



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Luottamusmiehen sitouttaminen

Case: Finanssiala

Tervola, Vuokko

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Luottamusmiehen sitouttaminen

Case: Finanssiala

Tervola Vuokko
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Tervola Vuokko

Luottamusmiehen sitouttaminen, case: finanssiala

Vuosi 2017 Sivumäärä 140

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten motivoituneita ja sitoutuneita luottamusmiehet ovat tällä hetkellä finanssialalla. Lisäksi tavoitteena oli löytää käytännönläheisiä keinoja, joilla parannetaan luottamusmiesten sitoutumista sekä lisätään luottamusmiestoiminnan kiinnostavuutta tulevaisuudessa.

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat nykytyöelämässä ajankohtaisia ilmiöitä toimialasta riippumatta. Finanssialalla ollaan 1990-luvun laman jälkeen oltu rauhassa suuremmilta muutoksilta, mutta taas 2010-luvun molemmilla puolin muutostahti on kiihtynyt. Erityisesti OP Ryhmässä digitaalisuus ja robotisaatio on otettu käyttöön vauhdikkaasti, mikä on tarkoittanut suuren joukon irtisanomisia, kun eri toimintoja on ulkoistettu ja palveluita sähköistetty. Luottamustoiminnassa riittää tekemistä myös työmarkkinajärjestelmäkentän ja ammattiliittojen organisaatiomuutosten kanssa, jolloin kokeneet luottamushenkilötkin joutuvat mukautumaan uusiin toimintatapoihin, unohtamatta myöskään sitä tosiasiaa, että eläköityvien myötä yhä useammin luottamusmiehen tehtäviä ryhtyvät hoitamaan ihmiset ilman suurempaa kokemustausta - käsiteltävien asioiden ollessa yhä moniulotteisempia. Huomionarvoinen asia on myös se, että nuorempia sukupolvia on vaikea saada mukaan luottamusmiestoimintaan. Nämä edellä mainitut muutokset vaativat myös luottamusmieheltä suurta sitoutumista toimintaan.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui muutokseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyvään teoriaan. Lisäksi työssä taustoitettiin hieman ammattiyhdistystoimintaa. Niin ikään tietoperustassa käsiteltiin itsensä johtamista, vaikuttamista sekä työnohjausta luottamusmiehen sitouttamisen työkaluina. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä, jonka kohderyhmänä oli OP Ryhmän kaikki luottamusmiehet varaedustajineen, joilla oli voimassa oleva sähköpostiosoite Ammattiliitto Pron jäsenrekisterissä. Verkkokyselyn lisäksi omalla työpaikallani järjestettiin tulevaisuusverstaas, jonka tarkoituksena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia oman työyhteisöni luottamusmiestoimintaan.

Tutkimus oli tapaustutkimus, ja tutkimustuloksia analysoitiin kvantitatiivisin ja kvalitatiivisin menetelmin, kuten sisällönanalyysin ja suorien jakaumien avulla. Kyselyn vastausprosentti oli 19,5 prosenttia. Yleinen verkkokyselyiden vastausprosentti on noin kymmenen, joten tämän tutkimuksen tulosta voidaan pitää vähintäänkin tyydyttävänä. Tuloksista ilmeni, että selvästi yli puolet kyselyyn vastanneista luottamusmiehistä oli motivoitunut ja sitoutunut luottamustoimintaansa. Kyselyn tuloksista näkyi myös selvästi muutoksen ajankohtaisuus eri muodoissaan. Sekä kyselyssä että tulevaisuusverstaas tuloksissa sitouttamista parantavina päätekijöinä sekä toiminnan houkuttelevuustekijöinä toistuivat samat asiat: perehdytys ja koulutus, luottamus, avoimuus ja tuen saanti eri asioissa, luottamustyön arvostus, palaute, aidot vaikuttamismahdollisuudet ja kompensatio luottamustyöstä.

Luottamusmiestoiminnan tulevaisuutta ajatellen perehdytystä ja koulutusta tulisi muuttaa enemmän luottamusmiesten tarpeita vastaavaksi ja huomioida muuttuva maailma. Esimerkiksi koulutukseen pitäisi lisätä valmennusta itsensä johtamiseen ja työnohjaukseen liittyen sekä erityisesti vaikuttamistaitojen parantamiseksi. Lisäksi OP Ryhmän luottamusmiehille olisi hyvä laatia oma sitouttamisstrategia. Niin ikään luottamusmiesten muutosprosessien ymmärrykseen ja käsittelyyn on syytä panostaa.

Asiasanat: Sitouttaminen, sitoutuminen, motivaatio, luottamusmies

Tervola Vuokko

Engagement of the shop steward, case: the financial field

Year	2017	Pages	140
------	------	-------	-----

The purpose of this thesis was to examine how motivated and committed the shop stewards are currently in the financial field. Additionally, the target was to find practical ways to improve the shop stewards' commitment and to increase the interest of the shop steward activity in the future.

In today's working life commitment and engagement are very current issues regardless of the fields of business. In the financial field, there has not been any major changes since the depression of the 1990s, but on both sides of the 2010s changes have increasingly taken place. Especially in the OP Financial Group digitalization and robotization have been put to use powerfully. Therefore, several functions have been outsourced and many services have been automatized, which has resulted in redundancies for many. At the same time in the shop steward activity there are changes such as the reorganizations of the Finnish labour market system and some trade unions. Moreover, many shop stewards have gone into retirement, which means that people who have neither experience nor knowledge on working as a shop steward are dealing with very complicated matters. These complicated matters demand even the shop stewards of long standing ability to adjust to new type of actions. Also, attention must be paid to the fact that younger generations are unwilling to join the shop steward activity. All the above-mentioned changes also require a lot of commitment from the shop steward.

The theory is based on the source material which contains change, motivation, commitment and engagement. Additionally, the thesis introduced some background information on the trade union activity. Further, the thesis included some theory of self-leadership, influencing and work-counseling as a useful engagement toolkit of the shop steward. The examination was conducted as a survey, the target group of which was all the shop stewards in the OP Financial Group including their substitutes, who had valid e-mail addresses in Trade Union Pro's membership register. In addition to the survey a future workshop was held among the shop stewards in my own workplace. The aim of the future workshop was to find useful ways to improve the shop steward activity in my own workplace.

The examination was a case study and the results of the survey were analysed by qualitative and quantitative methods such as content analysis and frequencies. The response rate of the survey was 19.5 per cent. The common response rate of surveys is usually approximately ten per cent so the result of this survey can be considered at least satisfactory. The survey revealed that clearly more than a half of the shop stewards felt that they are motivated and committed to do their shop steward work. According to the results of the survey the topicality of change in different forms was also obvious. Both the survey and the future workshop indicated that the most important engagement-building factors are: orientation and training, trust, transparency and support in different matters, respect of activity, feedback, real opportunities for influencing and compensation of activity.

Looking ahead, the shop steward activity, orientation and training should be changed to be able to match shop stewards' needs more and to consider the rapidly changing environment. Training should include for example coaching for self-leadership, work-counselling and especially for influencing. Also, an engagement strategy for the shop stewards in the OP Financial Group should be drawn up. Attention should also be paid to how shop stewards understand and process changes.

Keywords: Engagement, commitment, motivation, shop steward

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite, kehittämistehtävä ja tutkimusongelma	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Taustaa ammattiyhdistystoiminnasta Suomessa.....	11
2.1	Keskeiset organisaatiot opinnäytetyön kannalta	13
2.1.1	Ammattiliitto Pro.....	14
2.1.2	OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry.....	15
2.1.3	OP Ryhmä.....	16
2.2	Luottamusmiestoiminta	17
2.2.1	Luottamushenkilöt	17
2.2.2	Perehdytys ja koulutus sekä tiedottaminen	19
2.3	Työehtosopimus (TES)	21
2.4	Paikallinen sopiminen	22
2.5	Yhteistoiminta	22
3	Sitouttamisen tietoperusta.....	24
3.1	Sitouttamiseen liittyviä määritelmiä	25
3.1.1	Muutos.....	25
3.1.2	Motivaatio	30
3.1.3	Sitoutuminen ja sitouttaminen	38
3.2	Sitouttamisen keinoja	42
3.2.1	Luottamus	43
3.2.2	Osallistuminen ja osallistaminen	46
3.2.3	Perehdytys ja koulutus	46
3.2.4	Yhteinen suunta ja tapa toimia	47
3.2.5	Kuunteleminen, vuorovaikutussuhteet ja viestintä	48
3.2.6	Me-henki ja positiivinen ilmapiiri	51
3.2.7	Arvostus, oikeudenmukaisuus	53
3.2.8	Palaute	54
3.3	Käytännön sitouttamistyökaluja pääluottamusmiehelle	56
3.3.1	Itsensä johtaminen.....	57
3.3.2	Vaikuttaminen	59
3.3.3	Työnohjaus	61
4	Tutkimuksen perusvalinnat.....	64
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja kohderyhmä	64
4.2	Tutkimuksen perusvalinnat kaaviona	66

4.3	Tutkimusote.....	66
4.3.1	Tapaustutkimus.....	66
4.3.2	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus	68
4.4	Tutkimusaineiston keruumenetelmät.....	69
4.4.1	Kysely.....	70
4.4.2	Tulevaisuusverstaas	73
4.5	Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	75
4.5.1	Sisällönanalyysi, kuvaileva tutkimusote	77
4.5.2	Suora jakauma	78
4.5.3	Skaala- ja avointen kysymysten tulosten esittäminen	78
5	Tulosten esittely ja johtopäätökset	80
5.1	Kyselyn tulokset	80
5.1.1	Taustatiedot.....	82
5.1.2	Yleistä luottamusmiestoiminnasta	87
5.1.3	Motivaation vaikutus luottamusmiestoimintaan	96
5.1.4	Sitoutumisen vaikutus luottamusmiestoimintaan.....	99
5.1.5	Luottamusmiestoiminnan tulevaisuus	101
5.1.6	Vapaita ajatuksia mm. yhteistoiminnasta ja muutoksista	104
5.2	Tulevaisuusverstaan tulokset	105
5.3	Johtopäätökset tutkimustuloksista.....	109
6	Pohdinta	113
6.1	Luotettavuuden arviointi	113
6.2	Ehdotuksia luottamusmiestoiminnan kehittämiseksi.....	116
6.3	Sitouttamisen työkalupakki.....	119
	Lähteet	120
	Kuviot..	126
	Taulukot	127
	Liitteet.....	128

1 Johdanto

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat nykytyöelämässä hyvin ajankohtaisia ilmiöitä toimialasta riippumatta. Maailma muuttuu nopeassa tahdissa ja ihmiset yrittävät sopeutua perässä - toisten onnistuessa siinä paremmin ja toisten huonommin. Yleinen kvartaalitalous- ja kustannustehokkuusajattelu sekä näitä ilmiöitä seuranneet digitalisaatio ja robotisaatio ovat osaltaan heikentäneet ihmisten luottamusta ja uskoa yrityksiin sekä ennen kaikkea omaan tulevaisuuteensa. Jos luottamusta ei ole, vaikuttaa se väistämättä ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen - asiasta riippumatta. Motivaatiolla ja sitoutumisella puolestaan on suuri merkitys ihmisten hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Erityisesti edustamallani finanssialalla ei 1990-luvun laman jälkeen ole tapahtunut suuria muutoksia, mutta taas 2010-luvun molemmilla puolilla muutostahti on kiihtynyt mm. digitalisaation sekä ulkoistusten muodossa.

Aihevalintani opinnäytetyöhön oli selkeä. Olen työskennellyt finanssialalla eri tehtävissä lähes 15 vuotta, ja koen alan edelleen vetovoimaisena hurjasta muutostahdista huolimatta. Olen hyvin kiinnostunut työelämän muutosten vaikutuksesta erityisesti ihmisten sitoutumiseen ja sitouttamiseen sekä hyvinvointiin ja ihmisten kokemaan arvostukseen. Myös ammattiyhdistys- ja luottamusmiestoiminta ovat hyvin lähellä sydäntäni; koen luontevana edistää oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työelämässä sekä ajaa heikompien etua itseäni säästelemättä. Omalta osaltani olen pystynyt harmikseni vain rajoitetusti vaikuttamaan työyhteisössäni luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun sekä ammattiosaston puheenjohtajan tehtävissä, joissa olen toiminut kahdeksan vuotta. Aktiivinen ammattiyhdistystoiminnan jäsen olen ollut vuodesta 2003. Valintani työpaikkani pääluottamusmieheksi vuoden 2015 alussa kirkasti myös opinnäytetyöni kohderyhmän, joka on OP Ryhmän kaikki luottamusmiehet varaedustajineen.

Aiheena luottamusmiehen sitouttaminen on ajankohtainen monestakin syystä. Finanssialalla, erityisesti OP Ryhmässä digitalisaatio ja robotisaatio on otettu käyttöön alati kiihtyvällä vauhdilla, mikä on tarkoittanut suuren joukon irtisanomisia, kun eri toimintoja on massiivisesti ulkoistettu ja palveluita sähköistetty. Lisäksi viime vuosina on ollut paljon eläkkeelle lähtijöitä, jolloin tilalle on tullut nuoria työntekijöitä, ns. Z- ja Y-sukupolvet, joilla on esimerkiksi X-sukupolvea rennompaa arvomaailmaa mm. motivaation ja sitoutumisen suhteen. Tämä näkyy erityisesti siinä, että ammattiliittoon kuulumista ei koeta tärkeäksi tai työpaikkaan ei haluta sitoutua ainakaan kovin pitkäksi aikaa. Lisäksi ammattiliittojen jäseniä houkuttelee ns. Loimaan kassa eli Yleinen työttömyyskassa (YTK), joka tarjoaa pelkän työttömyysturvan. Mielestäni em. ilmiöt ovat laajemmassa mittakaavassa vaarallisia: jos palkansaajista alle puolet on ns. järjestäytymättömiä eli eivät kuulu ammattiliittoon, tarkoittaa se, että yleissitovat työehtosopimukset ovat pätemättömiä, jolloin työelämässä vallitsisi työnantajan määrittelemät toimintaperiaatteet. Olen vakaasti sitä mieltä, että myös tulevaisuuden työelämässä tarvitaan

heikompien ja hiljaisimpien edunvalvontaa, koska vain minä, minä ensin, sitten muut - tyyppinen ajattelu tulee korostumaan lähitulevaisuudessa entisestään.

Luottamustoiminnassa tekemistä riittää myös työmarkkinajärjestelmäkentässä tapahtuvien muutosten, kuten ammattiliittojen organisaatiouudistusten sekä mahdollisten yhdistymisten kanssa, jolloin kokeneet luottamushenkilötkin joutuvat mukautumaan uusiin toimintatapoihin, unohtamatta myöskään sitä tosiasiaa, että eläköityvien myötä yhä useammin luottamusmiesten tehtäviä ryhtyvät hoitamaan ihmiset ilman suurempaa kokemustausta - käsiteltävien asioiden ollessa yhä moniulotteisempia. Huomionarvoinen asia on myös se, että nuorempia sukupolvia on vaikea saada mukaan luottamusmiestoimintaan.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimusosassa tutkitaan, miten motivoituneita ja sitoutuneita luottamusmiehet ovat tällä hetkellä finanssialalla. Lisäksi tavoitteena on löytää käytännönläheisiä keinoja, joilla parannetaan luottamusmiesten sitoutumista sekä lisätään luottamusmiestoiminnan houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta tulevaisuudessa. Haen tutkimusongelmaan vastauksia seuraavilla kysymyksillä:

Millä keinoilla luottamusmiehen motivaatiota ja sitoutumista saadaan kasvatettua?

Mitkä tekijät vaikuttavat motivoitumiseen ja sitoutumiseen?

Miten luottamustoimintaan saadaan lisää houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta?

Päälouottamusmiehenä toimiminen on eräänlainen näköalapaikka, jossa pitäisi olla aito mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää toimintaa työpaikalla yhteistoimintalain sallimissa puitteissa. Päälouottamusmies edustaa yhteistyössä muiden luottamusmiesten kanssa työpaikallaan järjestäytyneitä ammattiliiton jäseniä työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Omassa organisaatiossani on päälouottamusmiehen lisäksi seitsemän konttorikohtaista luottamusmiestä varaedustajineen.

