

Henkilöstökoulutuksen rooli organisaation sitoutumisessa

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden laitos
Aikuiskasvatus
Pro gradu- tutkielma
Satu Håkämies
Joulukuu 2008

TIIVISTELMÄ

Tiedoista, taidoista ja osaamisesta on tullut tärkeitä organisaatioiden kilpailutekijöitä. Menestymisen kannalta on myös tärkeää, että osaavat työntekijät ovat työorganisaatioonsa sitoutuneita. Työntekijöiden kouluttaminen on organisaatiolle keino lisätä henkilöstönsä osaamista sekä sopeuttaa tapahtuviin muutoksiin. Panostus henkilöstökoulutukseen menee kuitenkin hukkaan, jos työntekijä ei ole sitoutunut ja haluaa pian koulutuksen jälkeen vaihtaa työpaikkaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja henkilöstökoulutuksen roolia organisaatioon sitoutumisessa.

Tutkimuksen kohteena olivat julkishallinnon organisaation työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen ja heidän käsityksensä sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin henkilöstökoulutukseen osallistuneiden työntekijöiden käsityksiä suorittamansa koulutusohjelman yhteydestä organisaatioon sitoutumisen osa-alueisiin. Tutkimusta varten haastateltiin viittä formaalin, kuuden kuukauden mittaisen, henkilöstökoulutuksen suorittanutta ja viittä vastaavissa työtehtävissä työskentelevää kyseiseen koulutukseen osallistumatonta työntekijää. Tutkimusaineiston kerättiin temahaastattelujen avulla.

Suoritetussa tutkimuksessa todettiin, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat erityisesti mielekkäät ja haastavat työtehtävät sekä työhön vaikuttamisen mahdollisuus. Myös työyhteisöllä ja ilmapiirillä oli merkittävä rooli. Tärkeänä tekijänä nousi esiin myös kokemus oman työn tärkeydestä ja arvostuksesta. Henkilöstökoulutukseen osallistuneet työntekijät olivat tyytyväisiä suorittamaansa koulutukseen ja sen koettiin tuoneen työntekoon lisää osaamista ja varmuutta tehtävien hoitamiseen. Koulutuksen myötä saatiin uusia ja mielenkiintoisia työtehtäviä sekä työssä tarvittavia tietoja ja taitoja, jotka toivat työskentelyyn uudenlaista mielekkyyttä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että haastatellut työntekijät olivat affektiivisesti sitoutuneita työorganisaatioonsa. Henkilöstökoulutuksen todettiin olevan yhteydessä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Henkilöstökoulutus ei itsessään saanut aikaan työntekijöiden organisaatioon sitoutumista, vaan sillä on työntekijöiden sitoutumista tukeva rooli. Henkilöstökoulutus mahdollisti sellaisten asioiden toteutumisen, jotka vaikuttivat affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen.

Avainsanat: valtionhallinto, henkilöstön kehittäminen, henkilöstökoulutus, organisaatioon sitoutuminen, affektiivinen organisaatioon sitoutuminen

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	1
1.1	Työelämän muutokset	3
1.2	Elinikäinen oppiminen ja oppiva organisaatio.....	4
2	Henkilöstön kehittäminen	6
2.1	Henkilöstön kehittäminen julkisella sektorilla ja valtion hallinnossa.....	7
2.2	Henkilöstökoulutus	8
2.2.1	Formaali ja nonformaali henkilöstökoulutus	9
2.2.2	Henkilöstökoulutus asenteiden kehittäjänä	11
2.2.3	Henkilöstökoulutuksen hyödyt	12
3	Organisaatioon Sitoutuminen	15
3.1	Sitoutumisen määrittelyä	16
3.2	Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen	19
3.3	Organisaatioon sitoutuminen ja henkilöstökoulutus	23
4	Tutkimustehtävä ja aineisto	25
4.1	Tutkimusaineisto	25
4.2	Aineiston keruu	28
4.3	Tutkimusmenetelmä	29
4.4	Tutkimusaineiston käsittely	31
5	Tutkimuksen tulokset	33
5.1	Kokemukset koulutuksesta	33
5.2	Arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä ponnistelu organisaation hyväksi	35
5.3	Halu pysyä organisaation jäsenenä	39
5.4	Tyytyväisyys ja työstä nauttiminen.....	43
5.5	Identifioituminen organisaatioon	46
5.6	Kiinnittyneisyys organisaatioon	50
6	Yhteenveto ja pohdinta	54
7	Tutkimuksen luotettavuudesta	58
	Lähteet	60
	Liite: Haastattelurunko	66

1 Johdanto

Elämme nopeasti muuttuvassa ja kehittyvässä yhteiskunnassa, jossa osaaminen on ottanut yhä keskeisemmän roolin. Julkisuudessa käydyn keskustelun perusteella Suomalaisen yhteiskunnan kilpailukyky perustuukin juuri vahvaan osaamiseen ja tietotaitoon. Yhteiskunnassa tarvitaan osaavaa työvoimaa laadukkaiden palveluiden takaamiseksi ja turvaamiseksi. Toisaalta organisaatiot tarvitsevat koulutettua ja osaavaa työvoimaa voidakseen saavuttaa mahdollisimman hyvin asettamansa tavoitteet. Yksittäiset ihmiset puolestaan joutuvat jatkuvasti kehittämään osaamistaan pärjätäkseen työelämässä.

Nopeassa kehityksessä ja kilpailussa mukana pysyminen edellyttää työorganisaatiolta toimenpiteitä, joiden avulla olemassa olevan henkilöstön osaamista voidaan kehittää organisaation sen hetkisiä tarpeita vastaavaksi. Henkilöstökoulutuksen avulla organisaatio voi parantaa työntekijöidensä osaamista ja sitä kautta myös heidän työstä suoriutumistaan. Samalla se on myös työntekijälle keino kehittää oman työnsä hallintaa tai uudistaa osaamistaan. Onnistuessaan henkilöstökoulutus hyödyttää kaikkia osapuolia.

Samalla työelämän muutokset, jatkuvine oppimisvaatimuksineen ja muuttuneet käsitykset elinikäisistä työpaikoista ovat nostaneet työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen mielenkiinnon kohteeksi. Työntekijän organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä työntekijän haluun työskennellä organisaation palveluksessa ja liittyvän työntekijän positiiviseen asennoitumiseen organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer 1990, 1). Sitoutuneista työntekijöistä on organisaatiolle hyötyä, koska työntekijän sitoutumisen uskotaan vaikuttavan organisaation suoritukseen ja työntekijän haluun ponnistella työssään organisaation tavoitteiden puolesta jopa vaadittua enemmän (Fiorito, Bozeman, Young & Meurs 2007, 186).

Pitääkseen osaavat työntekijät palveluksessaan ja saadakseen heistä esiin parhaan työtuloksen on organisaation tärkeää pohtia, miten se voi vaikuttaa työntekijöidensä sitoutumiseen. Mitkä ovat tekijöitä, joiden työntekijät kokevat vaikuttavan työorganisaatioon sitoutumiseensa? Monien henkilöstönjohtamisen yksiköiden huolena ja päämääränä onkin etsiä mittareita, joilla voidaan arvioida työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja kehittää ohjelmia ja toimenpiteitä, joilla työntekijöiden sitoutumista voidaan kasvattaa (Liu 2007, 28). Tämän tutkimuksen avulla selvitetään työntekijöiden käsityksiä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Henkilöstökoulutus antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä urallaan, jolloin myös muiden organisaatioiden tarjoamat työtehtävät voivat alkaa tuntua houkuttelevilta. Koska henkilöstökoulutus on organisaatiolle kustannuksia aiheuttava investointi, ei ole toivottavaa, että työntekijät ja heidän mukanaan myös osaaminen katoavat kilpaileviin organisaatioihin. On tärkeää, että koulutettu työvoima on organisaatioonsa sitoutunut, koska sitoutunut työntekijä on sisäistänyt vastuun suorituksestaan ja työpanoksestaan, niin että se hyödyttää organisaatiota (Jokivuori 2004, 285). Organisaatioon sitoutunut työvoima on siis tavoiteltavaa, niin vaihtuvuudesta aiheutuvien kustannusten, osaamisen katoamisen ehkäisemisen, kuin myös organisaation menestyksen eteen ponnistelevan työvoiman saamisen kannalta.

Tässä esiteltävässä tutkimuksessa selvitettiin, millainen yhteys henkilöstökoulutuksella on työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin pitkäkestoiseen, formaalin henkilöstökoulutukseen osallistuneiden työntekijöiden käsityksiä suorittamansa koulutuksen yhteydestä organisaatioon sitoutumisen osa-alueisiin. Työntekijöiden suorittama henkilöstökoulutus on työtehtäviin liittyvän asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitämisen kannalta merkittävää, mutta siitä aiheutuu myös paljon kustannuksia. Osa siitä on myös sellaista, jota ei ole mahdollista saada organisaation ulkopuolelta. Tällaista erityiskoulutusta saaneille asiantuntijoille on paljon kysyntää myös organisaation ulkopuolella ja työntekijät voivat helposti vaihtaa työnantajaa.

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna henkilöstökoulutukseen osallistuneille ja vastaavissa tehtävissä työskenteleville koulutukseen osallistumattomille työntekijöille. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia laadullisilla menetelmillä työntekijöiden omien käsitysten esiin tuomiseksi. Laadullisen menetelmän avulla voidaan vastata tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena on tuoda ilmi työntekijöiden kokemuksia suorittamastaan henkilöstökoulutuksesta, käsityksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä suorittamansa henkilöstökoulutuksen yhteydestä omaan organisaatioon sitoutumiseensa. Teemahaastattelu otettiin menetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista päästä aiheen syvällisempään tarkasteluun ja haastattelussa voi tulla esiin myös asioita, joita tutkija ei ole osannut etukäteen määritellä.

1.1 Työelämän muutokset

Aikakaudellemme on ominaista epävarmuus työstä ja työsuhteesta. Yhteiskunnassa jatkuvasti tapahtuvat muutokset edellyttävät sekä yksilöiltä että organisaatioilta sopeutumista ja uusiutumista. (Kauhanen 2003, 141; Ojala 2000, 23) Yhtenä syynä työssä tapahtuville muutoksille ja osaamisen vaatimuksille voidaan nähdä globalisaatio. Työn luonne on muuttunut ja tiedosta on tullut lisääntyvässä määrin keskeinen resurssi, joka siten nostaa työpaikoilla esiin entistä suurempia oppimisvaatimuksia. (Boud & Garrick 1999, 3-4) Työpanokset vaativat ihmisiltä yhä enemmän osaamista ja organisaatiot joutuvat sopeutumaan muutoksiin entistä lyhyemmässä ajassa. Valmius omaksua ja oppia nopeasti uusia työtehtävien edellyttämiä asioita on keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus. (Kauhanen 2003, 141, 143; Ojala 2000, 23)

Globalisoituvassa maailmassa työelämän instituutioiden hyvä toimivuus ja uudistumiskyky ovat tärkeitä kilpailutekijöitä. (Tuomisto 1997, 15) Samalla elinikäiset työsuhteet ja ammatit ovat vähentyneet ja tilalle ovat tulleet osa-aikaiset ja määräaikaiset suhteet, joita työntekijällä voi olla jopa useita päällekkäin. Työsuhteiden lyhentyessä ja työelämän pirstaloituessa osaamisen merkitys kasvaa. (Kauhanen 2003, 141, 143) Pyrkimys muutokseen vaatii jatkuvaa uusien tietojen oppimista ja asenteiden muuttamista (Tuomisto 1997, 15).

Yhteiskunnan muuttuessa kompleksisemmaksi, tapahtuu samoin myös professionaalille työvoimalle. Siitä tulee pirstaloituneempaa ja muutoshaluisempaa. Erottelu elämän ja työn, oppimisen ja tuottavuuden sekä yhteisöjen ja liikeyritysten välillä tulee väljemmäksi. Ajelehtivat rajat, työn ja oppimisen muuttuvat arvot ja tarkoitukset vaikuttavat työntekijöiden fyysisiin, emotionaalisiin ja kognitiivisiin vaatimuksiin kaikilla tasoilla. Myös monet OECD maat ovat ryhtyneet toimenpiteisiin kansallisen kilpailukykyensä lisäämiseksi, esimerkiksi tekemällä muutoksia ammatillisen koulutuksen tasolla ja koulutussektorilla. (Boud & Garrick 1999, 3-4)

1.2 Elinikäinen oppiminen ja oppiva organisaatio

Elinikäistä oppimista on tapahtunut kautta koko ihmisen historian. Toisen maailmansodan jälkeinen kehitys asetti kuitenkin uusia vaatimuksia työvoimalle ja tarvittiin erilaista lisäkoulutusta, jotta pystyttäisiin vastaamaan työelämän nopeisiin muutoksiin. (Tuomisto 2004, 49–50) Myös viime vuosikymmeninä tapahtuneiden muutosten seurauksena päättäjät ja työelämän edustajat ovat kiinnittäneet huomionsa ihmisten jatkuvaan kouluttautumiseen ja elinikäiseen oppimiseen (Ojala 2000, 99). Elinikäisessä oppimisessa ihmiseen imeytyy ja kasautuu jatkuvasti erilaisia tietoja, taitoja ja valmiuksia, joiden pohjalta hän tulkitsee, asettaa tavoitteita, ajattelee, toimii ja sopeutuu (Silvennoinen & Naumanen 1998, 63). Se on ihmisen henkilökohtaista pätevyyttä jatkuvasti lisäävä kehitysprosessi, joka muodostuu erilaisista oppimiskokemuksista. Elinikäistä oppimista voidaan kuvata esimerkiksi pätevyyden arvoketjun avulla, jonka tuloksena ihminen säilyy koko elämänsä kyvykkäänä osallistumaan yhteiskuntaan ja työelämään. (Ojala 2000, 108–109) Myös yritysten järjestämää henkilöstökoulutusta voidaan luonnehtia työelämän instituutioiden organisoimaksi ja kontrolloimaksi elinikäisen oppimisen muodoksi. (Tulkki & Honkanen 1998, 43)

Yksi työorganisaatioiden keinoista vastata työelämässä tapahtuviin muutoksiin on siirtyminen kohti oppivaa organisaatiota. Oppiva organisaatio perustuu ajatukseen joustavasta ympäristöstä sopeutumisesta ja oppimisen tarkoituksena on säilyttää ja parantaa organisaation kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittää sen innovatiivisuutta. (Ojala 2000, 162–163) Käsite yhdistää liikkeenjohdollisen ja kasvatustieteellisen teorian toisiinsa ja sille on ominaista henkilöstön osaamisen tietoinen, jatkuva kehittäminen pyrkimällä yhdistämään oppimisen ja työn näkökulmat (Sarala & Sarala 1998, 41).

Saralan ja Saralan (1998) mukaan organisaation menestyminen ja kyvykkyys perustuvat ydinosaamisen muuttamiseen asiakkaille arvoa tuottaviksi palveluiksi ja tuotteiksi. Organisaation kyvykkyys syntyy yhdistämällä osaamisen jatkuva kehittäminen ja sitä mahdollistavat puitteet. Keskeisiä tekijöitä toimintakyvykkyudessa ovat oppiminen ja osaaminen. Yrityksen toimintakulttuuri on tärkeässä asemassa toimintakyvykkyuden kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Yksi organisaation toimintakyvykkyuden parantamiseen pyrkivä toimintamalli on oppiva organisaatio, jossa organisaatiota pyritään kehittämään oppimisprosessin näkökulmasta. (Sarala & Sarala 1998, 34–41) Tällöin korostetaan organisaation kyvykkyyttä ja halua muutokseen, yksilön ja

organisaation kiinteää suhdetta, organisaation rakenteiden huomioon ottamista sekä organisaatioon kiinteää suhdetta ympäristöön (Tuomisto 1997, 36).

Oppiva organisaatio perustuu rakenteeseen, joka mahdollistaa vapaan tiedon liikkumisen ja jossa on riittävästi vapautta jatkuvaan uudelleen organisoitumiseen. Organisaation ydin muodostuu visioista, tavoitteista, arvoista ja toimintatavasta ja yhdistää kaikkia organisaation elementtejä. Oppiminen on oppivan organisaation prosessi, jonka avulla tavoitteet saavutetaan entistä paremmin. Sitä voidaan sanoa heti asiakasprosessin jälkeen organisaation tärkeimmäksi prosessi. Oppimisprosessit voidaan jaotella organisaation oppimiseen, tiimien oppimiseen ja yksilöiden oppimiseen. Oppiva organisaatio parantaa oppimisen nopeutta. Se on jatkuvasti valmiustilassa oppimaan uutta ja reagoimaan muutoksiin. Pystyäkseen nopeasti reagoimaan muutoksiin ja vastaamaan eteen tuleviin haasteisiin, tulee niin koko organisaation kuin yksittäisten ihmistenkin olla valmiustilassa oppimista kohtaan. Oppiva organisaatio on kattokäsite asioille, joilla organisaation ja yksilöiden oppimista voidaan tukea ja tehostaa. (Ojala 2000, 190–191, 216–217) Samalla se voi kuitenkin olla myös organisaation väline omien ajatustensa legitimoimiselle, jolloin jokaisen on opittava sopeutumaan myös ikäviin muutoksiin (Tuomisto 1997, 37).

2 Henkilöstön kehittäminen

Tänä päivänä organisaatioiden perinteisten kilpailustrategioiden rinnalle ovat tulleet asiakaskeskeisyys, keskittyminen ydinosaamiseen, verkostoituminen, nopea ja oikeaan aikaan tapahtuva toiminta sekä nopea oppiminen (Ojala 2000, 24). Keskeisessä asemassa näissä on organisaation henkilöstö. Organisaation ylimmän johdon tehtävänä on toiminnan ohjaaminen mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöasiat tulee kytkeä osaksi muuta organisaation toimintaa eikä nähdä strategian täytäntöönpanoa estävänä tekijänä. (Kauhanen 2003, 12) Täten henkilöstön kehittämisstrategian on sovittava organisaation käsitykseen toiminnan tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavista asioista (Leppänen 1997, 63).

”Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, huoltoa, kehittämistä ja palkitsemista.” (Kauhanen 2003, 14) *Henkilöstön kehittämisen* avulla organisaatio voi varmistaa liiketoiminnan vaatiman osaamisen. Kehittämällä yksilöiden osaamista, hankitaan organisaation tarvitsema osaaminen. (Kauhanen 2003, 14) Osaamispääomasta on tullut resurssi, jonka johtamisessa korostuu enenevästi organisaatiossa oleva osaaminen. Tehokas osaamisen hallinta ja hyödyntäminen ovat organisaation tuloksen kannalta tärkeitä asioita ja siksi osaamistarpeiden jatkuva analysointi tulisi olla osa johtamisstrategiaa. Huippuosaamisen ylläpitäminen vaatii niin osaamisen kuin organisaationkin uusiutumista, innovatiivisuutta ja jatkuvaa uuden oppimista. Osaaminen ja kyky oppia uutta ovat myös yksilön turva nopeasti muuttuvilla työmarkkinoilla. (Ojala 2000, 28–29, 34)

Henkilöstön kehittämisen käytännöllä uskotaan olevan merkittävä työntekijöiden palkitsemispotentiaali ja se on siksi tärkeä osa organisaatioiden palkitsemisysteemiä (Nordhaug 1989, 373). Henkilöstön kehittäminen käsittääkin useita kehittämisen osa-alueita, kuten henkilöstökoulutus, työssä oppiminen, johtamisen kehittäminen, työntekijöiden neuvonta ja ohjaus, urasuunnittelu, työharjoittelut ja seminaarit, työryhmät, verkostot sekä laatupiirit. Kaikki osaamisen kehittämisen osa-alueet ovat sidottu tavalla tai toisella oppimiseen (Nordhaug 1994, 34).

Organisaatio voi luoda oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia, mutta itsensä kehittäminen on kuitenkin jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Perinteisesti henkilöstön kehittäminen jaetaan työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella tapahtuvaan oppimiseen. Monet

suomalaiset organisaatiot ja työyhteisöt hyödyntävät henkilöstön kehittämisessä ja henkilöstönsä osaamistason nostamisessa yhteistyötä toisen ja kolmannen asteen oppilaitosten kanssa. Monet työnantajat tukevat henkilöstön itsensä kehittämistä ja kouluttautumista maksamalla esimerkiksi opiskelunkustannuksia, mutta opiskelun on kuitenkin usein tapahduttava vapaa-aikana. (Kauhanen 2003, 147 -150)

2.1 Henkilöstön kehittäminen julkisella sektorilla ja valtion hallinnossa

Julkisella sektorilla palvelua tuotetaan asiakkaille ja palvelulla on merkittävää arvoa, vain silloin, kun sillä on arvo asiakkaalle. Julkispalvelu on yleisön palvelua, jossa on huomioitava, että viranomaisen toimintaa raamittavat annetut resurssit. Julkispalvelun asiakas ei varsinaisesti osta palvelua, vaan hänellä on oikeus tai joskus jopa pakko vastaanottaa palvelua. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi verotus ja lasten huostaanotto. Ominaista julkisen sektorin organisaatioille on, että palveluolosuhteet ja puitteet määrittyvät poliittisessa päätöksenteossa. Tällöin myös palvelun tuottamista koskevat perusvalinnat tehdään poliittisessa prosessissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 110–111) Julkisessa hallinnossa henkilöstön kehittämisen pyrkimyksenä on tyydyttää yhteiskunnan asettamat palvelutehtävät sille annettujen voimavarojen avulla (Kauhanen 2003, 12).

