuuden työnteon trendeissä on kuitenkin havaittavissa paradoksaalisia odotuksia ja vaatimuksia, joita on hankala sovittaa yhteen. Työtä tulee muun muassa tehdä yhä nopeammin, mutta yhä huolellisemmin sekä yhä yksilöllisemmin, mutta yhä laajemmin ja tiimimäisemmin. Nämä paradoksaaliset odotukset vaikeuttavat uusien toimintamallien käyttöönottoa. (Heinonen 2004, 52-54.) Työtä on myös yhä vaikeampi sijoittaa tiettyyn aikaan ja paikkaan. Se on ajatustyötä, keksimistä eli eräänlaista kuplintaa, jota ei voi hallita. Tällaista työtä leimaa mittavan keston puute. Samanaikaisesti työ on yhä välineellisempää, mitatumpaa, arvioidumpaa ja epävapaampaa. Paradoksaalista on, että kyse on usein samojen ihmisten työstä. (Riikonen ym. 2002, 48.)

Jatkuvat työelämän ja työn organisointitapojen muutokset lisäävät kysyntää työsitoutumisen moniulotteiselle hahmottamiselle. Tämä tapaustutkimus on yksi näyte moniulotteisesta sitoutumisen mallintamisesta yhdessä proaktiivisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tulokset kyseenalaistavat sen, voidaanko puhua ainoastaan organisaatioon sitoutumisesta, vai tulisiko organisaatio sitoutumisen kohteena paloitella tutkimuksissa vielä selkeämmin pienempiin osiin, kuten työnyhteisöön, tiimiin, tai lähikollegoihin? Tämän tutkimuksen aineistojen pohjalta voidaan todeta, että työn organisointitavat ohjaavat monilta osin työntekijöiden sitoutumisen kohdistumista. Työjärjestelyillä tai erilaisilla sitouttamisstrategioilla ei kuitenkaan voida suoraviivaisesti ohjelmoida työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja siten vauhdittaa yrityksen menestystä. Sitoutuminen on aina myös työntekijän yksilöllisiin asenteisiin, aikaisempiin kokemuksiin ja nykyiseen elämäntilanteeseen kietoutuva asenteellinen prosessi. Lisäksi epävarmuus tulevaisuudesta ja taloudellisesta kehityksestä vaikuttavat siihen, mihin kohteisiin työntekijän sitoutuminen painottuu. Tutkimuksen tulokset kertovat lisäksi sen, että uudet työn muodot samanaikaisesti valtuuttavat ja jättävät vastuun sitoutumisen voimakkuuden säätelystä yksilölle. Vaikka työ on tärkeä identiteetin rakennusaines, työntekijät pyrkivät myös itse aktiivisesti etääntymään työroolin sitovuudesta.

Työlle annettava merkitys ja ihmisten työorientaatiot yksilöllistyvät yhä voimakkaammin. Tulevaisuuteen suuntaavissa tutkimuksissa on nähty yhä enenevässä määrin signaaleja pidennettyä nuoruuttaan elävistä nuorista aikuisista, jotka eivät halua rakentaa identiteettiään työn ympärille. Merkitykselliset elämykset haetaan muualta. (Räikkönen 2007, 227.) Työn moniulotteisen sitoutumisen mallin ja työn ulkopuolisten sitoumusten (esim. perhe, vapaa-aika) välistä suhdetta on tutkittu toistaiseksi vain vähän (Cohen 2003, 297). Sitoutumisen käsitteen sisällön tarkentaminen ja työntekijöiden sitoutumisen mittaaminen vaativat edelleen tutkimuksellista kehitystyötä. Keskenäisyydestään huolimatta sitoutumisen käsite pureutuu vahvasti työntekijöiden asenteisiin. Tutkimus sitoutumisesta työssä kuvaa aina jollain tavalla sitä aikaa, jota eletään. Se nivoutuu tiiviisti yhteen yhteiskunnallisten muutosten ja aikalaiskeskustelun kanssa.

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Alasoini, Tuomo (2006) Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes raportteja 45. Työministeriö, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (1989) Erinomaista rakas Watson. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Painokaari Oy, Helsinki.

Alasuutari, Pertti (1999) Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Alkula, Tapani (1990) Work Orientations in Finland. A Conceptual Critique and an Empirical Study of Work-related Expectations. Commentationes Scientiarum Socialium. The Finnish Society of Sciences and Letters, Helsinki.