Tutkimusongelmaa tarkastelen sekä yleisesti että lisäksi myös päälouottamusmiehen näkökulmasta. Siksi pidän luontevana sisällyttää teoreettisen viitekehykseen erilaisia johtamista, ohjausta ja motivointia käsittelevää lähdeaineistoa, kuten itsensä johtamista, työnohjausta ja vaikuttamista. Niin ikään opinnäytetyössä käytettävillä termeillä yritys, työpaikka, työyhteisö tai työorganisaatio tarkoitetaan eri kohdissa samaa asiaa: tahoja, jossa työtä tehdään tai tehtävää suoritetaan. Päälouottamusmiehen on omalta osaltaan ohjattava, johdettava ja motivoitava konttoreiden luottamusmiehiä sekä sitoutettava heitä tiiviimmin toimintaan. Vastaavasti myös ammattiliitolla on omat intressinsä saada motivoitunutta ja sitoutunutta luottamusmies-

henkilöstöä, joka edistää jäsenpitoa sekä hankkii uusia ammattiliiton jäseniä. Erityisesti sitouttaminen koskettaa pääluottamusmiehiä, jotka ovat tiiviimmin yhteydessä ammattiliittoon; he toimivat ikään kuin välikätenä ammattiliiton sekä työpaikan välillä erilaisissa työhön ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa.

Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus kehittää luottamusmiestoimintaa pääluottamusmiehen näkökulmasta ennen kaikkea oman työyhteisöni sisällä. Uskon myös, että tutkimustulosten avulla sekä ammattiyhdistys että -liitto voivat osaltaan kehittää omaa toimintaansa luottamusmiesten sitouttamistyössä tulevaisuudessa. Olen lisäksi vakuuttunut, että ammattiyhdistys ja -liitto saavat opinnäytetyöni tuloksista arvokasta tietoa esimerkiksi luottamusmiesten tulevaisuuden perehdyttämis- ja koulutustilanteisiin sekä edelleen jäsenpitoon ja uusien jäsenten hankintaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa perustellaan aihevalinta sekä avataan tarkemmin tutkimusongelmaa. Luku kaksi sisältää yleisen katsauksen ammattiyhdistys- ja luottamusmiestoiminnan historiasta aina niiden nykytilanteeseen. Em. asioita tarkastellaan tiivistetysti ja erityisesti OP Ryhmän näkökulmasta; kilpailevat pankkiryhmät sekä kansainvälinen toiminta rajataan aiheen ulkopuolelle. Luvussa kerrotaan lyhyesti myös opinnäytetyön kannalta keskeisimmistä organisaatioista eli perustiedot Ammattiliitto Prosta ja OP Henkilöstöyhdistys Pro ry:stä sekä OP Ryhmästä ja sen luottamusmiestoiminnan rakenteesta. Niin ikään luvussa kaksi määritellään tärkeimmät luottamusmiestoimintaan liittyvät käsitteet, kuten esimerkiksi (pää)luottamusmies sekä muut luottamushenkilöt, luottamusmiessopimus, työehtosopimus, yhteistoiminta sekä kerrotaan, miten luottamushenkilöitä perehdytetään/koulutetaan nykyisellään.

Teoriaosuudessa eli luvussa kolme määritellään muutoksen, motivaation ja sitoutumisen sekä sitouttamisen käsitteet ja lisäksi käsitellään muutosta, motivaatiota ja sitoutumista sekä sitouttamista hiukan yksityiskohtaisemmin. Luvussa käydään läpi myös itsensä johtamista, vaikuttamista ja työnohjausta pääluottamusmiehen sitouttamistyökaluina. Mielestäni näitä edellä mainittuja johtamisoppeja voidaan soveltaa erinomaisesti luottamusmiestoiminnassa, erityisesti juuri luottamustehtävään sitouttamisessa.

Luvussa neljä käydään aluksi läpi tieteellisen tutkimuksen teoriaa sekä perustellaan opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa hyödynnetään kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta sekä kehittämisenäkökulmasta ajatellen tulevaisuusverstasta. Luku neljä käsittää niin ikään taustaa tutkimuksen aineistonkeruusta ja -analysoinnista sekä siinä myös perustellaan tutkimukseen valitut aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät.

Luvussa viisi puolestaan kuvataan opinnäytetyön tutkimusaineistoa sekä analysoidaan tutkimustuloksia. Luku kuusi sisältää tutkimuksesta heränneen yleisen pohdinnan lisäksi konkreettisia ehdotuksia käytännön luottamusmiestyöhön ja erityisesti sen kehittämiseen.

2 Taustaa ammattiyhdistystoiminnasta Suomessa

Suomalaista sopimusyhteiskuntaa ryhdyttiin kehittämään varsinaisesti toisen maailmansodan jälkeen, erityisesti 1960-luvulta lähtien. Kehitystyö on ollut monen vuosikymmenen pituinen. Suomessa työntekijöiden oikeudet turvataan lainsäädännön keinoin ja työehtosopimuksin. Työehtosopimukset (TES) ovatkin keskeisiä saavutuksia. Työehtosopimuksella määritellään mm. palkat, työajat ja lomat. Ammattiyhdistysliike on osaltaan vaikuttanut myös työntekijöiden perusturvan parantamiseen esimerkiksi neuvottelemalla ansiosidonnaisen työttömyysturvan, äitiys- ja vanhempainvapaan sekä työeläkkeen. Lisäksi ammattiyhdistysliike osallistuu aktiivisesti työoloja ja työturvallisuutta koskevan lainsäädännön kehittämiseen. (Ammattiyhdistysliikkeen ABC)

Suomen työmarkkinasuhteille on tähän päivään asti ollut luonteenomaista valtiovallan ja työmarkkinaosapuolten välinen yhteistoiminta, jota kutsutaan myös kolmikannaksi. Hallitus kutsuu usein työmarkkinajärjestöt - eli työntekijä- ja työnantajajärjestöt - esittämään kantojaan, kun haetaan muutoksia työelämää, sosiaaliturvaa ja koulutusta koskeviin kysymyksiin kaikissa niissä asioissa, joilla on merkitystä työntekijöille ja työnantajille. Kolmikantaneuvotteluihin osallistuvat palkansaaja- eli työntekijäjärjestöt ovat Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry, Toimihenkilökeskusjärjestö STTK ry ja Akava ry. Yksityisen sektorin työnantajajärjestönä toimii Elinkeinoelämän keskusliitto EK sekä julkisella sektorilla Kunnallinen työmarkkinalaitos KT, Valtion työmarkkinalaitos VTML ja Kirkon työmarkkinalaitos KIT. Yrittäjiä kolmikannassa edustaa Suomen Yrittäjät ry. Kolmikantaneuvotteluiden lopputuloksena on yleensä tulopoliittinen kokonaisratkaisu eli TUPO. Kolmikantaneuvotteluissa solmitut sopimukset koskevat kaikkia alan työntekijöitä ja työnantajia - niitäkin, jotka eivät kuulu liittoon. Tätä kutsutaan yleissitovuudeksi. Yleissitovuus puolestaan edellyttää, että liitossa on riittävästi ko. alan jäseniä. Onkin huomattava, että yleissitovuus voidaan myös menettää, jos tietyn alan liitossa ei ole yli puolta alan työntekijämäärästä. (Ammattiyhdistysliikkeen ABC, Suomen työeläkelainsäädäntö ja työelämän suhteet)

Jokaisella liitolla on oma toimintatapansa, mutta yleismalli on seuraavan lainen. Isoilla työpaikoilla jäsenet kuuluvat ammattiosastoon. Pienten työpaikkojen jäsenet kuuluvat useimmiten osastoon, joka toimii tietyllä alueella, esim. yhdessä kaupungissa. Useimmilla työpaikoilla on luottamusmiehiä, joilla on oikeus hoitaa työntekijöiden asioita työajallaan työnantajan maksaessa palkan. Luottamusmiehillä on myös yleensä varaedustajansa. Jos työpaikalla ei ole omaa luottamusmiestä, jäsen ottaa asiassaan suoraan omaan liittoonsa. Niin ikään kaikilla ammattiliitoilla on neuvottelukumppani työnantajapuolella. Niin työntekijät kuin työnantajat ovat Suomessa hyvin järjestäytyneitä (Ammattiyhdistysliikkeen ABC). Suomalaisten järjestäytymisaste on korkea - peräti yli 75 prosenttia palkansaajista kuuluu johonkin ammattiliittoon (Ammattillinen järjestäytyminen). Niin ikään rahoitusalan 75 prosentin järjestäytymisaste vastaa kutakuinkin suomalaisten järjestäytymisastetta. (Töissä finanssialalla.)

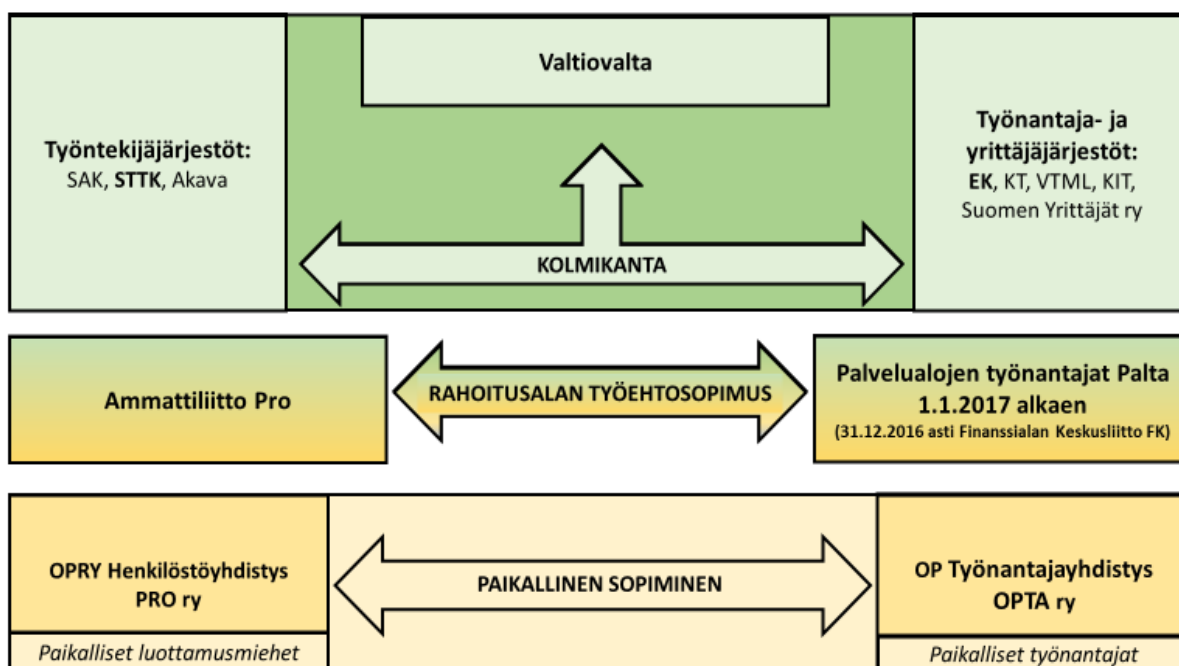
Mediassa ja monilla työpaikoilla on viime aikoina puhuttu paljon Suomen työmarkkinoista ja ammattiyhdistysliikkeestä sekä niiden tulevaisuudesta; onhan työmarkkinajärjestöt olleet perinteisesti hyvin vaikutusvaltaisia suomalaisessa yhteiskunnassa. Tällä hetkellä Suomen työmarkkinoita puhuttaa edelleen vuonna 2016 solmittu kilpailukyky sopimus (kiky), jota markkinoitiin Suomen talouden ja erityisesti viennin pelastajana sekä se, mikä on työmarkkinajärjestöjen tulevaisuus: syntykö eri aloille ns. superliittoja, vai tarvitaanko niitä mahdollisesti nykyymmätyksessä lainkaan? Mietittävää riittää myös siinä, millainen työ tulevaisuudessa ihmisiä sitouttaa, vai sitouttaako mikään, jolloin esimerkiksi vapaa-ajan merkitys korostuu entisestään? Työtä on kuitenkin aina tehtävä, jotta markkinatalouden rattaat pyörivät ja hyvinvointiyhteiskunta säilyy - muuttui maailma sitten millaiseksi tahansa. Pohdittavaa on lisäksi työntekijöiden arvostamisessa ja erityisesti heidän työpanoksen riittävydessä: miten pitkälle työntekijöiden asemaa on mahdollista heikentää mm. nollatuntisopimuksilla, töiden ulkoistamisella sekä osa-aikaistamisella tai pätkimisellä?

Hämmennystä lisää myös Elinkeinoelämän keskusliiton tekemä ilmoitus luopua keskusjärjestösopimuksista, koska EK:n mielestä keskitetty työmarkkinaratkaisumalli on aikansa elänyt. Ilmoituksen taustalla on EK:n vuonna 2016 tekemä sääntömuutos, jonka johdosta keskusjärjestötasolla tapahtunut sopiminen siirtyy liittotasolle, eikä EK ole enää neuvotteluosapuolena keskusjärjestösopimuksissa osallistumassa tulopoliittisten kokonaisratkaisujen eli TUPOjen tekoon (EK:n tiedote 15.2.2017).

On selvää, että EK:n tekemällä sääntömuutoksella on hyvin kielteinen vaikutus maamme sekä yleiseen että erityisesti työmarkkinoiden ilmapiiriin varsinkin, kun useat työntekijäliitot ovat kantaneet kortensa kekoon Suomen kilpailukyky sopimuksessa mm. jäädyttämällä palkankorotuksia tai heikentämällä työehtojaan. Työehtosopimukset ovat monilla aloilla päättymässä, niin myös edustamallani finanssialalla syksyllä 2017. Nähtäväksi jää, millainen tulevan syksyn liittokohtainen työehtosopimuskierron tulee olemaan - varmaa on, että tilanne on haastava myös käytännön luottamusmiestasolla, liittotason sopimusneuvottelijoiden tilanteesta puhumattakaan.

Alla oleva kuvio (kuvio 1) kertoo kiteytetysti työmarkkinajärjestelmän OP Ryhmässä toimivan luottamusmiehen näkökulmasta. Kaaviossa ylimpänä ovat työntekijä- ja työnantajajärjestöt (mukaan lukien yrittäjäjärjestö) sekä valtiolta, jotka yhdessä muodostavat kolmikannan. Kolmikannan tavoitteena on saada aikaan tulopoliittinen kokonaisratkaisu eli TUPO. Työnantajajärjestö STTK:n jäsenliitto on puolestaan Ammattiliitto Pro, joka neuvottelee rahoitusalan työehtosopimuksen Palvelualojen työnantajat Paltan kanssa. Palta on työnantajajärjestö EK:n suurimpia jäsenliittoja. OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry on puolestaan OP Ryhmän työntekijäpuolen edustaja, joka voi neuvotella ryhmätasoisista työehdoista paikallisena sopimisena OP

Työnantajajhdistyksen OPTA ry:n kanssa. Lisäksi paikallista sopimista voidaan tehdä myös yksittäisillä työpaikoilla; tällöin neuvotteluosapuolina on paikallinen luottamusmies (yleensä pääluottamusmies tai neuvotteleva luottamusmies) ja paikallinen työnantaja. Kuten jo aiemmin mainittiin, paikallisessa sopimisessa on aina pidettävä huolta, ettei työehtosopimuksen määäämiä reunaehtoja rikota.



Kuvio 1: Suomen työmarkkinajärjestelmä kiteytettynä OP Ryhmän luottamusmiehen näkökulmasta

On huomattava, että yllä oleva kuvio on syksyllä 2017 alkavien työehtosopimusneuvotteluiden alettua historiaa, koska EK ei ole enää työnantajajärjestönä mukana kolmikannassa, eikä siis tulopoliittisia kokonaisratkaisuja tulla sopimaan. Työehtosopimukset tullaan neuvottelemaan liittotasolla.