Valtionhallinnossa ministeriöiden tehtävänä on vastata henkilöstöjohtamisen ohjauksesta kukin omalla hallinnonalallaan. Vastuu henkilöstöstään on kuitenkin ensisijaisesti jokaisella valtion toimintayksiköllä itsellään. Valtiovarainministeriön (2007) mukaan edellytykset valtion toimintayksiköiden kyvyille palvella ja toimia tehokkaasti voidaan luoda henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä osa valtionvarainministeriön toimintayksiköiden henkilöstöjohtamista, johon kuuluvat linjaukset henkilöstösuunnittelusta, rekrytoinnista, palkitsemisesta, koulutuksesta ja muusta henkilöstöjohtamisesta. Merkittäviä lähitulevaisuuden valtionhallinnon henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia muutoksia ovat ikääntyvän henkilöstön siirtyminen pois työelämästä ja kiristyvä kilpailu työvoimasta. Lisäksi muutoksia aiheuttavat myös talouden kiristyvät reunaehdot ja tietoyhteiskuntakehitys.(Valtionvarainministeriö 2007a)

Kukin työnantajavirasto vastaa itse henkilöstönsä osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta. Ne määräytyvät kunkin viraston tehtävien ja toimintastrategian perusteella. Työntekijöiden osaamisen

kehittämistarve selvitetään tulos- ja kehityskeskusteluissa sekä lisäksi usein myös osaamiskartoituksilla ja koulutustarveselvityksillä. Toimintayksiköt voivat laatia myös henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia. Yksittäisten työntekijöiden osaamista kehitetään kaikissa työuran vaiheissa ja yksikön tehtäväalueen kehityksen mukaan, myös ennakoivat kehittämisohjelmat ovat joissakin tilanteissa tarpeen. (Valtionvarainministeriö 2007b; Valtionvarainministeriö 2007c)

2.2 Henkilöstökoulutus

Monissa organisaatioissa henkilöstökoulutus on henkilöstön kehittämisen kulmakivi. Erityisen tärkeänä se nähdään muutoksiin sopeuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen välineenä. (Nordhaug 1989, 374). Henkilöstökoulutuksen kautta tapahtuva oppiminen voidaan nähdä prosessina, joka johtaa muutoksiin yhdessä tai useammassa seuraavista ulottuvuuksista: tiedoissa, taidoissa ja asenteissa sekä muissa persoonallisuuteen liittyvissä tekijöissä (Nordhaug, 1994, 34–35) Vaherva (1999, 85) määrittelee *henkilöstökoulutuksen* työnantajan järjestämäksi koulutukseksi, joka nähdään investointina inhimilliseen pääomaan. Koulutus voi olla ammattitaitoa ylläpitävää täydennyskoulutusta tai ammatillista peruskoulutusta, joka voi johtaa jopa ammatillisiin tutkintoihin. (Vaherva 1999, 85, 91) Työnantajan ei tarvitse tuottaa kaikkea koulutusta itse, etenään kun se liittyy strategisten valmiuksien kehittämiseen, vaan sitä voidaan hankkia myös oman organisaation ulkopuolelta. Koulutusinvestointien tulee kuitenkin liittyä työelämän tämän hetkisiin tai tuleviin tarpeisiin. (Ojala 2000, 40) Parhaiten koulutuksen ja työn vaatimukset saadaan vastaamaan toisiaan silloin, kun suoritetaan koulutustarveanalyysi. (Vaherva 1999, 85, 91)

Henkilöstön kouluttamisella tarkoitetaan sellaisia hallinnollisia toimenpiteitä, joiden kautta pyritään saamaan työntekijässä valmiuksia oppia ja kehittyä. (Ruohotie 1993, 237; Sarala & Sarala 1998, 91) Henkilöstökoulutuksen tulee tuottaa työntekijälle operatiivisia ja strategisia valmiuksia. Kokonaisuudessaan yksilön osaaminen muodostuu toiminnallisesta ja strategisesta kyvykkyydestä. Toiminnalliset valmiudet ovat nykyisten työtehtävien hoitamiseen liittyviä tietoja ja taitoja, jotka auttavat hoitamaan nykyisen työn nopeammin ja tehokkaammin. Lisäksi tarvitaan strategisia valmiuksia, yleistä osaamista ja taitoja, jotka auttavat oppimaan uusia asioita ja tehtäviä sekä työssä tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. Strategiset valmiudet eivät liity välttämättä tämän hetkiseen työhön, vaan ovat siirrettäviä ja hyödynnettäviä eri tilanteissa ja ne lisäävät työntekijän joustavuutta

työelämässä. Työntekijä voi kehittää strategista kyvykkyyttään lisäämällä peruskoulutustaan, joka ei ole sidottu sen hetkisiin työtehtäviin. (Ojala 2000, 36–37)

Organisaation koko on yksi henkilöstökoulutusta luonnehtiva tekijä, koska suuremmissa organisaatioissa työntekijät osallistuvat todennäköisemmin koulutukseen, kuin pienemmissä. Pienyrityksillä on suuria yrityksiä harvemmin omaa suunnitelmallista koulutustoimintaa. Tämä selittyy monesti koulutuksen sidonnaisuudesta lainsäädäntöön, virkaehtosopimuksiin ja suositusten noudattamiseen. (Silvennoinen & Naumanen 1998, 143–146) Henkilöstökoulutuksen järjestämiseen vaikuttaa myös organisaation hierarkiarakenne, joka tarkoittaa sitä, että korkeakoulutus lisää todennäköisyyttä sijoittua ylös hierarkiassa, mutta samalla myös korkealla hierarkiassa olevia koulutetaan eniten. Eniten koulutusta saavat siis korkean statuksen ammatit ja vähiten työläisammatit. (Rinne, Silvennoinen & Valanta 1995, 10) Toimihenkilöiden koulutus on usein organisaation ulkoista koulutusta ja se liittyy pitkälti esimerkiksi johtamiseen ja markkinointiin. Sisäinen koulutus liittyy suuremmin tuotantoon ja keskeinen osa siitä on työntekijöiden tehtäviin perehdyttämistä. (Silvennoinen & Naumanen 1998, 139–140)

Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2006 työnantajan kustantamaan henkilöstökoulutukseen osallistui Suomessa noin 60 % 35–54 –vuotiaista työntekijöistä. 61 % kaiken ikäisistä henkilöstökoulutukseen osallistuneista oli naisia. (Aikuiskoulutustutkimus 2006) Verrattaessa henkilöstökoulutukseen palkasta käytettyä osuutta ja henkilöstökoulutukseen osallistuneiden suhteellista osuutta eri maissa, huomataan että koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden määrä on Suomessa korkea, kun taas palkasta koulutukseen käytetty suhteellinen osuus on keskiluokkaa. Suomessa organisaatiot käyttivät vuonna 1999 keskimäärin 2,8 % palkasta henkilöstökoulutukseen ja henkilöstökoulutukseen osallistuneiden työntekijöiden suhteellinen osuus oli 62,6 %. (Hanson 2007, 313) Perinteisesti Suomessa julkisen sektorin työntekijät osallistuvat henkilöstökoulutukseen yksityisellä sektorilla toimivia työntekijöitä useammin (Rinne ym. 1995, 10).

2.2.1 Formaali ja nonformaali henkilöstökoulutus

Työhön liittyvää oppimista voidaan jaotella sen mukaan, kuinka tietoista, suunniteltua ja tulosorientoitunutta se on. Suuri osa työssä oppimisesta tapahtuu suunnittelematta. (Nordhaug 1994, 35–37) Henkilöstökoulutus voidaan jakaa nonformaaliin ja formaalin aikuisiän koulutukseen.

Perinteisesti henkilöstökoulutus sijoittuukin formaalin ja nonformaalin koulutuksen välimaastoon. Olennaisin ero niiden välillä on tutkintojen myöntämisessä. (Tulkki & Honkanen 1998, 43)

Nonformaalisissa koulutuksissa keskitytään oppisisältöön ilman varsinaisia tutkintoja. Formaalisissa koulutuksissa puolestaan myönnetään perinteisesti tutkintotodistuksia ja oppiarvoja. (Tulkki & Honkanen 1998, 43) Formaalille henkilöstökoulutukselle on myös ominaista kouluttajakeskeisyys, laaditut opetussuunnitelmat ja -ohjelmat, erilliset koulutuspaikat, toimiminen kouluttajajohtoisesti, aikataulut sekä ajallinen ja paikallinen irrallisuus työstä (Vaherva 1999, 93). Muodolliset todistukset työpaikkakoulutuksen piirissä ovat kuitenkin melko harvinaisia ja niistä on usein hyötyä vain kyseisen organisaation sisällä. (Tulkki & Honkanen 1998, 43–45) Todistusten myöntäminen suoritetusta henkilöstökoulutuksesta on yleisempää suurissa organisaatioissa, joilla on laajat sisäiset työmarkkinat. Tällaisilla organisaatioilla voidaan olettaa olevan erityinen tarve objektiivisille arviointistandardeille, joita voidaan käyttää tehtäessä päätöksiä esimerkiksi organisaation sisäisistä ylennyksistä. (Nordhaug 1994, 37)

Henkilöstökoulutuksen eri muotoja ei tulisi kuitenkaan nähdä vastakkaisina, vaan enemmän toisiaan täydentävinä. Formaalin koulutuksen tärkeä tehtävä on kehittää perusvalmiuksia ja uusia kvalifikaatiovaatimuksia, sosiaalistaa uudet työntekijät työyhteisöön sekä mahdollistaa urakehitys. Tällaisessa henkilöstökoulutuksessa haasteelliseksi muodostuu opitun siirtäminen käytännön työelämään. Epävirallinen, työpaikalla tapahtuva oppiminen taas, mahdollistaa paremmin opitun asian yhdistämisen käytäntöön. (Vaherva 1999, 93, 100)

Jos henkilöstökoulutusta ei voida järjestää organisaation omasta toimesta, sitä voidaan hankkia ulkopuoliselta ammatillisen koulutuksen tarjoajalta. Jotkut organisaatiot järjestävät työntekijöilleen jopa korkeakoulutason koulutusta yhteistyössä koulutusinstituutioiden kanssa. (Nordhaug 1994, 38) Tutkintoihin tähtäävä henkilöstökoulutuksen ja näyttötutkintojen tarkoitus on tunnustaa ammattitaitoisen työntekijän taidot viralliseen tutkintohierarkiaan kuuluvalla pätevyydellä (Vaherva 1999, 93, 100). Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan formaaliin tutkintoon tähtäävään henkilöstökoulutukseen, koska henkilöstökoulutuksen suorittaneet tutkittavat henkilöt ovat suorittaneet tutkintoon johtavan, opettajajohtoisin, työpaikan ulkopuolelle sijoittuvan koulutuskokonaisuuden.

2.2.2 Henkilöstökoulutus asenteiden kehittäjänä

Buckley ja Caple (1995, 3) määrittelevät henkilöstökoulutuksen suunnitelluksi ja systemaattiseksi pyrkimykseksi muokata ja kehittää oppimiskokemuksen kautta työntekijän tietoja, taitoja ja asenteita suoriutuakseen tehokkaasti työtehtävissä. Myönteisten asenteiden ja motivaation kehittäminen muodostavatkin olennaisen osan organisaation henkilöstökoulutusta. Sillä tavoitellaan positiivista asennoitumista työnantajaa ja työtovereita kohtaan, sopeutumista työyhteisöön, yhteistyökykyä sekä halua pyrkiä uralla eteenpäin. (Rinne ym. 1995, 41) Sen lisäksi, että henkilöstökoulutus ja työntekijöiden kehittäminen lisäävät työntekijöiden tietoja ja taitoja se myös palvelee piilevää tarkoitusta kommunikoida työntekijöille, että he ovat organisaatiolle arvokkaita. (Moreland & Levine 2001)

Varmistaakseen koulutettujen työntekijöiden pysymisen yrityksen palveluksessa, henkilöstökoulutukseen liittyy työpaikan yhteishenkeä nostattavaa ja organisaatioon asenteellisesti sitovaa ainesta, jonka pyrkimyksenä on tehdä työntekijät lojaaleiksi työnantajaansa kohtaan ja sijoitella työntekijöitä eripuolille organisaatiota (Rinne ym.1995, 42) Kriittisten näkemysten mukaan henkilöstökoulutus onkin johdon keino ohjailta työntekijöitä omien tarkoituksperiensä mukaisesti. Silvennoisen ja Naumasan (1998) mukaan organisaatiot eivät ole yhteiseen hyvään pyrkiviä instituutioita, vaan niiden toiminta perustuu aina voiton tuottamiseen ja tavoitteluun. Siten tulokseton koulutus on organisaatiolle tuhlausta. Henkilöstökoulutusta tarkasteltaessa on hyvä huomioida koulutusta järjestettävän aina organisaation menestykseen tähtäävistä lähtökohdista, ei yksilön kehittämisen lähtökohdista. Täten organisaation lähtökohdista on tärkeää pyrkiä sitouttamaan erityistä koulutusta saaneet työntekijät. (Rinne ym. 1995, 46; Silvennoinen & Naumanen 1998, 138–139)

Työnantaja voi päättää palkitseeko hän työntekijöitä henkilöstökoulutukseen osallistumisesta. Monesti työntekijät kokevat koulutukseen pääsyn jo sinänsä palkitsemiseksi. (Silvennoinen & Naumanen 1998, 139) Yleensä erityiskoulutusta saaneet työntekijät sitoutuvat työorganisaatioon eivätkä hakeudu innokkaasti uusiin työpaikkoihin (Glance, Hogg & Huberman 1997, 84; Owens & Patrick 2006, 163; Rinne ym. 1995, 47). Kouluttamaton henkilö puolestaan joutuu helpommin irtisanottavien listalle. (Rinne ym. 1995, 47)

2.2.3 Henkilöstökoulutuksen hyödyt

Työnantaja hyötyy koulutuksesta ja hankitusta osaamisesta erityisesti parantuneena työsuorituksena ja siten parempana tuloksena. Työnantajilla tulisikin olla riittävä taloudellinen houkutin henkilöstökoulutuksen järjestämisessä sekä työntekijöiden itsensä kehittämisen tukemisessa. (Ojala 2000, 40) Henkilöstökoulutus on kuitenkin organisaatiolle investointi. Siksi sitä tarkastellaan myös taloudellisen hyödyn näkökulmasta, jolloin tärkeiksi käsitteiksi nousevat koulutuksen vaikuttavuus, tuottavuus, tuloksellisuus, tehokkuus ja taloudellisuus. Koulutuksen kautta organisaation saamaa taloudellista arvoa voidaan laskea muun muassa parantuneen laadun, lisääntyneen tuotoksen ja poissaolojen vähenemisen kautta. (Kantaniemi 1997, 91, 95) Parantaakseen henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta organisaation tasolla, henkilöstön kehittäjiä ja koulutusammattilaisten täytyy linkittää koulutuksen tulokset organisaation muihin tuloksiin tavalla, joka käsittää organisaation päätöksentekijät, parantaa organisaationaalista tehokkuutta ja saavuutta strategisia tavoitteita. Tämän saavuttamiseen tulisi koulutusammattilaisten painottaa mittaamista ja suunnittelua. (Kraiger, McLinden & Casper 2004, 342)

Henkilöstökoulutus on yksi tapa lisätä organisaation kilpailukykyä, mutta siitä voi olla organisaatiolle hyötyä vasta, kun muut menestykseen vaikuttavat tekijät ovat kohdallaan (Silvennoinen & Naumanen 1998, 147). Glancen ym.(1997) mukaan organisaation tulisikin tehdä selväksi ennen koulutuksen järjestämistä, millaisia vaikutuksia se haluaa milläkin koulutuksella, miten koulutuksen halutaan vaikuttavan työntekijöiden toimintaan, ponnisteluun ja vaihtuvuuteen. On tärkeää pohtia koulutukseen sijoitetun pääoman suhdetta siitä saatuihin hyötyihin, koska henkilöstökoulutuksen edut hyödyttävät organisaatiota, vain niin kauan, kuin työntekijä palvelee organisaatiota. (Glance ym. 1997, 84; Rinne ym. 1995, 46) Organisaation onkin syytä kiinnittää huomiota henkilöstökoulutuksen vaikutuksiin, koska koulutettu työntekijä voi helposti työllistyä kilpailevaan organisaatioon, toinen organisaatio voi potentiaalisesti hyötyä edellisen työnantajan kouluttaneen työntekijän kasvaneesta tuottavuudesta. (Glance ym. 1997, 84–85)

Henkilöstökoulutus on samalla sekä organisaation elinvoimaisuuden lähde että vaikeasti mitattavissa oleva henkilöstöjohtamisen tehtäväalue. Siihen liittyy henkilöstökoulutuksen antama apu organisaationaalisesta lisäarvon tuottamisesta ja työntekijöiden tehokkuuden lisäämisestä. Kyky todistaa, lisääkö tietty koulutus organisaationaalisista suorituksista ja työntekijöiden kykyjä, määrittelee usein, saako koulutusohjelma rahoitusta. Tilanne on hankala, koska yhteys koulutuksen

organisaation suorituskyvyn välillä ei ole aina kovin suora ja aina koulutuksesta saadut tiedot eivät ole sellaisinaan työhön suoraan siirrettäviä. On kuitenkin havaittu, että henkilöstökoulutuksella on yhteys organisaation menestymiseen, koska koulutuksella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Nämä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työstä suoriutumiseen ja siten organisaation menestymiseen. (Owens & Patrick 2006, 163–164, 167)

Se, millä perusteilla työntekijä osallistuu henkilöstökoulutukseen, on myös huomioitava arvioitaessa koulutuksen vaikutuksia. Osallistuuko työntekijä koulutukseen omasta halustaan ja mielenkiinnosta kehittää työtaitojaan vai johdon taholta määrättynä? Montesino (2002) vertasi tutkimuksessaan työntekijöiden motiiveja osallistua henkilöstökoulutukseen ja esimiesten syytä lähettää työntekijä koulutukseen. Tutkimuksen tulosten mukaan omasta halustaan koulutukseen osallistuneet työntekijät, jotka pystyivät havaitsemaan suorittamansa henkilöstökoulutuksen yhteyden organisaation strategisiin suuntauksiin, pystyivät paremmin myös käyttämään työssään koulutuksessa oppimiaan asioita. Henkilöstön kehittäjien tulisikin etsiä koulutuksen strategista linkkiä tarkoituksenaan rohkaista hyödyntämään koulutuksessa opittuja asioita. (Montesino 2002, 98, 103)

Henkilöstökoulutuksesta saatujen oppien hyödyntämiseen työssä on havaittu vaikuttavan yksittäiseen opiskelijaan, koulutusohjelmaan, työympäristöön ja koulutettavan lähiesimieheen liittyvät tekijät (Brinkerhoff & Montesino 1995, 265). Erityisesti lähiesimiehen rohkaiseva tai lannistava käytös vaikuttaa koulutuksessa opittujen tietojen ja taitojen siirtämiseen työhön. (Brinkerhoff & Montesino 1995, 265; Saks & Belcourt. 2006, 641) Lähiesimies voi tukea koulutukseen osallistuvaa alaistaan esimerkiksi järjestämällä tämän kanssa tapaamisen, jossa keskustellaan koulutusohjelmasta ja sen sisällöstä, asettamalla koulutukselle tavoitteita, vapauttaa työntekijälle aikaa valmistautua ja rohkaisemalla läsnäoloa ja osallistumista koulutukseen. (Brinkerhoff & Montesino 1995, 265) Erityisesti henkilöstökoulutusta edeltävillä ja sen jälkeisillä toimenpiteillä on havaittu olevan enemmän vaikutusta koulutuksen oppien siirtämiseen, kuin koulutuksen aikaisilla toimilla. Vuoden kuluttua koulutuksesta 34 % työntekijöistä käytti tehokkaasti hyväkseen työssään koulutuksessa hankkimiaan taitoja. (Saks & Belcourt 2006, 629, 639, 641)

Työkäyttäytymisen muutoksen tutkimisessa keskeisiä ongelmia ovat tutkimuksen organisointi ja mahdollisten muutosten syiden osoittaminen. Erityisesti ongelmallista on osoittaa mikä

muutoksesta on aiheutunut tutkittavana olevasta koulutuksesta ja mikä jostakin muusta syystä. (Kantanen 1999, 50) Henkilöstökoulutus ei aina johdakaan suoraan organisaation suorituksen paranemiseen ja työntekijät eivät aina saa koulutuksesta suoraan työhön siirrettäviä taitoja, vaan he käyvät läpi oppimiskäyrän. (Owens 2006, 163) Tällöin koulutuksen voidaan ajatella antavan välineitä suorituksen parantamiseen, mutta tämä toteutuu vasta, kun kyseisiä taitoja opitaan käyttämään sujuvasti omassa työssä.

3 Organisaatioon Sitoutuminen

Sitoutuminen organisaatioon on liitetty erityisesti positiivisiin toiminnallisiin aikeisiin ja toimiin, jotka ovat yksilön omassa kontrollissa ja jotka ovat tärkeitä osia organisaatiomuutosten saavuttamisessa koskien uusia tavoitteita, menetelmiä ja rakenteita (Swales 2004, 187). Organisaatioon sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välisestä suhteesta ja käsitteiden yhtäläisyydestä on käyty väittelyä, mutta monet tutkijat ovat määritelleet suhteen niin, että työtyytyväisyys ennustaa organisaatioon sitoutumista. Yleisesti ottaen organisaatioon sitoutumisen tulisi johtaa parantuneisiin suhteisiin ja suorituksiin organisaatiossa. (Liu 2006, 7-8) Organisaatioon sitoutumista on käytetty myös ennustamaan työntekijöiden poissaoloja, suoritusta, vaihtuvuutta ja muuta käyttäytymistä (Mathieu & Zajac 1990, 171). Tässä tutkimuksessa organisaatiolla tarkoitetaan henkilön työorganisaatiota, johon työsopimus on tehty.

Laajemmasta näkökulmasta yhteiskunta kokonaisuudessaan hyötyy työntekijän organisaatioon sitoutumisesta alempien työnliikkuvuudesta aiheutuvien kustannusten ja kenties korkeammasta kansallisesta tuottavuudesta tai työn laadusta tai jopa molemmista. Organisaatiot arvostavat työntekijöidensä sitoutumista, jonka usein oletetaan vähentävän perääntymiskäyttäytymistä, kuten myöhästely ja vaihtuvuus. Työntekijän organisaatioon sitoutumisen aste voikin tehdä heistä kelpoisempia saavuttamaan organisaation jäsenyyteen liittyviä ulkoisia ja psykologisia palkkioita. (Mathieu & Zajac 1990, 171–172) Palkkioiden on havaittu olevan erityisen tärkeitä ja niitä pidetään yhtenä työntekijän työmotivaation päälähteenä. Sisäisiä tai psykologisia palkkioita ovat esimerkiksi parantunut työnhallinta ja pätevyys, parempi itsetunto ja solidaarisuus. Ulkoiset palkkiot puolestaan ovat usein yksilön ulkopuolisia, muiden kontrolloimia palkkioita, kuten palkka, ylennykset ja status. Organisaatio voi vaikuttaa työntekijän sisäisiin palkkioihin epäsuorasti esimerkiksi työsuunnittelulla ja henkilöstön kouluttamisella. (Nordhaug 1994, 41)

Ensimmäisten kuukausien työpaikalla on havaittu olevan erityisen tärkeitä työorganisaatioon liittyvien asenteiden kehittymisessä. Monet uudet työntekijät pettyvät huomattavasti työstään puuttuvan tarpeeksi haasteita, etenemismahdollisuuksia ja tukea. Tämän seurauksena he eivät sitoudu organisaatioon ja saattavat lähteä pois ennen aikojaan. (Meyer & Allen 1988, 197–202) Ajan mittaan työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen usein stabiloituu ja työntekijät tulevat vähemmän alttiiksi työssä tapahtuville lyhyen aikavälin kokemuksille. Organisaatioon pidemmäksi aikaa työskentelemään jäävien työntekijöiden asenteet organisaatiota kohtaan ovat myös

keskimäärin muita positiivisempia. (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 201–202) Toisaalta on myös havaittu, että työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tai lähtemishalun taso vaihtelee myös myöhemmin eikä ole sidottu työntekijän työvuosiin (Chang & Choi 2007, 300–307; Sparrow 1998, 83). Sparrow:n (1998) tutkimuksen mukaan 19 % alle viisi vuotta organisaatioissa työntekijöistä ilmaisi halua vaihtaa työpaikkaa, kun 27 % yli kymmenen vuotta työskennelleistä ja 39 % 6-10 vuotta organisaation palveluksessa olleista koki haluavansa vaihtaa työpaikkaa.