Antila, Juha (2001) Työajat moderneissa ja perinteisissä toimipaikoissa. Työpoliittinen tutkimus 229. Työministeriö, Helsinki.

Antila, Juha, Ylöstalo Pekka (2002) Proaktiivinen toimintatapa. Yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Työpoliittinen tutkimus 239. Työministeriö, Helsinki.

Antila, Juha (2005) Veteen piirretty viiva? Työn ja yksityiselämän välisen rajapinnan tarkastelua. Työpoliittinen tutkimus 272. Työministeriö, Helsinki.

Antila, Juha (2006) Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö, Helsinki.

Aro, Antti (2002) Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Edita Prima Oy, Helsinki.

Becker, S., Howard (1960) Notes on the Concept of Commitment. The American Journal of Sociology. Vol 66. No. 1. s.32-60.

Bielby, D.D. (1992) Commitment to Work and Family. Annual Review Sociology. Vol. 18. 281-302.

Blau, Gary, J., (1985) The Measurement and Prediction of Career Commitment. Journal of Occupational Psychology. Vol. 58. s. 277-288.

Blau, Gary, Ryan, Jack (1997) On Measuring Work Ethic: A Neglected Work Commitment Facet. Journal of Vocational Behavior. Vol. 51. s. 435-448.

Blom, Raimo, Melin, Harri, Pyöriä, Pasi (2001) Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki.

Boltanski, Luc, Chiapello, Ève (2005) The New Spirit of Capitalism. Verso, New York & London.

Brown, Randall, B., (1996) Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplyfying the Existing Construct Typology. Journal of Vocational Behavior. Vol 49. s. 230-251.

- Brown, Steven, P., (1996) A Meta-analysis and Review of Organizational Research on Job Involvement. *Psychological Bulletin*. Vol. 120. s.235-255.
- Casey, Catherine (1995) *Work, Self and Society. After Industrialism*. Routledge, London & New York.
- Cohen, Aaron (2003) *Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey & London.
- Creswell, John, W. (2003) *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. Sage Publications, London.
- Du Gay, Paul, Salaman, Graeme (1992) The Cult[ure] of the Customer. *Journal of Management Studies*. Vol. 29. No. 5. s. 615-633.
- Eskola, Jari (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Juhani Aaltola, Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. WS Bookwell Oy, Juva. s. 159-183.
- Eteläpelto, Anneli, Vähäsantanen, Katja (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismaa (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Dark Oy, Vantaa, s. 26-45.
- Giddens, Anthony (2001) *Sociology*. Fourth Edition. Polity Press, Cambridge.
- Goldthorpe, John H., Lockwood David, Bechhofer, Frank, Platt, Jennifer (1968) *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. The University Press, Cambridge.
- Goldthorpe, John H. (1984) *Social Mobility and Class Formation: On the Renewal of a Tradition in Sociological Inquiry*. Working Paper No 1. Institut für Sozialwissenschaften. Univerisität Mannheim.
- Hackett, Rick.D., Bycio, Peter, Hausdorf, Peter, A., Further Assessments of Myer and Allen's (1991) Three Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79. No. 1. s. 15-23.
- Hakanen, Jari (2004) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Heinonen, Sirkka (2004) *Tulevaisuuden työnteosta. Vanhat paradoksit ja uusi paradigma*. Toimihenkilöunioni, Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka, Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jokivuori, Pertti (2002) Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Julkunen, Raija (1987) *Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen*. Gummerrus Oy, Jyväskylä.