2.1 Keskeiset organisaatiot opinnäytetyön kannalta

Seuraavassa kerrotaan lyhyesti tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmistä organisaatioista. Niiden lyhyt esittely on perusteltua, koska taustatieto auttaa lukijaa hahmottamaan perustilanteen. Lisäksi se pohjustaa lukijaa ymmärtämään paremmin tutkimusaineistoa ja -tuloksia. Kuten jo aiemmin mainittu, em. asioita kerrotaan tiivistetysti ja erityisesti OP Ryhmän näkökulmasta. Kilpailevat pankkiryhmät ja kansainvälinen toiminta on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

2.1.1 Ammattiliitto Pro

Ammattiliitto Pro syntyi vuoden 2011 alussa, kun Ammattiliitto Suora ja Toimihenkilöunioni (TU) yhdistyivät. ”Pankkilaisten oma etujärjestö” eli Ammattiliitto Suora toimi vuosina 1968-2010. Suoraan kuului 31 000 toimihenkilöä, jotka työskentelivät pankki-, rahoitus- ja vakuutustehtävissä sekä sosiaalivakuutuksen, rahapelien ja alkoholikaupan parissa. Niin ikään jäsenistä yli 20 000 työskenteli finanssialalla. (Tervetuloa Ammattiliitto Suoraan.)

Ammattiliitto Pro on yksi Suomen suurimmista ammattiliitoista, joka neuvottelee noin 60 työehtosopimusta. Ammattiliitto Pron puheenjohtajana toimii tällä hetkellä Jorma Malinen. Nykyään liitossa on jäseniä 115 000, joista työmarkkinoilla on 85 000 (elokuu 2016). Sen jäseniä ovat yksityisen sektorin koulutetut esimiehet ja asiantuntijat alaan katsomatta. Ammattiliitto Pron perustehtävänä on parantaa yksityisen sektorin jäsenten ja alalle kouluttautuvien toimeentuloa eri elämäntilanteissa, lisätä hyvinvointia työssä ja vapaalla sekä parantaa kehitymis- ja työllistymismahdollisuuksia. Pron toiminta perustuu laajaan jäsenkuntaan ja vakaaseen talouteen. Ammattiliitto työllistää 152 henkilöä (huhtikuu 2017), ja sen henkilöstöstä yli kaksi kolmasosaa tekee suoraa edunvalvontatyötä. Ammattiliitto Pro on niin ikään Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:n jäsenliitto. (Tämä on Pro.)

Ammattiliitto Pron edunvalvonta muodostuu neljästä sektorista: teollisuus-, finanssi-, palvelu- sekä ICT- ja viestintäsektorista. Sektoreiden toiminnasta vastaa sektorijohtaja. Finanssisektori vastaa finanssialoilla työskentelevien toimihenkilöiden edunvalvonnasta, ja neuvottelee siis mm. rahoitusalan työehtosopimusta. Finanssisektorin johtajana toimii tällä hetkellä Antti Hakala. Edunvalvonnan toimintaa tukevat edunvalvonnan ja jäsenyyden tukipalvelut, lakipalvelut sekä kansainväliset palvelut, viestintäpalvelut ja talouspalvelut. (Tämä on Pro.)

Ammattiliitto Pron korkein päättävä elin on edustajisto, ja sen valitsee vaaleilla liiton jäsenet. Edustajiston tehtävänä on mm. vahvistaa Pron toimintalinjat, valita liiton puheenjohtaja sekä valvoa hallituksen toimintaa. Pron hallitus puolestaan linjaa ammattiliiton toimintaa sekä johtaa liittoa asioissa, jotka eivät kuulu edustajiston päätösvaltaan. Esimerkiksi hallitus vastaa neuvottelutoiminnasta ja hyväksyy työehtosopimukset. Jäseniä ja työpaikkojen luottamushenkilöitä lähellä toimii yhdeksän aluetoimistoa, jossa työskentelee sopimusala-asiamiehiä. Sopimusala-asiamiehet auttavat Ammattiliitto Pron jäseniä työelämäkysymyksissä ja tukevat yhdistysten toimintaa. Lisäksi aiemmin mainitut sektorit hoitavat sopimusalansa neuvottelutoimintaa ja vaikuttavat esimerkiksi palkansääjia koskevaan lainsäädäntöön. (Tämä on Pro.)

2.1.2 OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry

OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry on yksi Ammattiliitto Pron jäsenliitoista ja se on Ammattiliitto Pron suurin finanssisektorin henkilöstön edustaja. OPRY on OP Ryhmän koko henkilöstön yhdistys, jonka toimialue on koko Suomi: ”*siellä, missä on OP, niin siellä on myös jäsenemme*”. OPRYn toiminta perustuu liiton sääntöihin ja se on puoluepoliittisesti sitoutumaton. OPRYlla on yli 5000 jäsentä. (Mikä on OPRY?)

OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n hallituksen puheenjohtajana toimii tällä hetkellä Riitta Suonpää ja edustajiston puheenjohtajana Aija Heikkilä. OPRYn organisaatio muodostuu hallituksesta, edustajistosta, paikallisista klubeista sekä tietysti tärkeimmästä osasta eli jäsenistöstä. Hallituksen jäsenet muodostavat erilaisia työryhmiä, jotka on kuvattu tarkemmin organisaatiokaaviossa.

OPRYn organisaatio eri osa-alueiden edustajineen on tiivistetty seuraavaan kuvioon (kuvio 2):



Kuvio 2: OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n organisaatiokaavio (Mikä on OPRY?)

OPRYn perustehtävänä tehtävänä on yhdistää henkilöstö ja työnantaja, välittää tärkeää arkipäivän työhön liittyvää tietoa ja toimia apuna neuvotteluissa. OPRY on sekä työnantajan että Ammattiliitto Pron arvostama perusteltuun tietoon luottava neuvottelija ja jäsentensä edunvalvoja. OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry toimii jäsentensä työolojen, palkkojen ja muiden työsuhteen ehtojen parantamiseksi ja heidän työmarkkina-asemansa vahvistamiseksi. OPRY edistää työpaikkojen korkeaa järjestäytymisastetta sekä työelämän tasa-arvoa. Lisäksi yhdistys työskentelee jäsenistönsä yhteenkuuluvaisuuden lujittamiseksi. (Mikä on OPRY?)

OPRY järjestää edunvalvontaa tukevaa koulusta ja tiedotusta sekä neuvontatilaisuuksia. Yhdistys myös avustaa käytännön toimintaa työpaikoilla sekä tukee paikallista työpaikkatoimintaa. OPRY neuvottelee ja sopii rahoitusalan työehtosopimuksen ja muiden sopimusten ryhmätason sovellutukset ja menettelytavat. (Mikä on OPRY?)

2.1.3 OP Ryhmä

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen parhaat keskittämisedut sekä maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. OP Ryhmä työllistää 12 000 työntekijää. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. Pankkitoiminta on ryhmän liiketoiminta-alueista suurin. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP:n perustehtävä on vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle. (OP vuosi 2015. Rakkaudesta Suomeen.) Niin ikään vuonna 2016 julkistaman pitkän aikavälin strategian mukaisesti OP Ryhmä tähtää monialaiseksi palveluyritykseksi laajentamalla toimintaansa terveystyö- ja hyvinvointipalveluihin edellä mainittujen liiketoiminta-alueiden lisäksi. (Pörssitiedote 10.6.2016.)

OP Ryhmä on asiakkaidensa omistama. OP Ryhmällä on 4,3 miljoonaa asiakasta, joista 1,5 miljoonaa on omistaja-asiakasta. Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa alueellisesti harjoittavia talletuspankkeja. OP Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Konttoreita ryhmällä on 450 kappaletta ympäri Suomen. Yritysmuodoltaan ne ovat osuuskuntia, joissa jokaisella omistaja-asiakkaalla on yksi tasavertainen ääni. Osuuspankkien tavoitteena on menestys yhdessä asiakkaiden kanssa, ei lyhyen aikavälin voitto. Pankkien liiketoiminnan tuotto käytetään omistaja-asiakkaiden hyväksi: tuotteiden, palvelujen ja etujen kehittämiseen. (OP vuosi 2015. Rakkaudesta Suomeen.)

OP Ryhmässä on vain yksi päätoiminen pääluottamusmies, ja hän työskentelee OP Keskusyhteisössä - muut pääluottamusmiehet hoitavat luottamustoimensa oman päätyönsä ohella. OP Ryhmässä on keskitettyjen tehtävien myötä muodostettu eri puolelle Suomea aluetoimipisteitä osana OP-Prosessipalvelut Oy:tä. Näihin on siirretty työtehtäviä ja henkilöstöä osuuspankeista; onkin hyvä huomioida, että OP Ryhmän henkilöstöstä lähes 50 prosenttia työskentelee OP Keskusyhteisössä.

2.2 Luottamusmiestoiminta

Ammattiliittoa ja siihen kuuluvia työntekijöitä edustaa työpaikoilla luottamusmies. Luottamusmiehen tärkein tehtävä on valvoa työehtosopimuksen ja työelämän lakien noudattamista työpaikalla. Hän huolehtii siitä, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Tarvittaessa hän neuvoo ja tukee jäseniä työelämässä, sen muutostilanteissa ja mahdollisten ongelmatilanteiden selvittämisessä. Luottamusmies neuvottelee työnantajan kanssa henkilöstöä koskevista asioista, ja on osaltaan mukana kehittämässä työyhteisöä edustamiensa työntekijöiden sekä työnantajan kanssa. Vaikka luottamusmies edustaa neuvotteluissa ensisijaisesti järjestäytyneitä eli ammattiliittoon kuuluvia työntekijöitä, hän voi yhteistoimintaneuvotteluissa kuitenkin edustaa myös koko henkilöstöä. (Työelämään.) Luottamusmiehen tehtäviin kuuluu myös tiedottaminen jäsenille ammattiliiton toiminnasta ja ajankohtaisista asioista sekä jäsenhankinnan hoitaminen.

Luottamusmiehen valitsevat liiton jäsenet työpaikalla, useimmiten vaaleilla. Luottamusmies valitaan aina määräajaksi, yleinen toimintakauden pituus on kaksi vuotta. Rahoitusallalla luottamusmiehen toimintakausi on kolme vuotta. Ehdokkaaksi voi asettua kuka tahansa, joka on kyseisen ammattiliiton jäsen ja tuntee oman työpaikkansa toimintatapoja. Luottamusmies saa ammattiliitolta koulutusta tehtäviinsä. Luottamusmies toimii pääsääntöisesti oman toimensa ohella. Suurimmilla työpaikoilla voi olla useita luottamusmiehiä ja myös päätoimisia luottamusmiehiä. (Työelämään.)

Luottamusmiesten asema perustuu sekä työlainsäädäntöön että työntekijä- ja työnantajajärjestöjen keskenään tekemiin sopimuksiin. Luottamusmiehellä on esimerkiksi oikeudet saada työntekijöiden asemaan liittyviä tietoja sekä käyttää työpaikan tiloja ja välineitä luottamusmiehen tehtävien hoitoon. Luottamusmiehillä on niin ikään lakisäätteistä parempi irtisanomissuoja kuin tavallisilla työntekijöillä.

2.2.1 Luottamushenkilöt

Luottamusmies, pääluottamusmies ja neuvotteleva luottamusmies

Luottamusmiehellä tarkoitetaan järjestäytyneiden toimihenkilöiden keskuudestaan valitsemaa luottamusmiestä ja varaluottamusmiestä. Työpaikan luottamusmiehellä tarkoitetaan yhden tai useamman konttorin tai osaston muodostaman työpaikan järjestäytyneiden toimihenkilöiden luottamusmiessopimuksessa mainittuja tehtäviä hoitamaan keskuudestaan valitsemaa toimihenkilöä. (Rahoitusalan työehtosopimus, liite 12, Luottamusmiessopimus.)

Pääluottamusmies edustaa puolestaan koko organisaatiota, sen kaikkia järjestäytyneitä työntekijöitä. Pääluottamusmies valitaan organisaatioissa, joissa on useita eri toimipisteitä tai

osastoja. Rahoitusalan työehtosopimuksen liitteenä olevan luottamusmiessopimuksen mukaan yrityksissä, joissa on vähintään 30 rahoitusalan työehtosopimuksen piiriin kuuluvaa toimihenkilöä, voivat järjestäytyneet toimihenkilöt valita erityisen asianomaisen yrityksen kaikkia järjestäytyneitä toimihenkilöitä edustavan luottamusmiehen, josta käytetään nimitystä pääluottamusmies. (Rahoitusalan työehtosopimus, liite 12, Luottamusmiessopimus.) Toisin kuin tavalliselle luottamusmiehelle, pääluottamusmiehelle maksetaan rahallinen kuukausikorvaus luottamustehtävästään, joka riippuu edustettavan yrityksen toimihenkilömäärästä. Kuukausikorvaukset on määritetty Rahoitusalan TES:ssä. Niin ikään pääluottamusmiehen tavoiteasetannassa voidaan ottaa huomioon luottamustehtävän hoitaminen.

Vastaavasti yrityksissä, joissa ei ole pääluottamusmiestä, voidaan valita yrityksen kaikkia järjestäytyneitä toimihenkilöitä edustava luottamusmies, josta käytetään nimitystä neuvotteleva luottamusmies. Lisäksi kaikille luottamusmiehille voidaan valita varaluottamusmies, joka luottamusmiehen estyneenä ollessa toimii hänen sijaisenaan. Tällöin varaedustajalla on samat oikeudet ja valtuudet kuin varsinaisella luottamusmiehellä. (Rahoitusalan työehtosopimus, liite 12, luottamusmiessopimus.)

Työsuojeluvaltuutettu, päätyösuojeluvaltuutettu

Työsuojeluvaltuutettu toimii työn turvallisuutta ja terveellisyyttä edistävien toimintatapojen lisäämiseksi edustamiensa työntekijöiden keskuudessa. Hänen tehtävänsä on valvoa työpaikalla henkilöstön edustajana työsuojelulain toteutumista. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu työpaikan työsuojelutarkastuksiin ja perehtyy työpaikkaansa koskeviin työsuojeluasioihin. Varavaltuutetun hoitaessa työsuojeluvaltuutetun tehtäviä hänellä on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin työsuojeluvaltuutetulla. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu; Ammattiliitto Pro; Rahoitusalan yhteistoimintasopimus.)

Työpaikan henkilöstö valitsee työsuojeluvaltuutetun ja hänelle kaksi varavaltuutettua sellaiselle työpaikalle, jossa henkilöstön määrä on säännöllisesti vähintään kymmenen. Myös pienemmille työpaikoille ko. valtuutetut voidaan valita. Työsuojeluvaltuutettujen toimikausi on kaksi vuotta. Rahoitusalan työehtosopimuksen mukaisesti voidaan paikallisesti sopia pidemmästä, kuitenkin enintään neljän vuoden mittaisesta toimikaudesta. (Rahoitusalan yhteistoimintasopimus.)

Niin ikään yrityksissä, joissa on pääluottamusmies, toimikaudelle valitut työsuojeluvaltuutetut valitsevat keskuudestaan päätyösuojeluvaltuutetun kahdeksi vuodeksi kerrallaan. Hänen tehtävänä on muiden työsuojeluvaltuutettujen valvontatoimen valvonta ja opastus sekä toimihenkilöiden edustaminen työsuojelua koskevassa yhteistoiminnassa. Päätyösuojeluvaltuutetun

valintamenettelystä ja toimikauden pituudesta voidaan poiketa rahoitusalan työehtosopimuksen paikallisen sopimisen menettelymääräyksiä noudattaen. Tällöin toimikausi voidaan sopia paikallisesti vähintään kahden ja enintään neljän vuoden mittaiseksi. Pääluottamusmiehen tapaan, päätyösuojeluvaltuutetulle maksetaan kuukausittainen korvaus luottamustoimestaan. Kuukausikorvaukset on määritetty Rahoitusalan yhteistoimintasopimuksessa. Työsuojeluvaltuutetulle maksetaan korvaus vain niissä yrityksissä, joissa on vähintään 150 toimihenkilöä. (Rahoitusalan yhteistoimintasopimus.)

Muut luottamustoimet

Monesti luottamustoimet kasautuvat samoille ihmisille - näin on asianlaita myös finanssialalla. On hyvä huomioida, että useimmat luottamusmiehet hoitavat myös muita tehtäviä joko paikallisesti omalla työpaikallaan tai ammattiyhdistyksensä/ -liittonsa organisaatiossa.