Organisaatioon ja työhön sitoutuminen ovat lähekkäisiä termejä ja joidenkin määritelmien mukaan ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Morrow (1993) määrittelee viisi ulottuvuutta, joiden avulla voidaan tarkastella työntekijän työhön sitoutumista. Nämä ulottuvuudet hän nimeää työetiikaksi, uraan sitoutumiseksi, tehtäviin kiinnittymiseksi, jatkuvaksi organisaatioon sitoutumiseksi ja tunnepohjaiseksi organisaatioon sitoutumiseksi. Työetiikka kuuluu henkilön arvomaailmaan, johon liittyvät sisäinen motivaatio ja näkemys työnteon merkityksellisyydestä. Työtehtäviin kiinnittymisen kannalta on tärkeää työtehtävien sisällön mielekkyys henkilölle. Sitoutuminen uraan tarkoittaa henkilön hakeutumista juuri tiettyyn ammattiin ja kiinnostukseen tätä alaa kohtaan. (Morrow 1993, 1-17, 27, 84-99, 159-161.)

3.1 Sitoutumisen määrittelyä

Työntekijöiden organisaatioon sitoutumista voidaan jaotella neljään ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvia kutsutaan ”sitoutuneiksi”. He ilmentävät keskivertoa enemmän sitoutumista niin organisaatioon, korkeimpaan johtoon, lähiesimieheen kuin työyhteisöönsäkin. Toinen ryhmä ns. ”globaalisti sitoutuneet” näyttävät korkeaa sitoutumista korkeimpaan johtoon, mutta eivät työyhteisöönsä tai lähiesimieheensä. Kolmas ryhmä ”paikallisesti sitoutuneet” näyttävät korkeaa sitoutumista vain työyhteisöönsä ja lähiesimieheensä. Neljäs ryhmä ”sitoutumattomat”, ilmentävät alhaista sitoutumista kaikkiin mainittuun neljään osa-alueeseen. (Swales 2004, 190) Tämän lisäksi työntekijöitä voidaan jaotella myös ammatillisen ja organisaatioon sitoutumisensa perusteella kahteen ryhmään, kosmopoliiteiksi (cosmopolitans) ja paikallisiksi (locals). Kosmopoliitit ovat sitoutuneet säilyttämään ja ylläpitämään ammattinsa taitoja ja arvoja ja ovat tavoittelevat menestystä ammatillisen yhteisönsä jäsenenä. Paikalliset päinvastoin ovat yksilöitä, jotka samaistuvat ja ovat hyvin sitoutuneita työorganisaatioonsa. (Chang & Choi 2007, 300, 302)

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan yleensä sitä tapaa, jolla henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioon. Keskeistä organisaatioon sitoutumisessa on työntekijän sisäistetty vastuunotto suorituksestaan ja työpanoksestaan, siten että se hyödyttää organisaation menestymistä. Sitoutunut työntekijä ottaa omien intressiensä lisäksi huomioon myös organisaation eli työnantajan intressit. (Jokivuori 2004, 285) Vaikka organisaatioon sitoutumisesta on olemassa erilaisia määritelmiä, on niille kaikille kuitenkin yhteistä side tai linkki organisaation ja työntekijän välillä. Eri määritelmät eroavat toisistaan siinä, kuinka tämän siteen nähdään kehittyvän. (Mathieu & Zajac 1990, 171-172) Organisaatioon sitoutuminen on siis moniulotteinen käsite, jonka seuraukset ja sitä ennakoivat ja siihen yhteydessä olevat tekijät vaihtelevat (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 21).

Eniten tutkittu organisaatioon sitoutumisen muoto on asenteisiin perustuva organisaatioon sitoutuminen. (Mathieu & Zajac 1990, 172) Asenteisiin perustuvalla organisaatioon sitoutumiselle on ominaista yksilön tiettyyn organisaatioon samaistumisen ja osallisuuden suhteellinen voimakkuus. Käsitteellisesti sitä voidaan luonnehtia vähintään kolmella tekijällä: a) Organisaation päämäärien ja arvojen voimakas uskominen ja hyväksyminen; b) Halu ponnistella organisaation puolesta; sekä c) voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday, Porter & Steers 1982, 27) Esimerkiksi korkea sitoutumisen aste organisaation arvoihin ja tavoitteisiin voi pitää työntekijän organisaation palveluksessa, vaikka työntekijä olisikin tyytymätön palkkaansa ja esimieheensä. (Porter ym. 1974, 604, 608)

Toinen suosittu organisaatioon sitoutumisen määritelmä on laskelmoitu sitoutuminen (Calculated commitment). Hrebiniak ja Alutto (1972, 556) määrittelevät laskelmoitua sitoutumista rakenteellisena ilmiönä, joka tapahtuu ajan kuluessa tuloksena yksilön ja organisaation välisten sopimusten ja vaihtojen perusteella (Mathieu & Zajac 1990, 172). Tässä mielessä yksilöt sitoutuvat organisaatioon, koska heillä on investoituna organisaatioon sisäisiä panostuksia tai upotettuja kustannuksia, kuten eläkesuunnitelma, joten heillä ei ole varaa erottautua organisaatiosta. On kuitenkin huomioitava, että asenteisiin perustuva ja laskelmoitu sitoutuminen eivät ole täysin erotettavissa olevia käsitteitä ja kummankin mittaaminen sisältää elementtejä toisesta. Esimerkiksi yksilö voi olla tullut alun perin organisaation jäseneksi vaihtosuhteiden takia (laskelmoitu organisaatioon sitoutuminen), mutta kehittää ajan mittaan asenteita, jotka ovat ominaisia pysyvälle sitoutumiselle (asenteisiin perustuva organisaatioon sitoutuminen). (Allen & Mayer 1990, 3; Mathieu & Zajac 1990, 172)

Siirtyminen korkeammille työtasoille lisää todennäköisesti asenteisiin perustuvaa sitoutumista. Laskelmoitu sitoutuminen voi myös lisääntyä, koska taloudelliset mahdollisuudet tulevat työntekijöiden saataville heidän ammattitasonsa tai työorganisaation vakinaisuuden perusteella. Monet organisaatiot varaavatkin erilaisia mahdollisuuksia palkitsemisjärjestelmiä ja voittojen jakamisohjelmia korkeammin luokitelluille tai pitkäaikaisille työntekijöille. (Mathieu & Zajac 1990, 180)

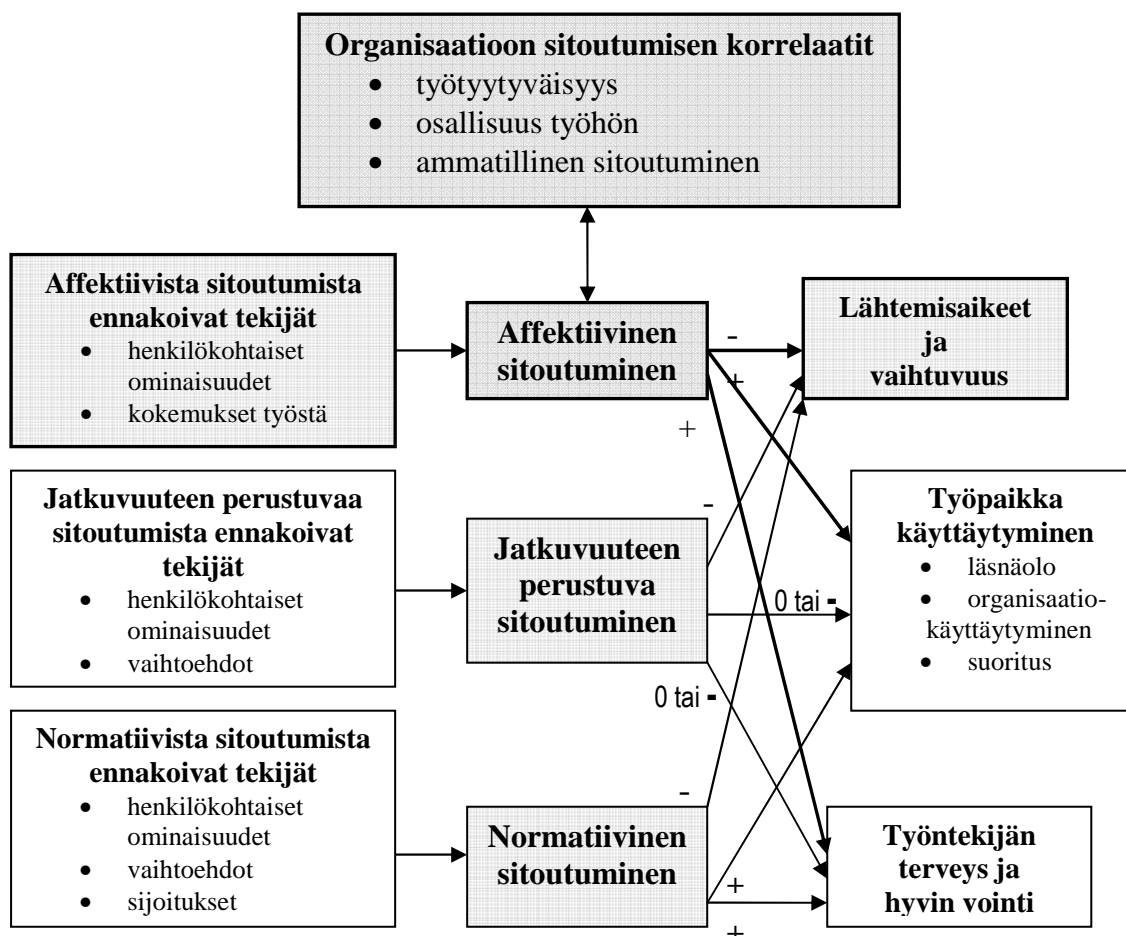
Vaihtoehtoisesti, jos etenemismahdollisuudet puuttuvat työntekijöiltä, jotka haluavat edetä urallaan, heidän organisaatioon sitoutumisen tasonsa todennäköisesti laskee ja he harkitsevat todennäköisemmin vaihtoehtoisia uramahdollisuuksia, erityisesti jos heillä on korkea koulutustaso. Työntekijän koulutustason on kuitenkin havaittu vaikuttavan vain lievästi henkilön organisaatioon sitoutumiseen. (Mathieu & Zajac 1990, 180–181) Korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden, joilla on takanaan pitkä koulutus ja professionaalinen sosialisatio, voi olla kuitenkin etenkin uransa alussa hankalaa sopeutua organisaation normeihin ja tavoitteisiin (Chang & Choi 2007, 302).

Allen ja Mayer (1990) puolestaan jaottelevat asenteisiin perustuvan organisaatioon sitoutumisen kolmeen osaan, affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Yhteistä näille sitoutumisen komponenteille on linkki työntekijän ja organisaation välillä, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuuden todennäköisyyttä. Ainoastaan tämän linkin luonne vaihtelee eri sitoutumisen lähestymistapojen mukaan. Karkeasti voidaan määritellä niin, että affektiivisesti sitoutuneiden sitoutuminen perustuu työntekijän omaan tahtoon, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjaa saavutettuun hyötyyn ja täytyy tunteeseen, normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän kokemaan velvoitteeseen ja pitäisi -tunteeseen. (Allen & Mayer 1990, 3)

Jatkuvuuteen liittyvä sitoutuminen perustuu kustannuksiin, joita työntekijät liittävät organisaatiosta lähtemiseen. Tähän sitoutumisen tapaan liittyvät usein alhaiset työmahdollisuudet ja aiemmat uhraukset, jotka sitovat työntekijän tiettyyn organisaatioon. Normatiivinen organisaatioon sitoutuminen liittyy työntekijän uskollisuuden ja velvollisuuden tunteisiin pysyä organisaation palveluksessa. Affektiivisesti organisaatioon sitoutuneet työntekijät pysyvät työpaikallaan, koska he itse näin haluavat. (Allen & Meyer 1990, 3-4).

3.2 Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen

Kolme edellä mainittua organisaatioon sitoutumisen komponenttia kuitenkin kehittyvät erillään ja ovat erotettavissa toisistaan (Allen & Meyer, 1990; Meyer ym. 2002, 23). Tutkimuksissa on havaittu affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen korreloivan keskenään. Affektiivinen sitoutuminen on kuitenkin muita sitoutumisen osatekijöitä vahvemmin yhteydessä työtyytyväisyyteen, osallisuuteen työssä ja ammatilliseen sitoutumiseen. Kuvassa 1 on esitetty Allenin ja Meyerin (1990; 1997) malli organisaatioon sitoutumisen kolmesta komponentista. Meyer ym. (2002) lisäsivät sitoutumisen seurauksiin vielä työntekijän terveyden ja hyvinvoinnin. Mallin mukaan affektiivista organisaatioon sitoutumista ennustavina tekijöinä nähdään kokemukset työstä ja työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lähtemisaikeita sekä parantaa työpaikka käyttäytymistä (läsnäolo, organisaatiokäyttäytyminen, suoritus). Sen on myös havaittu parantavan työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. (Meyer ym. 2002, 22–23, 32).



Kuva 1. Allenin ja Meyerin (1991; 1997) kolmen komponentin malli organisaatioon sitoutumisesta. (Mukailleen Meyer ym. 2002, 22)

Affektiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän emotionaaliseen kiinnittymiseen, samaistumiseen ja osallisuuteen organisaatiossa. *Affektiivinen* tai tunteisiin perustuva *organisaatioon sitoutuminen* ilmenee, niin että voimakkaasti sitoutunut yksilö on identifioitunut, kiinnittynyt ja nauttii organisaation jäsenyydestä. (Allen & Meyer 1990, 2-4). Identifioitumiseen tai samaistumiseen liittyy henkilön tuntema ylpeys kuullessaan tiettyyn ryhmään ja sen edustamien arvojen kunnioittaminen, vaikkei niitä itse omaksuisikaan. Sisäistäminen on puolestaan kyseessä silloin, kun organisaatioon panostetaan, koska sen heijastamat asenteet ja arvomaailma ovat samanlaiset kuin henkilöllä itsellään. (Jokivuori 2004, 284)

Allen ja Meyer (1990) muodostivat affektiivista organisaatioon sitoutumista kuvaavan mittariston, joka käsittää kahdeksan väittämää. Näiden tekijöiden on tarkoitus määritellä vain työntekijän affektiivista orientaatiota organisaatiota kohtaan, ei arvioida työntekijän käyttäytymistä tai aiottua käyttäytymistä, esimerkiksi lisätä ponnistelua tai lähteä organisaatiosta. Mittariston väittämät jakautuvat affektiivisen organisaatioon sitoutumisen määritelmään, jonka mukaan sitoutuminen ilmenee työntekijän organisaatioon samaistumisena, kiinnittymisenä ja jäsenyydestä nauttimisena. (Allen & Meyer 1990, 2, 16). Nämä kahdeksan väittämää ovat seuraavia.

1. Voisin olla erittäin onnellinen viettäessäni lopun työurastani tässä organisaatiossa.
2. Nautin työorganisaatiostani keskustelusta ulkopuolisten kanssa.
3. Tunnen todella ongelmat tässä organisaatiossa omikseni.
4. Luulen, että voisin helposti tulla yhtä kiinnittyneeksi johonkin toiseen organisaatioon kuin olen tähän.
5. En tunne kuuluvuutta/ jäsenyyttä organisaatiooni.
6. En tunne olevani emotionaalisesti kiinnittynyt tähän organisaatioon.
7. Tällä organisaatiolla on paljon henkilökohtaista merkitystä minulle.
8. En tunne vahvaa kuuluvuuden tunnetta organisaatiooni.

Affektiivinen organisaatioon sitoutuminen ilmentää siis positiivisia tunteita ja ajatuksia työorganisaatiosta. Sille on olennaista myös organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä niihin uskomisen. Myös halu ponnistella organisaation puolesta liittyy affektiiviseen sitoutumiseen. (Morrow 1993, 85–93, 103–106) Näiden lisäksi affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa myös työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen. Affektiivinen sitoutuminen organisaatioon vahvistuu, jos organisaatio tyydyttää työntekijän tarpeet tuntea mukavuutta työssään, täyttää hänen odotuksensa ja sallii hänen päästä tavoitteisiinsa. (Meyer & Allen 1997, 50)

Affektiivisellä organisaatioon sitoutumisella on tutkimuksen mukaan voimakas yhteys lopputuloksiin, jotka ovat olennaisia niin työnantajan (paikalla oleminen, työstä suoriutumien ja organisaation jäsenyys käyttäytyminen) kuin työntekijänkin (stressi, työn ja perheen yhteen sovittaminen) kannalta (Meyer ym. 2002, 22).

Affektiivisen sitoutumista ennustavat tekijät voidaan jakaa neljän kategoriaan, jotka ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ominaisuudet, työkokemukset ja rakenteelliset ominaisuudet. Vahvimpana sitoutumista ennustavana tekijänä on havaittu työhön liittyvät kokemukset, kuten työn haastavuus, lähiesimiehen tuki ja työrooliin liittyvä stressi. (Iverson & Buttigieg 1999; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1988; Meyer ym. 2002). Erityisesti sellaiset työhön liittyvät kokemukset, jotka täyttävät työntekijän psykologiset tarpeen tuntee mukavuutta organisaatiossa työskentelystä ja pätevyyttä työroolissaan. Allenin ja Meyerin (1990) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka tunsivat olonsa miellyttäväksi rooleissaan ja tunsivat olevansa päteviä työssään, ilmaisivat muita suurempaa affektiivista organisaatioon sitoutumista. (Allen & Meyer 1990, 3-4, 13; Meyer & Allen, 1997)

Affektiivista sitoutumista edeltävät tekijät on jaoteltu organisaatioon, työhön tai henkilöön liittyviin tekijöihin. Henkilöön liittyvät tekijät voidaan jakaa demografisiin (esim. ikä ja sukupuoli) ja persoonaan (persoonallisuus, arvot) liittyviin tekijöihin. Demografisten tekijöiden vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen ei ole kovinkaan suuri. (Meyer & Allen 1997, 43). Puolestaan työntekijät, joilla on korkea tarve saavuttaa tavoitteet ja vahva usko omaan osaamiseensa ovat usein vahvemmin sitoutuneita. (Mathieu & Zajac 1990, 179) Voimakkain yhteys affektiiviseen sitoutumiseen on kuitenkin havaittu olevan työhön liittyvillä tekijöillä (Meyer & Allen 1997, 45). Työnkuvan selkeydellä on vaikutusta sitoutumiseen niin, että työntekijät, jotka eivät tiedä mitä heiltä odotetaan sitoutuvat heikommin. (Mathieu & Zajac 1990, 179)

Työntekijän tukeminen, oikeudenmukainen kohtelu ja tunne oman työpanoksen merkityksellisyydestä lisäävät luottamusta ja samalla affektiivista organisaatioon sitoutumista (Meyer & Allen 1997, 56). Henkilön työlle asettamat odotukset ja työn arvot ovat positiivisessa yhteydessä affektiivisen sitoutumiseen. Työntekijät identifioituvat ja tuntevat moraalista velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa, silloin kun heidän odotuksiinsa vastataan. (Iverson & Buttigieg 1999, 322–324) Työn haastavuus, lähiesimiehen tuki ja työrooliin liittyvä stressi ovat työkokemukseen liittyviä tekijöitä, joilla on jatkuva, vahva yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. (Iverson & Buttigieg 1999; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1988; Meyer

ym. 2002) Työn haastavuus määrittää tiettyyn tehtävään liittyväksi jännitykseksi ja kiihokkeeksi (Meyer & Allen 1988). Myös vallan jakamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijän affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen, kuten myös työntekijöiden käsityksillä organisaation oikeuden mukaisuudesta työntekijöitään kohtaan (Meyer & Allen 1997, 42).

Persoonallisuuden ominaisuuksista positiivisen ja negatiivisen affektiivisuuden on havaittu ennustavan eri tavoin organisaatioon sitoutumista. Positiivisella affektiivisuudella on positiivinen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen ja samalla negatiivinen yhteys alhaisiin saavutettuihin vaihtoehtoihin. Työtovereiden tuki on positiivisessa yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Myös työpaikan varmuus on tärkeä affektiivisen sitoutumisen määrittäjä. Kun työntekijä kokee olevansa vakaassa työsuhteessa, hän on myös todennäköisempi identifioitumaan organisaatioon. (Iverson & Buttigieg 1999, 322–324)

Positiivisessa ilmapiirissä uudet työntekijät, joiden työhön liittyvät odotukset vahvistuvat ja he saavat haastavia työtehtäviä ja omaavat tunteen itsenäisyydestä, ovat muita tulokkaita enemmän organisaatioon sitoutuneita. (Meyer & Allen 1988, 202) Organisaation ilmapiirillä ja kommunikaatioilmapiirillä on havaittu olevan vaikutusta myös muiden kuin uusien työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Hyvä ilmapiiri ja kokemus siitä, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja ilmaista mielipiteensä edistävät organisaatioon sitoutumista. (Gusley 1992, 395–397) Myös ryhmän ja ryhmätunteen voidaan katsoa ennustavan organisaatioon sitoutumista (Mathieu & Zack 1990, 179–181). Organisaatioon sitoutumisen katsotaankin olevan yhdessä jaettujen päämäärien ja luottamuksen kanssa olennaisia asioita tuettaessa tehokkaan työyhteisön työskentelyä (Tschannen 2004, 313).

Jokivuoren (2004, 286) mukaan sitoutumisen perustana on tyydyttävä vaihtosuhde organisaation ja työntekijän välillä. Vaihtosuhteella tarkoitetaan molemmin puolista sekä organisaation että työntekijän hyötymistä työtehtävien suorittamisesta. Alaisen luottamus yrityksen johtoon tai lähimpään esimieheen on merkittävää organisaatioon sitoutumisen kannalta (Jokivuori 2004, 291–292). Jokivuoren (2004) tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten palkansaajien sitoutumista organisaatioon ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tulosten mukaan ikä, koulutustaso, luottamus organisaation johtoon, tyytyväisyys työskentelyolosuhteisiin ja koetut positiiviset muutokset työsuhteessa sekä kollektiivinen työorientaatio vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Vanhemmat työntekijät ovat nuorempia organisaatiositoutuneempia, mikä selittyy sillä, että vanhemmat ovat usein saavuttaneet vakiintuneen aseman organisaatiossa. Työskentely olosuhteet

taas käsittävät työn arvostuksen, suhteet esimiehiin ja uralla etenemismahdollisuudet sekä palkan, työpaikan hengen ja varmuuden työsuhteen pysyvyydestä. Työntekijän tyytyväisyys ja tyytymättömyys näihin tekijöihin ennustaa tutkimuksen mukaan voimakkaasti sitoutumista organisaatioon. Myös yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla ennakoii voimakasta sitoutumista organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät kokevat vahvempaa kollektiivista sidosta muihin työyhteisönsä jäseniin. (Jokivuori 2004, 290-291).