- Julkunen, Raija (2000) Työelämäpolitiikka. Teoksessa Tommi Hoikkala ja J.P. Roos (toim.) 2000-luvun elämä. Sosiologisia teorioita vuosituhannen vaihteesta. Tammer-Paino, Tampere, s. 218-237.
- Julkunen, Raija, Nätti, Jouko, Anttila, Timo (2004) Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Vastapaino, Tampere.
- Julkunen, Raija (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Vastapaino, Tampere.
- Juuti, Pauli (1989) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava, Helsinki.
- Jyrinki, Erkki (1974) Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.
- Kanungo, Rabindra N., (1982) Measurement of Job and Work Involvement. Journal of Applied Psychology. Vol 67. No. 3, s. 341-349.
- Kasvio, Antti (1994) Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kasvio, Antti (2007) Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Antti Kasvio ja Johanna Tjäder (toim.) Työ murroksessa. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, s.30-52.
- Kauttu, Minna (1997) Henkilöstön organisaatioon ja työhön sitoutuminen. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto.
- Keats, Daphne M. (2000) Interviewing. A Practical Guide for Students and Professionals. Open University Press, Buckingham.
- Kelman, Herbert, C. (1958) Compliance, Identification, and Internalization. Three Processes of Attitude Change. Journal of Conflict Resolution. Vol. 2, s. 51-60.
- Kevätsalo Kimmo (2001) Sitoutuminen johtoon ja ay-liikkeeseen informaationaalisien ajan työorganisaatioissa. Sosiologia 4/2001. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala, s. 260-273.
- Kiianmaa, Antero (1996) Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Keuruuprint Oy, Jyväskylä.
- Kiianmaa, Antero (1997) Yritykseen sitoutuminen ja samaistuminen. Teoksessa Iris Aaltio-Marjasola (toim.) Organisaatio ja yrittäjyys. WSOY, Juva, s. 99-108.
- Kirjonen, Juhani, Remes, Pirkko, Eteläpelto, Anneli (toim.) (1997) Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kortteinen, Matti (1992) Kunnian kenttä. Suomalainen palkkatyö kulttuurisena muotona. Hanki ja Jää. Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti, Peltonen Tuomo (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kunda, Gideon (1992) *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.

Kyrö, Paula (1995) *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of "Profession"*. Research Bulletin 87. Department of Education. University of Helsinki. Yliopistopaino, Helsinki.

Laine, Timo (2007) *Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma*. Teoksessa Juhani Aaltola, Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. WS Bookwell Oy, Juva, s.28-45.

Lampikoski, Kari (2005) *Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Latvala, Eila, Vanhanen-Nuutinen Liisa (2001) *Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi*. Teoksessa Sirpa Janhonen, Merja Nikkonen (toim.) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WS Bookwell Oy, Juva, s. 21-43.

Launis, Kirsti, Engeström, Yrjö (1999) *Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa*. Teoksessa Anneli Eteläpelto, Päivi Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. WSOY, Juva, s.64-81.

Lehto, Anna-Maija (2007) *Työelämän laatu muutoksessa*. Teoksessa Antti Kasvio ja Johanna Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, s.93-105.

Lodhal, Thomas, M., Kejner, Mathilde (1965) *The Definition and Measurement of Job Involvement*. *Journal of Applied Psychology*. Vol 49. No 1. s. 24-35.

Lämsä, Anna-Maija, Hautala, Taru, (2004) *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.

Mamia, Tero, Koivumäki, Jaakko (2006) *Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot*. Teoksessa Tero Mamia ja Harri Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulma*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki.

Mathieu, E. John, Zajac, M. Dennis (1990) *A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment*. Vol. 108, s. 171-194.

Morrow, Paula, C., (1983) *Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment*. *Academy of Management Review*, Vol. 8, s. 486-500.

Morrow, Paula, C., (1993) *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press Inc., Greenwich Connecticut.

Myer, John, P., Allen, Natalie, J., Smith, Catherine, A. (1993) *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. Vol 78. No 4. s.538-551.

Myer, John, P., Allen, Natalie, J. (1997) *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications, London.

- Myer, John, P. & Herscovitch, Lynne (2001) Commitment in the workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*. Vol. 11. s. 299-326.
- Myer, John, P., & Becker, Thomas, E., (2004) Employee Commitment and Motivation. A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*. Vol 89. s. 9991-1007.
- O'Reilly, Charles, Chatman, Jennifer (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 71. No. 3. s. 492-499.
- Porter, W. Lyman, Mowday, T. Richard, Steers M. Richard (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 59, No.5. s.603-609.
- Rabinowitz, Samuel, Hall, Douglas, T. (1977) Organizational Research on job Involvement. *Psychological Bulletin*. Vol 84. s. 255-288.
- Riikonen, Eero, Makkonen, Mikko, Vilkkumaa, Ilpo (2002) *Hullun työn tauti*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Robinson, Sandra, L., Kraatz, Matthew, S., Rosseau, Denise, M., (1994) Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. Vol. 37. s. 137-152.
- Ruusuvuori, Johanna, Tiittula, Liisa (toim.) (2005) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino, Tampere.
- Räihä, Pekka (1998) ”Mää ite uskon siihen, että musta on opettajaksi.” Opettajankoulutukseen useasti hakeneiden kokemuksia hylätyksi tulemisesta. Teoksessa Jouko Kari, Hannu Heikkinen, Pekka Räihä ja Eija Varis. *Lähtisinkö opettajaksi?* Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 64. Kopiojyvä, Jyväskylä.
- Räikkönen, Timo (2007) Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus- suomalaisten työkuulttuurien muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Teoksessa Antti Kasvio ja Johanna Tjäder (toim.) *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, s.227-242.
- Sennett, Richard (2002) *Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta?* Vastapaino, Tampere.
- Siltala, Juha (2007) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Snellman, Kenneth, Uuusitalo Roope, Vartiainen Juhana (2003) *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*. Sitra 258. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sturdy, Andrew, Grugulis Irena, Willmot Hugh (2001) *Customer Service. Empowerment and Entrapment*. Palgrave, Hampshire & New York.
- Sulkunen, Pekka (1999) *Johdatus sosiologiaan. Käsitteitä ja näkökulmia*. WSOY, Juva.