Usein esimerkiksi yksikkökohtaiset luottamusmiehet toimivat myös oman yksikkönsä työsuojeluvaltuutettuina. Lisäksi luottamusmies voi toimia ammattiosastonsa puheenjohtajana eli klubivastaavana tai sihteerinä. Niin ikään aktiiviset luottamusmiehet toimivat myös valtakunnan tasolla esimerkiksi ammattiyhdistyksen tai -liiton hallituksessa tai edustajistossa.

Nykyään työpaikoilla perustetaan usein erilaisia työryhmiä selvittämään, miksi esimerkiksi henkilöstötutkimusten tulokset ovat heikkoja mm. työhyvinvoinnin suhteen. Tällaisten työryhmien ns. itseoikeutettuja henkilöstön edustajia ovat pääluottamusmies ja päätyösuojeluvaltuutettu. Vastaavasti myös OPRYn puheenjohtaja tai vaikkapa hallituksen jäsen voi toimia koko valtakunnan tasolla erilaisten työryhmien jäsenenä. Lisäksi OP Ryhmässä on luottamusmiesten keskuudesta valittu henkilöstöedustaja, joka toimii yhteistoiminta- ja neuvotteluosapuolena OP Ryhmätasolla palkka-asioissa (Pron jäsensivut). Edellä mainittu henkilöstöedustus perustuu rahoitusalan työehtosopimukseen.

2.2.2 Perehdytys ja koulutus sekä tiedottaminen

Pääsääntöisesti luottamushenkilöt perehdytetään työpaikoilla edeltäjiensä tai luottamushenkilökollegojen toimesta. Valitettavasti joskus voi olla tilanteita, että henkilöä ei ole perehdytetty lainkaan; esimerkiksi edeltäjä on voinut siirtynyt pois työelämästä äkillisesti.

Sekä luottamusmiehille että työsuojeluvaltuutetuille järjestetään ammattiliiton toimesta koulutusta tehtäviinsä. On hyvä huomioida, että Ammattiliitto Pron järjestämissä luottamushenkilökoulutuksissa on mukana luottamushenkilöitä kaikilta liiton edustamilta sektoreilta (teollisuus-, finanssi-, palvelu- sekä ict- ja viestintäsektorit), joten koulutus on hyvin yleisluon-

toista, eikä näin ollen koulutuksessa päästä käsiksi finanssialan luottamusmiestoiminnan erityispiirteisiin. Tämä on monille pitkän linjan osuuspankkilaiselle luottamushenkilölle hankala asia, koska Ammattiliitto Pron edeltäjä Ammattiliitto Suora erottautui nimenomaan rahoitusalan edunvalvojana, jossa oli käytännön osaaminen OP Ryhmän toimintatavoista, jolloin myös luottamushenkilökoulutukset olivat suoraan kuin osuuspankkilaisille räätälöityjä.

Luottamushenkilöillä on oikeus osallistua työajalla Ammattiliitto Pron järjestämiin koulutuksiin yhteistoimintasopimusten perusteella ja koulutuksiin osallistuminen on lisäksi palkallista. Ammattiliitto Pro järjestää mm. perus-, asiantuntija- ja erityiskoulutusta. Kaikki luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut käyvät kolmipäiväisen luottamushenkilöiden peruskoulutuksen ensimmäisen jakson. Siinä käsitellään mm. luottamushenkilön tehtäviä, vastuita ja toimintaverkostoja. Luottamusmiehet osallistuvat myös kolmipäiväiseen peruskoulutuksen jatko-osaan, jossa täsmennetään luottamusmiehen roolia sekä saadaan valmiuksia toimia neuvottelijana työpaikan erilaisissa tilanteissa. (Luottamushenkilökoulutukset.)

Luottamusmiesten asiantuntijakoulutukset laajentavat ja täydentävät peruskoulutuksesta saatua tietoa ja tarjoavat välineitä osaamiseen soveltamiseen käytännötilanteissa. Asiantuntijakoulutuksia järjestetään mm. sosiaaliturvasta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta, työlaeista. Työsuojeluvaltuutettujen asiantuntijakoulutukset täydentävät niin ikään peruskoulutuksessa saatua tietoa ja tarjoavat välineitä osaamisen soveltamiseen käytännön tilanteissa. Asiantuntijakoulutuksen tavoitteena on, että työsuojeluvaltuutettu hallitsee työsuojelun perusasiat sekä ymmärtää työpaikkatason työsuojeluyhteistyön muodot sekä osaa hyödyntää niitä. (Luottamushenkilökoulutukset.)

Ammattiliitto Pron tarjoamat erityiskoulutukset syventävät edelleen perus- ja asiantuntijakoulutuksessa saatua tietoa ja tarjoavat niin ikään välineitä osaamisen soveltamiseen käytännön tilanteissa. Esimerkkinä luottamushenkilöille suunnattavasta erityiskoulutuksesta on kaksipäiväinen Luottamushenkilöt työhyvinvoinnin kehittäjänä -kurssi. (Luottamushenkilökoulutukset.) Ammattiliitto Pron kautta on niin ikään jäsenten mahdollisuus osallistua erilaisiin webinaareihin sekä iltakoulutuksiin ajankohtaisista asioista.

OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry järjestää myös omia tilaisuuksia mm. pääluottamusmiesten ja neuvottelevien luottamusmiesten neuvottelupäiviä sekä klubipäiviä klubivastaaville vuosittain. Nämä tilaisuudet ovat viikonloppuisin. Tilaisuuksissa käsitellään juuri sillä hetkellä olevia ajankohtaisia asioita tai lähitulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Tilaisuudet ovat myös oiva keino verkostoitua ja vaihtaa kuulumisia eri osuuspankkien luottamushenkilöstön kesken sekä saada arvokasta vertaistukea käytännön luottamusmiestoimintaan.

Lisäksi OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry on mukana OP Keskusyhteisön HR-palveluiden, OP Esimiehet ja Asiantuntijat OEA ry:n ja OP Työnantajayhdistys OPTA ry:n kanssa järjestämässä vuosittaisia HR-yhteistyöpäiviä, joissa niin ikään käsitellään koko OP Ryhmää koskevia muutoksia sekä ajankohtaisia asioita esimerkiksi työsuhteisiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyen. Näihin OPRYn yhteistyössä järjestämiin tilaisuuksiin osallistuvat luottamushenkilöistä pääsääntöisesti pääluottamusmiehet ja neuvottelevat luottamusmiehet.

Luottamushenkilötoiminnasta tiedottaminen tapahtuu pääasiassa Ammattiliitto Pron kautta lähetettävien sähköpostiviestien kautta. Sähköpostitse tulevat mm. OPRYn omat jäsentiedotteet ja klubikirjeet, Rahoitusalan luottamushenkilökirjeet sekä Työpaikkatoiminnan kirjeet. Lisäksi Ammattiliitto Pron www-sivujen kautta on pääsy Proplus-palveluun, joka on jäsenten virtuaalinen asiointi- ja keskustelutila. Proplussan käyttö pohjautuu ryhmiin. Kaikki kuuluvat Ammattiliitto Pron ryhmään. Lisäksi jokainen jäsen on jäsenrekisteritietojen perusteella sijoitettu omaan yhdistys-, sopimusala- ja mahdolliseen luottamustehtävän oikeuttavaan ryhmään. Jokainen jäsen voi myös perustaa omia ryhmiään ja kutsua siihen toisia prolaisia. Proplussassa löytyy mm. Pron asiantuntijoiden ylläpitämiä palvelusivustoja, joissa voi itsenäisesti löytää kulloinkin tarvittavaa tietoa ja materiaalia. Sivustoilla liiton asiantuntijat auttavat ja antavat tietoa jäsenyyteen ja edunvalvontaa liittyvissä asioissa. Proplussasta löytyvät myös ammatiliiton koulutustarjonta, työelämän kattava tietopankki ja luottamushenkilöohjeistus sekä jäsenyyteen liittyvät yleiset ja henkilökohtaiset asiat. (Proplus ja palvelusivut.)

2.3 Työehtosopimus (TES)

Luottamusmiehen tärkein työkalu on oman alansa työehtosopimus. Työehtosopimus (TES) on ammattiliiton (tai liittojen) ja työnantajan tai työnantajaliiton kanssa neuvottelema sopimus kyseisen alan työntekijöihin noudatettavista työnteon ehdoista. Työehtosopimukset ovat yleensä toimialakohtaisia, ja ne voidaan sopia kullekin työntekijäryhmälle (työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt) erikseen. Työehtosopimus sitoo sen solmineen ammattiliiton jäseniä sekä niitä työnantajia, jotka kuuluvat sopimuksen allekirjoittaneeseen työnantajaliittoon. Tällaisia sopimuksia kutsutaan normaalisitoviksi. Työehtosopimuksessa sovitaan muun muassa alan palkoista, palkankorotuksista ja lakia paremmista eduista esimerkiksi vuosilomissa ja työajoissa. Lisäksi työehtosopimuksessa on sovittu siitä, missä määrin työsuhteasi-oista voidaan sopia paikallisella tasolla yrityksessä. Työehtosopimuksessa sovitut palkka- ja muut edut ovat aina vähimmäisetuja, joita ei saa alittaa, mutta niitä paremmista eduista voidaan tuki työsuopimuksessa, työpaikan käytännöissä tai paikallisissa sopimuksissa sopia. (Työelämään; Ammattiliitto Pron www-sivut.)

2.4 Paikallinen sopiminen

Työehdoista voidaan sopia myös työpaikoilla, muistaen kuitenkin työehtosopimuksen määrittelemät raamit. Tätä kutsutaan paikalliseksi sopimiseksi. Laajassa mielessä paikallinen sopiminen kattaa työpaikoilla kaiken toiminnan, jolla pyritään lisäämään työntekijöiden ja työnantajien välistä yhteisymmärrystä. Sopimisella työelämässä voidaan tarkoittaa tilannetta, jossa osapuolet saavuttavat neuvotteluissa jonkinlaisen yhteisymmärryksen käsillä olevasta tilanteesta ja sen merkityksestä. Varsinainen sopimus on osapuolten saavuttama molempia sitova oikeustoimi, jonka tekemisen molemmat osapuolet tiedostavat. (Paikallinen sopimus.)

Paikallisesti sovittavia asioita ovat mm. työajat, palkkausjärjestelmät, työn vaativuuden arviointi sekä koulutus. Paikallisissa sopimusneuvotteluissa luottamusmies neuvottelee työnantajan edustajan kanssa siitä, miten työehtosopimusta sovelletaan. (Työelämään.) Vaikka monissa työehtosopimuksissa on kirjattuna pelisäännöt paikallisesta sopimisesta, on sen toteuttaminen osoittautunut käytännössä hankalaksi. Esimerkiksi OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n keväällä 2017 tekemän tutkimuksen mukaan osuuspankkien luottamusmiehet kokivat paikallisen sopimisen ongelmallisena. (OPRY, Ajankohtaista 20.4.2017.) Paikallinen sopiminen onkin tällä hetkellä työmarkkinapiireissä vilkkaan keskustelun kohteena; mm. STTK harmitteli yhteistoimintalain uudistamisen etenemättömyyttä hallituksen kevään puoliväliriihessä, koska yt-lain uudistaminen edesauttaisi paikallisen sopimisen etenemistä juuri käytännön tasolla. (STTK:n tiedote 4.5.2017.)

2.5 Yhteistoiminta

Yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden välistä menettelyä, jossa käsitellään työntekijän oikeuksiin ja velvollisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Ennen kuin työnantaja päättää yhteistoimintaneuvottelua edellyttävistä asioista, hänen on neuvoteltava niistä työntekijöiden kanssa. Joissakin asioissa riittää kuitenkin pelkkä tiedottaminen työntekijöille. (Yhteistoimintaopas.)

Finanssialalla yhteistoimintaa ohjaavat ja määrittelevät Laki yhteistoiminnasta yrityksistä 334/2007 (käytetään myös nimitystä yt-laki tai yhteistoimintalaki), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta 44/2006 (käytetään myös nimitystä työsuojelun yhteistoimintalaki) sekä Rahoitusalan TES:stä löytyvä yhteistoimintasopimus. On hyvä huomioida, että rahoitusalan yhteistoimintasopimus on yt-lakia täydentävä; siinä kerrotaan yksityiskohtaiset pelisäännöt yhteistoiminnasta työpaikoilla, työsuojelussa ja tiedotuksessa. Sopimuksen tavoitteena on kehittää työnantajan ja toimihenkilöiden välistä yhteistyötä sekä edistää yhteistoiminta-, työsuojelu-, työterveyshuolto- ja tasa-arvolainsäädännön toteutumista työpaikoilla. (Yhteistoimintaopas; Rahoitusalan työehtosopimus.)

Yhteistoimintalakia on sovellettava tietyin poikkeuksin yrityksissä, joiden työsuhteissa olevien työntekijöiden määrä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Poikkeukset soveltamiseen on lueteltu yhteistoimintalain 1 luvun 4 pykälässä. Työntekijöillä tarkoitetaan yritykseen työsuhteissa olevia henkilöitä. Yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähemmän kuin 20 työntekijää, ei tarvitse soveltaa yhteistoimintalakia, vaan ne noudattavat mm. lomauttamisen ja työsopimuksen päättämisessä työsopimuslain säännöksiä. Työntekijämääräkriteerin täytyessä yhteistoimintalakia sovelletaan kaikilla työpaikoilla niiden yhtiömuodosta ja toiminnan rahoituksesta riippumatta, esimerkiksi osakeyhtiöissä, osuuskunnissa, säätiöissä, yhdistyksissä tai vaikkapa luonnollisen henkilön harjoittamassa yritystoiminnassa. (Yhteistoimintaopas.)

Luottamusmiehen toimenkuvaan kuuluu myös osallistua yhteistoimintamenettelyyn. Isoimmissa pankeissa on erillinen yt-neuvottelukunta, jossa käsitellään mm. yrityksen ajankohtaisia asioita, organisaatiomuutoksia, mahdollisia töiden ulkoistamisia ja vähentämistä. Mikään ei toki estä yt-neuvottelukunnan perustamista pienempiin pankkeihin. Yt-neuvottelukunnan kokoonpanosta, edustajien määrästä ja tehtävistä kerrotaan tarkemmin Rahoitusalan työehtosopimuksessa.

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää aidosti yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Rahoitusalan työehtosopimus; Yhteistoimintaopas.)

Vaikka laki luo edellytykset todelliselle vuoropuhelulle työpaikoilla, on se valitettavan usein monilla työpaikoilla aktiivisessa käytössä ainoastaan silloin, kun on kyse henkilöstön vähentämisestä tai töiden ulkoistamisesta. Tämä ongelma onkin tiedostettu jo tovin työmarkkinoilla. STTK on esittänyt yhteistoimintalainsäädännön kokonaisuudistusta, joka tavoittelee merkittävää rakenteellista uudistusta. (Ilkka Ahtokivi, uutinen 14.2.2017.)

3 Sitouttamisen tietoperusta

Pärjätäkseen markkinoilla sekä organisaatioiden että työntekijöiden on uudistettava toimintatapojansa ja sopeuduttava jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tämä koskee myös luottamusmiestoimintaa. Kuten jo johdannossa mainittiin, jos luottamusta ei ole, vaikuttaa se väistämättä ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen - asiasta riippumatta. Motivaatiolla ja sitoutumisella puolestaan on suuri merkitys ihmisten kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja tuottavuuteen.

On myös huomattava, että erityisesti muutostilanteet, jotka nykytyöelämässä ovat siis päänsääntö, eikä enää poikkeus, vaikuttavat vahvasti ihmisten motivointiin ja sitä kautta sitoutumiseen. Senkin takia muutostilanteet vaativat luottamusmiehiltä koko ajan enemmän sekä tietotaidollisesti että henkisiltä ominaisuuksilta. Mielestäni myös motivaatioon liittyvä teoriausta on perusteltu opinnäytetyössä, koska yksinkertainen totuus on, että ilman motivaatiota ei voi syntyä sitoutumista. Niinpä ei voida liikaa korostaa, että oikein johdettu muutostilanne sitouttaa myös ihmisen kulloiseen tehtäväänsä ja organisaatioonsa lujemmin.