3.3 Organisaatioon sitoutuminen ja henkilöstökoulutus

Aiempien tutkimusten perusteella suoritetulla työhön liittyvällä henkilöstökoulutuksella ja kehittämiskäytännöillä on havaittu olevan yhteyttä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Erityisesti perinteiset kehittämistoimet, kuten tehtävien haastavuus, sisäinen ja ulkoinen koulutus, valmennus ja mentorointi yhdessä omaehtoisuuden kanssa, kasvattavat työntekijän organisaatioon sitoutumisen tasoa (Ahmad & Bakar 2003; Birdi, Allan & Warr 1998; Gaertner & Nollen 1989; Owens 2006; Zaleska de Mendes 2007).

Bartlet (2001) tutki henkilöstökoulutuksen yhteyttä sitoutumisen kolmeen osatekijään, affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan henkilöstökoulutus ja organisaatioon sitoutuminen ovat yhteydessä keskenään. Vahvin suhde henkilöstökoulutukseen havaittiin olevan affektiivisellä organisaatioon sitoutumisella. Tulosten mukaan tärkeitä tekijöitä affektiivisen sitoutumisen kannalta ovat työntekijän mahdollisuus päästä koulutukseen sekä työtovereilta ja esimiehiltä saatu sosiaalinen tuki koulutukselle. Myös koulutuksen pituudella ja tiheydellä sekä työntekijän oppimismotivaation havaittiin olevan yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Koulutuksesta saatujen hyötyjen, erityisesti henkilökohtaisten hyötyjen, havaittiin ennakoivan affektiivista organisaatioon sitoutumista. (Bartlet 2001, 335, 343–346)

Sparrown (1998) mukaan henkilöstökoulutus voidaan nähdä johdon käytäntönä, jolla voidaan kontrolloida tai johtaa kirjoittamattomien ja vastavuoroisten asenteiden ja käyttäytymisen esiintuomista, mukaan lukien työhön paneutuminen, motivaatio ja organisaatioon sitoutuminen. Työntekijä voi saavuttaa henkilöstökoulutuksella kolmen tyyppistä henkilökohtaista, uraan ja työhön liittyvää hyötyä. Työntekijöiden, jotka heijastavat positiivisesti koulutuksen hyötyjä,

ajatellaan osoittavan korkeampaa sitoutumista organisaatiota kohtaan. (Nordhaug 1989, 373). Myös Birdin ym. (1997) mukaan osallistumisen tarvittuun henkilöstökoulutukseen ja kehittämiseen on yhdistetty korkeampaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. On mahdollista, että henkilöstökoulutus muokkaa laajempia työhön liittyviä asenteista, kuten yleinen työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuminen ja työroolien joustavuus. Samalla on kuitenkin huomioitava, että näitä hyötyjä ei nähdä vain koulutuksesta seuraavina, vaan kausaalinen prosessi voi olla syklinen, niin että asenteet työtä kohtaan itsessään vaikuttavat siihen osallistuuko henkilö yleensäkin koulutukseen. (Birdi ym. 1998, 848)

Zaleska ja de Mendes (2007) tutkivat organisaatioon sitoutumisen ja henkilöstön kehittämisen välistä dynamiikkaa prosessina, jonka tasojen mukaan organisaatioon sitoutumista voidaan muuttaa eri työntekijäryhmissä. Tutkiessaan, mitkä henkilöstön kehittämisen käytännöt voivat muuttaa organisaatioon sitoutumisen tasoa he havaitsivat, että korkein yhteys organisaatioon sitoutumiseen oli perinteisellä kehittämisellä, jota mitattiin työn haastavuudella sisäisellä ja ulkoisella koulutuksella, valmennuksella ja mentoroinnilla ja erillisellä osiolla itsemotivaatiota. Tulosten mukaan työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä saamaansa kehittämiseen, ovat todennäköisesti myös muita sitoutuneempia organisaatioonsa. Kuitenkin sisäisellä koulutuksella havaittiin olevan ulkoista koulutusta enemmän vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. (Zaleska & de Mendes 2007, 987–988, 1007)

Ahmadin ja Bakarın (2003) tutkimuksessa tutkittiin viiden henkilöstökoulutusmuuttujan yhteyttä affektiiviseen, normatiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan organisaatioon sitoutumiseen. Tutkitut muuttajat olivat koulutuksen saatavuus, koulutukselle annettu tuki, oppimismotivaatio, koulutusilmapiiri, koulutuksesta saadut hyödyt. Kaikilla mainituilla tekijöillä havaittiin olevan merkittävästi vaikutusta affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Tärkein affektiivista sitoutumista edistävä tekijä havaittiin olevan kouluttajan tai johdon antamalla tuella. Seuraavaksi merkittävin yhteys oli koulutuksella saavutettujen etujen ja affektiivisen sitoutumisen välillä. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät, jotka heijastavat positiivisesti koulutuksen hyötyjä ovat ilmentävät korkeampia organisaatioon sitoutumisen tunteita. Täten voidaan ajatella, että mitä enemmän henkilö oppii ja omaksuu uusia tietoja ja taitoja koulutuksella, sitä todennäköisemmin hän myös kehittää vahvan suhteen työorganisaatiotaan kohtaan. (Ahmad & Bakar 2003, 166, 178, 180)

4 Tutkimustehtävä ja aineisto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia tietyn henkilöstökoulutuksen suorittaneiden ja kyseiseen koulutukseen osallistumattomien Verohallinnon työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työntekijöiden käsityksiä omaan organisaatioon sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden sitoutumista selvitettiin kysymällä työntekijöiltä heidän käsityksiään eri sitoutumisen osa-alueista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi tutkimuksessa selvitettiin henkilöstökoulutukseen osallistuneiden työntekijöiden käsityksiä suorittamansa henkilöstökoulutuksen yhteydestä työorganisaatioon sitoutumiseensa. Organisaatioon sitoutumista lähestyttiin Allenin ja Mayerin (1990, 2, 6) määrittelemien affektiivisen organisaatioon sitoutumisen tekijöiden kautta. Henkilöstökoulutuksen roolia sitoutumiseen selvitettiin kysymällä koulutukseen osallistuneilta haastateltavilta heidän käsityksiään suorittamansa koulutuksen yhteydestä näihin affektiivisen organisaatioon sitoutumisen osa-alueisiin.

Tutkimus rajattiin koskemaan tietyn henkilöstökoulutuksen (Kansainvälisen elinkeinoverotuksen asiantuntijaohjelma) suorittaneiden sekä vastaavissa tehtävissä työskentelevien koulutukseen osallistumattomien työntekijöiden käsityksiä. Tutkimuksen avulla selvitettiin, millaisia käsityksiä työntekijöillä on omaan organisaatioon sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin työntekijöiden kokemuksia suorittamastaan henkilöstökoulutuksesta sekä sen yhteydestä työorganisaatioon sitoutumiseen. Koska tutkimuksen tavoitteena oli tutkia työntekijöiden käsityksiä aiheesta, aihetta lähestyttiin työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen avulla haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Ovatko työntekijät sitoutuneita työorganisaatioonsa?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen?
3. Millainen yhteys henkilöstökoulutuksella on organisaatioon sitoutumiseen?

4.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt työskentelivät Verohallinto nimisessä organisaatiossa. Organisaatio kuuluu valtionvarainministeriön alaisuuteen ja työllisti vuonna 2007 yhteensä noin 5900 henkilöä. Verohallinto organisaationa koostuu Verohallituksesta, Verovirastoista,

Konserniverokeskuksesta, Veronkantokeskuksesta, Veronsaajien oikeudenvallontayksiköstä sekä Hallintopalvelusta, Tietotekniikkapalvelusta ja Tuotantopalvelusta. Organisaation perustehtävänä on toimittaa verotus, tilittää verot ja veroluonteiset maksut veronsaajille niin, että veronsaajat saavat veronsa oikean määräisenä ja oikeaan aikaan. Organisaation virallisesti kirjattuja arvoja ovat tasapuolisuus, luotettavuus ja korkea ammattitaito. (Verohallinto 2008a; Verohallinto 2008b)

Yhdeksi organisaation strategisen tahtotilan osaksi on mainittu pyrkimys olla kilpailukykyinen työnantaja, joka tarjoaa henkilöstölleen monipuolisia, haastavia ja yhteiskunnallisesti merkittäviä työtehtäviä. Organisaation tavoitteena on huolehtia henkilöstön osaamisesta ja työhyvinvoinnista kehittämällä henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista suunnitelmallisesti ja monipuolisesti. Vuoden 2007 aikana organisaatiossa käytettiin koulutukseen noin 12,7 henkilötyöpäivää työntekijää kohden. Organisaation pyrkimyksenä on olla kilpailukykyinen työnantaja, jolla on hyvä työnantajakuva. Verohallinnon kilpailutekijöiksi työnantajana mainitaan palvelussuhteen pysyvyys, säännölliset ja joustavat työajat, monipuoliset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, hyvinvoivat työyhteisöt, valtakunnallisen organisaation tarjoama mahdollisuus liikkuvuuteen kansallisesti ja kansainvälisesti sekä haasteelliset ja yhteiskunnallisesti merkittävät tehtävät. (Verohallinto 2008b; Verohallinto 2007)

Tutkimus suoritettiin temahaastatteluina kymmenelle Verohallinnon työntekijälle. Viisi haastateltavista oli osallistunut formaaliin, tutkintoon johtavaan, henkilöstökoulutukseen ja viisi ei. Koulutukseen osallistuneet haastateltavat olivat suorittaneet vuonna 2007 Kansainvälisen elinkeinoverotuksen asiantuntija – koulutusohjelman. Haastateltavat työskentelivät organisaation toimipisteissä eri puolilla Etelä- ja Länsi-Suomea. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt valittiin niin, että yhdestä toimipisteestä haastateltiin aina yhtä koulutuksen suorittanutta ja vastaavissa tehtävissä työskentelevää koulutukseen osallistumatonta työntekijää. Paikkakunnat ja organisaation toimipisteet valikoituvat sen mukaan, millä paikkakunnalla koulutusohjelman suorittaneet työskentelivät.

Henkilöstökoulutukseen osallistuneet haastateltavat olivat suorittaneet kuuden kuukauden mittaisen Kansainvälisen elinkeinoverotuksen asiantuntija – koulutusohjelman (17,5 op). Koulutus oli työtehtäviä tukevaa monimuotokoulutusta, joka käsitti sekä lähiopiskelua koulutusjaksolla että etäopiskelua työpaikalla ja omalla ajalla. Koulutus oli täysin työnantajan kustantamaa ja työntekijällä oli mahdollisuus käyttää opiskeluunsa työaikaan noin yksi päivä viikossa. Koulutukseen hakeutumisen perustana oli esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu ja siinä sovittu

henkilökohtainen suunnitelma työntekijän osaamisen parantamiseksi. (Vero-opiston Opinto-opas 2007, 1-5)

Koulutusohjelman suorittaneet opiskelijat olivat lisäksi antaneet kirjallisen opiskelu- ja palvelusitoumuksen, jossa he sitoutuivat työskentelemään organisaatiossa opiskelun päätyttyä opiskeluajan pituuden puolitoistakertaisena. Koulutusohjelman toteutus oli hankittu organisaation ulkopuoliselta koulutuksen järjestäjältä (yliopiston täydennyskoulutuskeskus). Koulutusohjelman tavoitteena oli mahdollistaa kehitys kansainvälisen verotuksen asiantuntijaksi sekä laaja-alaisten käytännön taitojen kehittäminen. Ohjelmaan sisältyi yhdeksän kurssia, jotka olivat laajuudeltaan 0,75 op - 4,5 op. Kurssien sisällöt liittyivät suurimmaksi osaksi kansainväliseen elinkeinoverotukseen. (Vero-opiston Opinto-opas 2007, 1-5; Vero-opiston Opintosuunnitelma 2006)

Haastateltaviksi pyrittiin saamaan sekä miehiä että naisia ja tutkimukseen osallistui kuusi naista ja neljä miestä. Kaikki haastateltavat olivat iältään 28–60 -vuotiaita. Haastateltavista seitsemällä oli ylempi korkeakoulututkinto. Yhdellä koulutuksen suorittaneella ja kahdella koulutukseen osallistumattomalla työntekijällä oli toisen asteen koulutus. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat työskennelleet organisaatiossa haastatteluhetkellä kahdesta vuodesta 35-vuoteen. Kaikki haastatellut työskentelivät asiantuntijatehtävissä ja olivat vakituisessa työsuhteessa. Seuraavassa haastateltavat esitellään lyhyesti. Kaikkien nimet on muutettu.

Koulutukseen osallistumattomista haastateltavista Sami on työskennellyt organisaatiossa vuoden verran. Samille työpaikka on ensimmäinen hänen valmistumisensa jälkeen. Anna on työskennellyt organisaatiossa 35 vuotta ja jää muutaman vuoden kuluessa eläkkeelle. Mikko, on työskennellyt koko työuransa, 24 vuotta, organisaatiossa. Eeva on työskennellyt organisaatiossa merkonomiksi valmistumisensa jälkeen, yhteensä 31 vuotta. Laura oli siirtynyt yksityiseltä sektorilta muutama vuosi sitten organisaation palvelukseen.

Koulutuksen suorittaneista haastateltavista Maria aloitti työskentelyn organisaatiossa 20 vuotta sitten. Pertti oli siirtynyt yhdeksän vuotta sitten yksityiseltä sektorilta organisaation palvelukseen. Paula oli haastatteluhetkellä työnkierrossa pois varsinaisesta työtehtävästään. Hän oli aloittanut työskentelyn organisaatiossa noin 10 vuotta sitten. Saara oli työskennellyt organisaatiossa koko työuransa, noin 26 vuotta työskennellyt. Juha oli työskennellyt haastatteluhetkellä organisaatiossa yhteensä 5 vuotta.

4.2 Aineiston keruu

Organisaatioon sitoutumisen määrittelyssä käytettiin apuna Mayerin ja Allenin (1990) muodostaman affektiivisen organisaation sitoutumisen mittaristoa. Mittariston tavoitteena ei ole arvioida työntekijän käyttäytymistä tai aiottua käyttäytymistä, esimerkiksi lisätä ponnistelua tai lähteä organisaatiosta. Koska nämä asiat liittyvät kuitenkin affektiiviseen sitoutumiseen (ks. Meyer & Allen, 1997) lisättiin ne myös osaksi teemahaastattelurunkoa. Tämän pohjalta muodostettiin mukailleen teemahaastattelurunko, joka koostui viidestä affektiivista organisaatioon sitoutumista kuvaavasta teemasta, jotka liittyivät organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksymiseen, haluun ponnistella organisaation puolesta, organisaation jäsenenä pysymiseen, tyytyväisyyteen ja työstä nauttimiseen sekä organisaatioon identifioitumiseen ja kiinnittyneisyyteen. Lisäksi koulutukseen osallistuneilta henkilöitä pyydettiin kertomaan kokemuksiaan koulutuksesta ja arvioimaan suorittamansa koulutuksen yhteyttä kuhunkin organisaatioon sitoutumisen osa-alueeseen.

Haastateltavat valittiin pyytämällä kolmea koulutukseen osallistunutta miestä ja naista osallistumaan tutkimukseen. Koulutuksen suorittaneiden yhteystiedot saatiin organisaation koulutusyksikön kautta. Heihin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja pyydettiin osallistumaan haastatteluun. Yksi koulutuksen suorittaneista miehistä ei vastannut pyyntöön osallistua tutkimushaastatteluun. Tämän seurauksena päädyttiin viiteen koulutuksen suorittaneeseen ja viiteen ei koulutusta suorittaneeseen haastateltavaan. Kyseiseen koulutukseen osallistumattomiin työntekijöihin saatiin yhteys pyytämällä koulutuksen suorittaneilta työntekijöiltä samassa yksikössä, vastaavissa tehtävissä työskentelevän, koulutukseen osallistumattoman työntekijän yhteystietoja. Haastateltavia ei lähestytty esimiesten kautta, koska näin haluttiin minimoida esimiehen kautta tulleen tutkimukseen osallistumispyynnön vaikutus työntekijöiden vastauksiin omasta organisaatioon sitoutumisestaan.

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikalla ja nauhoitettiin. Kaikkien haastateltavien kohdalla käsiteltiin samat organisaatioon sitoutumiseen liittyvät teemat. Koulutuksen suorittaneiden kohdalla teemoihin liitettiin vielä työntekijöiden kokemukset koulutuksesta ja sen mahdollisista yhteyksistä kuhunkin organisaatioon suhtautumista määrittelevään teemaan. Haastatteluhetkellä koulutuksen suorittamista koskeva palvelusitoumusaika ei ollut vielä umpeutunut. Teemahaastattelut tehtiin haastateltavien työajalla ja niihin kului aikaa puolesta tunnista 50 minuuttiin. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi noin kuusi tuntia 25 minuuttia. Seuraavassa on

esitetty aineiston keruussa käytetyt keskeiset teemat. Teemojen alle olin jo etukäteen laatinut joukon täydentäviä kysymyksiä, joita esitin haastateltaville tarpeen mukaan. (ks. liite)

1. Kokemukset koulutuksesta (vain koulutuksen suorittaneille haastateltaville)
2. Organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä halu ponnistella organisaation puolesta
3. Halu pysyä organisaation jäsenenä
4. Tyytyväisyys ja työstä nauttiminen
5. Identifioituminen organisaatioon
6. Kiinnittyneisyys organisaatioon

4.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmiin haettiin vastausta laadullisilla menetelmillä teemahaastattelua käyttäen. Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden tulkintojen esiin tuominen. Tarkoituksena on lähinnä ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 27). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan ja aineisto kootaan luonnollisissa tilanteissa. Ominaista on myös ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumentteina, koska ihmisen ajatellaan olevan riittävän joustava sopeutumaan vaihteleviin olosuhteisiin. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on enemmän löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152, 155).

Kvalitatiivinen aineisto on pala tutkittavaa maailmaa, koska se on näyte tutkittavasta kielestä ja kulttuurista. Se valottaa aina jotakin puolta ja näkökulmaa ilmiöstä ja tutkittavasta maailmasta. (Alasuutari 2001, 88) Tavoitteena on saada mahdollisimman rikasta aineistoa tutkittavasta ilmiöstä, koska otos on määrälliseen tutkimukseen verrattuna pieni. Haastateltavien valinnankaan ei tule taten olla satunnaista, vaan tiedon jakajiksi tulisi valita henkilöt, joilla on mahdollisimman paljon tietoa asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2003, 70, 75, 87–88). Tutkimuksen laadullinen luonne tulee esiin siinä, että tutkittava joukko on valittu harkitusti ja se täyttää kysymyksen asettelun kautta muodostuvat kriteerit tutkittavalle joukolle (Eskola & Suoranta 1998, 18; Hirsjärvi ym. 2004, 155).

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja oma ääni pääsevät esille. Tällainen metodi on esimerkiksi tässäkin tutkimuksessa käytetty teemahaastattelu. Kvalitatiivisen lähestymistavan menetelmänä haastattelu on luonteva aineistonhankintamenetelmä. Sen etuna on erityisesti, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. (Hirsjärvi ym. 2004, 152, 155, 194). Kvalitatiivisen tutkimushaastattelun tarkoitus on ymmärtää tutkimusaihetta tutkittavien maailmasta käsin, jolloin haastattelutilanne muistuttaa jokapäiväistä keskustelutilannetta. Kuitenkin keskustelun asialähtöisyys ja tilanteeseen sovellettu kysymystekniikka erottavat sen jokapäiväisestä keskustelutilanteesta. (Kvale 1996, 27–29)

Tutkijan asema nousee erityisen tärkeäksi laadullisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on toiminnassaan vapautta, joka mahdollistaa joustavan tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen. Jotta tutkimus olisi arvioitavissa, edellyttää tämä sen, että tutkijan on raportissaan kerrottava ratkaisuisistaan. Tärkeää laadullisessa tutkimuksessa on myös, ettei tutkijan ja tutkittavan välillä vallitse riippuvuussuhdetta, joka voisi vaikuttaa tiedon antamiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 20, 55) Tässä tutkimuksessa tutkija ja tutkittavat eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, eikä heidän välillään ollut riippuvuussuhdetta.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyys, vaan kysymys on aina tapauksesta. Täten aineiston koolla ei ole välitöntä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen, vaan aineiston tehtävänä on toimia tutkijan apuna tämän rakentaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa aineistosta teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Tutkimusaineistoa voidaan katsoa olevan silloin riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä. Aineiston kylläntymisen saavuttamisen edellytyksenä on että tutkija tietää, mitä aineistostaan hakee. (Eskola & Suoranta 1998, 61-63)

Tutkimuksessani aineisto kerättiin yksilöhaastatteluna. Valitsin yksilöhaastattelun menetelmäksi, koska katsoin saavani sen avulla parhaiten tietoa aiheesta, eikä näin esimerkiksi ryhmäpaine ja toiset ryhmän jäsenet pääse vaikuttamaan vastauksiin. Haastattelu on menetelmänä joustava, koska siinä ollaan välittömässä vuorovaikutustilanteessa, joka mahdollistaa väärinkäsitysten korjaamisen (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76) Haastattelu on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa keskustelua, jonka avulla voidaan selvittää, mitä tutkittavalla henkilöllä on mielessään. Teemahaastattelussa

haastattelun aihepiirit on etukäteen valittu ja ne käydään haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87). Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2004, 197). Puoloisturkturoitu haastattelu, joka keskittyy tiettyihin teemoihin ja voi pitää sisällään oletettuja kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76). Tutkimuksessa käyttämäni haastattelumenetelmä oli tarkemmin puolistrukturoitu teemahaastattelu, koska haastattelun teemoihin oli valmiiksi mietitty täsmentäviä lisäkysymyksiä.

Teemahaastattelulle on ominaista haastattelun kohdentaminen keskusteltaviin teemoihin. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että menetelmällä on mahdollista tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita siten, että haastateltavien elämysmaailma ja heidän oma määritelmänsä tilanteesta nostetaan tarkastelussa keskiöön. Se mahdollistaa strukturoituun haastatteluun verrattuna vapaamman ja keskustelunomaisemman haastattelutilanteen, jonka seurauksena haastateltavilla on mahdollisuus saada äänensä paremmin kuulumaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48) Haastattelun vapauden haittapuolena voi olla kuitenkin, että tilanteessa syntynyt vuorovaikutus vaikuttaa aineistoon. Tällöin tutkijan on tapana esittää arvionsa siitä, kuinka tilanne ja tutkija ovat vaikuttaneet haastateltavaan ja tiedon luotettavuuteen ja luonteeseen (Alasuutari 2001, 142).