Taipale, Maria-Elina (1999) Sitoutuminen ja ammatillinen kasvu asiantuntijatiimeissä. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimuskeskus.

Talouselämä (2008). Ryhmäeläkevakuutus sitouttaa ja palkitsee. Vol. 12. s.29-32.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Tuomi, Kaija, Vanhala, Sinikka (toim.) (2002) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HeSe Print, Helsinki.

Uhmavaara, Heikki, Niemelä, Jukka, Melin, Harri, Mamia, Tero, Malo, Anita, Koivumäki, Jaakko, Blom, Raimo (2005) Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277. Työministeriö, Helsinki.

Valkeavaara, Tuija (1999) Ongelmien kauttako asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Anneli Eteläpelto, Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, Juva, s.102-124.

Vandenberg, Robert, J., Scarpello, Vida (1994) A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship Between Employee Commitments to the Occupation and the Organization. Journal of Organizational Behaviour. Vol 15.s. 535-547.

Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (2006) Professionaalisuus- omissa vai muiden käsissä. Teoksessa Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Dark Oy, Vantaa. s. 124-139.

Voutilainen, Helli (1982) Opettajien työtyytyväisyys. Tutkimus Hämeen läänin peruskoulun yläasteen opettajien työtyytyväisyydestä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.

Vähämäki, Jussi (2003) Kuhnurien kerho. Tutkijaliitto, Helsinki.

Vähämäki, Jussi (2006) General Intellect. Teoksessa Mikko Jakonen, Jukka Peltokoski, Akseli Virtanen (toim.) Uuden työn sanakirja. Tutkijaliitto, Helsinki, s.12-27.

Weber, Max (1980) Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki. Suomentanut Timo Kyntäjä. WSOY, Juva. Alkuteos 1905.

INTERNET-LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliitto (2005) Palkkausjärjestelmissä tapahtunut suuri muutos yksityisellä sektorilla. [WWW-dokumentti]

<http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005_yhtveto.pdf>. (Luettu 19.3.2008)

Elovainio, M., Finne-Soveri H., Noro, A., Pekkarinen, L., Sinervo, T., (2004) Sosiaaliset innovaatiot työelämän muutoksissa. Suomen akatemian kolmen tutkimusohjelman yhteiskonferenssin esitysten tiivistelmät. [WWW-dokumentti]

<http://www.contentbusiness.fi/uploads/reports/1099916548_Sosiaaliset%20innovaatiot%20abstraktit%20AKATEMIA.pdf>. (Luettu 12.8.2007)

Etusivu (2008) Opettajien työolosuhteet pannaan yhteisvoimin kuntoon. [WWW-dokumentti]

<<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2008/0506/opettajat.html>>. (Luettu 10.8.2008)

Kevätsalo, Kimmo (2008) Artikkelissa Päivi Vihma: Irtisanokaa edes oikein.

[WWW-dokumentti] <http://www.talouselama.fi/docview.do?f_id=1304314>. (Luettu 1.4.2008)

Tehy (2007) ”Hoitoalan palkka on arvojen mittari”.

[WWW-dokumentti] <<http://www.tehy.fi/?x20043=12942558>>. (Luettu 8.8.2008)

Tekniikan akateemisten liitto TEK. Tekniikan akateemisten työhyvinvointitutkimus.