Tietoperustassa käydään aluksi läpi muutoksen, motivaation ja motivoinnin sekä sitoutumisen ja sitouttamisen erilaisia määritelmiä ja jäsentelyä. Lisäksi esittelen tärkeimpiä sitouttamisen keinoja luottamusmiestoiminnassa, jotka toimivat oivallisesti missä tahansa organisaatiossa. Osuuden loppuun olen koonnut käytännön työkaluja pääluottamusmiesten arjessa hyödynnettäviksi, jotka vastaavasti sopivat puolestaan myös ammattiyhdistyksen ja -liiton osalta pääluottamusmiesten sitouttamiseen.

On hyvä korostaa, että vaikka motivaatioon ja sitouttamiseen liittyvä lähdekirjallisuus viittaa usein työelämään, samat muutokseen, motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät lainalaisuudet pätevät myös muualla, esimerkiksi vapaaehtoistyössä ja luottamustoiminnassa. Niin ikään jokainen ihminen on ainutlaatuinen yksilö, joten myös sitoutumiseen ja motivaatioon johtavat syyt ovat jokaisen kohdalla rajattoman moninaiset. Tässä opinnäytetyössä keskitytään niihin tekijöihin, jotka lähdekirjallisuuden ja omien havaintojeni mukaan eniten korostuvat, kun puhutaan ihmisten sitouttamisesta sekä sitoutumisesta luottamusmiestoiminnassa. Lisäksi pääpaino on mahdollisimman käytännönläheisessä teoriassa, jotta se olisi parhaiten sovellettavissa suoraan arjen luottamusmiestoimintaan.

3.1 Sitouttamiseen liittyviä määritelmiä

3.1.1 Muutos

Vanha sanonta ”Ainoa pysyvä asia on muutos” taustoittaa siis osaltaan erinomaisesti opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Pekka Järvinen (2008) kirjoittaa osuvasti kirjassaan ”Menestyvän työyhteisön pelisäännöt” muutoksesta. Järvisen mukaan jokainen ymmärtää muutoksen olevan ainoa pysyvä asia tämän päivän työelämässä. Haasteena on uudistusten ja muutosten toteuttaminen organisaatioissa ja työyhteisöissä. (Järvinen 2008, 143.) Edustamani finanssiala on hurjassa murroksessa ja konkreettisia esimerkkejä käynnissä olevista muutostilanteista ovat mm. OP Ryhmän massiiviset liikkeenluovutukset sekä digitalisaation ja robotiikan lisääntyminen sähköisten palveluiden tuottamisessa. Muutokset ovat vaikuttaneet sekä käytännön työtapoihin että mullistaneet konkreettisesti yksittäisten organisaatioiden rakenteet.

Edellä mainitut tilanteet vaativat myös luottamusmieheltä kykyä ymmärtää, mistä muutoksissa pohjimmiltaan on kyse sekä ennen kaikkea, miten väistämättömiä muutoksia voi omalla toiminnallaan viedä eteenpäin. Vastaavasti muutosten ymmärtäminen, niistä viestiminen ja erityisesti juurruttaminen käytäntöön ovat tärkeitä luottamusmiestoimintaa ohjaavan tahon kannalta, koska jatkuva muutos linkittyy vahvasti ihmisten sitoutumisen ja motivaation tasoon.

Muutoksessa on kyse oppimisesta; jotain muuttuu, kun tehdään toisin kuin ennen eli ollaan opittu jotain. Kun muutos lähtee ihmisen omasta halusta, voi hän itse valita tavoitteen ja ajankohdan sekä toteuttaa sen hyväksi katsomillaan keinoilla. Vastaavasti työhön liittyvä muutos on usein sellainen, joka tulee annettuna organisaation johdolta, ja sille on etukäteen määritellyt tavoitteet ja aikataulu. Riippumatta siitä, mitä kautta muutoksen tarve tulee ilmi, jokainen haluaa kuitenkin vaikuttaa muutoksen sisältöön, toteutustapaan ja aikatauluun. (Kuusela 2013, 191, 195.)

Muutos onkin koko organisaation yhteinen asia; se koskettaa kaikkia, aina organisaation ylimmästä johdosta ja esimiehistä rivityöntekijään saakka, ja lisäksi on huomattava, että jokaisen jäsenen suhtautuminen muutokseen on erilaista. Oli muutos sitten pieni tai suuri, vaatii sen käytännön toteutuminen aina aikaa. Lisäksi kaikki organisaation jäsenet on motivoitava ja sitoutettava muutokseen. Muutokset kohdistuvat yleensä organisaation perusrakenteisiin. Joskus perustehtävä saattaa muuttua, kun organisaatiolle tulee uusia tehtäväkokonaisuuksia tai tietyt tehtävät poistuvat kokonaan esimerkiksi ulkoistamisen seurauksena. Muutos voi kohdistua myös joihin peruspilareihin, esimerkiksi organisaation toimintatapoihin. (Järvinen 2008, 156.) Muutoksessa on tärkeää keskittyä olennaiseen ja mielellään asioiden positiivisiin puoliin (Ponteva 2010, 28).

On korostettava, että ketään ei voi kuitenkaan pakottaa muuttumaan, vaan into muuttua löytyy jokaisesta ihmisestä itsestään. Ihmisen perustarpeet - kyvykkyys ja hyvinvointi, itsenäisyyden kokemus sekä yhteys muihin - tyydyttämällä taataan sisäinen motivaatio, joka sitouttaa työntekijät organisaatioon. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän ei vieraannu. Sisäinen motivaatio on puolestaan avain muutoksen löytymiseen. Kuten jo aiemmin mainittiin, muutos on pitkä prosessi, johon vaikuttavat monet asiat. Pieni positiivinenkin muutos vie oman aikansa. Ihmiset eivät onneksi ole koneita. Kun ihminen ohjelmoi itsensä uuteen, tarvitsee hän aikaa, tietoa ja tukea. Vasta sitten muutosinto voi kasvaa ja kehittyä. (Ponteva 2010, 18 ja 21.)

Tehokkain muutoksen johtamiskeino on ottaa mukaan muutoksen suunnitteluun ne henkilöt, joita muutos koskee (Helin 1998, 156). Matti Alahuhta (2015, 46) puolestaan toteaa muutoksen onnistuvan, kun siihen saadaan mukaan koko henkilökunta. Ennen kuin mitään muutosta voi edes tapahtua, on se perusteltava ihmisille. Lisäksi ihmisten on ymmärrettävä muutoksen tarve. Pekka Järvinen (2008, 143) korostaa niin ikään muutostilanteissa, että keskeinen työs- tettava asia on muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska muuten ihmisen on vaikea motivoitua muutettavaan asiaan, jos hän ei edes ymmärrä sen merkitystä. Muutoksen onnistumiseksi ei siis riitä, että muutoksen perusteet ja hyödyt olisi ymmärretty. Onnistuneissa muutoksissa pitää aina tarkkaan miettiä, keitä kaikkia se koskee, ja ottaa heidät riittävän ajoissa mukaan suunnitteluun. Näin toimimalla saadaan uudistuksen varisnaisten käytännön toteuttajien asiantuntemus käyttöön, vältetään monet mokat sekä kehitetään mahdollisimman toimivat ratkaisut. (Järvinen 2008, 155.)

Pelkästään muutosprosessin aloittaminen vaatii vahvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja heidän osallistamista muutokseen. Ihmisten motivaatio on tärkeää, ilman sitä muutos ei etene. Organisaatiossa on kehitettävä yhteinen näkemys ja luotava muutospositiivinen yhteishenki. Muutosprosessissa tarvitaan ennen kaikkea johtajuutta (leadership). Paul Kotter (1995) pitää ongelmallisena organisaatiossa vallitsevaa tyytyväisyyden tunnetta nykytilaa kohtaa, koska silloin muutosta ei koeta välttämättömäksi. Yksi suurimmista virheistä organisaatiomuutoksessa on se, että mennään päätä pahkaa muutoksessa eteenpäin, ilman että koko henkilöstö on sisäistänyt asian välttämättömyyden ja toimisi tehokkaasti muutoksen eteen.

Muutosprosessi käynnistyy organisaatiossa konkreettisesti, kun se tulee yleisesti tietoon. Tätä vaihetta edeltää luonnollisesti se, että muutosta on jonkin tahon esimerkiksi organisaation johdon toimesta valmisteltu. Tiedoksiannon jälkeen suunnitellaan muutoksen käytännön toteutus ja viedään muutos käytäntöön. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää suunnitteluvaiheeseen, vanha sanonta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, pätee myös muutosprosessissa. Jo suunnitteluvaiheessa on selvitettävä, mitä ollaan muuttamassa ja ennen kaikkea miksi? Mitä

muutoksella tavoitellaan ja missä ollaan nyt? On myös määriteltävä tarkasti muutokseen liittyvien henkilöiden roolit ja tehtävät sekä luoda muutosprojektia johtava projektitiimi. Edelleen on suunniteltava viestintää sekä miettiä käytännön toimenpiteet muutokseen. Unohtaa ei sovi myöskään henkilöstön aktivointia jne. (Pirinen 2014, 230-231.)

Organisaation uudistamisessa on huolehdittava, että jokainen henkilöstön jäsen on aidosti omaksunut ja sisäistänyt organisaation strategian. Tämä on tärkeää, koska muutostarpeet kumpuavat yleensä organisaation yleisestä strategiasta. Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Strategia on kokonaisuus, jonka jokainen osa täytyy ymmärtää. Jokaisen osan tulee olla myös yhteensopiva. Strateginen perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Se löytyy vastaamalla kysymyksiin: 1. Millä periaatteella toimitaan (arvot)?, 2. Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)? ja 3. Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosaaminen)? (Sumkin ym. 2012, 14-15.)

Olennaista on niin ikään ymmärtää, mitä tarkoitetaan organisaation perustehtävällä eli toiminta-ajatuksella; miksi organisaatio on ylipäätään olemassa, ja mikä henkilöstön eri jäsenten tehtävä siinä on? Kaikkien työntekijöiden on tiedettävä, missä nykytilanteessa mennään ja mitä tavoitellaan. Muutos merkitsee aina luopumista. Se on yleensä vaikeaa, koska luopumiselle ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Jotta voisi kiinnittyä ja sitoutua uuteen, on kuitenkin luovuttava vanhasta. Kun ihminen lopulta hyväksyy todellisuuden, hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Sitoutuminen uuteen ei kuitenkaan ole mahdollista, ellei ole pystynyt käsittelemään näitä asioita. (Ponteva 2010, 21.)

Tiedonsaanti muutosprosessin aikana helpottaa erityisesti samaistumista organisaatioon. Usein työntekijät kokevat saavansa riittävästi tietoa muutoksesta, mutta monesti he kuitenkin kritisoivat tiedon sisältöä tai sen vaikeatajuisuutta. Se, miten muutoksesta puhutaan, on merkityksellistä. Muutospuhe voi kiinnittää yksilöt organisaatioon tai työntää heidät luotaan. Monesti organisaatioissa käytetään sotaisia (esim. strategiaa jalkautetaan tai henkilöstöön panostetaan) tai koneisiin (esim. työntekijä kuvataan koneen osana) liittyviä termejä. Toisenlaisten - esimerkiksi musiikillisten - kielikuvien käyttö voisi auttaa organisaatiota ja sen jäseniä muutoksessa. Jos organisaatio on iso ja laajalti levittäytynyt, voisi olla hyvä, jos muutostilanteessa perustettaisiin jonkinlainen help-desk tai ns. päivystävä puhelin, josta voisi saada neuvoja sekä saada apua ja ohjausta myös henkiseen kysymyksiin. Jos organisaatioita yhdistetään, yhdistyvien organisaatioiden kannattaisi tehdä selkeä muutossuunnitelma esimerkiksi työterveyshuollon kanssa, mielellään useammiksi vuosiksi. (Ponteva 2010, 46, 71-72.)

Jotta muutos saadaan vietyä läpi menestyksekkäästi edellyttää se mm. positiivista, arvostavaa ja avointa sekä luottamuksellista ilmapiiriä, aitoa ymmärrystä eli muutoksen sisäistämistä, koko organisaation sitoutumista (erityisesti sen johdon aitoa sitoutumista), henkilöstön

osallistamista, panostusta tiedottamiseen ja viestintään sekä muutoksen seuranta ja siihen mahdollisesti liittyviä korjaustoimenpiteitä ja niin edelleen. Panostus työntekijöiden luottamuksen saamiseen sekä motivointiin, ja ennen kaikkea niiden ylläpitämiseen, vaikuttaa muutosmyönteisyyden lisäksi suoraan organisaation kustannustehokkuuteen ja kilpailukykyyn mm. parempana tuottavuutena sekä innostavampana työpaikkana. Myös itse muutos on koko ajan pidettävä kaikkien mielessä; toistamalla ja kertaamalla muutosviestiä, ja mikä olennaisinta positiivisella otteella. Kotter (1995) muistuttaa organisaatiouudistusten vievän paljon aikaa, usein muutosten läpivienti kestää jopa vuodesta kahteen. Jotta henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen muutokseen säilyy koko pitkän ajan, on asetettava lyhyen aikavälin etappeja.

Osallistamalla työntekijöitä erilaisiin organisaation asioihin muutokset eivät tunnu niin vaikeilta. Tässä on riskinsä. Jos ihmisiä otetaan mukaan miettimään ja suunnittelemaan erilaisia muutoksia, he odottavat, että heidät otetaan aidosti pohdintoihin mukaan. On tärkeää, ettei hyvä asia käänny itseään vastaan esimerkiksi teennäisellä ja liioja toiveita synnyttävällä muka-osallistamisella. Hyviä henkilöstöä muutokseen osallistavia keinoja ovat mm. erilaiset tilaisuudet, joissa työntekijät pääsevät tuttujen ihmisten kanssa pienessä porukassa tuulettaamaan ajatuksiaan muutoksesta. Olennaista eivät ole hienot tilat ja tarjoilut, vaan aito mahdollisuus sanoa ja vaikuttaa. (Ponteva 2010, 45, 71.) Ihmisille tulee niin ikään tarjota koulutusta ja valmennusta uusiin asioihin.

Muutoksissa on otettava huomioon myös eteen tulevat esteet ja ryhdyttävä rivakalla otteella niiden eliminoimiseen. Kotter (1995) painottaa, että onnistuneissa muutosprojekteissa on mukana paljon ihmisiä, ja heidän määränsä vain kasvaa, kun projekti etenee. Ainoa rajoite muutosprojektissa on se, että toimenpiteet toteutetaan vision mukaisesti. Mitä enemmän ihmisiä on mukana, sitä parempi lopputulos. Ennen muutokseen pääsemistä, matkalla tulee vastaan useita esteitä, jotka voivat olla todellisia (esim. organisaatorakenne tai yksittäinen, näkyvä johtaja) tai este voi esiintyä vain ihmisten mielissä. Jos esteitä ei saada pysäytettyä tai niihin ei edes puututa, voi se pahimmassa tapauksessa pysähdyttää koko muutoshankkeen.

On myös muistettava, että jotta muutokseen todella sitoudutaan, edellyttää se asian sisäistämisen ja tarpeellisuuden ymmärtämisen lisäksi sitä, että muutosta on pidettävä positiivisessa mielessä koko ajan esillä organisaatiossa: muutosasiaa on kerrattava ja toistettava kerta toisensa jälkeen. Niin ikään Kotter (1995) painottaa muutosvision viestinnän tärkeydestä: onnistuneessa organisaatiomuutoksessa viestintä on luotettavaa ja sitä on paljon. (Kotter 1995.) Ihmisiä on kunnioitettava yksilöinä, ja heidän mahdollisiin kysymyksiin ja huolenaiheisiin tulee vastata välittömästi. Muutostilanteessa on niin ikään varmistettava, että tiedottaminen ja viestintä ovat luotettavaa, oikea-aikaista, ennen kaikkea se on tehtävä hyvin.