4.4 Tutkimusaineiston käsittely

Aloitin aineiston käsittelyn litteroimalla nauhoitetun tutkimusaineiston vasta, kun olin tehnyt kaikki haastattelut. Litteroin haastattelut lähes sanasta sanaan. Joitakin ylimääräisiä toistoja ja täytesanoja jätin ajoittain litteroimatta. Aluksi keskityin lukemaan läpi litteroitua tekstiä, koska haastattelujen tekemisestä oli kulunut jo useampi kuukausi. Merkitsin lukiessani ylös tekstissä esiintyviä tutkimusongelman kannalta mielenkiintoisia asioita. Lajittelin aineiston pitkälti teemahaastattelun haastattelurunkona käyttämieni affektiivisen organisaatioon sitoutumista määrittelevien teemojen mukaan. Kävin aineiston läpi teemoittain ja etsin löytyykö koko litteroidusta tekstistä kuhunkin teemaan liittyviä asioita. Tarkastelin myös sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle. Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 173) mukaan tässä tutkimuksen analyysi vaiheessa onkin odotettavaa teemahaastattelu teemojen nousevan ainakin jollain tavoin pintaan.

Kävin aineistoa läpi tarkastellen ja arvioiden jokaisen teeman sisältöjen mielenkiintoisuutta tutkimusaiheen kannalta. Tämä helpotti aineiston analyysin aloittamista. Tässä vaiheessa sisällöltään mielenkiintoisimmilta vaikuttivat teemat, joissa käsiteltiin haastateltavan tyytyväisyyttä ja työstä nauttimista sekä kiinnittyneisyyttä organisaatioon. Teemojen järjestely alustavasti sisältöjen mielenkiintoisuuden perusteella auttoi analyysin aloittamisessa. Analyysin edetessä havaitsin kuitenkin myös muiden teemojen sisällöt mielenkiintoiseksi.

Taulukko 1. Haastatteluaineistot teemoittain mielenkiintoisuuden mukaan (*=ei kiinnostava - *****= erittäin kiinnostava)

	Teema 2	Teema 3	Teema 4	Teema 5	Teema 6
Haastattelu 1	**	**	***	***	***
Haastattelu 2	***	***	****	***	***
Haastattelu 3	***	***	****	***	***
Haastattelu 4	**	***	****	***	***
Haastattelu 5	*	**	***	**	***
Haastattelu 6	**	**	***	***	***
Haastattelu 7	***	***	**	***	****
Haastattelu 8	*	***	****	**	**
Haastattelu 9	**	***	***	**	**
Haastattelu 10	***	***	****	***	****
	**	***	****	***	****

Tehdessään laadullista tutkimusta tutkijan on päätettävä käyttääkö hän analyysissään induktiivista vai abduktiivista otetta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136) Induktiivinen ote on luonteeltaan aineistolähtöistä. Tämä tutkimus on puolestaan enemmän abduktiivista, koska tutkimusongelmien, teema-alueiden ja teemoittelun pohjalla ovat olleet tietyt teoreettiset johtajatukset, joita tutkimuksella on pyritty todentamaan. Analyysivaiheen perusteella aineistosta muodostettiin viisi affektiivista organisaatioon sitoutumista määrittelevään teemaa, jotka käyn läpi tutkimuksen tulosten muodossa seuraavassa kappaleessa. Koulutukseen osallistuneet ja osallistumattomat haastateltavat ryhmiteltiin omiksi ryhmikseen. Lopuksi molempien ryhmien vastauksia organisaatioon sitoutumisesta tehtiin teemoittain yhteenveto.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja käsityksiä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tavoitteena oli selvittää suoritettun henkilöstökoulutuksen yhteyttä omaan organisaatioon sitoutumiseensa. Seuraavassa käydään ensin läpi Kansainvälisen elinkeinoverotuksen asiantuntija – koulutusohjelmaan osallistuneiden työntekijöiden kokemukset koulutuksesta. Tämän jälkeen tutkimuksen tulokset esitetään organisaatioon sitoutumista kuvaavien osa-alueiden kautta, jotka ovat organisaation arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä halu ponnistella organisaation puolesta, halu pysyä organisaation jäsenenä, työstä nauttiminen, organisaatioon samaistuminen ja organisaatioon kiinnittyneisyys. Koulutuksen suorittaneiden ja suorittamattomien työntekijöiden haastattelut on eroteltu toisistaan. Jokaisen teeman lopuksi on yhteenveto molempien haastateltujen ryhmien käsityksistä.

5.1 Kokemukset koulutuksesta

Kaikki haastateltavat kokivat suorittamansa koulutuksen hyvänä ja positiivisena. Monet perustelivat hyvää kokemustaan, sillä että olisivat myös jatkossa halukkaita osallistumaan vastaavaan koulutukseen ja suositelleensa koulutusohjelmaa myös muille työyhteisönsä jäsenille. Lähes kaikki haastateltavat myös mainitsivat koulutusohjelman hyvänä puolena asiantuntevat ja monipuolisesti eri sektoreilta tulleet luennoitsijat. Koulutusohjelman suorittamista kuvattiin työläänä ja rankkana, mutta samalla myös antoisana. Silvennoisen ja Naumasen (1998, 139) mukaan monesti työntekijät kokevatkin pääsyn henkilöstökoulutukseen palkitsemiseksi.

Koulutusohjelman kirjattuna tavoitteena oli mahdollistaa kehitys kansainvälisen verotuksen asiantuntijaksi sekä laaja-alaisen käytännön taitojen kehittäminen (Vero-opiston Opinto-opas 2007). Monet kokivat koulutuksen suurimpana antina oman osaamisensa kehittymisen ja varmuuden saamisen työtehtäviensä hoitamiseen. Paula kertoi koulutuksen sytyttäneen varsinaisen kiinnostuksen kansainvälistä elinkeinoverotusta kohtaan ja suunnanneensa sen seurauksena koko urapolkunsa sille saralle. *”Oikeestaan sen kurssin takia mul sytty kiinnostus kv-verotukseen että kurssille kiitos mun tulevastaurastani että se oli. Mä tykkäsin ihan valtavasti.”* Saara ja Pertti pitivät koulutusohjelman suorittamisessa tärkeänä antina tiedollisten ja taidollisten valmiuksien lisäksi myös sosiaalisen yhteysverkoston muodostumista opiskelutovereiden kesken. Pertti kuvaa asiaa

seuraavasti. ”*Sehän oli aivan upea, kun oppi ne tuntee, niin siit verkosta on kuitenkin hyötty tai ainakin semmosta.*”

Sen, millä perusteella työntekijä osallistuu koulutukseen, on havaittu olevan tärkeää opittujen asioiden hyödyntämisessä käytännön työssä (Montesino 2002, 98) Haastateltavat hakeutuivat koulutukseen erilaisista syistä, mutta pohjalla suurimmalla osalla oli kuitenkin henkilökohtainen kiinnostus aihetta kohtaan. Kaikki hakeutuivat koulutukseen omasta halustaan, yhdessä esimiehen kanssa käydyn keskustelun perusteella. Monet myös kertoivat hakeutumiseen vaikuttaneen koulutusohjelman aihealueeseen liittyvän tiedon tarve omassa työssään. Paula kertoi myös koulutuksen aiemmin suorittaneilta tuttavilta kuultujen positiivisten kommenttien vaikuttaneen asiaan. Juha ja Saara mainitsivat koulutukseen hakeutumiseen yhtenä vaikuttaneena syynä myös toiveet saada koulutuksen seurauksena haastavampia työtehtäviä ja työssä eteenpäin pyrkimisen. Pertillä yhtenä vahvana vaikuttavana tekijänä oli yksikön tarve lähettää joku koulutukseen ja hänen tehtäviinsä koulutus sopi parhaiten.

Työntekijän oppimismotivaation ja koulutukselle asetettujen odotusten täyttymisen on havaittu olevan yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Bartlett 2001, 335; Birdi ym. 1998, 848). Kaikki kertoivat odottaneensa koulutukselta tiedon ja osaamisen lisääntymistä. Monet myös mainitsivat tämän odotuksen toteutuneen. Monet olivat kuulleet jo etukäteen koulutuksesta melko paljon, joten he tiesivät, mitä odottaa. Juha toivoi koulutuksen tuovan työhönsä uusia näkökulmia ja kertoi tämän myös toteutuneen. Paula odotti koulutuksen mahdollistavan aihealueen asiantuntijaksi kehittymisen. ”*Mä odotin, että mä saan rahkeita oppia ja kasvaa kv-verotuksen asiantuntijaks ja kyllä se must vallan hyvin täytti ne odotukset, että eihän sitä niinku tietenkää kertaheitolla opi et ei se kurssi niinku tietenkää sellast osaamist antanu.*”

Vahervan (1999, 100) mukaan formaalin henkilöstökoulutuksen yhtenä tehtävänä on kehittää työntekijän perusvalmiuksia ja mahdollistaa urakehitys. Koulutuksen suorittaneista haastatelluista työtehtävät olivat muuttuneet koulutuksen seurauksena selkeimmin Marialla ja Paulalla. Heidän tehtävänsä ovat täysin siirtyneet kansainvälisen elinkeinoverotuksen tehtäviin. Pertille oli tullut entiseen työnkuvaan lisää koulutuksen aiheeseen liittyviä tehtäviä. Juhan tehtävät eivät varsinaisesti muuttuneet koulutuksen seurauksena, mutta hän koki kykenevänsä nyt paremmin käyttämään osaamistaan työssään. Saaran tehtävät eivät olleet koulutuksen seurauksena muuttuneet, vaikka hän kertoi yhtenä syynä koulutukseen hakeutumisensa taustalla olleen halun siirtyä uusiin työtehtäviin.

Hän suhtautui koulutukseen muuten positiivisesti, mutta tähän asiaan hän oli pettynyt. ”*Se on niinkun valitettavaa. Tavallaan koulutus meni siinä mielessä hieman hukkaan.*”

5.2 Arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen sekä ponnistelu organisaation hyväksi

Koulutuksen suorittaneista haastateltavista suurin osa piti organisaation arvoja ja tavoitteita hyvinä ja kertoivat hyväksyvänsä ne. Samalla monet olivat kuitenkin epävarmoja tai eivät muistaneet, mitä organisaation arvot ja tavoitteet tarkkaan ottaen olivat. Erityisesti hyvä asiakaspalvelu mainittiin tärkeänä tavoitteena ja osana arvoja. Juha kertoi pitävänsä organisaation tavoitteita uuden aikaisina ja koki niiden toteutuvankin melko hyvin. Myös Pertti näki organisaation arvoissa ja tavoitteissa on paljon hyvää, mutta koki niiden viestimisessä olevan ongelmia. Hänen mukaansa ihmiset kokevat viestimisen organisaation arvoista ja tavoitteista etäisenä. ”*Mut jos niistä puhutaan, niin yleensä siel on puolet porukasta karvat pystyssä, et taas tulee jotain niitä.*”

Organisaation arvojen ja tavoitteiden kerrottiin näkyvän myös työssä. Tämä ilmeni erityisesti niin, että työntekijät pyrkivät itse toteuttamaan arvoissa ja tavoitteissa mainittuja asioita työssään. Arvojen ja tavoitteiden kerrottiin olevan työn arkipäivää. Pertti nostaa esiin mahdolliseksi syyksi sille, miksi monet kokevat organisaation arvojen tavoitteiden näkyvän omassa työssään, niiden yleisluontoisuuden. ”*...mut näkykö ne sen takia, että ne nyt on kirjattu verohallinnon arvoiksi, niin sitä mä en kauheesti vielä usko, vaan enemmänkin semmosia, mitä ihmiset noudattaa ihan muutenkin.*”

Arvojen ja tavoitteiden hyväksymisen lisäksi haastateltavat kertoivat myös haluavansa ponnistella työssään organisaation puolesta. Tämä ilmeni esimerkiksi valmiutena tehdä tarpeen mukaan pidempiä työpäiviä ja tekemällä ajoittain vaadittua enemmän töitä sekä pyrkimyksenä tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Monet kertoivat ponnistelun ilmenevän myös erilaisiin hankkeisiin ja toiminnan kehittämiseen osallistumisena.

Haluun ponnistella organisaation puolesta vaikuttavina seikkoina monet mainitsivat hyvin toimivan tiimin ja työyhteisön merkityksen. Työyhteisössä nähtiin tärkeänä erityisesti yhteistyö tai yhteen pelaaminen, jolloin jokainen jäsen hoitaa omat tehtävänsä, auttaa muita ja jakaa osaamistaan. Maria

kuvaa työyhteisön vaikutusta haluunsa ponnistella organisaation puolesta seuraavasti. *”Tietenkin sitten se, että on kuitenkin tällöinen porukka tiimi, niin et kaikki tekee sen oman osuutensa että.”* Tärkeänä ponnisteluhaluun vaikuttavana tekijänä nähtiin myös omien työtehtävien mielekkyys. Juha kertoo haluunsa ponnistella organisaation puolesta vaikuttavan oman työnsä arvostaminen ja Pertti mainitsee yhtenä ponnisteluun vaikuttavana seikkana työhön liittyvien asioiden kokemisen omikseen.

Haastateltavat eivät kokeneet henkilöstökoulutuksella olleen vaikutusta omaan käsitykseensä organisaation arvoista ja tavoitteista, vaan koulutuksen kerrottiin tuoneen enemmän tiedollisia valmiuksia. Muutama myös mainitsivat olevan vaikea arvioida asiaa, koska ei muista mitä arvot ja tavoitteet tarkalleen ovat. Kuitenkin monet haastateltavista näkivät suorittamansa henkilöstökoulutuksen vaikuttaneen ainakin jonkin verran haluunsa ponnistella organisaation puolesta. Tämä ilmeni erityisesti kasvaneen motivaation ja työn tekemisen innon kautta. Sisällöllisesti koulutus ei niinkään vaikuttanut haluun ponnistella organisaation puolesta, vaan enemmän sen tuoma vaihtelu arkeen ja tarjoamat uudet mahdollisuudet ja haasteet. Muutama haastateltava mainitsi Paulan tavoin, että koulutus ei erityisesti vaikuttanut haluun ponnistella organisaation puolesta, mutta toi työhön lisää aineellista osaamista ja varmuutta. *”Et ehkä toi kurssi toi enemmän sitä aineellista osaamista. Saattaahan se tietysti jonkunlainen motivaattori olla.”*

Koulutukseen osallistumattomista haastateltavista suurin osa kertoi pitävänsä organisaation arvoja ja tavoitteita melko hyvinä. Negatiivisena puolena mainittiin niiden yleisluontoisuus. Laura toivoikin, että arvoja ja tavoitteita tuotaisiin enemmän esiin myös käytännön tasolla. Kaikki haastateltavat totesivat niiden näkyvän omassa käytännön työssään. Muutamien mukaan arvojen ja tavoitteiden näkyminen omassa työssä johtuu kuitenkin siitä, että ne ovat luonteeltaan melko yleisluontoisia ja niitä toteutettaisiin työssä joka tapauksessa. Eeva kertoi organisaation arvojen ja tavoitteiden olevan hänen mielestään yleisiä, ei erityisen huonoja, mutta ei tavallista työntekijää paljon koskettaviakaan. *”Ne on niinku sen tyyppisiä mun mielestä, että ne on itsestään selviä ollu mulle aina.”*

Mikko puhui organisaation arvoista ja tavoitteista kaikkein kriittisimpään sävyyn. Hän kuvasi niitä teoreettisina ja virallisesti luotuina yläkäsitteinä, joitakin jopa utopistisina. *”Niinku mun mielestä niitä vaan hoetaan, että mä en pidä niitä semmosina kovin aitoina”.* Hän kuitenkin kertoo niiden

näkyvän työssään, mutta tämän johtuvan niiden yleisluontoisuudesta ja siitä, että niitä sovellettaisiin työssä vaikka niitä ei olisikaan määritelty organisaation virallisiksi arvoiksi.

Vaikka Mikko kritisoi voimakkaasti organisaation virallisia arvoja ja tavoitteita, koki hän kuitenkin organisaation suorittaman tehtävän tärkeänä. Hän kertoi myös suurimman osan koulutukseen osallistumattomien haastateltavien tapaan haluavansa ponnistella organisaation puolesta. Eeva oli haastateltavista ainut, joka selkeästi epäröi haluaan ponnistella organisaation puolesta. Hän kertoi ponnistelevansa työssään, mutta sen johtuvan enemmän oman työyhteisönsä edun puolesta. Hän koki työyhteisönsä osana jokapäiväistä työtään, kun taas organisaatio tuntui etäisemmältä.

Voimakkaimmin organisaation puolesta kokivat ponnistelevansa Anna ja Laura. Anna kertoi halustaan ponnistella organisaation puolesta seuraavasti. *”Joo, kyllä mä oon ihan sitoutunu tähän työnantajaan niin. Se voi kuulostaa omituiselt, mut tunnen niinkun, tunnen tän työn omakseni, sanotaan niin. Mitä muuta mä vois in 35 vuoden jälkeen.”* Pitkä työura ja kokemus organisaatiosta hyvänä työnantajana vaikuttavat voimakkaasti hänen haluunsa ponnistella työssään organisaation puolesta. Laura puolestaan oli työskennellyt organisaatiossa huomattavasti lyhyemmän ajan, mutta hänellä vaikuttavana tekijänä asiassa oli organisaation nuorelle työntekijälle tarjoamat vaikuttamisen mahdollisuudet.

Suurin osa haastatelluista kertoi ponnistelunsa organisaation puolesta näkyvän oman työn tekemisenä mahdollisimman hyvin. Sami kertoi kokemuksen organisaation vastavuoroisuudesta vaikuttavan hänen haluunsa ponnistella. Koska asiat häntä kohtaan on työpaikalla hoidettu hyvin, on hän myös tällöin halukas ponnistelemaan organisaation puolesta. Osa mainitsi haluunsa ponnistella vaikuttavan myös mukavan työyhteisön ja hyvät esimiehet. Anna kertoi lisäksi yhtenä tärkeänä syynä olevan myös riittävän korvauksen saamisen omasta työstään.

Yhteenveto

Organisaation arvoja ja tavoitteita pidettiin melko hyvinä ja kaikki haastateltavat kertoivat myös hyväksyvänsä ne. Porterin ym. (1974, 608) mukaan asenteet, arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen, organisaatioita kohtaan on tärkeitä tekijöitä työntekijän organisaation jäsenenä pysymisessä. Sekä henkilöstökoulutukseen osallistuneessa että osallistumattomassa ryhmässä oli kuitenkin muutamia henkilöitä, jotka kritisoivat organisaation tapaa viestiä arvoja ja tavoitteita. Laura ehdottaa asian parantamista seuraavasti. *”Sis hyviä ne on, mutta ne ei oo ehkä sillä tavalla niitä vois ehkä enemmänkin tota tuoda julki sis ihan käytännön tasolla sitte kaikille.”* Molemmissa ryhmissä

tuotiin esiin hieman negatiivisena myös arvojen ja tavoitteiden yleisluontoisuus. Kriittisimmin asiaan toi esiin Mikko, joka kertoi pitävänsä organisaation arvoja ja tavoitteita jokseenkin epäaitoina. Monet kokivat arvojen ja tavoitteiden olevan työn arkipäivää, asioita, jotka toteutuisivat työssä muutenkin ilman, että niitä olisi virallisesti kirjattu mihinkään. Suorittamallaan henkilöstökoulutuksella koulutukseen osallistuneet työntekijät eivät sen sijaan nähneet olevan yhteyttä käsityksiinsä organisaation arvoista ja tavoitteista.

Mathieun ja Zajacin (1990) mukaan organisaatioon voimakkaasti sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia ponnistelemaan organisaation puolesta. Kaikki haastateltavat kertoivat olevansa halukkaita ponnistelemaan työorganisaationsa puolesta ainakin jossakin määrin. Halu ponnistella organisaation puolesta näkyi valmiutena tehdä pidempiä työpäiviä ja pyrkimyksenä omien työtehtävien tekemiseen mahdollisimman hyvin. Myös ylimääraisten työtehtävien tekeminen ja osallistumisen erilaisiin kehittämishankkeisiin kerrottiin ilmentävän omaa halua ponnistella organisaation hyväksi. Tutkimuksissa on havaittu myös työstä suoriutumisen olevan yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen (Meyer ym. 2002, 37). Haastateltavat näkivät halukkuuteensa ponnistella organisaation puolesta vaikuttavan kokemus oman työnsä arvostamisesta ja kunnioittamisesta. Tämän lisäksi molemmissa ryhmissä nostettiin myös työyhteisö esiin tärkeänä tekijänä. Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla ennakoikin voimakasta sitoutumista organisaatioon. (Jokivuori 2004, 290-291)

Koulutukseen osallistumattomassa ryhmässä muutama kertoi myös kokemuksen organisaatiosta hyvänä työnantajana vaikuttavan haluun ponnistella. Kokemukseen organisaatiosta hyvänä työnantajana mainittiin olevan yhteydessä ainakin seuraaviin asioihin: riittävän korvauksen saaminen työstä, hyvät lähiesimiehet ja organisaation tarjoamat vaikuttamisen mahdollisuudet. Mathieun ja Zajacin (1990, 180–181) mukaan erityisesti korkeasti koulutetut työntekijät, jotka haluavat edetä urallaan, harkitsevat todennäköisemmin vaihtoehtoisia uramahdollisuuksia ja heidän sitoutumisen tasonsa laskee, jos etenemismahdollisuudet organisaatiossa puuttuvat. Tämä kävi ilmi myös tämän tutkimuksen haastattelussa, joissa molemmissa ryhmissä oli henkilöitä, jotka mainitsivat uralla etenemismahdollisuudet organisaation puolesta ponnisteluun vaikuttavana tekijänä. Henkilöstökoulutukseen osallistunut ryhmä mainitsi myös koulutuksen tuoneen jossakin määrin lisää motivaatiota ja halua ponnistella organisaation puolesta. Erityisesti koulutuksen mukanaan tuoma vaihtelu, uudet työmahdollisuudet ja haasteet mainittiin ponnisteluun vaikuttavina seikkoina.

5.3 Halu pysyä organisaation jäsenenä

Henkilöstökoulutukseen osallistuneet haastateltavat kertoivat työskentelevänsä mielellään organisaation palveluksessa. Monet kuitenkin mainitsivat harkitsevansa työtehtävien ja yksikön vaihtamista tulevaisuudessa organisaation sisällä. Suurimmalla osalla ei kuitenkaan ollut selkeää käsitystä tulevaisuuden työnkuvastaan. Kolme haastateltavista kertoi suoraan, että ei aio tulevaisuudessa vaihtaa työorganisaatiota. Organisaatiossa viihtymisen syiksi mainittiin muun muassa mielenkiintoiset työtehtävät ja työolot, työpaikan hyvä henki sekä mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin. Saara kertoi myös yhtenä organisaation jäsenenä pysymiseen vaikuttavana tekijänä asuinpaikkakunnalla olevat huonot oman alan työllistymismahdollisuudet. Maria puolestaan kuvaa olevansa tyytyväinen työorganisaatioonsa, mutta kertoo haluunsa pysyä organisaation palveluksessa vaikuttavan myös pitkän työuran mukanaan tuoman varmuuden ja työn hallinnan tunteen.