[WWW-dokumentti] <<http://www.tek.fi/ci/pdf/julkaisut/tyohyvinvointi.pdf>>. (Luettu 20.8.2007)

Tilastokeskus.Ammattiluokitus 2001 [WWW-dokumentti]

<http://www.stat.fi/tk/tt/luokitukset/lk/ammatti_01_3_keh.html>. (Luettu 2.4.2008)

LIITTEET

LIITE 1. Kyselyn saate

KYSELY MPS:N KONSULTEILLE SITOUTUMINEN TYÖHÖN JA ORGANISAATIOON

Oheisessa kyselyssä tutkin MPS:n konsulttien sitoutumista työhön ja MPS:n organisaatioon. Kyselyllä kartoitan konsulttien mielipiteitä sekä MPS:n organisaatiosta että konsultin työnkuvasta. Tutkimuksella kerään tietoa MPS:n organisaation sisäisiä kehittämishankkeita varten.

Työskentelen Tampereen MPS:n toimistolla osa-aikaisena assistenttina ja työn ohessa valmistelen pro gradu -tutkielmaani toimeksiantona MPS:lle. Oheinen kysely toimii myös taustakartoituksena graduani varten. Gradu toteutetaan Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitokselle.

Luottamuksellisuus

Antamanne vastaukset käsittelen nimettöminä ja ehdottaman luottamuksellisesti. Tulokset julkaisen ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Vastausohje

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10–15 minuuttia. Vastausaikaa on **26.10.2007** asti.

Vastaamalla kyselyyn vaikutat MPS:n ja konsultin työn kehittämiseen. Samalla annat arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi.

Kaikkiin tutkimukseen liittyvissä kysymyksissä voit olla yhteydessä:

Terhi Era
040 570 2183
terhi.era@uta.fi

Yhteistyöstäsi ja ajastasi kiittäen,

Terhi Era

LIITE 2. Kyselylomake

A. VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Ikä

1. Alle 30 vuotta
2. 30–40 vuotta
3. 41–50 vuotta
4. Yli 50 vuotta

2. Sukupuoli

1. Nainen
2. Mies

3. Kauanko olet työskennellyt tässä yrityksessä?

1. Alle 1 vuosi
2. 1-3 vuotta
3. 4-10 vuotta
4. 11-20 vuotta
5. Yli 20 vuotta

4. Minkä palveluiden parissa työskentelet pääsääntöisesti?

1. Executive Search
2. Selection & Assessment
3. Leadership & Transition

5. Oletko esimiesasemassa?

1. Kyllä
2. En

6. Oletko MPS Finlandin strategiaryhmän jäsen?

1. Kyllä
2. En

B. TYÖYHTEISÖ

Alla on työyhteisöä koskevia väittämiä. Rengasta jokaisen väittämän kohdalle missä määrin olet samaa tai eri mieltä.

	Täysin eri mieltä	eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
7. Työpaikassani on hyvä yhteishenki.	1	2	3	4	5	6
8. Työpaikan ilmapiiri on avoin.	1	2	3	4	5	6
9. Työpaikan sosiaaliset suhteet toimivat hyvin.	1	2	3	4	5	6
10. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia sosiaaliseen kanssakäymiseen työpaikallani.	1	2	3	4	5	6
11. Voin luottaa työyhteisöni jäseniin.	1	2	3	4	5	6
12. Työpaikan sosiaalisissa suhteissa on ongelmia.	1	2	3	4	5	6
13. Saan tukea ja rohkaisua työtovereiltani.	1	2	3	4	5	6
14. Suhteeni esimieheeni on hyvä.	1	2	3	4	5	6
15. Esimieheni tiedottaa asioista tarpeeksi.	1	2	3	4	5	6
16. Esimieheni antaa minulle tarpeeksi palautetta työsuorituksistani.	1	2	3	4	5	6
17. Saan tukea ja rohkaisua esimieheltäni.	1	2	3	4	5	6
18. Voin luottaa esimieheeni.	1	2	3	4	5	6
19. Esimieheni kohtelee alaisiaan tasapuolisesti.	1	2	3	4	5	6

C. SUHDE ORGANISAATIOON

Seuraavat väittämät koskevat suhdettasi organisaatioon. Rengasta jokaisen väittämän kohdalle missä määrin olet samaa tai eri mieltä.