Kun muutosprojekti on saatu vietyä loppuun, on äärimmäisen tärkeää, että muutosta ja sen tuomaa vaikutusta seurataan reaaliajassa. Niin ikään olennaista on, että mahdollisiin korjaustoimenpiteisiin ryhdytään välittömästi, kun niihin on aihetta. Usein muutokset epäonnistuvat juuri siitä syystä, että niitä ei seurata millään tavalla tai vastaavasti jos seurataan, ei muutostoimenpiteitä yksinkertaisesti tehdä. Valitettavan usein ei rohkeutta palata entiseen ole, jos muutos osoittautuukin virheeksi.

Epäonnistuneissa muutoksissa on usein paljon suunnitelmia, toimintaohjeita sekä ohjelmia, mutta ei visiota. Selkeä visio helpottaa sen määrittelyä, mihin suuntaan organisaation on mentävä. Ilman selvää, järkeenkäypää visiota, muutosprosessi voi purkautua useiksi sekaviksi ja sopimattomiksi projekteiksi, jotka voivat viedä organisaation väärään suuntaan tai jopa pysäyttää paikalleen. Jos muutosprojektin visiota ei pysty selittämään ymmärrettävästi sekä kiinnostusta herättäen toiselle viidessä minuutissa, on visio vielä vajavainen, joten sitä on työstettävä selkeämmäksi. (Kotter 1995.) Usein organisaatiomuutoksessa epäonnistutaan, koska yhteistä tahtotilaa ei ole saatu synnytettyä tai, että yritetään tehdä huomattavan suuri muutos pikaisella aikataululla johdon yksimielisellä päätöksellä. On kuitenkin pidettävä mielessä, että organisaation uudistamisen onnistuminen on todella pitkäjänteistä toimintaa sekä ennen kaikkea on monen yksittäisen tekijän summa.

Vaarana voi myös olla, että muutos jää keskeneräiseksi. Keskeneräisyys saa aikaan oletettujen hyötyjen sijaan tehottomuutta ja työmotivaation laskua, kun ihmiset eivät uudessa tilanteessa tiedäkään, kuka vastaa mistäkin tai miten on tarkoitus toimia. Jos tällainen epämääräisyys jatkuu liian kauan, se johtaa vääjäämättä organisaation sellaiselle törmäyskurssille, jossa ammatillisuus katoaa ja energia menee syyllisten jahtaamiseen. (Järvinen 2008, 156.)

Kotter (1995) pohtii, että muutos on vasta silloin pysyvää, kun se on juurrutettu organisaatioon ts. ”se on osa yrityksen sisintä”. Tämä näkyy mm. uusien käytäntöjen soluttautumisena organisaation toimintatapoihin ja yhteisiin arvoihin. Kotter korostaa kahden eri tekijän tärkeyttä muutosten juurruttamisessa. Ensinnäkin henkilöstölle on jatkuvasti osoitettava, kuinka muutokset ovat parantaneet suorituskykyä. Toiseksi on käytettävä riittävästi aikaa siihen, että varmistetaan seuraavan johtosukupolven sisäistävän uuden lähestymistavan.

Ari Rämö (2013, 33) kirjoittaa oivallisesti kirjassaan ihmisten kyvyn muuttua olevan rajallinen. Hänen mukaan isoille muutoksille ei ole aina tarvettakaan, vaan olennaista on tehdä jatkuvasti pieniä muutoksia, joista ajan myötä tulee iso muutos, joka todella toteutuu käytännössä. Rämön mielestä johtamisen tärkeä tavoite on saada jatkuvaa muutosta aikaan strategian ja tavoitteiden saavuttamiseksi - jokaisena päivänä on siis mahdollista tehdä omalta osaltaan muutosta ja yrittää saavuttaa omia tavoitteitaan paremmin.

3.1.2 Motivaatio

Motivaatio on käsitteenä hyvin abstrakti riippuen sen subjektiivisesta luonteesta. Motivaatiota on tutkittu runsaasti ja tutkimustuloksista riippuen on päädytty erilaisiin määritelmiin ja teorioihin siitä, mikä ihmisen toimintaa suuntaa ja ohjaa. Tutkimustuloksille yhteistä on kuitenkin se, että erilaisia motivaatiotekijöitä on paljon ja, että näillä on eri ihmisille erilainen merkitys. Lonka (2015, 167) toteaaakin osuvasti, että mitä enemmän motivaatiota tutkii, sitä monimutkaisemmaksi se osoittautuu.

Motivaatio ja työmotivaatio

Motivaation latinankielinen kantasana *moveo*, *movere* viittaa liikuttamiseen, liikkumiseen. Motivaatio on jotakin, joka laittaa ihmisen liikkeelle, pyrkimään kohti päämäärää. Niin ikään motivaatio on tietyn käyttäytymisen takana olevien eri motiivien yhdistelmä, ts. motivaatio on monen eri tekijän summa. Motivaatio onkin kaikkea sitä, mikä kannustaa ihmistä eteenpäin ja tekee hänestä aktiivisen toimijan. (Rasila 2010, 5 ja 11; Sinokki 2016, 61-62.) Hyppänen (2007, 282) määrittelee niin ikään motivaation ihmisten käyttäytymistä ohjaavaksi voimaksi. Marjo Sinokki (2016, 60-61) määrittelee puolestaan motivaation psyykkiseksi tilaksi, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaation voimakkuus vaikuttaa siihen, kuinka sitkeästi tätä toimintaa ylläpidetään. Motivaatiolla voidaan tarkoittaa niin ikään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää.

Surakka ym. (2011, 34) pitää motivaatiota voimana, joka saa ihmiset toimimaan. Motivaatio voi olla voimakas, heikko tai jotain siltä väliltä, ja se kohdistuu eri asioihin riippuen ihmisestä ja hänen elämäntilanteestaan. Mitä korkeampi motivaatio on, sitä suuremmat voimavarat ihmisellä on käytössään. Lonka (2015, 168) toteaa, että motivaatio ei välttämättä lähde ihmisen sisältä vaan syntyy, kun ihminen on muodostanut elävän suhteen johonkin asiaan. Motivaatio, kuten kiinnostuskin, on Lonkan mukaan aina kohteellista eli johonkin toiminnan kohteeseen liittyvää. Ihminen voi olla esimerkiksi innostunut ilman, että innostus kanavoituu tiettyyn asiaan tai toimintaan. Tällöin innostuminen jää pelkäksi hetkelliseksi tunnetilaksi, joka ei saa ihmistä aidosti liikkeelle.

Myöhemmin motivaatio-termiä on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiivit antavat energiaa ja ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Useimmat määritelmät kuvaavat motivaatio-käsitettä eräänlaisena vektorisuutena, jonka komponentteina erotetaan vireys ja suunta. Motivaation on yksilön tila, joka määrää, miten vireästi ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. Lisäksi motivaatioon kuuluu tietynlainen sisäinen palautejärjestelmä. (Lappalainen 2015, 257.)

Kiteytettynä motivaation määritelmässä voidaan niin ikään erottaa kolme komponenttia, jotka ovat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys viittaa ihmisen kokemaan energiavoimaan, joka ajaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen, koska ihmisen motivaatio suuntautuu aina jotakin tavoitetta kohti. Systeemiorientoituminen tarkoittaa yksilössä ja hänen ympäristössään oleviin voimiin, jotka palauteprosessin kautta joko vahvistavat hänen tahtonsa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänen luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. (Lappalainen 2015, 257-258.)

Työmotivaatiota on niin ikään tutkittu jo yli sata vuotta. Tutkijoita mietityttää taukoamatta, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Tunnettuja työelämän tutkijoita ovat olleet mm. Taylor, Maslow, Herzberg sekä McClelland. Kauhanen (2015, 101) kirjoittaa työmotivaation olevan ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä.

Keskisen (2005, 32) mukaan motivoituneisuudella tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työn tavoitteista ja pyrkimystä toteuttaa tavoitteet käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Motivoituneisuus siis tarkoittaa ensisijaisesti tietynlaisesta asennoitumisesta työhön. Niin ikään motivoituneisuus voi ilmetä myös niin, että työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia menettämättä liiallisesti malttiaan tai hakeutumatta muihin tehtäviin.

Työmotivaatiota voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta suhteessa aikaan ja työtehtävien laajuuteen. Ensinnäkin motivaatiota voidaan tarkastella koko työuran näkökulmasta. Toiseksi motivaatiota voidaan tutkia erilaisten, rajallisen ajan kestävien tehtävien (kertaluontoisten tai toistuvien) näkökulmasta. Kolmanneksi motivaatiota voidaan tarkastella juuri tietyllä hetkellä; kysymällä miten motivoitua tiettyyn toimintaan tai tilanteeseen juuri nyt? (Rasila 2010, 11.) Työmotivaation peruskysymys on, kokeeko työntekijä saavansa palkkiota itse työn tekemisestä? (Liukkonen ym. 2006, 101.)

On hyvä huomioida, että motivoitunut työntekijä on muutakin kuin tehokasta työntekoa. Kun ihminen on hyvin motivoitunut, hän sekä työskentelee tehokkaasti ja laadukkaasti että suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. On kuitenkin huomattava, että toista ihmistä ei voi motivoida, mutta hänen motivoitumisestaan voi tukea erilaisin tavoin. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työstään paremmin ja lisäksi nauttii siitä. Tästä seuraa positiivinen pyörre: motivaatio lisää työn iloa ja ilo motivaatiota. (Rasila 2010, 6.)

Niin ikään motivaatiolla ja tyytyväisyydellä on suuri keskinäinen riippuvuussuhde. Tyytyväisyys ja työn ilo ovat tärkeitä asioita paitsi työntekijän myös työnantajan kannalta. Tyytyväisyyden ja motivaation yhteys osoittaa, että tyytyväinen työntekijä on myös tehokas työntekijä. Työntekijöiden tyytyväisyys on kullanarvoista työnantajalle myös siksi, että tyytyväinen työntekijä pysyy työssään. Organisaatioiden inhimillinen pääoma kaipaa älykästä ja ihmisten motiiveja ymmärtävää johtamista. Lisäksi ihmiset motivoituvat, kun he ovat itselleen sopivissa tehtävissä. Motivoitunut toiminta tuottaa onnistumisen kokemuksia ja vahvistaa hyvää oloa. Positiivinen palaute on yksi keskeinen motivaation ja energian lähde. Tahdonalaisia motivaation rakenteita ovat mm. sitkeys ja tahto oppia. (Wilenius 2015, 147, 148; Alahuhta 2015, 155; Rasila 2010, 6; Lappalainen 2015, 258-259, 261.)

Kukaan ei kuitenkaan ole aina motivoitunut työhönsä, vaan motivaation taso vaihtelee tehtävästä ja tilanteesta riippuen. Kyky innostua asioista ja motivoitua erilaisiin tehtäviin sekä muiden motivoitumisen tukeminen ovat tärkeitä taitoja nykypäivän työelämässä. Motivaatio syntyy ihmisessä itsessään, eikä toista voi suoraan motivoida. Niinpä esimerkiksi esimiehet ja kollegat voivat ainoastaan tukea toistensa motivoitumista. (Rasila 2010, 41, 44.)

Työmotivaatiota voidaan erityisesti lisätä voimaannuttamisella. Voimaannuttamisella tarkoitetaan voiman tai vaikutusvallan antamista ihmiselle. Voima voidaan tässä yhteydessä määrittellä voimaksi arvioida, toimia ja käskää. Usein voimaannuttamista pelätään johdon puolesta, ja työntekijöille annetaankin ohjeet toimia, mutta heillä ei ole tietoa voidakseen arvioida eikä valtaa käskää. (Dell 1993, 21-22)

Motivaation näkökulmasta hyvät vuorovaikutus- ja yhteistyösuhteet ovat tärkeitä. Tavoitteiden suuntainen ja tarkoituksenmukaisesti etenevä yhteistyö motivoi meitä useimpia ja pitää motivaatiomme yllä. Yhteistyön tehokkuus edellyttää hyviä työskentelykäytäntöjä, joita opitaan vain tekemisen kautta. Tunnusomaista hyvälle yhteistyölle ovat mm. luottamus, vastavuoroisuus, kuunteleminen, jakaminen, arvostus, halu yhteistyöhön, yhteinen tavoite ja tekemisen ilo. (Rasila 2010, 30-31.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatiossa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Ulkoinen motivaatio on puolestaan motivaatiota, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Siinä ihminen ei ole innostunut käsillä olevasta tehtävästä. Vertauskuvallisesti ilmaistuna ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan keppi tai porkkana -motivaatiota. Niin ikään sisäinen motivaatio on proaktiivista ja ulkoinen reaktiivista. (Martela & Jarenko 2015, 25-26.)

Sisäiset motivaatiotekijät ovat voimakkaampia ja pitkäkestoisempia vaikutukseltaan kuin ulkoiset. Sisäisiä motivaattoreita ovat ihmisestä itsestään nousevat asiat, kuten itsensä toteuttamiseen tai arvioihin liittyvät asiat. Sisäisesti motivoitunut toiminta kumpuaa toiminnan itsensä vuoksi, työ itsessään tuottaa iloa ja tyydytystä. Sisäinen motivaatio saa siis ihmisen toimimaan puhtaasta ilosta ja nautinnosta, kun ulkoisina motivaation lähteinä toimivat mm. palkkiot sekä rangaistukset. Ulkoisesti motivoituneena ihminen työskentelee sen vuoksi, että hän saa työstään rahaa, palkkioita tai muiden ihmisten arvostusta. Tällainen ulkoinen motivaatio voi saada ihmisen nopeasti liikkeelle, mutta työn iloa ja intoa se ei todennäköisesti lisää pitkäksi aikaa. Sisäisesti motivoitunutta ihmistä motivoi puolestaan itse toiminta ja työn kohteena oleva asia. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi kiinnostava työn sisältö, onnistuminen, vastuu, kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet ja haasteellisuus. Motivoinnissa siis kyse sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden tunnistamisesta ja niiden hyödyntämisestä. On vielä hyvä huomioida, että sekä sisäisiä että ulkoisia motivaatiotekijöitä tarvitaan. (Sinokki 2016, 62; Rasila 2010, 12, 27-28; Surakka ym. 2011, 34; Hyppänen 2007, 145.)

Lonka (2015, 169) kirjoittaa niin ikään sisäisen motivaation neljästä c-kirjaimesta: challenge, competence, curiosity ja context. Tämän hän kääntää kiteytetysti, että tarvitaan sopivan haastava tehtävä, riittävä pystyvyyden tunne, uteliaisuuden herääminen ja mielekäs asiayhteys, jotta sisäinen motivaatio todella syntyy. Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan tule ihmisen sisältä vaan se edellyttää, että ihmisen ja motivaation kohteen välille muodostuu merkityksellinen suhde tai toiminta. Kannustavalla palautteella on myös suuri merkitys oman sisäisen motivaation syntymisessä. Tutkijat osoittivat jo 1960-luvulla, että liiallinen ulkoisten palkkioiden tai rangaistusten korostaminen saattaa tappaa sisäisen motivaation. On hyvä huomioida, että ulkoinen motivaatio voi myös muuttua sisäiseksi, mikäli ulkoisia palkkioita ei korosteta kohtuuttomasti. Joskus piilevä kiinnostus voi herätä, jos ihminen tutustuu erilaisiin asioihin pienen ulkoisen paineen alla, josta ihminen itse ei ole tietoinen. Tällöin piilevänä ollut asia alkaa kiinnostamaan ja motivoimaan uudella tavalla. (Lonka 2015, 168-169, 170.)

Martela & Jarenko (2015, 27, 32-33) kirjoittavat edelleen sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota olevan kahta eri tyyppiä. Ulkoisessa motivaatiossa voidaan nähdä ulkoista ja sisäänotettua kontrollia. Ulkoinen kontrolli tarkoittaa, että ihmisen tekee asian, koska häntä kontrolloidaan ulkopäin. Sisäänotetulla kontrollilla tarkoitetaan, että ihminen pakottaa itsensä tekemään asioita, joita ei oikeastaan haluaisi tehdä. Niin ikään ulkoisessa motivaatiossa voidaan erottaa sekä sisäsyntyinen että sisäistetty motivaatio. Sisäsyntyinen motivaatio on sitä, että tekeminen itsessään on innostavaa ja nautinnollista eli motivoitutaan pelkästä tekemisen riemusta. Sisäistetyssä motivaatiossa taas tietty tekeminen vuorostaan tuntuu arvokkaalta, koska se kytkeytyy yhteen ihmisen arvomaailman kanssa, jolloin hän kokee tekemisen itsear-

voisen arvokkaaksi ja tärkeäksi. On myös hyvä huomioida, että tosielämässä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat useimmiten samaan aikaan läsnä ja toimivat ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta pitkälti toisiinsa sekoittuneina. (Martela & Jarenko 2015, 27.)