”Ja tietenkin se, että kun on tätä työtä tehnyt oikeestaan verotustyötä koko ikänsä, niin on semmonen tunne, että sen nyt jotenkin hallitsee. Se on niinku sillä tavalla, et jos alottas ihan alusta jotain muuta niin se kynnys lähtee on aika korkea.” Maria

Paula näkee haastatelluista kaikkein selkeimmin oman tulevaisuutensa organisaation palveluksessa. Hän viihtyy hyvin työssään ja suunnittelee tulevaisuutta organisaatiossa innokkaasti. Hänen haluunsa pysyä organisaation jäsenenä vaikuttavat mielekkäiden työtehtävien lisäksi myös hyvät työolot ja tehtäviä vastaava palkkaus. Nuoresta iästään huolimatta hän voi nähdä itsensä työskentelemässä hänelle tarjotuissa uusissa työtehtävissä eläkeikään asti. *”No nii et mä olisin tosiaan nyt näillä näkymin sinne (paikka) asiantuntijatehtäviin päätymässä ja mä näen et siin on kyl semmonen homma et mä vois in jopa nähdä itseni eläköityvän niistä hommista.”*

Molemmat koulutuksen suorittaneet miehet kokivat tulevaisuudessa myös organisaation ulkopuoliset työpaikat mahdollisina vaihtoehtoina. Pertti mainitsee palkkauksen organisaation huonona puolena, kun taas positiivisena puolena hän mainitsee työtehtävien mielekkyyden. Molemmat kuitenkin muiden koulutuksen suorittaneiden haastateltavien tavoin kertoivat viihtyvänsä organisaation palveluksessa. Juha ei suunnittele vielä tulevaisuutta kovin tarkasti, vaan on tyytyväinen nykyiseen työhönsä. Tulevaisuudessa hän voi kuitenkin ajatella vaihtavansa työpaikkaa, jos organisaatiossa ei ole enää hänelle tarpeeksi haasteita ja mahdollisuuksia. *”No*

ainakin tällä hetkellä elikkä tällä hetkellä kyllä kyllä mä ihan viihdyn. En osaa tulevaisuudesta sitten aika näyttää mitä tapahtuu ja näin.”

Haluun työskennellä organisaation palveluksessa kerrottiin vaikuttavan joustavat työajat sekä vaikutusmahdollisuudet oman työn ja tehtävien organisointiin. Useat haastateltavat vertasivat puhuessaan tyytyväisyydestään työaikoihin kuulemiinsa juttuihin yksityisen sektorin pitkistä työpäivistä. Monet nostivat esiin myös kokemuksen organisaation suorittaman yhteiskunnallisen tehtävän tärkeydestä vaikuttavan haluun työskennellä organisaatiossa. Pertti kertoo hänelle olevan tärkeää työssä sen luonteeseen kuuluvan oikean ratkaisun hakemisen. *”No mä huomaan nyt, et mä haluan olla sellasessa työssä, niinku nyt mä olen ratkomassa pääasiassa oikasuvaatimuksia, et tavallaan hakemassa sitä oikeaa ratkasua.”*

Neljä haastatelluista henkilöstökoulutukseen osallistuneista työntekijöistä arvioi koulutuksen vaikuttaneen jossakin määrin haluunsa työskennellä organisaation palveluksessa. Tällöin mainittiin erityisesti koulutuksen tuoma mahdollisuus jatkossa päästä uusiin, mielekkäisiin tehtäviin organisaation sisällä sekä sen kautta tarjoutuvat uralla etenemismahdollisuudet. Paula kertoi hakeutuneensa uusiin työtehtäviinsä juuri kyseisen koulutusohjelman suorittamisena seurauksena. *”Kyl se oli ihan just se että se kurssi niinkun tavallaan ajoi mut kv-verotuksen pariin ja mä koen sen tosi mielekkäänä.”* Maria puolestaan ei kokenut kyseisellä koulutuksella olleen vaikutusta hänen haluunsa työskennellä organisaatiossa, mutta mainitsee kuitenkin organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet koulutuksineen yhtenä syynä pysyä organisaation palveluksessa.

Koulutukseen osallistumattomat haastateltavat kertoivat pitävänsä tärkeänä mahdollisuutta tehdä tulevaisuudessa mielekkäitä työtehtäviä. Kolme koulutukseen osallistumattomista haastateltavista mainitsi olevansa tyytyväisiä säilyttäessään nykyisen asemansa organisaatiossa. He olivat kaikki työskennelleet organisaatiossa koko työuransa ja kertovat organisaation antavan heille turvallisen ja varman työpaikan. Anna kertoo olevansa tyytyväinen organisaatioon työnantajana ja kommentoi aihetta seuraavasti. *”Mun on nimittäin vaikee kuvitella, et mä olisin jossain muualla töissä kun täällä.”*

Tärkeänä tekijänä organisaation palveluksessa pysymisen kannalta pidettiin myös organisaation tarjoamia haasteita ja mahdollisuuksia. Sami ja Laura kertoivat haluavansa tulevaisuudessa edetä urallaan ja saada lisää haasteita asiantuntijatehtävissä. He kertoivat myös työpaikan vaihtamisen olevan jatkossa mahdollinen vaihtoehto, jos organisaatiolla ei ole enää annettavana heille tarpeeksi

etenemismahdollisuuksia ja haasteita. Sami näki osallistumisen henkilöstökoulutukseen yhtenä keinona edetä urallaan.

”...koska haluaisin kumminki mahdollisimman korkealle asiantuntija tason tehtäviin, niin mä olen hakenu ensinnäkin täst verohallinnost nyt niin sitä (nimi) koulutusohjelmaa, koska mä ajattelen, et koska on panostanu itekkin siihen koulutukseen Verohallinnon sisällä, niin silloin vois helpommin ehkä nousta ylöspäin.” Sami

Joustavat loma- ja työajat mainittiin myös monien koulutukseen osallistumattomien työntekijöiden haastatteluissa syynä pysyä organisaation palveluksessa. Myös he vertasivat työajoista puhuessaan kuulleensa muissa organisaatioissa jouduttavan tekemään paljon pidempiä työpäiviä. Laura kiteyttää asian seuraavasti. *”Sanotaan että, oon kuullu semmosia juttuja, et jos, et sä oo joka ilta kaheksaa asti illalla töissä, niin oot vähän niinku jengipetturi tai näin. Et täällä näin niinku ymmärretään, että on vapaa-aikaakin.”*

Tärkeimpänä organisaatiossa työskentelyn syynä mainittiin mielekkäät työtehtävät. Hyvänä puolena mainittiin myös organisaation nuorelle työntekijälle tarjoamat mahdollisuudet päästä nopeammin haastaviin ja vastuullisempiin töihin, kuin yksityisellä sektorilla. Monet haastateltavista ottivat kantaa myös palkkaukseen. Lauran mukaan palkkaus voi vaikuttaa haluun vaihtaa työpaikkaa jatkossa. Myös Mikko mainitsee palkkauksen organisaation huonona puolena. Tärkeänä asiana nostettiin esiin myös työyhteisö ja mukava ilmapiiri sekä hyvät lähiesimiehet, joille voi puhua asioista ja jotka pyrkivät hoitamaan asiat alaistensa suuntaan hyvin. Eeva kommentoi aihetta seuraavasti. *”Mun mielestä täällä on hyvä olla ja täällä hetkellä tääl on mukava ilmapiiri ja tuntuu että tääl on niinku sellanen että täällä osataan sanoo niinku hyviäkin asioita et ei aina oo et kun päällikkö tulee huoneeseen, niin mitä pahaa mä oon tehny.”*

Yhteenveto

Affektiivisesti organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden keskuudessa vetäytymiskäyttäytyminen ja vaihtuvuus ovat alhaisia (Meyer ym. 2002, 36). Tässä tutkimuksessa sekä henkilöstökoulutuksen suorittaneet että koulutukseen osallistumattomat työntekijät näkivät itsensä työskentelemässä organisaatiossa myös jatkossa. Suurin osa näki mahdollisena tehtävien vaihtamisen organisaation sisällä. Kuitenkin molemmissa haastateltujen ryhmissä oli henkilöitä, jotka näkivät mahdollisena työpaikan vaihtamisen tulevaisuudessa tilanteessa, jossa organisaatiolla ei ole enää heille tarpeeksi

haasteita tarjottavana. Syyt haluun työskennellä organisaation palveluksessa liittyivät omiin työtehtäviin, vaikutusmahdollisuuksiin, työyhteisöön, työoloihin ja työsuhteen tuomiin etuihin sekä turvallisuuteen ja jatkuvuuteen.

Kolme organisaatiossa pitkään työskennellyttä koulutukseen osallistumatonta haastateltavaa koki organisaatiossa työskentelyn tuoman turvallisuuden tärkeänä tekijänä halussa pysyä organisaation jäsenenä. Iversonin ja Buttigiegien (1999, 324) mukaan kokemus työpaikan varmuudesta on yhteydessä affektiivisen sitoutumiseen. Molemmissa ryhmissä myös oma kokemus organisaation suorittaman yhteiskunnallisen tehtävän tärkeydestä mainittiin myös perusteluna pysyä organisaation palveluksessa.

Kaikki haastateltavat kertoivat viihtyvänsä tällä hetkellä organisaation palveluksessa. Erityisesti tärkeänä tekijänä mainittiin työtehtävien mielenkiintoisuus ja niihin vaikuttamisen mahdollisuudet, työolot ja työpaikan henki. Aiemmissa tutkimuksissa onkin havaittu työntekijän kokemuksen siitä, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin ja ilmaista mielipiteensä edistävät organisaatioon sitoutumista (Gusley 1992, 395- 397) Tärkeimpänä syynä organisaatiossa viihtymiselle pidettiin selkeästi mielekkäitä työtehtäviä ja vaikuttamismahdollisuuksia tehtävien organisointiin. Molemmissa haasteltujen ryhmissä nuoremmat haastateltavat, jotka olivat enemmän työuransa alkupuolella, kokivat myös organisaation tarjoamat kehittymisen mahdollisuudet tärkeinä syinä viihtymiselle ja organisaation jäsenyyden säilyttämiselle.

Työoloista ja työsuhteen eduista monet nostivat erityisesti esiin työ- ja vapaa-aikojen joustavuuden tärkeänä asiana. Jokivuoren (2004, 290–291) tutkimuksen mukaan työn arvostus, esimessuhteet, uralla etenemismahdollisuudet, palkka ja työpaikan henki ennustavat voimakkaasti sitoutumista organisaatioon. Käsitukset palkkauksesta vaihtelivat molemmissa ryhmissä haastateltavien välillä, osa koki palkkauksen riittävänä ja osa koki siinä olevan parantamisen varaa. Palkkaus esiintyi kuitenkin, vain muutamassa haastattelussa tärkeänä haluun pysyä organisaation jäsenenä vaikuttavana tekijänä. Ainoastaan Anna mainitsi palkkauksen tärkeimmäksi organisaatiossa työskentelyn syyksi. Erityisesti koulutukseen osallistumattomat haastateltavat mainitsivat työyhteisön lisäksi myös hyvät lähiesimiehet tärkeänä tekijänä halulle työskennellä organisaation palveluksessa.

Aikaisempien tutkimusten mukaan henkilöstökoulutus vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen ja vähentää organisaatiosta lähtemisiä (Glance ym. 1997, 84; Owens 2006, 166–

167). Tässä tutkimuksessa henkilöstökoulutukseen osallistuneet työntekijät arvioivat koulutuksen vaikuttaneen jossakin määrin haluunsa työskennellä organisaation palveluksessa. Koulutuksen kerrottiin olevan yhteydessä haluun työskennellä organisaation palveluksessa erityisesti niin, että se toi mahdollisuuksia saada uusia ja mielekkäitä työtehtäviä organisaation sisällä sekä edetä uralla.

5.4 Tyytyväisyys ja työstä nauttiminen

Koulutuksen suorittaneet haastateltavat kertoivat kokevansa työnsä mielenkiintoisena. Haastatellut kuvasivat työssä viihtymistään muun muassa termeillä ”viihdyn”, ”tykkään”, ”tyytyväinen”, ”hyvä”. Osa haastatelluista kertoi olevansa tyytyväisiä erityisesti työnsä monipuolisuuteen. Monet toivoivat kuitenkin saavansa jatkossa vielä entistä monipuolisempia tehtäviä.

Haastateltavat kokivat pääsääntöisesti nauttivansa työstään. Satunnaisesti ei-nauttimisen kokemuksiin vaikuttavat esimerkiksi liian suuri määrä keskeneräisiä töitä tai liian rutiininomaiset tehtävät. Pertti kertoi työstä nauttimisen huomaavan parhaiten siitä, että töihin tulee aamulla mielellään. Myös työpaikan ilmapiirin ja työkavereiden mainittiin olevan tekijöitä, jotka vaikuttavat nauttimisen kokemukseen. Juha kertoo myös näkemysten vaihtamisen ja avun pyytämisen tarvittaessa työtovereilta olevan tärkeää omassa työssä viihtymisen kannalta. ”*Tota mukava ilmapiiri ja asiantuntevat työkaverit, joilta sit voi aina käydä kysymässä neuvoa ja vaihtaa näkemyksiä.*” Juha

Mielekkäät työtehtävät olivat suurimmalle osalle henkilöstökoulutukseen osallistuneista haastateltavista tärkein työstä nauttimisen kokemukseen vaikuttava asia. Myös haastavien työtehtävien ratkaisemisesta itselle tulevan hyvän mielen sekä työn ja työaikojen joustavuuden koettiin olevan yhteydessä työstä nauttimiseen. Muutamat kertoivat Paulan tapaan organisaation mahdollistaman työn ja perhe-elämän joustavan yhteen sovittamisen vaikuttavan myös omaan tyytyväisyyteen työssä. ”*Kyl must tärkeetä on myös semmonen että pystyy sovittaa työelämää ja perhe-elämää yhtee että ku pienet lapset on ni se on kyl tosi tärkeetä ja mä oon kokenu et ne on toiminu ihan hyvin että.*”.

Suoritetulla henkilöstökoulutuksella nähtiin olevan jonkin verran yhteyttä omaan työstä nauttimiseen. Tämä ilmeni erityisesti niin, että koulutuksen kautta oli saanut uusia aiheeseen liittyviä, mielenkiintoisia työtehtäviä, joiden seurauksena työstä koettiin myös nautittavan enemmän. Paula arvioi koulutuksen vaikutusta työtyytyväisyyteen tulevan juuri mielekkäiden tehtävien ja parantuneen palkan kautta. ”*Vielä sen kurssin aikana oli pikkusen kyl parantamisen varaa aina ajoittain sekä tehtävissä että palkkauksessa, että kaikessa, mut et nytte nyt tän kurssin myötä ja jälkeen on kyllä on.*”

Saara ja Juha kokivat suorittamansa henkilöstökoulutuksen tuoneen lisää tyytyväisyyttä työhönsä., koska he saivat sen kautta työhönsä lisää varmuutta, uutta osaamista ja taitoja. ”*Ihan sillai, että nyt ei niinku enää pelkää sillai sit jos siel sattus tulee niin ei menis ihan sormisuuhun, vaan osais niinku, mul olis sitä kykyä ja taitoo ja keinoja ja kanavia, mistä selvittää niitä.*” Saara.

Koulutukseen osallistumattomat haastateltavat kokivat työnsä mielenkiintoisena ja mielekkäänä. Suurin osa kertoi myös pitävänsä työstään ja sen vaativan jatkuvasti uuden oppimista. Työtä kuvailtiin myös haastavaksi, vaativaksi ja palkitsevaksikin. Mikko kertoi pitävänsä työssään siitä, että se vaatii asioiden pohtimista. ”*Siinä mielessä, et tässä saa, välillä joutuu pohtimaan ehkä välillä liikaakin juridisia ongelmia, että se on niinkun se kaikkista tärkein.*” Monet kertoivat myös olevansa tyytyväisiä työhönsä erityisesti silloin, kun on saanut jonkin vaikean tai haastavan tehtävän valmiiksi ”*Sit ku huomaa et hetkinen et mähän oikeesti osaan tän niin mulle se on tuntuu tosi hyvältä.*” Sami.

Kaikki kertoivat nauttivansa työstään jossakin määrin. Muutama kuvasi työstä nauttimisen ilmenevän Lauran tapaan kokemuksena omalla oikealla alalla olemisena. ”*...nyt tuntuu siltä että on omalla alalla ja nautin työstäni.*” Toiset taas suhtautuivat asiaan pidättyvämmiin ja kertoivat Mikon tapaan työstä nauttimisen ilmenevän ”*...ajoittain se on tosiaan semmosta mielekästä.*”. Myös tässä haastateltujen ryhmässä kerrottiin haastavien ja mielenkiintoisten työtehtävien vaikuttavan työstä nauttimisesta. Nauttiminen ilmeni muutaman haastatellun mukaan konkreettisesti niin, että työpäivät kuluvat nopeasti ja aloittaa innolla aina tekemään seuraavaa tehtävää. Eeva mainitsi tärkeänä työstä nauttimiseen vaikuttavana asiana myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja ajankäyttöön.

Yhteenveto

Aiemmissa tutkimuksissa affektiivisen organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan voimakkaasti yhteydessä työtyytyväisyyteen. (Meyer ym. 2002, 22). Sekä koulutukseen osallistuneet että osallistumattomat haastateltavat kokivat olevansa tyytyväisiä työhönsä tällä hetkellä. He kertoivat viihtyvänsä pitävänsä ja nauttivansa työstään. Omaa työtä kuvattiin mielenkiintoisena ja mielekkäänä, haastavana ja palkitsevana. Omaan työstä nauttimisen kokemukseen vaikuttavina tekijöinä mainittiin erityisesti työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri. Kuitenkin liian suuri työtaakka tai rutiinin omaiset työtehtävät ovat tekijöitä, jotka vähentävät ajoittain työstä nauttimista. Monet toivoivat saavansa jatkossa entistä monipuolisempia tehtäviä.

Työhön liittyvien kokemusten on havaittu olevan vahvimpia affektiivista sitoutumista ennustavana tekijöitä, erityisesti kokemukset, jotka täyttävät työntekijän tarpeen tuntea mukavuutta organisaatiossa työskentelystä ja pätevyyttä työroolissaan. (Allen & Meyer 1990, 3-4) Konkreettisesti tyytyväisyys ja nauttiminen ilmenivät esimerkiksi työpäivien nopeana kulumisena, innokkuutena töiden tekemiseen. Nauttimisen kerrottiin ilmenevän erityisesti myös silloin, kun oli saanut jonkin haastavan tehtävän tehtyä, työstä saatujen onnistumisen kokemusten myötä. Erityisesti mielekkäiden ja haastavien työtehtävien kerrottiin vaikuttavan työstä nauttimisen kokemukseen. Myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja ajankäyttöön nähtiin tärkeänä. Gusleyn (1992, 395–397) mukaan nämä tekijät ovatkin tärkeitä työntekijän organisaatioon sitoutumisen kannalta. Lisäksi kokemus omalla, itselle oikealla alalla työskentelystä nähtiin vaikuttavan tyytyväisyyteen ja työstä nauttimiseen.

Aiempien tutkimusten mukaan työntekijän osallistumisen hänelle tarpeelliseen henkilöstökoulutukseen on yhdistetty korkeaan yleiseen työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Birdi 1998, 848; Owens 2006, 166) Tässä tutkimuksessa henkilöstökoulutuksen koettiin vaikuttavan ainakin jossakin määrin omaan tyytyväisyyteen työskennellä organisaatiossa ja työstä nauttimiseen. Erityisesti koulutuksen koettiin parantaneen osaamista ja työnhallintaa antamalla uusia tietoja ja taitoja. Myös koulutuksen kautta saadut mielenkiintoiset työtehtävät ja uusien tehtävien tuoman vaihtelun koettiin tuovan lisää tyytyväisyyttä ja työstä nauttimista. Henkilöstökoulutuksen työntekijöille tuomien henkilökohtaisten etujen on havaittu olevan voimakkaasti yhteydessä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Bartlett 2001, 345). Paula koki jopa löytäneensä suorittamansa henkilöstökoulutuksen avulla oman alansa.

5.5 Identifioituminen organisaatioon

Koulutuksen suorittaneet työntekijät näkivät organisaation hyvänä työpaikkana. Tyytyväisyyttä käsityksissä kuvattiin ilmaisuilla kuten, *”kiva tulla aamulla töihin”, ”fiksua porukkaa”, ”suosittelen” ja ”viihdyn”*. Pertin kokemus organisaatiosta työpaikkana liittyi myös oikeudenmukaisen ja oikean ratkaisun etsimiseen. *”Ni ... on siinä sit ihan hyvä paikka, et vaik asiat tahtoo nähdäkin taas ihan toisin, niin tääl tuntuu, niin tääl tuntuu silt ihan oikeesti et tääl haetaan sitä oikeeta ratkasuu.”*

Marian näkemyksen mukaan organisaatiossa tulisi panostaa työnantajakuvaan uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi, koska palkalla ei pystytä kilpailemaan yksityisen sektorin kanssa. Hän näkee kuitenkin organisaatiossa olevan muita etuja kuten työajat, työkyvyn ylläpitämistoiminta ja työterveyshuolto sekä paljon kouluttautumismahdollisuuksia. Juha mainitsee oman käsityksensä organisaatiosta työpaikkana parantuneen organisaatiossa työskentelyn myötä. Myös Saara ottaa kantaa tähän aiheeseen. *”Verohallintohan on mun mielestä menny näinä vuosina hirveesti eteenpäin ja muttunu avoimemmaks ja asiakkaisiin päin.”*

Organisaatiossa työskentelyyn koettiin liittyvän jossakin määrin leimautumista. Vaikka suurin osa haastateltavista kertoi kokevansa ainakin jossakin määrin ylpeyttä työorganisaatiostaan, mainitsivat he myös kokevansa ulkopuolisten suhtautumisen organisaatiota kohtaan negatiivisena. Tämän seurauksena monet kertoivatkin jättävänsä vapaa-ajalla työpaikkansa mieluummin mainitsematta. Organisaation imagon koettiin kuitenkin parantuneen entisestä. Pertti kertoo ylpeyden kokemiseen työorganisaatiota kohtaan vaikuttavan myös sen, millaisena muut kokevat organisaation. *”No kylhän sen melkein jo uskaltaa myöntää jossain joo. Ei muualhan on vähän sellanen, jos jossain porukassa, et missäs sä oot ja mä kerron, niin sanokaa nyt jotain silti vielä”*.

Monet haastateltavat kokivat organisaation kunnioitettavana ja näkivät työnsä yhteiskunnallisesti tärkeänä. Vaikka he välttivät sanomasta suoraan olevansa ylpeitä organisaatiosta, he ilmaisivat asian usein niin, että eivät häpeä työskennellä Verohallinossa. *”No esimerkiks siten, että mä viihdyn ite täälä työssä, en mä olis sellasessa työpaikassa missä mä oisin mitä mä halveksisin mikä nyt on ylpeyden vastakohta”*. Paula. Erityisesti omasta työyksiköstään haastateltavat kertoivat olevansa ylpeitä.