	Täysin eri mieltä	eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
20. Tunnen olevani tärkeä osa tätä yritystä.	1	2	3	4	5	6
21. Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työyhteisön jäseniin.	1	2	3	4	5	6
22. Olen niin kiinnittynyt joihinkin tässä yrityksessä työskenteleviin ihmisiin, että en mielelläni jättäisi tätä työpaikkaa.	1	2	3	4	5	6
23. En haluaisi katkaista suhteitani useimpiin nykyisiin työtovereihini, vaikka vaihtaisin työpaikkaa.	1	2	3	4	5	6
24. En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan.	1	2	3	4	5	6
25. Olisin hyvin tyytyväinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkeikään asti.	1	2	3	4	5	6
26. Työskentelen tällä hetkellä tässä organisaatiossa, koska siitä on hyötyä urakehitykselleni.	1	2	3	4	5	6
27. Yksi tärkeimmistä syistä, miksi haluan työskennellä juuri tässä yrityksessä, ovat täältä saamani taloudelliset edut.	1	2	3	4	5	6
28. Yksi pääsyyni työskennellä tässä organisaatiossa on, että vaatisi liian paljon aikaa ja panostusta saavuttaa vastaavat taloudelliset edut jossakin toisessa organisaatiossa.	1	2	3	4	5	6
29. Kieltäytyisin minulle tarjotusta työstä pysyäkseni tässä työpaikassa, vaikka tarjottu palkka olisi huomattavasti suurempi.	1	2	3	4	5	6

- | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 30. | Saavuttamani asema tämän organisaation sisällä on erityisen tärkeä minulle. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31. | Työskentelen tässä yrityksessä, koska vaatisi liian paljon aikaa ja panostusta saavuttaa vastaava asema jossakin toisessa organisaatiossa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

D. ORGANISAATION KÄYTÄNNÖT

Alla on organisaation käytäntöihin liittyviä väittämiä. Rengasta väittämien kohdalle missä määrin olet samaa tai eri mieltä.

- | | Täysin eri mieltä | eri mieltä | Vain hieman eri mieltä | Vain hieman samaa mieltä | Samaa mieltä | Täysin samaa mieltä | |
|-----|--|------------|------------------------|--------------------------|--------------|---------------------|---|
| 32. | Pidän ylimmän johdon lausuntoja luotettavina. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33. | Konsultteja koskevat päätökset ovat oikeudenmukaisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34. | Luotan, että työsuoritustani arvioidaan oikeudenmukaisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35. | Tämän yrityksen palkitsemisjärjestelmät ovat oikeudenmukaisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36. | Ylin johto informoi henkilöstöään hyvin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37. | Tehtävissäni tarvitsema informaatio on helposti saatavilla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38. | Haluan työskennellä nimenomaan tässä yrityksessä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39. | Yrityksen tavoitteet tuodaan selkeästi esille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40. | Olen sitoutunut tämän yrityksen tavoitteisiin. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|
| 41. | Tiimien työtä ja koko yritystä koskevat tavoitteet ovat keskenään samansuuntaisia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42. | Haluan pyrkiä kohti tämän yrityksen tavoitteita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43. | Usein työskentelen kovemmin kuin olisi pakko, jotta yrityksemme menestyisi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 44. | Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen nykyiseen työnantajaani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 45. | Työskentelisin mieluummin jossain toisessa työpaikassa kuin nykyisessä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

46. Mitkä asiat mielestäsi toimivat MPS:ssä hyvin? Mitä tekijöitä erityisesti arvostat nykyisessä työpaikassasi?

47. Mitkä asiat vaativat eniten kehittämistä työpaikallasi? Miten kehittäisit niitä?

E. OMA TYÖ

Alla on väittämiä, jotka koskevat työtäsi. Rengasta jokaisen väittämän kohdalle missä määrin olet samaa tai eri mieltä.

	Täysin eri mieltä	eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
48. Tiedän, mitkä ovat työni tavoitteet.	1	2	3	4	5	6
49. Olen sitoutunut työlleni asetettuihin tavoitteisiin.	1	2	3	4	5	6
50. Pidän työtehtäviäni merkityksellisinä.	1	2	3	4	5	6
51. Mielestäni oma työni on tärkeä osa yrityksen toimintaa.	1	2	3	4	5	6
52. Työtehtäväni ovat riittävän haasteellisia.	1	2	3	4	5	6
53. Työtehtäväni tarjoaa vain vähän mahdollisuuksia taitojeni ja kykyjeni käyttämiseen.	1	2	3	4	5	6
54. Minulla on nykyisessä työssäni mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen ja kouluttautumiseen.	1	2	3	4	5	6
55. Koen työssäni onnistumisen tunteita.	1	2	3	4	5	6
56. Työni on riittävän vaihtelevaa ja monipuolista.	1	2	3	4	5	6
57. Pystyn kehittämään asiantuntijuuttani tässä yrityksessä.	1	2	3	4	5	6
58. Voin vaikuttaa riittävästi työtäni koskeviin päätöksiin.	1	2	3	4	5	6
59. Saan tehdä työtäni riittävän itsenäisesti.	1	2	3	4	5	6
60. Työtä koskevat odotukseni ovat toteutuneet tässä yrityksessä.	1	2	3	4	5	6
61. Kaiken kaikkiaan pidän työtäni mielekkäänä.	1	2	3	4	5	6