Flow eli virtaus

Virtaus on sisäisen motivaation syvin muoto. Se syntyy tehtävän tarjoaman haasteen ja oman pystyvyyden välisestä suhteesta. Käsitteen virtaus (englanniksi flow) kehitti alun perin professori Mihaly Csikszentmihalyi. Flow:lla tarkoitetaan tietoisuuden tilaa, jossa ihmisen tempautuu niin voimakkaasti haastavan tehtävän tekemiseen, että hän saattaa unohtaa hetkeksi itsensä ja kokea olevansa täysin yhtä ympäristönsä kanssa. Virtaus on kuitenkin hyvin arkinen ilmiö: kaikki ihmiset kokevat ajoittain virtausta, mutta jotkut meistä tuntuvat kulkevan jatkuvassa virtauksessa. Aito virtauskokemus perustuu ihmisen omaan älylliseen ponnisteluun; se esiintyy, kun ihminen on ponnistellut pitkään oman osaamisen rajoilla ja hyvin haastavien tehtävien parissa. (Lonka 2015, 169, 171; Liukkonen ym. 2006, 23.)

Flow-tilaan pääsemiseksi tarvitaan neljä eri tekijää. Nämä flow'n edellytykset ovat: kyky keskittyä, tekijän taitotason ja tehtävän haastetason optimaalinen suhde, selkeä päämäärä sekä jatkuva palaute. (Martela & Jarenko 2015, 101-105.)

Tilanne- ja yleismotivaatio

Motivaatiosta puhuttaessa siinä erotellaan usein tilanne- ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatiolla tarkoitetaan tiettyyn tilanteeseen liittyvää lyhytkestoista ja dynaamista motivaatiota, johon ympäristötekijät vaikuttavat huomattavasti. Yleismotivaatio kuvaa puolestaan käyttäytymisen pysyvyyttä sekä se vaikuttaa usein myös tilannemotivaatioon. (Sinokki 2016, 62-63.)

Motivaatio- ja työmotivaatioteoriat

Vaikka motivaatiota on tutkittu paljon, ja motivaatioista on olemassa runsaasti erilaisia teorioita, ei mikään teoria ole pystynyt selittämään yksiselitteisesti motivaation syntyä (Sinokki 2016, 63, 104).

Varhaisimmat motivaatioteoriat 1930- ja 1940-luvuilta käsitelivät motivaatiota liikkeelle painavana voimana, joka perustui sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin, joita Sigmund Freudin mukaan olivat aggressio ja seksuaalisuus. Myöhemmin Clark Hulin teoriassa motivaatiota ohjaavassa toiminnassa perusviettejä oli neljä: nälkä, jano, seksuaalisuus ja kivun välttäminen. Näitä ensimmäisiä motivaatioteorioita kutsuttiin myös viettiteorioiksi (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 13). Em. teorioiden mukaan nämä perustarpeet olivat synnynnäisiä ja muuttumattomia.

Samoihin aikoihin osa tutkijoista oli sitä mieltä, että perustarpeet ovatkin psykologisia ja oppittuja, jolloin syntyi behavioristiset motivaatioteoriat. Tällaisia behavioristisia teorioita olivat mm. Ivan Pavlovin klassinen ehdollistumisen teoria, Burrhus Skinnerin välineellisen ehdollistumisen teoria ja Albert Banduran sosiaalisen oppimisen eli mallioppimisen teoria. (Sinokki 2016, 72-73; Liukkonen ym. 2006, 16-17.) Nämä teoriat olivat edelleen luonteeltaan mekanistisia, koska kiinnostus kohdistui ainoastaan ulkoapäin havaittavaan käyttäytymiseen. Motivaation ajateltiin siis olevan väline, jota ulkopuolisen oli helppo ohjailta. (Liukkonen ym. 2006, 14).

Näiden behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi humanistisen psykologian suuntaan (Liukkonen ym. 2006, 17.) Tunnetuin motivaatioteorioista on oletettavasti Abraham Maslow'n tarvehierarkia, jonka mukaan toimintaamme ohjaavat tarpeet muodostavat viisiportaisen hierarkian. Maslow'n mukaan ihmisen motivaatio selittyy sillä, miten hyvin hänen perustarpeensa ovat tyydyttyneet (Lappalainen 2015, 258). Kun ihmisellä on jokin tarve, hän ryhtyy toimimaan täyttääkseen tuon tarpeen. Teorian mukaan ihmisen tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä, alempien tasojen tarpeet ovat luonteeltaan fysiologisia ja ylempillä tasoilla psykologisia. Ihmisen perustarpeet pitää siis tyydyttää ensin, minkä toteutumisen jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeilleen. Maslow'n tarpeiden hierarkiassa ensimmäisinä ilmenevät fysiologiset tarpeet, toiseksi turvallisuuden tarpeet, kolmanneksi yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, neljäntenä arvostuksen tarpeet ja viidentenä eli ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. (Rasila 2010, 36; Sinokki 2016, 73.)

On hyvä huomioida, että Maslow'n tarvehierarkiassa motivaatio syntyy vasta hierarkian huipulla, kun muut perustarpeet on tyydytetty. Maslow totesi myöhemmin, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etenekään hierarkkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi saattaa korostua riippumatta ”alempien” tarpeiden tilasta. Maslow'n tarvehierarkiateorian avulla voidaan kuitenkin yrittää ymmärtää ihmisten motivoitumista ja turhautumista työyhteisöissä. Maslow'n teorian lisäksi muita tarveteorioita ovat mm. Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin ERG-teoria. (Sinokki 2016, 74-75.)

Sinokki (2016, 104) viittaa Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygienieoriaan eli kaksifaktoriteoriaan, jossa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset että työntekijän sisäiset tekijät (Herzberg 1968). Herzbergin mukaan ulkoiset tekijät ovat hygienieitekijöitä ja sisäiset puolestaan motivaatiotekijöitä. Hygienieitekijät (esimerkiksi työilmapiiri, johtaminen ja palkka) aiheuttavat puutteen kautta huonovointisuutta ja motivaatiotekijöitä (esimerkiksi työn vastuullisuus, tunnustus saavutuksista ja työssä eteneminen) lisäämällä parannetaan hyvinvointia. Teorian mukaan hygienieitekijät aiheuttavat huonosti hoidettuina paljon tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuna ne eivät vaikuta

suuresti tyytyväisyyteen. Motivaatiotekijät puolestaan vaikuttavat hyvin hoidettuina tyytyväisyyteen voimakkaasti, mutta huonosti hoidettuina vaikutus tyytymättömyyteen on vähäinen. Niin ikään Herzbergin mielestä motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia omista tekemisistään, jotka syntyvät ihmisessä itsessään. (Sinokki 2016, 104-105.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria pohjautuu olettamuksesta, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisinä, kun perinteisen työtyytyväisyyden ajattelumallin ajateltiin olevan jatkumo, jonka ääripäissä olivat korkea työtyytyväisyys ja suuri tyytymättömyys. Motivaatio- ja hygieniateorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei siis olekaan tyytymättömyys, vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Näin ollen tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän poisto ei lisää tyytyväisyyttä, vaan ainoastaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin teoriassa ihmisellä ajatellaan olevan kahdenlaisia tarpeita: ensinnäkin sisäänrakennettu tarve välttää ympäristön aiheuttamaa kipua sekä tähän liittyen opitut, biologisille tarpeille alisteiset tarpeet ja toiseksi erityinen tarve kokea onnistumista ja henkistä kasvua. (Sinokki 2016, 105-106.)

Käyttäytymistieteilijä David McClellandin tutkimuksen mukaan henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: saavutusten, vallan ja yhteenkuulumisen tarpeista. Eri ihmisillä nämä kolme aluetta painottuvat eri tavoin. Kun ihmistä motivoivat saavutukset, hän kaipaamaa ammatillisia haasteita ja asettaa itselleen realistisia tavoitteita sekä ponnistelee niitä kohti. Kun motivaatio syntyy vallantunteesta, ihminen pyrkii tehtäviin, joissa hän voi vaikuttaa ja johtaa muita. Kun liittyminen toisiin ja yhteenkuuluvuus ovat tärkeitä motivaation synnyttäjiä, henkilö arvostaa yhteistyötä, yhdessä oloa ja hyvähenkistä vuorovaikutusta. (Rasila 2010, 12-13.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa edellä mainittuihin tarveteorioihin, jotka siis selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä viettien ja tarpeiden pohjalta sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin, jotka puolestaan kuvailevat yksilöllisiä eroja tulkita sekä havaita erilaisia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja reagoida niihin. (Sinokki 2016, 75.)

Kognitiivisissa eli prosessimotivaatiomalleissa pääajatuksena oli siis selvittää, kuinka ajattelu- prosessit ja kognitiota ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Motivaation lähteenä alettiin pitää ajatusprosesseja, tulkintoja, ennakoiteja ja odotuksia. (Liukkonen ym. 2006, 18-19.) Prosessiteoriat analysoivat keinoja saada ihminen liikkeelle sekä ylläpitää ja ohjata tätä liikettä. Tunnettuja prosessiteorioita ovat mm. Vroomin odotusarvoteoria, Csikszentmihályin flow-teoria, Adamsin tasapainoteoria, Nuttinin relationaalinen motivaatioteoria ja Leontjevin kohteellisen toiminnan teoria. 1960-luvulla alettiin kiinnostua myös suoritusmotivaatiosta, kontrollin sijainnista sekä sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. (Sinokki 2016, 75-77.)

Uudemmat motivaatioteoriat korostavat puolestaan yksilön käsitystä omista vaikutusmahdollisuuksista sekä ympäristön merkitystä motivaation muodostumisessa. Niin ikään Peltonen ja Ruohotie jakavat motivaatioteoriat kolmeen ryhmään: tarve-, yllyke- ja prosessiteorioihin. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja yllyketeoriat ulkoisia syitä ja prosessiteoriat yksilöllisiä eroja käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin reagoimisessa. Viimeisten vuosikymmenten aikana ollaan kuitenkin siirrytty entistä enemmän sosiaalis-kognitiivisten teorioiden suuntaan, joiden mukaan sekä sosiaalinen ympäristö että ajatukset ja tajunta vaikuttavat motivaation syntyymiseen ja siten käyttäytymiseen. Motivaatio alettiin siis nähdä persoonallisuustekijöiden, sosiaalisen ympäristön ja kognitioiden vuorovaikutuksena. Sosiaalis-kognitiivisissa teorioissa minä nähdään keskeisenä psyykeen rakenteena, jolloin motivaatioprosessi nähdään yksilön ominaisuutena eli tapana ajatella ja prosessoida suoritustyöympäristöä. Sosiaalis-kognitiivisia teorioita ilmentävät mm. Deci & Ryanin itsemääräämisen eli itseohjautuvuuden teoria, Nichollsin tavoiteorientaatioteoria ja Banduran itsepystyvyysteoria. (Sinokki 2016, 75-77; Liukkonen ym. 2006, 24-25.)

On olemassa sellaisia perustarpeita, jotka motivoivat lähes kaikkia ihmisiä. Deci & Ryanin itsemääräytymisteorian mukaan ihmisellä on tarve tuntea itsensä autonomiseksi, päteväksi ja muiden joukkoon kuuluvaksi. Kaikki me motivoidumme parhaiten, kun koemme, että meitä kohdellaan autonomisina ja pystyvinä yksilöinä. Samanaikaisesti on tärkeää, että koemme olevamme olennainen osa ryhmää ja pystymme antamaan itsestämme jotain muille. Joskus autonomian ja pystyvyyden tarpeet ovat ristiriidassa yhteenkuuluvuuden tarpeen kanssa, kun oma suoritus tuntuu tärkeämmältä kuin ryhmän etu. Ihmiset joutuvat myös jatkuvasti mukautumaan olosuhteisiin ja suorittamaan tehtäviä myös ulkoisen paineen alla. Tällaisissa tilanteissa sisäisen motivaation aste riippuu siitä, miten yksilö on oppinut säätelämään omaa toimintaansa (itsesäätely). (Lonka 2015, 169.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana motivaatiotutkimus on kohdistunut kolmelle eri tasolle. On tutkittu esimerkiksi tietyn tilanteen esimerkiksi työtehtävän vaikutusta motivaatioon. Tutkimus on voinut kohdistua yleisemmälle eli asiayhteyksien tasolle, kuten työmotivaation tarkasteluun mm. asiakaspalvelusektorilla. Lisäksi tutkimuskohde on voinut painottua motivaatioon ihmisen persoonallisuuden rakenteena, joka vaikuttaa yleisesti kaikilla työelämän osa-alueilla. Tällöin puhutaan globaalista, yleisestä motivaatiosta työntekoa kohtaan. Vallenrandin hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta edustaa edellä mainittua motivaatiotutkimusta. (Liukkonen ym. 2006, 28-29, 92.)

Erilaisia motivaatioteorioita tarkasteltaessa on hyvä pitää mielessä niiden kontekstisidonnaisuus, mikä tarkoittaa, että yhteiskunta, kulttuuri ja vallitsevat olosuhteet vaikuttavat ihmisten käsityksiin omasta motivaatiostaan. (Kauhanen 2015, 102-103.)

3.1.3 Sitoutuminen ja sitouttaminen

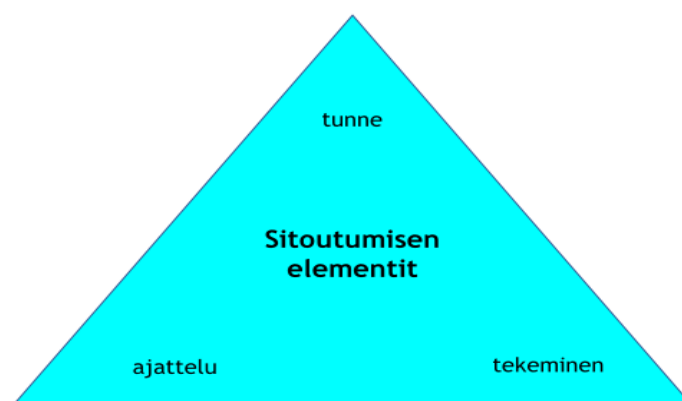
Motivaatio ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä - motivaatio lisää sitoutumista ja sitoutuminen puolestaan motivaatiota. Kun motivaatio- ja sitoutumistekijät ovat kunnossa, voidaan sanoa kulloinkin kyseessä olevan sitouttamistyön kantaneen aidosti hedelmää.

Luottamusmiestoiminta perustuu ennen kaikkea vapaaehtoisuuteen, koska työtä ei tehdä rahasta. OP Ryhmässä on ainoastaan yksi päätoiminen eli kuukausipalkallinen pääluottamusmies, ja hän työskentelee OP Keskusyhteisössä. Muille pääluottamusmiehillä ja neuvotteleville luottamusmiehillä maksetaan Rahoitusalan työehtosopimuksessa määriteltyä tehtäväkohtaista lisää. Paikallisesti eri yksiköissä työskentelevät luottamusmiehet eivät sen sijaan saa rahallista korvausta luottamustoimestaan. Näin ollen sitoutumisen ja erityisesti sitouttamisen merkitys luottamusmiestoiminnassa on avainasemassa toiminnan kehittämisessä ja jatkuvuudessa.

Sitoutumista ja sitouttamista on tutkittu jo monen vuosikymmenen ajan ja monesta eri näkökulmasta. Molemmista on niin ikään useita eri määritelmiä, johtuen käsitteen subjektiivisesta luonteesta. Hyppänen (2007, 283) määrittelee sitoutumisen tunnetilaksi, jossa henkilö hyväksyy tavoitteensa ja tekee töitä niiden eteen. Sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen omistautuneisuutta tehdä joku tehtävä, sitouttaminen puolestaan käsittää ihmisen tekemää työtä organisaation tavoitteiden saavuttamisen eteen.