Haastateltavien käsityksissä oli eroja siinä, näkivätkö he suorittamallaan henkilöstökoulutuksella olevan yhteyttä siihen, millaisena he kokevat työpaikkansa. Muutama haastateltava ei nähnyt koulutuksen vaikuttaneen asiaan, vaan käsitys organisaatiosta pysyi jokseenkin samana. Kaksi haastateltavista puolestaan näki koulutuksen vaikuttaneen positiivisesti omaan käsitykseensä organisaatiosta työpaikkana, joka panostaa koulutukseen ja kannustaa kouluttautumaan. Se nähtiin myös eleenä työntekijän välittämisestä. ”*No siinä mielessä, että niinku positiivisempänä, että ensinnäkin on tämmösiä koulutuksia järjestetään ja se, että niihin on niinku panostettu hirveesti.*” Saara. Paula puolestaan näki koulutuksen vaikuttaneen ylpeyden kokemukseen organisaatiosta, koska koulutuksen seurauksena hän ymmärsi tekevänsä myös kansainvälisesti arvokasta työtä.

Koulutukseen osallistumattomista työntekijöistä suurin osa koki organisaation hyvänä työpaikkana. He kertoivat erityisesti asioiden omassa yksikössään toimivan ja ilmapiirin hyvänä. Myös lähiesimiesten rooli nähtiin tärkeänä vaikuttavana asiana siihen, millaisena työpaikkana he organisaation kokevat. Monet kuvailivat oman yksikkönsä esimiesten olevan helposti lähestyttäviä ja joiden puoleen ongelmatilanteissa on helppo kääntyä. Anna kertoo seuraavassa kommentissa omien lähiesimiesten tavan kohdella alaisiaan vaikuttavan työpaikalla. ”*Ja mun mielest esimiehet on siinä ratkasevas asemas, et niitten käytös ja miten ne osaa käsitellä alaisiaan, niin se on a ja o. ..., et mä olen niinku kokenu et tääl on niinku sellanen reilu meininki niinku sanotaan.*”

Monet kokivat organisaation turvallisenä työpaikkana, josta ei helposti viran saamisen helposti jälkeen eroteta. Muutama haastateltava kuitenkin kritisoi organisaation byrokraattisuutta ja hitaita prosesseja. Mikko näki organisaation seuraavalla tavalla. ”*Siis Verohallinto niinkun ylipäättänsä on byrokraattinen että. Et se tietyt asiat niinkun jauhaa paikallaan pelkästään sen takia, että niihin ei saada niinkun ylemmän tason siunausta tai jotain tämmöstä.*” Hänen mukaansa byrokraattisuus ja erilaisten ryhmätöiden teko herpaannuttavat helposti keskittymistä varsinaiseen työhön.

Haastateltavat kokivat kehitysmahdollisuuksien organisaatiossa olevan hyvät ja samoin myös mahdollisuudet päästä koulutuksiin ja työnkiertoon muihin yksiköihin. Laura oli tyytyväinen organisaation työntekijöille tarjoamista kehittymismahdollisuuksista ja kertoi seuraavaa. ”*Mun mielestä täälä otetaan hyvin yksilö huomioon että tota, jos on vaan semmonen tyyppi joka haluaa edetä niin pääsee etenemään ja tehdään näit tämmösiä henkilökohtasii kehityssuunnitelmia askoja ja eskoja ja mitä näit nyt on.*”

Kaikki haastateltavat kokivat ihmisillä työpaikan ulkopuolella olevan melko negatiivinen käsitys organisaatiosta. Siksi monet kertoivatkin jättävänsä mieluummin kertomatta, missä työskentelevät. Annan tavoin monet kertoivat kokevansa kuitenkin, että ihmisten suhtautuminen vuosien myötä on kuitenkin parantunut entisestä.

”Tiedän sen verran täytyy niinku peruuttaa, että mehän ei kauheen suosittuja olla tuolla asiakkaitten keskuudessa siis verottaja, mutta mun mielestä se suhtautuminen on muuttunut näitten vuosien varrella hirveen paljon. Ja suurin tekijä on varmaan ollu, et Verohallinto on muuttun,u eli meist on tullu paljo asiakasystävällisempi.”

Kukaan haastateltavista ei kertonut pitävänsä organisaatiossa työskentelyä negatiivisena. Työpaikka koettiin yhtä hyvänä, kuin mikä tahansa muukin työpaikka ja monet ryhtyivät hieman puolustamaan organisaatiota työpaikkana. Sami kertoi, organisaation ulkopuolella olevilla ihmisillä olevan huonon kuvan johtuvan tietämättömyydestä ja väärästä käsityksestä organisaatiossa tehtävästä työstä. *”Monilla on väärä käsitys siitä, mitä verohallinnossa tehdään. Ei monet tajuu sitä, et sielä oikeesti tehdään suht monipuolist työtä ja siit maksetaan nykyisin ihan kilpailukykyistä palkkaa.”*

Suurin osa haastateltavista kertoi kokevansa ylpeyttä Verohallinnosta. Muutama haastateltava kertoi suoraan olevansa ylpeä organisaatiosta. Suurimman osan haastateltavista kokema ylpeys ilmeni kokemuksena oman työn tärkeydestä tai kokemuksena organisaation tarpeellisuudesta. Eeva kertoi organisaatiota kohtaan kokemansa ylpeyden liittyvän juuri organisaation suorittaman yhteiskunnalliseen tehtävään.

”Emmä oo koskaan sitä sillai ajatellu, mutta kyllä tietysti tavallaan. Onhan tää nyt iso, kun aattelee nyt Suomen valtion kannalta, niin iso raha, mikä täältä kerätään ja kaiken näköstä uutta kehiteellään, että huijarit kaikki saatas maksaan veroja, ettei tarvi niitä veroja sitten toisten maksaa.” Eeva.

Mikko ei kertonut kokevansa ylpeyttä organisaatiosta yhtä paljon, kuin muut haastateltavat. Hän näki organisaation suorittaman tehtävän tärkeänä, mutta ei kokenut organisaation tapaa toimia erityisen hyvänä eikä organisaatiota työnantajana kovin houkuttelevana.

”Mä pidän meitä melkein vähän tämmösinä nukkavieruina virkamiehinä ja sitte hallinto just se byrokraattisuus tekee semmosen niinku ei se kumminkaan ei sitä voida verrata käsittääkseni mihinkään oikeen dynaamiseen organisaatioon jossain yksityisellä puolella...”

Yhteenveto

Henkilöstökoulutuksen suorittaneiden ja koulutukseen osallistumattomien työntekijöiden käsityksissä organisaatiosta työpaikkana ei ollut suuria eroja, vaan molemmat kuvasivat organisaatiota hyvänä työpaikkana. Tähän koettiin vaikuttavan erityisesti oma työyhteisö ja yksikkö. Monet kokivat työtoverit mukavina ja ilmapiiriä hyvänä. Positiivisen ilmapiirin onkin havaittu aiemmissa tutkimuksissa olevan organisaatioon sitoutumiseen (Iverson & Buttigieg 1999; Gusley 1992, 395-397; Mathieu & Zack 1990, 179-181; Tschannen 2004, 313). Etuina organisaatiossa työskentelylle mainittiin myös työajat, työterveyshuolto, kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet. Koulutukseen osallistumattomassa ryhmässä korostettiin myös lähiesimiesten vaikutusta omaan kokemukseen organisaatiosta työpaikkana. Toisaalta negatiivisena puolena muutamat mainitsivat byrokraattisuuden ja prosessien hitauden.

Organisaatiossa työskentely koettiin jossakin määrin leimaavaksi ja siksi työpaikka jätettiin mielellään vapaa-ajalla mainitsematta. Suurin osa koki ainakin jonkin verran ylpeyttä organisaatiossa. Ylpeys ilmeni lähinnä kokemuksena oman työn tärkeydestä ja organisaation suorittaman tehtävän tarpeellisuudesta. Muutamat haastateltavat kritisivat organisaation tapaa toimia ja epäilivät sen houkuttavuutta työnantajana. Monet mainitsivat kokevansa ihmisten organisaation ulkopuolella suhtautuvan organisaatioon negatiivisemmin. Ulkopuolisille ihmisille organisaation imagon ei koettu näyttävän kovin hyvänä, vaikka haastateltavat itse henkilökohtaisesti pitivät organisaatiota hyvänä työnantajana ja sen suorittamaa yhteiskunnallista tehtävää tärkeänä.

Osa koulutuksen suorittaneista koki koulutuksella olevan yhteyttä siihen, millaisena työpaikkana he organisaation kokevat. Tällöin organisaatio nähtiin työpaikkana, joka panostaa työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen. Bartlettin (2001, 343) mukaan työntekijän mahdollisuus osallistua henkilöstökoulutukseen on voimakkaasti yhteydessä työntekijän affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista kertoikin näkevänä organisaation tarjoaman mahdollisuuden osallistua henkilöstökoulutukseen eleenä työntekijästä välittämisestä. Organisaation johdon piilevänä tarkoituksena onkin monesti välittää henkilöstökoulutuksella juuri viestiä työntekijöiden arvokkuudesta (Moreland & Levine 2001). Kaikki haastatellut eivät

kuitenkaan nähneet suorittamallaan koulutuksella olleen vaikutusta omaan käsitykseensä organisaatiosta työpaikkana.

5.6 Kiinnittyneisyys organisaatioon

Koulutuksen suorittaneista haastateltavista suurin osa kertoi työskentelyn organisaatiossa merkitsevän heille yhteiskunnallisesti tärkeää ja arvokasta työtä. Työskentelyn organisaatiossa nähtiin merkitsevän halua toimia oikeuden mukaisesti, osallistumisena yhteiskunnan toimintaan ja olemisena osana järjestelmää. Muutama koulutuksen suorittaneista haastateltavista kuitenkin mainitsi, ettei työskentely organisaatiossa merkitse heille mitään erityistä. Tällöin organisaatio nähtiin työpaikkana samanlaisessa merkityksessä, kuin mikä tahansa työ. *”En tiedä, mitenkään erityisesti näe, just olisin verohallinnossa. Työssä täytyy tietysti käydä ja niinku sattumusten kautta verottajaks päädyin niin.”* Maria. Lisäksi organisaatiossa työskentelyn kerrottiin merkitsevän myös konkreettisesti mielekästä työtä ja työoloja.

Kaikki koulutukseen osallistuneet haastateltavat kokivat olevansa motivoituneita työskentelemään organisaatiossa. Suurimpana ja tärkeimpänä motivoivana tekijänä he näkivät mielekkään työn. Tärkeänä motivaation kannalta nähtiin myös työolot ja työtehtävien haastavuus. Juha kiteyttää seuraavassa monissa haastatteluissa esiin nousseet määrittelyt työoloille. *”Mukavat työkaverit ja mukava työ ja joustava työajat joustavat vapaa-ajan lomamahdollisuudet ja tota siinä varmaan ne tärkeimmät.”* Muutamassa haastattelussa palkka mainittiin myös motivoivana tekijänä, mutta tällöin kuitenkin korostettiin mielekkään työn olevan ensisijainen. Lisäksi Maria mainitsee työpaikan yhteiset tavoitteet yhdeksi motivoivaksi tekijäksi.

Suorittamansa henkilöstökoulutuksen haastateltavat näkivät vaikuttaneen motivaatioonsa työskennellä organisaatiossa välillisesti. Kaikki kuitenkin näkivät koulutuksella olevan jonkinlaista yhteyttä motivaatioon. Suurin osa koki koulutuksen vaikuttaneen organisaatiossa työskentelymotivaatioon tuomalla työhön tarpeellisia tietoja ja taitoja. Lisäksi koulutuksen nähtiin motivoivan tuomalla lisää tyytyväisyyttä ja mahdollisuuksia työhön. Muutama haastateltavista näki koulutuksen motivoivan myös tuomalla vaihtelua työhön ja arkeen, erityisesti sosiaalisessa mielessä. Tämä ilmenee hyvin seuraavasta Pertin kommentista.

”Yksi olennainenhan oli se Vero-opisto porukka. Sehän oli aivan upea, kun oppi ne tuntee, niin siit verkosta on kuitenkin hyötyä tai ainakin semmosta... Ihminen on semmonen sosiaalinen elukka, niin se auttaa viihtymistä ja motivaatiota tämmösetkin seikat.” Pertti.

Motivaation kannalta tärkeänä asiana monet haastateltavista näkivät koulutuksen jälkeiset mahdollisuudet hyödyntää opittuja tietoja käytännössä. Seuraavassa esimerkissä Saara kuvaa näkemystään siitä, miten koulutuksen kautta olisi voitu motivoida häntä enemmän työskentelemään organisaatiossa. *”Että mä olisin saanu niitä tehtäviä, sen mä olisin niinkun halunnu että olis päässy niinku heti niitä oppeja mitä siellä on saanu niin soveltaan käytäntöön.”* Hän koki kuitenkin koulutuksen tuoneen hänelle enemmän varmuutta työn tekemiseen tätä kautta myös motivaatiota. Myös Juha arvioi koulutuksen yhteyden motivaatioon liittyvän juuri mahdollisuuteen hyödyntää opittuja asioita omassa työssä, vaikka hän arvioikin koulutuksen yhteyttä motivaatioon haastatelluista kaikkein vähäisimmäksi. *”Varsinkin, kun se liittyy kuitenkin mun työtehtäviin tavallaan, että tietysti aina toivoo lähinnä sitä ... että sitä pystys mahdollisimman paljo hyödyntää omassa työssä. Niinkun tossa työssä, niin se toteutuu ehkä paremmin, kun monella muulla, jotka on ton koulutuksen käyny.”*

Koulutukseen osallistumattomien työntekijöiden haastatteluissa tuli esiin organisaatiossa työskentelyn merkittävän monille mielekästä ja haastavaa työtä. Lisäksi lähes kaikki mainitsivat työskentelyn organisaatiossa merkittävän myös taloudellista turvaa ja palkkaa. Muutamat mainitsivat myös, että vaikka viihtyy organisaatiossa, voisi työskennellä yhtä hyvin myös jossakin toisessa paikassa. Tämä ilmenee hyvin seuraavasta Samin kommentista. *”Mut et ei se nyt sillä lailla oo, et Verohallinto ois kutsumus tai sydämen asia. Et täl hetkel se on tarjonnu niinku parhaan mahollisuuden päästä tekee mielenkiintosa hommia...”*

Eeva näkee organisaation merkittävän hänelle hyvää ja tuttua työpaikkaa, jossa on turvallista työskennellä epävakainakin aikoina. Laura puolestaan näkee organisaatiossa työskentelyn merkittävän hänelle yhteiskunnallisesti tärkeää työtä, jossa on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja epäkohtiin sekä intohimoa työtä kohtaan. Muutamat haastateltavat näkivät tärkeänä myös sen että pääsee tekemään käytännössä asioita joita on yliopistossa opiskellut. Tämä tulee hyvin ilmi Lauran seuraavasta kommentista. *”Ja sitä että mä kehityn itse koko aika tässä näin ja et mä ajattelen sillä tavalla ehkä enemmänkin, et tääl on paljon mahdollisuuksia ja sitä, että mitä mä oon opiskellu niin mä pääsen täällä nyt oikeesti niitä asioita tekemään ja semmosta.”*

Kaikki haastateltavat kokivat olevansa motivoituneita työskentelemään organisaatiossa. Motivaatioon nähtiin vaikuttavan erityisesti kokemuksen oman työn arvokkuudesta. Lisäksi haastavat työtehtävät ja mahdollisuus toteuttaa omia kykyjään nähtiin myös tärkeänä motivoivana tekijänä. Muutamat haastateltavat kertoivat palautteen ja arvostuksen saamisen esimiehiltä olevan olennaista työskentelymotivaatiolle. Myös palkkaus nähtiin tärkeänä. Haastateltavien käsitykset kuitenkin erosivat siinä, kuinka tärkeänä motivoivana tekijänä palkka nähtiin. Osa näki mieluisten työtehtävien olevan palkkausta tärkeämpiä, vaikka kokivatkin palkan vaikuttavan motivaatioon. Annan seuraava kommentti kertoo hänen puolestaan näkevän palkkauksen tärkeimmäksi motivoivaksi tekijäksi.

”Tää on kauheen vaikee asia vastattavaks, et monet siihen vastaa kyl mun mielest epärehellisesti. Mutta mä nyt vastaan ihan rehellisesti, että kyl se, ei se raha tietyst kaikkee o, mut kyl se aika olennainen osa on tätä ihmisen eloo. Ja jos vielä sattuu niin onnellisest,i että on semmosii töitä mist tykkää, niin sit se on just eikä melkein.” Anna

Yhteenveto

Henkilön asettamat odotukset työlle ja työn arvot ovat positiivisessa yhteydessä affektiivisen sitoutumiseen (Iverson & Buttigieg 1999, 322). Tässä tutkimuksessa työn arvot näkyivät niin, että työskentely organisaatiossa merkitsi monille yhteiskunnallisesti tärkeää työtä ja kokemusta osallisuudesta yhteiskuntaan. Toisaalta kuitenkin haastateltavat kertoivat pystyvänsä hyvin kuvittelemaan itsensä myös jonkin toisen työnantajan palveluksessa. Muutama mainitsi, ettei organisaatiossa työskentely merkitse heille mitään erityistä, vain työpaikkaa siinä, missä muukin työ. Erityisesti henkilöstökoulutukseen osallistumattomat haastateltavat kertoivat organisaatiossa työskentelemisen merkitsevän heille myös taloudellista turvaa ja säännöllistä palkkaa. Toiset kokivat organisaatiossa työskentelyn merkitsevän vakaata ja turvallista työpaikkaa, kun taas toiset kokivat organisaation merkitsevän enemmän yhteiskunnallisesti tärkeää työtä, jossa pääsee toteuttamaan omia ammatillisia tavoitteitaan.

Affektiivisen organisaatioon sitoutumisen on havaittu olevan positiivisessa yhteydessä työmotivaatioon (Iverson & Buttigieg 1999, 320). Kaikki haastateltavat kokivat olevansa motivoituneita työskentelemään organisaatiossa. Suurimmaksi motivaation lähteeksi kerrottiin mielekäs työ. Lisäksi haastavat tehtävät ja työolot nähtiin tärkeinä. Koulutukseen osallistumattomat haastateltavat mainitsivat myös tärkeänä kokemuksen oman työn arvokkuudesta. Myös palkka nostettiin yhdeksi motivoivaksi tekijäksi. Pääsääntöisesti haastateltavat kertoivat kuitenkin

mielekkäiden työtehtävien olevan palkkaa tärkeämpiä. Palkkauksella ei ole havaittu olevan selkeää yhteyttä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Iverson & Buttigieg 1999, 320; Meyer & Allen 1997) Ainoastaan yhdessä haastattelussa Anna kertoi palkan olevan tärkein motivaation lähde. Muutamat henkilöstökoulutukseen osallistumattomat työntekijät kertoivat myös palautteen ja arvostuksen saaminen esimiehiltä olevan tärkeää motivaation kannalta..

Myös suoritettulla henkilöstökoulutuksen katsottiin vaikuttavan motivaatioon työskennellä organisaatiossa, koska koulutuksesta sai työhön varmuutta ja rohkeutta tarpeellisia tietoja ja taitoja. Koulutuksen koettiin motivoineen myös tuomalla työhön lisää mahdollisuuksia laajentaa osaamista tai edetä urallaan. Henkilöstökoulutuksen tavoitteena onkin usein johdon taholta tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi kehittää työntekijän motivaatiota ja myönteisiä asenteita organisaatiota kohtaan (Rinne 1995, 41; Sparrow 1998). Haastateltavat kokivat lisäksi suorittamansa henkilöstökoulutuksen tuovan mielekkyyttä työhönsä koulutuksen mukanaan tuoman vaihtelun ja sosiaalisen kanssa käymisen myötä. Henkilöstökoulutuksella nähdään myös työntekijöitä motivoiva tehtävä, jolloin koulutukseen pääsy nähdään jo sinänsä palkkiona lomana työstä ja vaihteluna työn arkeen (Rinne ym. 1995, 68).

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä henkilöstökoulutuksen roolia organisaatioon sitoutumisessa. Lähestyin aihetta kolmen tutkimusongelman avulla. Kahdessa ensimmäisessä tutkimusongelmassa oli tavoitteena selvittää työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatioon sitoutumista kuvaaviksi tekijöiksi valittiin Meyerin ja Allennin (1990) affektiivista organisaatioon sitoutumista määrittelevät tekijät. Niiden mukaan organisaatioon sitoutuminen ilmenee työntekijän organisaatioon samaistumisena, kiinnittymisenä ja jäsenyydestä nauttimisena (Meyer & Allen 1990, 2-4, 16). Tässä tutkimuksessa organisaation jäsenyydestä nauttiminen ilmeni lähinnä kokemuksena organisaation suorittaman yhteiskunnallisen tehtävän tärkeydestä, omasta työstä nauttimisena ja tyytyväisyytenä työskennellä organisaation palveluksessa.

Vaikka työntekijöiden käsitykset vaihtelivat eri sitoutumisen osa-alueilla, kaikkien asenteet organisaatiota kohtaan olivat pääsääntöisesti positiivisia. Työntekijöitä voidaankin pitää tutkimuksen perusteella työorganisaatioonsa sitoutuneina. Sitoutumisen aste kuitenkin vaihteli henkilöiden välillä. Eeva oli haastatelluista eniten paikallisesti sitoutunut (Swales 2004, 190), koska hän osoitti korkeampaa sitoutumista työyhteisöönsä ja lähiesimieheensä kuin varsinaiseen työnantajaorganisaatioonsa. Voimakkaimmin sitoutumista organisaatiota kohtaan osoitti puolestaan Paula. Hän koki voimakkaasti halua ponnistella organisaation puolesta, oli motivoitunut ja koki ylpeyttä organisaation jäsenyydestä, nautti työstään sekä näki itsensä työskentelemässä organisaation palveluksessa eläkeikään asti.

Henkilöstökoulutukseen osallistuneiden ja osallistumattomien työntekijöiden käsityksissä ei ollut selkeitä eroja. Tutkimuksissa iällä on havaittu olevan vaikutusta sitoutumiseen (Jokivuori 2004, 290–291). Tässä tutkimuksessa nuoremmat työntekijät ilmaisivat, Paulaa lukuun ottamatta, voimakkaammin työorganisaation vaihtamisen tulevaisuudessa mahdolliseksi. Kuitenkin nuorempien työntekijöiden tämän hetkinen sitoutuminen organisaatioon oli voimakasta. He toivat monesti vanhempia työntekijöitä innokkaammin esiin viihtyvän työssään ja organisaation jäseninä.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä kertoi pitävänsä organisaation arvoja ja tavoitteita melko hyvinä. Osa koki kuitenkin vaikeana muistaa, mitä organisaation arvot ja tavoitteet

olivat. Samalla monet myös kokivat hieman negatiivisena arvojen ja tavoitteiden yleisluontoisuuden. Työntekijät olivat halukkaita ponnistelemaan organisaation puolesta. He olivat tyytyväisiä työpaikkaansa tällä hetkellä ja näkivät itsensä työskentelemässä organisaation palveluksessa myös tulevaisuudessa. Molemmissa ryhmissä oli kuitenkin henkilöitä, jotka näkivät myös mahdollisena työorganisaatio vaihtamisen erityisesti, jos työtehtävät eivät jatkossa vastaa odotuksia.

Työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja ainakin pääsääntöisesti motivoituneita työskentelemään organisaation palveluksessa. Organisaatiossa työskentely merkitsi osalle työntekijöistä vakaata ja turvallista työpaikkaa, kun taas toisille enemmän yhteiskunnallisesti tärkeää työtä, jossa on mahdollisuus toteuttamaan omia ammatillisia tavoitteitaan. Organisaatiota pidettiin mukavana työpaikkana ja sen jäsenyydestä oltiin ainakin jossakin määrin ylpeitä. Vaikka työntekijät puolustivat ja pitivät organisaatiota hyvänä työpaikkana, monet kuitenkin kokivat, ettei organisaatio näyttäydä ihmisille ulospäin imagoltaan kovinkaan houkuttelevana.

Tärkeänä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä lähes kaikissa teemoissa nousivat työyhteisö ja siihen liittyvät tekijät. Työyhteisöön liittyviä tekijöitä olivat mukavat työtoverit ja ilmapiiri. Myös aiempien tutkimusten mukaan työyhteisöllä on havaittu olevan yhteyttä organisaatioon sitoutumiseen. Organisaatioonsa sitoutuneet työntekijät kokevat usein vahvempaa kollektiivista sidosta muihin työyhteisönsä jäseniin. (Allen & Meyer 1990, 2, 16; Jokivuori 2004, 290–291) Samoin mielekkäät työtehtävät nousivat esiin tärkeinä asioina monessa teemassa. Erityisesti työtehtävien mielenkiintoisuus, haastavuus ja niihin vaikuttamisen mahdollisuutta pidettiin tärkeänä. Myös työtehtäviin liittyvien tekijöiden on havaittu olevan tärkeitä affektiivisen organisaatioon sitoutumisen kannalta (Allen & Meyer 1990; Meyer ym. 2002)

Työtehtäviin vaikuttamismahdollisuuksien lisäksi monissa teemoissa nousi esiin myös mahdollisuus vaikuttaa omaan ajankäyttöön ja työn organisointiin. Selkeästi organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä nähtiin kokemus oman työn tärkeydestä, sen arvostuksesta ja kunnioituksesta. Myös työntekijän oma kokemus organisaation suorittaman yhteiskunnallisen tehtävän tärkeydestä ja tarpeellisuudesta oli yksi tekijöistä, jolla monet perustelivat organisaation jäsenenä viihtymistään. Sitoutumiseen vaikuttavana tekijä mainittiin myös työolot, kuten työsuhteen edut, joustava työ – ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä loma-ajat, palkka ja lähiesimiehet.

Kolmannessa tutkimusongelmassa selvitettiin, millainen rooli henkilöstökoulutuksella on työntekijän organisaatioon sitoutumisessa. Tätä selvitettiin kysymällä koulutuksen suorittaneilta työntekijöiltä, näkivätkö he henkilöstökoulutuksella olevan yhteyttä kulloiseenkin organisaatioon sitoutumista määrittelevään tekijään. Kaikki koulutukseen osallistuneet työntekijät olivat tyytyväisiä suorittamaansa koulutukseen. Tyytyväisyyden saatuun henkilöstökoulutukseen on myös havaittu olevan yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen (Zaleska & de Mendes 2007, 1006). Suoritetun koulutuksen koettiin parantaneen myös työhön liittyviä kokemuksia, joiden on havaittu olevan merkittävässä yhteydessä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Meyer & Allen 1990). Koulutukseen osallistuneiden työntekijöiden käsitysten välillä oli kuitenkin vaihteluita siinä, kuinka paljon koulutuksen nähtiin vaikuttavan kuhunkin sitoutumista määrittelevään tekijään.

Ainut teema, jolla työntekijät eivät nähneet olevan yhteyttä suorittamansa henkilöstökoulutuksen kanssa, oli sen vaikutus käsityksiinsä organisaation arvoista ja tavoitteista. Henkilöstökoulutuksen voidaan kuitenkin sanoa olevan yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen, erityisesti silloin, jos se vastaa koulutukseen osallistuneen työntekijän tarpeita ja odotuksia. Henkilöstökoulutuksesta saatujen henkilökohtaisten hyötyjen on havaittu olevan yhteydessä affektiiviseen organisaatioon sitoutumiseen (Bartlett 2001, 345) Työntekijän organisaatioon sitoutumista on mahdollista vahvistaa henkilöstökoulutuksen avulla, jos työntekijä saa koulutuksen kautta mielekkäitä tehtäviä ja se tuo työhön lisää mielekkyyttä ja haasteita. Koulutuksen kautta saatavien mielekkäiden uusien tehtävien, haasteiden ja uralla etenemismahdollisuuksien katsottiin vaikuttavan työntekijän haluun ponnistella organisaation puolesta, työskennellä sen palveluksessa myös tulevaisuudessa, tyytyväisyyteen työskennellä organisaatiossa ja työstä nauttimiseen.

Nordhaugin (1994, 41) mukaan sisäisiä palkkioita ovat parantunut työn hallinta ja pätevyys ja ulkoisia palkkioita kuten palkka ja uudet työtehtävät. Suoritettu henkilöstökoulutus toi työntekijöille sekä sisäisiä että ulkoisia palkkioita. Koulutuksen koettiin parantaneen oman työn hallintaa aiemmissa työtehtävissä ja sitä kautta myös tuoneen myös lisää mielekkyyttä työhön. Koulutuksen kautta työhön saatujen tarpeellisten tietojen ja taitojen koettiin olevan yhteydessä motivaatioon ja siihen millaisena työpaikkana he organisaation kokevat. Tällöin organisaatio nähtiin työpaikkana, joka panostaa työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen. Osa näki myös organisaation tarjoaman mahdollisuuden osallistua henkilöstökoulutukseen eleenä työntekijästä välittämisestä. Kaikki haastatellut eivät kuitenkaan nähneet suorittamallaan koulutuksella olleen vaikutusta omaan käsitykseensä organisaatiosta työpaikkana.

Tässä tutkimuksessa käsitellyllä henkilöstökoulutuksella voidaan sanoa olevan työntekijöiden organisaatioon sitoutumista tukeva rooli. Tulosten mukaan henkilöstökoulutus ei itsessään aiheuttanut organisaatioon sitoutumista, vaan se ennemmin tuki sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Henkilöstökoulutus mahdollisti mielekkäiden, uusien ja haastavien työtehtävien saamisen, joka puolestaan vaikutti organisaatioon sitoutumiseen. Se toi myös tyytyväisyyttä ja motivaatiota työskennellä organisaatiossa sekä nauttimista työhön, jotka puolestaan olivat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. Tällöin henkilöstökoulutuksen kautta työntekijän organisaatioon sitoutuminen voi vahvistua, jos hän koulutuksen jälkeen kokee olevansa tyytyväisempi työtehtäviinsä ja viihtyy paremmin organisaation jäsenenä.

Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, että henkilöstökoulutuksella voidaan vaikuttaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen antamalla tälle mahdollisuuden osallistua tarvitsemaansa koulutukseen, jos työntekijä kokee koulutukseen pääsyn signaalina välittämisestä ja huolehtimisesta. Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös tarjoamalla työntekijälle henkilöstökoulutuksen suorittamisen myötä haastavia ja mielekkäitä työtehtäviä. Tärkeää on myös koulutuksen kohdentaminen niin, että työntekijä saa sen kautta työssään tarvitsemiaan tietoja ja taitoja vaikuttaa tyytyväisyyden kokemukseen ja siten myös sitoutumiseen.

Koska kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat vakituisessa työsuhteessa organisaatiossa, olisi mielenkiintoista jatkossa tutkia määrä-aikaisessa työsuhteessa työskentelevien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja käsityksiä henkilöstökoulutuksen yhteydestä sitoutumiseen. Koska suuri osa organisaatioiden henkilöstökoulutuksesta on nonformaalia ja lyhytkestoista koulutusta, olisi mielenkiintoista myös tutkia, millaisia eroja formaalilla pitkäkestoisella ja nonformaalilla lyhytkestoisella henkilöstökoulutuksella on suhteessa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen.

7 Tutkimuksen luotettavuudesta

Pyrin noudattamaan yleisiä eettisiä periaatteita tutkimusprosessin aikana. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulisi pyrkiä objektiivisuuteen tunnistamalla ja tiedostamalla oma subjektiivisuutensa. Tutkijan olisi tärkeää myös pyrkiä tiedostamaan omat asenteensa ja uskomuksensa, sekä koettaa toimia niin, etteivät ne vaikuttaisi tutkimukseen liiaksi. (Eskola & Suoranta 1998, 17–18). Pohdin tutkimusprosessin aikana kriittisesti omia näkemyksiäni ja ennakkokäsityksiäni aiheesta. Olen myös pyrkinyt tutkimuksessani kertomaan avoimesti tutkimusprosessin vaiheista ja etenemisestä sekä dokumentoimaan mahdollisimman tarkasti omaa toimintaani tutkijana ja perustelemaan tutkimuksessa tekemiäni valintoja. Tämä onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 189) mukaan eräs tapa pohtia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Täten toinen tutkija voisi päätyä samasta aiheesta myös erilaisiin tuloksiin. Uskon kuitenkin, että jos tutkimus toistettaisiin samanlaisena, olisivat myös tulokset samansuuntaisia. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena tehdä yleistettäviä päätelmiä, mutta ajatuksena on että tutkimalla yksityistä tapausta riittävän tarkasti voidaan tuoda ilmiössä merkittävät ja usein toistuvat asiat esiin. Tämän tutkimuksen tulokset koostuvat Verohallinnon kymmenen työntekijän käsityksistä organisaatioon sitoutumisesta, mutta niissä oli selkeitä yhtymäkohtia aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyihin päätelmiin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut kuitenkaan ilmiön yleistettävyyys, vaan työntekijöiden käsitysten kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2004, 170-171)

Hirsjärven ym. (2000, 202) mukaan haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Hyvän haastattelu käytännön mukaista on myös pyytää haasteltavilta suostumus. Tässä tutkimuksessa suostumus pyydettiin suoraan haastateltavilta itseltään. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen mielellään ja suostuivat myös haastattelujen nauhoittamiseen. Esimiehille haastattelusta ja tutkimuksen aiheesta ei kerrottu, koska sen olisi voitu olettaa vaikuttavan työntekijöiden vastauksiin omasta työorganisaatioon sitoutumisestaan. Tutkittavien anonyymiyden säilyttäminen on huomioitu sekä aineistoa kerätessä että tulosten julkaisemisessa.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa, on syytä kiinnittää huomiota myös haastatteluun menetelmänä, jossa haastateltavilla voi olla taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia

(Hirsjärvi ym. 2004, 195). Tässä tutkimuksessa tutkittavat esittivät haastatteluissa enemmän positiivisia, kuin negatiivisia käsityksiään työorganisaatiostaan. Tähän on voinut vaikuttaa myös tutkittavien kuuluvuuden tunne organisaatioon ja halu kertoa omasta työpaikastaan positiivisessa valossa sekä luoda kuvaa itsestään hyvänä työntekijänä. Toisaalta haastateltavat esittivät kuitenkin myös kritiikkiä organisaatiota kohtaan.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, miten haastateltavat ymmärtävät heiltä kysytyt kysymykset ja osaavat arvioida, mikä asia on seurausta mistäkin. Arvioidessaan haastattelussa eri sitoutumisen osa-alueita ja suorittamansa henkilöstökoulutuksen mahdollista yhteyttä niihin, on haastateltavien voinut olla vaikea eritellä ja arvioida, mikä asia omassa suhtautumisessa ja käsityksissä on suoritettun henkilöstökoulutuksen vaikutusta ja mikä jonkun muun. Samoin haastateltavien on voinut olla vaikea erottaa käsitettä organisaatio omasta työyksiköstään, koska on mahdollista, että esimerkiksi työn organisointiin ja työoloihin liittyvät käytännöt vaihtelevat yksiköiden välillä.

Haastattelu menetelmänä sopi hyvin tähän tutkimukseen, koska sen perusteella haastateltavilla oli mahdollisuus tuoda omia käsityksiään organisaatioon sitoutumisen vaikuttavista tekijöistä ja henkilöstökoulutuksen yhteydestä sitoutumiseensa. Toisaalta kuitenkin teemahaastattelun ennalta päätetyt teemat saattoivat rajata sitoutumisen käsittelyä, vain määritellyille osa-alueille ja näin esimerkiksi kaikkia työntekijöiden mielestä sitoutumiseen vaikuttavia asioita ei välttämättä käsitelty.

Kerroin tutkittaville etukäteen, mitä aihetta haastattelu koskee. Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut myös lähettää esimerkiksi teemahaastattelu rungot haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Näin heillä olisi ollut enemmän aikaa pohtia aihetta ja olisin voinut saada syvällisempiä vastauksia. Toisaalta kuitenkin käytetyllä menetelmällä haastateltavat eivät voineet etukäteen suunnitella vastauksiaan, vaan vastasivat sen hetkisen käsityksensä pohjalta.

Lähteet

Ahmad, K. & Bakar, R. 2003. The Association Between Training and Organizational Commitment Among Whitecollar Workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development* 6(3), 166–185.

Aikuiskoulutustutkimus. Tilastokeskus, 2006. Saatavilla [www-muodossa. <http://www.stat.fi/meta/til/aku.html>](http://www.muodossa.<http://www.stat.fi/meta/til/aku.html>). 8.12.2008

Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Allen N. & Meyer, J. 1988. Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology* 61(3), 195- 209.

Allen, N. & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63 (1), 1-18.

Bartlett, K. 2001. The Relationship Between Training and organizational Commitment: A Study in the Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 335-352.

Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. 1997. Correlates and Perceived Outcomes of Four Types of Employee Development Activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(8), 845–857.

Boud, D. & Garrick, J.(toim.)1999. *Understanding Learning at Work*. London: Routledge.

Brinkerhoff, R. & Montesino, M. 1995. Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (3), 263–274.

Buckley, R. and Caple, J. 1995. *The Theory and Practice of Training*, 3rd Edition. London: Kogan Page

Chang, J. & Choi, J. 2007. The Dynamic Relation Between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *Journal of Social Psychology* 147 (3), 299-316.

Dixon, M. & Cunningham, G., Turner, B. & Kent, A. 2005. Challenge is Key: An investigation of Affective Organizational Commitment in Undergraduate Interns. *Journal of Education for Business* 80(3), 172-180.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A. & Meurs, J. 2007. Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics. *Journal of Managerial Issues*, 14 (2), 186-207.

Gaertner, K. & Nollen, S. 1989. Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42 (11), 975–991.

Glance, N. & Hogg, T. & Huberman, B. 1997. Training and Turnover in the Evolution of Organizations. *Organization Science* 8 (1), 84-96.

Guzley, R. 1992. Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. *Management Communication Quarterly* 5(4), 395- 397.

Hanson, B. 2007. Company-based Determinants of Training and the Impact of Training on Company Performance. Results from an International HRM survey. *Personnel Review* 36 (2) 311-331.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Iverson, R. & Buttigieg, D. 1999. Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the “Right Kind” of Commitment be Managed. *Journal of Management Studies* 36 (3), 307–333.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4, 284-293.

Kantanen, U.1997. Miten mitata henkilöstökoulutuksen hyötyä? *Aikuiskasvatus* 2, 91-98.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Vantaa: WSOY.

Kraiger, K., McLinden, D. Casper, W. 2004. Collaborative Planning for Training Impact. *Human Resource Management* 43 (4), 337-351.

Kvale, S. 1996. *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Inc.

Leppänen, A. 1997. Työn muutos ja työntekijä – stressi, kriisi vai oppimismahdollisuus. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) *Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 56–73.

Liu, C. 2006. The Early Employment Influences of Sales Representatives on the Development of Organizational Commitment. *Employee Relations* 29 (1), 5-15.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. *Laatu johtaminen ja julkinen sektori: laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus

Mathieu, J. & Zack, D. 1990. A Review and Meta- analysis of the Antecedents, Correlates and Consequencies of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 179- 181.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage.

Verohallinto a. Verohallinnon yleisesite. saatavilla [www-muodossa](http://www.vero.fi).

<<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=2441;302369> > Luettu 15.11.2008

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61 (3), 20–52.

Montesino, M. 2002. Strategic Alignment of Training, Transfer-Enhancing Behaviors, and Training Usage: a Post-training Study. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 89–108.

Moreland, R., & Levine, J. 2001. Socialization in Organizations and Workgroups. In M. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 69–112.

Morrow, P. C. 1993. *Theory and Measurement of Work Commitment*. Greenwich: Jai Press.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. 1982. *Employee-organizational Linkages*. New York: Academic Press.

Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14 (2), 224- 247.

Nordhaug, O. 1989. Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations* 42 (5), 373-388.

Nordhaug, O. 1994. *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. Oslo: Skandinavian University Press.

Vero-opiston Opintosuunnitelma. 2006. Opintosuunnitelma, KVE7.

Owens Jr., Patrick L. 2006. One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship Between Training and Organizational Outcomes. *Public Personnel Management* 35 (2), 163-172.

Otala, L. 2000. *Oppimisen etu. Kilpailukykyä muutoksessa*. Porvoo: WSOY.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603-609.

Rinne, R. Silvennoinen, H. & Valanta, J. 1995. Työelämän aikuiskoulutus. Valta, vastuu ja intressit henkilöstökoulutuksessa. Turku: Painosalama Oy

Ruohotie, P. 1993. Ammatillinen kasvu työelämässä. Hämeenlinna: Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos

Saks, A. & Belcourt, M. 2006. An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations. *Human Resource Management* 45 (4), 629- 648.

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Silvennoinen, H. & Naumanen, P. 1998. Juhlavat puheet ja arkinen työ. Mitä yritysten koulutustarpeet kertovat työelämästä oppimisympäristönä? Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) *Elinikäinen oppiminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 131–174.

Sparrow, P. 1998. Reappraising Psychological Contracting. *International Studies of Management and Organization* 28 (1), 30–63.

Swales, S. 2004. Commitment to Change. Profiles of Commitment and in-role Performance. *Personnel Review* 33 (2), 187-204.

Tschannen, D. 2004. The Effect of Individual Characteristics on Perception of Collaboration in the Work Environment. *Medsurg Nursing* 13 (5), 312- 318.

Tulkki, P. & Honkanen, P. 1998. Valta oppimisen kentillä. Teoksessa H. Silvennoinen & P. Tulkki (toim.) *Elinikäinen oppiminen*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 25-60.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomisto, J. 1997. Työelämän muutos ja oppiminen. Työelämän keskeiset muutossuunnat. Teoksessa P. Sallila & J. Tuomisto (toim.) *Työn muutos ja oppiminen*. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 11–56.

Tuomisto, J. 2004. Elinikäisen oppimisen toinen sukupolvi – unohtuiko jotain? Teoksessa P. Sallila (toim.) Elämänlaajuinen oppiminen ja aikuiskasvatus. Aikuiskasvatuksen 44. vuosikirja. Vantaa: Dark Oy, 49–79

Vaherva, T.1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY, 83–101.

Valtionvarainministeriö. 2007a. saatavilla www-muodossa. <
http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/index.jsp
> 07.11.2007.

Valtionvarainministeriö. 2007b. saatavilla www-muodossa.
<http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johtaminen/02_Osamisen_kehittaminen/index.jsp> 07.11.2007.

Valtionvarainministeriö. 2007c. saatavilla www-muodossa.
< http://www.vm.fi/vm/fi/02_ministerio/03_hallinnonala/index.jsp > 07.11.2007.

Verohallinto. 2007. Vuosikertomus 2007. Saatavilla www-muodossa.
<<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=6166;1844510> > Luettu 1.11.2008

Verohallinto. 2008a. Verohallinnon yleisesite. saatavilla www-muodossa.
<<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=2441;302369> > Luettu 15.11.2008

Verohallinto. 2008b. Verohallinnon strategia. saatavilla www-muodossa.
<<http://www.vero.fi/nc/doc/download.asp?id=3690;253730> > 15.11.2008

Vero-opiston opinto-opas. 2007.

Zaleska, K. & de Menezes, L. 2007. Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers. Human Relations 60 (7), 987–1018.

Liite: Haastattelurunko

Teemaa kokemukset koulutuksesta käsiteltiin vain koulutukseen osallistuneiden haastateltavien kanssa. Koulutuksen suorittaneille haastateltavilta kysyttiin jokaisen organisaatioon sitoutumista määrittelevän teeman lopussa, näkivätkö he suorittamallaan koulutuksella olevan yhteyttä käsityksiin näistä teemoista.

Taustatiedot

- Ikä
- Sukupuoli
- Koulutustausta
- Kuvaile työurasi vaiheita
- Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa
- Ammatilliset tavoitteet
- Työsuhteen laatu
- Tyytyväisyys palkkaukseen
- Asuinpaikkakunnan muut työmahdollisuudet

1. Kokemukset koulutuksesta

- Millaisena koki. Miten arvioisit suorittamaasi henkilöstökoulutusta?
- Hakeutuminen koulutukseen
- Odotukset koulutusta kohtaan. Toteutuivatko odotukset?
- Työn ja tehtävien muuttuminen koulutuksen seurauksena

Sitoutuminen työorganisaatioon

2. a.) Yrityksen arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen

Millaisia arvoja ja tavoitteita organisaatiolla mielestäsi on?

Näkyvätkö työssä?

2. b.) Ponnistelu organisaation hyväksi

Haluaako ponnistella työssäsi organisaation puolesta? Miten ilmenee?

3. Halu pysyä organisaation jäsenenä

Tulevaisuuden suunnitelmat:

Millaisia tulevaisuuden suunnitelmia sinulla on urasi suhteen? Missä haluaisit työskennellä? Näetkö itsesi jatkossa työskentelemässä organisaatiossa? Syyt haluun lähteä tai jäädä? Millaiset tekijät vaikuttavat tähän? Mistä arvioit niiden johtuvan?

4. Tyytyväisyys ja työstä nauttiminen

kokemus omasta työstään

Nauttiminen.

Mitkä tekijät vaikuttavat?

Koetko koulutuksesi ja osaamisesi vastaavan tehtäviäsi?

5. Identifioituminen työpaikalle

Millaisena koet työpaikkasi? Koetko ylpeyttä organisaatiostasi? Miten ilmenee?

Tunnetko organisaatiossa olevat ongelmat omiksesi/henkilökohtaisena? Mistä voisi johtua?

6. Kiinnittyneisyys organisaatioon

Mitä työskenteleminen organisaatiossa sinulle merkitsee?

Motivaatio työskennellä organisaatiossa. Mitkä tekijät vaikuttavat? Mitkä asiat motivoivat sinua työskentelemään organisaatiossa?