62. Voisin toimia konsultin tehtävissä eläkeikään asti. 1 2 3 4 5 6
63. Konsultin työ on vain yksi vaihe työurallani. 1 2 3 4 5 6

64. Millaiset asiat Sinulle ovat yleensä työssä tärkeitä?
Millaisia asioita arvostat työssä?

65. Toteutuvatko työtä koskevat toiveesi ja odotuksesi nykyisessä työssäsi? Miltä osin toteutuvat, miltä osin eivät toteudu?

F. TYÖ YLEENSÄ

Viimeisessä osiossa on muutama väittämä, jotka koskevat suhtautumistasi työhön. Rengasta jokaisen väittämän kohdalle missä määrin olet samaa tai eri mieltä.

	Täysin eri mieltä	eri mieltä	Vain hieman eri mieltä	Vain hieman samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
66. Arvostan muita elämän osa-alueita huomattavasti enemmän kuin työtä.	1	2	3	4	5	6
67. Mielestäni ihmisen ei tarvitse tehdä työtä, jos hän voi hankkia toimeentulonsa muulla tavalla.	1	2	3	4	5	6
68. Työn kautta voin toteuttaa itseäni.	1	2	3	4	5	6
69. Työ on tärkeä osa minäkuvaani.	1	2	3	4	5	6
70. Tärkeimmät tekemäni asiat liittyvät työhöni.	1	2	3	4	5	6
71. Useimmat henkilökohtaisista tavoitteistani koskevat työtäni.	1	2	3	4	5	6
72. Mielestäni ihmisen kuuluu tehdä työtä.	1	2	3	4	5	6

Kiitos vastauksestasi!

Kommentteja ja huomioita:

LIITE 3. Haastattelukutsu

Hei!

Työskentelen Tampereen MPS:n toimistolla osa-aikaisena assistenttina ja työn ohessa teen pro- gradu tutkielmaani Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitokselle. Graduni aiheena on henkilöstökonsultin asiantuntijatyö sekä sitoutuminen työelämässä. Aiheeseen liittyen toteutin työtyytyväisyyskyselyn konsulteille viime syksynä. Kyselyn tulokset annan tiedoksi kaikille konsulteille kevään aikana.

Tutkimus jatkuu haastatteluilla, jotka toimivat graduni pääasiallisena tutkimusaineistona. Haastatteluilla kerään tietoa konsultin työstä, urasta ja työskentelystä HR-alalla. Haastattelen yksitellen noin kymmentä konsulttia ja toivoisin sinun olevan yksi heistä.

Haastattelu kestää noin tunnin verran. Analyysin helpottamiseksi nauhoitan kaikki haastattelut. Nauhoitukset ovat vain omassa käytössäni ja gradun valmistuttua hävitän äänitteet. Tutkimusraportissani esitän esiin nousseita teemoja ja kategorioita, joiden yhteyteen tulee sitaatteja haastatteluista. Kaiken kuulemani tiedon käsittelen ehdottoman luottamuksellisesti ja raportissani varmistan, ettei haastateltavaa henkilöä pysty tunnistamaan. Haastattelu lienee käytännöllisintä toteuttaa Espoon toimistolla neuvotteluhuoneessa. Halutessasi voimme sopia myös muusta tapaamispaikasta.

Ehdottaisin haastattelun ajankohdaksi torstaita 14.2.08.

Mahdollisia kellonaikoja:

1) klo 13.00-14.00

2) klo 14.00-15.00

3) klo 15.00-16.00

Myös pe 15.2. sopii haastattelupäiväksi, jolleivät kyseiset ajankohdat sovi sinulle.

Ilmoitatko mahdollisimman pian halukkuudestasi osallistua haastatteluun ja sopivimmasta ajankohdasta. Tämän jälkeen lähetän Outlook-kalenterikutsun, josta ilmenee haastattelu-aika ja paikka.

Iso kiitos jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,

Terhi Era

040 570 2183

terhi.era@uta.fi

LIITE 4. Haastattelurunko

1. TAUSTA

- koulutus, työtausta ja miten päätynyt henkilöstökonsultiksi MPS:ään?

2. ALA

- miksi työskentelet / olet suuntautunut juuri HR-alalle?
- voisitko ajatella toimivasi jollakin toisella alalla, millä ja miksi?

3. TYÖ YLEENSÄ / KONSULTIN TYÖ

- mitkä asiat ovat sinulle yleensä työssä tärkeitä?
- miten tärkeää työ on suhteessa elämän muihin osa-alueisiin?
- miten odotukset konsultin työstä ovat toteutuneet?
- mitkä ovat konsultin työn hyviä puolia?
- mitkä ovat konsultin työn huonoja puolia?

4. ORGANISAATIO

- kuvaile, millaisessa työpaikassa haluat työskennellä?
- miten MPS sijoittuu toiveisiisi nähden?
- mitä arvostus työssä sinulle merkitsee?
- miten arvostus näyttäytyy MPS:ssä?
- miten koet tiimityön, millaista konsulttien välinen yhteistyö on MPS:ssä?
- kuvaile, millaisen esimiehen alaisuudessa haluat työskennellä?
- miten toiveet toteutuvat tällä hetkellä?

5. URA

- mitä sinulle tarkoittaa uralla eteneminen?
- kuvaile millaisia tavoitteita tai toiveita sinulla on urasi suhteen?

6. LOPUKSI

- miten työhön sitoutuminen näyttäytyy mielestäsi työelämän kentällä?
- miten asiantuntijoita voi mielestäsi sitouttaa organisaatioon ja työhön?

LIITE 5. Sisällönerittely kyselyn avoimista vastauksista

1. Mitkä asiat mielestäsi toimivat MPS:ssä hyvin? Mitä tekijöitä erityisesti arvostat nykyisessä työpaikassasi?

Kysymykseen vastasi 22 konsulttia eli kyselyyn vastanneista 63 %. Työpaikassa arvostetaan korkeaa asiantuntemuksen tasoa eli työntekijöiden osaamista (yhteensä 14 mainintaa). Toiseksi eniten mainintoja sai hyvä yhteishenki (yhteensä 12 mainintaa). Nämä kaksi tekijää ovat selkeästi eniten esillä vastauksissa. Mainituiksi tulivat myös asiakaskeskeinen työote (5 mainintaa) mielenkiintoiset työtehtävät (4 mainintaa) ja inhimillinen ilmapiiri (4 mainintaa). Tämän lisäksi mainittiin yksittäisiä asioita, jotka jätetään irrallisuutensa vuoksi sisällön erittelyn ulkopuolelle.

2. Mitkä asiat vaativat eniten kehittämistä työpaikallasi? Miten kehittäisit niitä?

Tähän kysymykseen vastasi 26 vastaajaa eli 74 % kyselyyn vastanneista. Suurimmaksi kehittämiskohteeksi nähdään organisaation toimintatapojen ja prosessien selkeyttäminen eli systemaattisempi organisointi (yhteensä 14 mainintaa). Tähän liittyen kehittämiskohteeksi nähdään palkitsemisjärjestelmä (yhteensä 9 mainintaa). Kommentit koskevat erityisesti palkitsemisen perusteiden selkeyttämistä ja järjestelmän tekemistä läpinäkyvämmäksi. Konsulttien keskinäisen yhteistyön (5 mainintaa) todetaan myös vaativan kehittämistä. Esitettyjä kehittämiskeinoja en eritellyt, sillä ne liittyvät enemmän organisaation käytännön johtamiseen kuin sitoutumisen tutkimukseen.

3. Mitkä asiat ovat sinulle yleensä työssä tärkeitä? Mitä asioita arvostat työssä?

Vastaajia kysymykseen oli 25 eli 71 % kyselyn vastaajista. Eniten mainintoja sai haasteellisuus (9 mainintaa), toisena oli itsenäisyys eli autonomia työssä (8 mainintaa), ammatillinen kehittyminen (7 mainintaa), arvostus (5 mainintaa), tiimihenki (5 mainintaa) ja selkeät tavoitteet (5 mainintaa).

Neljäs avoin kysymys kyselyssä koski työhön kohdistettavia odotuksia sekä niiden toteutumista nykyisessä työssä. Eniten mainituiksi tulivat lähes samat asiat yhtäläisessä asiayhteydessä, jotka mainittiin toisen ja kolmannen kysymyksen vastauksissa. Tästä johtuen kyseisiä vastauksia ei eritellä erikseen.