Sitoutuminen voidaan määritellä esimerkiksi psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Tämä side voi niin ikään perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Mukautumisesta eli alimman tason sitoutumisesta on kyse, kun henkilön käyttäytyminen toisia tai organisaatiota kohtaan on suopeata, mukautuvaa ja toivottua joidenkin etujen vuoksi. Samaistuminen puolestaan edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista - yksilö tuntee tällöin ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Ylimmän tason sitoutumisen muoto eli sisäistäminen käsittää ajatuksen siitä, että organisaation toimintaan panostaminen perustuu yksilön arvojen, asenteiden ja tavoitteiden yhdensuuntaisuuteen organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Keskinen 2005, 25-26.)

Sarah Cook (2008, 12-14) kirjoittaa sitoutumisen sisältävän kolme elementtiä: tunteen, ajattelun ja tekemisen (kuvio 3). Cookin mukaan sitouttaminen koostuu siitä, miten positiivisesti työntekijä ajattelee organisaatiostaan (ajattelu), miten positiivisesti hän tuntee organisaatiotaan kohtaan (tunne) sekä miten positiivisesti ja ennakoivasti hän toimii eri sidosryhmien kuten kollegoiden kanssa saavuttaakseen organisaation asettamat tavoitteet (tekeminen). Voidaan puhua sitoutumisen eri asteista, joilla positiivinen ja ennakoiva työntekijä toimii organisaatiossa.



Kuvio 3: Sitoutumisen kolme elementtiä (mukaillen Cook 2008, 14)

Sitoutuminen on niin ikään tapa, jolla yksilö suhtautuu tehtäväänsä tai organisaatioonsa sekä halukkuutta antaa energiaansa ja osaamistaan tehtävän tai organisaation käyttöön. Tällöin voidaan puhua eräänlaisesta vaihtosuhteesta työntekijän ja organisaation välillä, jota säätelee mm. keskinäinen luottamus. Sitoutuminen on siis aina kahden kauppa - organisaatio voi vaikuttaa piirteillään sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne säätelee sitoutumisen astetta. (Keskinen 2005, 26.)

Keskinen (2005, 26) esittää paljon sitoutumisesta kirjoittaneen ja sitä tutkineen Pertti Jokivuoren tiivistyksen sitoutumisesta: sitoutuminen näkyy työntekijän taipumuksena hyväksyä organisaation tavoitteet, halukkuutena ponnistella organisaation eteen sekä pyrkimyksenä ylläpitää työsuhdetta organisaatioon.

Sitoutuneisuus kuvastaa siis ennen kaikkea vastuullista asennoitumista työhön. Sitoutuneisuutta on niin ikään määritelty organisaation omistajuuden tunteeksi, joka sisältää kolme elementtiä: affektiivisen, arvioivan ja kognitiivisen. Affektiivisella omistajuudella tarkoitetaan tunnetason liittymistä tai kiintymystä ryhmään, syvällistä sitoutumista yhteistyön tekemiseen omassa organisaatiossa. Arvioivalla omistajuudella tarkoitetaan puolestaan arvon ja merkityksellisyden liittämistä omaan ryhmään tai organisaatioon. Tämä näkyy esimerkiksi halukkuutena tehdä laadukkaasti omat tehtävänsä, koska omaa organisaatiota pidetään tärkeänä ja arvokkaana. Kognitiivinen omistajuus sisältää tietoisuuden omasta jäsenyydestä ryhmässä. Tällöin työmotivaatio sekä sitoutuminen ovat vahvaa henkilöllä, joka on tietoinen oman työpäätöksensä välttämättömyydestä ja osuudestaan koko työryhmän työn onnistumisessa. Sitoutuneisuuteen voidaan lisätä vielä neljäs ulottuvuus eli käyttäytymisen tasolla ilmenevä vahva oman organisaation puolustaminen ja sen eteen tehtävä työ. Vahvaa omistajuuden tunnetta koetaan erityisesti organisaatiossa, jossa on hyvä ilmapiiri. (Keskinen 2005, 28.)

Hyppänen (2007, 144) viittaa Allenin ja Meyerin (1990) löytäneen kolmenlaisia asennetekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät liittyvät tunteeseen siitä, että kuulutaan yhteisöön. Käyttäytymistekijöillä tarkoitetaan käsityksiä siitä, millaisia riskejä ja taloudellisia menetyksiä yhteisöstä lähtemiseen liittyy. Kognitiiviset eli tiedolliset tekijät liittyvät vastuun ja velvollisuuden tunteisiin. Sitoutumista vahvistavat niin ikään hyvät vuorovaikutussuhteet. Motivoituminen on siis vuorovaikutteinen prosessi, lopullisen päätöksen sitoutumisesta tekee kukin ihminen itse.

Sitoutumisen astetta ja sävyä voidaan määritellä myös sen perusteella, miten moraalisesti korkeatasoisesta sitoutumisesta on kulloinkin kyse. Laskelmoiva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän panostamista tehtäviinsä ainoastaan erilaisten palkintojen ja houkuttimien takia. Moraalisesti korkeatasoisesti sitoutunut henkilö puolestaan pyrkii tekemään parhaansa työnsä ja organisaationsa eteen. (Keskinen 2005, 29.)

Niin ikään sitoutuneisuutta on jäsenelty useilla eri tavoilla. Sitoutuminen voi kohdistua joko työhön tai organisaatioon sekä edellä mainittuihin moraalisiin piirteisiin. Edelleen sitoutumista voidaan jäsenellä affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuuteen pohjautuvana. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tunnetasolla ilmenevää sitoutuneisuutta pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuuden tai välttämättömyyden kokemuksiin pysyä organisaatiossa. Jatkuvuuteen pohjautuva sitoutuminen pitää työntekijän organisaatiossa, koska esimerkiksi menetysten vuoksi hänellä on tarve pysyä organisaatiossa jäsenenä. (Keskinen 2005, 30.)

Sitoutumisen rakentaminen merkitsee sen varmistamista, että aivan jokainen ymmärtää oman tehtävänsä vision muuttamisessa todellisuudeksi. Sitoutuminen on dynaaminen, jatkuva prosessi, jota on koko ajan tarkkailtava ja jonka kulkua on säädettävä sitä mukaa kuin olosuhteet ja tarpeet muuttuvat. Sitoutumisen rakentaminen tapahtuu sekä emotionaalisella että rationaalisella tasolla. Kun ihmiset nauttivat työstään ja uskovat organisaation visioon, kuulee sen heidän äänestään ja näkee heidän silmistään. Tunnetason yhteys sitoutumiseen ei kuitenkaan riitä. Sitoutumisen rakentaminen merkitsee myös sitä, että otetaan huomioon rationaalinen tekijä. Jokaisella on tarve ymmärtää ja saada tolkkua jostakin, ennen kuin pystyy sitoutumaan. Kun sekä rationaalisii että emotionaalisii tarpeisiin vastataan, toisin sanoen kun tavoitetaan sekä ihmisen pää että sydän, todellinen sitoutuminen ylittää innostuksen, sopimuksen ja ymmärtämisen tavoitteet. Tällöin ihmiset omaksuvat organisaation toimet, ikään kuin ne olisivat heidän omiaan. (Straw ym. 2015, 83-84.)

Sitoutumiselle on ominaista mielen sisälle rakentunut mekanismi, joka tuottaa jatkuvasti motivaatiota valittuun kohteeseen. Työelämän kannalta kriittisimpiä sitoutumisen kohteita ovat organisaatio, oma työryhmä, työn tavoitteet sekä erilaiset päätökset ja muutokset sekä esimerkiksi asiakkaat. Oli sitoutumisen kohteet mitkä tahansa, sitoutumisissa on aina kolme keskeistä ohjausvoimaa: tarpeet, arvot ja uskomukset. Pääperiaate on, että arvojen ja uskomusten vastaisiin asioihin ihminen ei pysty aidosti sitoutumaan, joskin hädässä ihminen voi tilapäisesti toimia arvojen tai uskomusten vastaisesti. Esimerkiksi mitä paremmin organisaation todelliset arvot vastaavat ihmisen henkilökohtaisia arvoja, sitä suurempi on sitouttava vaikutus. Niin ikään, jos ihminen kokee oman roolinsa tärkeäksi, tyydyttää se sisäisiä tarpeita (arvostus, valta) ja voimistaa ihmisen sitoutumista. Mm. hyvä ilmapiiri ja ihmissuhteet, vaikutusmahdollisuudet, tehtävän merkityksen kokeminen sitouttavat ihmistä eri tehtävissä. (Helin 1998, 153-157.)

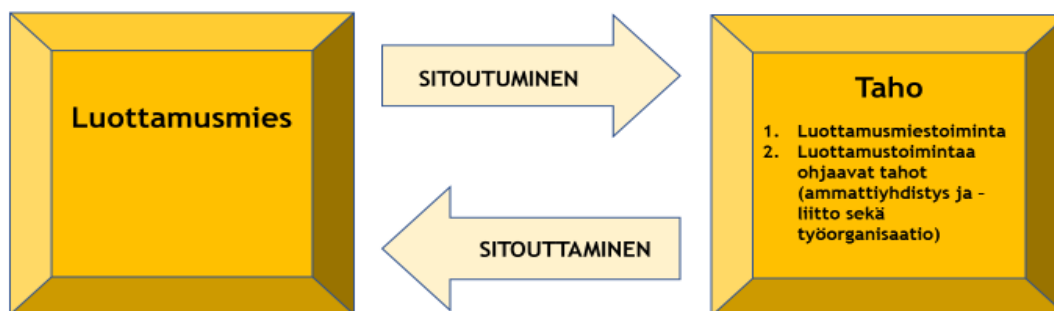
On myös hyvä pitää mielessä, että sitoutumista tapahtuu kaikilla tasoilla ja useisiin suuntiin: ylhäältä alas, pohjalta ylös ja sivusuunnassa. Koska sitoutuminen keskittyy ihmisiin, se on sopeutettava muuttuviin tarpeisiin ja olosuhteisiin. On myös hyvä huomioida, että sitoutumista tapahtuu makrotasolla esimerkiksi, kun koko organisaatio sitoutuu yrityksen uuteen visioon, mutta myös pienissä päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. (Straw ym. 2015, 116, 118).

Organisaation johtamisen näkökulmasta on kolme avaintekijää, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumisen asteeseen. Ensinnäkin, varmuus yrityksen tulevaisuudesta korreloi työntekijöiden sitoutumisasteen kanssa. Tämä vaikuttaa suuresti siihen, miten yrityksen ylin johto kykenee aloittamaan prosessin, jonka avulla yrityksen tarkoitus selkiytyy ja työntekijät osaavat yhdistää sen omiin tavoitteisiinsa sekä tulevaisuuteensa. Ihmiset tarvitsevat vision, joka todella motivoi heitä; heidän täytyy kokea, että he tekevät ammattinsa kautta jotain merkityksellistä. Toiseksi yrityksessä tarvitaan riittäviä oppimis- ja uramahdollisuuksia. Tätä pidetään yhtenä motivoinnin avaintekijöistä. Kysymys onkin siitä, miten vakavasti työntekijät otetaan huomioon inhimillisenä pääomana, jota voidaan kasvattaa ja kehittää. Ihmisten sitoutuminen yritykseen kasvaa paljon, jos yritys todella ponnistelee osoittaakseen, että se välittää työntekijöidensä tulevaisuudesta. Monesti tämä unohtuu, vain ylintä johtoa sitoutetaan erilaisilla kannustimilla pysymään yrityksessä. Kolmanneksi sitoutumista kasvattaa yrityksen suhtautuminen työn ja vapaa-ajan tasapainoon. (Wilenius 2015, 148-150.)

Edelle esitettyyn viitaten voidaan yksinkertaistettuna todeta, että sitoutuminen lähtee ihmisestä itsestään ja sitouttaminen puolestaan on aikaansaannosta organisaation oikein tehdyistä sitouttamistoimenpiteistä. (Difference Between Employee Engagement and Commitment.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on jäsennellytässä opinnäytetyössä luottamusmiestoimintaa ohjaavaa sitoutumista ja sitouttamista. Luottamusmies sitoutuu luottamusmiestoimintaan sekä sitä ohjaaviin tahoihin. Vastaavasti luottamusmiestoiminta sekä sitä ohjaavat tahot sitouttavat luottamusmiehen omilla sitouttamistoimenpiteillään.

**Sitoutumisen ja sitouttamisen jäsentelyä luottamusmiestoiminnassa:
"Luottamusmies sitoutuu, taho sitouttaa"**



Kuvio 4: Sitoutumisen ja sitouttamisen jäsentelyä luottamusmiestoiminnassa

3.2 Sitouttamisen keinoja

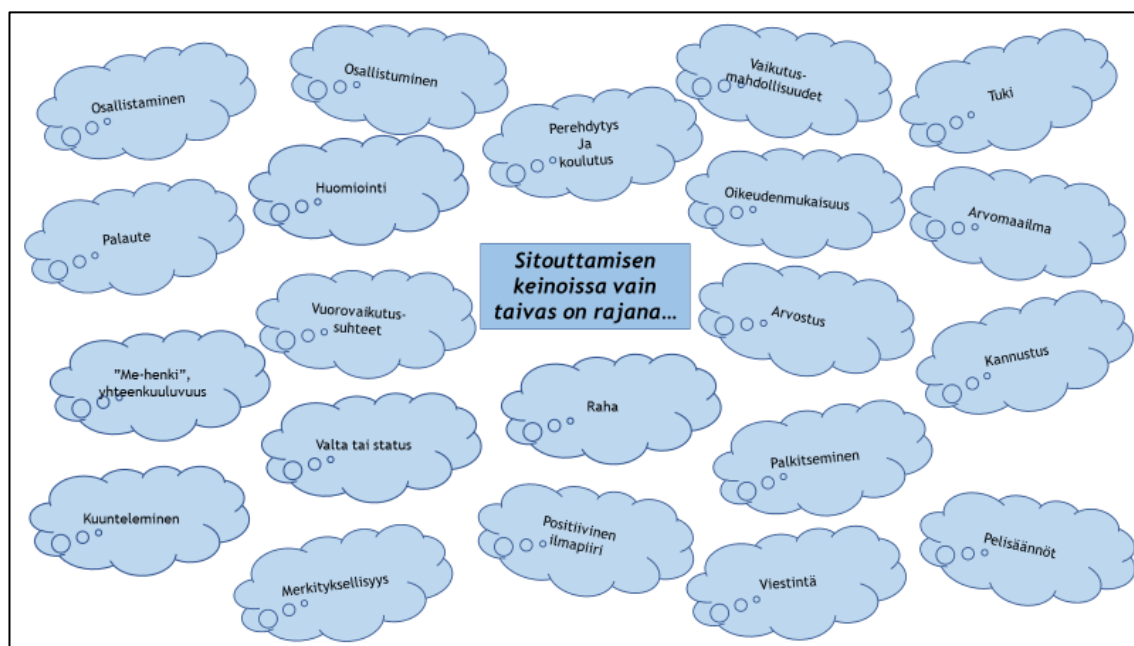
On edelleen korostettava, että sitoutuminen ja motivoituminen ovat ihmisille sisäsyntyisiä, eikä niihin voida näin ollen pakottaa. Ihmisen motivoitumiselle ja sitoutumiselle voidaan kuitenkin luoda edellytyksiä sekä tunnistamalla niitä edistäviä että välttämällä niitä heikentäviä tekijöitä. (Hyppänen 2007, 146.)

Ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. On kuitenkin muistettava, että ihminen on sisältäpäin ohjautuva, haluten itse päättää tunnetiloistaan ja ajatuksistaan. Näin ollen sitoutumisen aikaansaaminen on tärkeää, koska vain sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee itsenäisesti töitä niiden eteen, olipa kyse sitten suuremmasta organisaatiosta, tiimistä tai tehtävästä. Niinpä huomio kannattaa kiinnittää motivoitumista ja sitoutumista edistäviin tekijöihin. Esimerkiksi jatkuvat muutokset vähentävät työmotivaatiota. Ihmisten kokema työtyytyväisyys vaikuttaa sen sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Henkilön sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon hän on valmis teke-

mään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä, miten hän hyväksyy yrityksen tavoitteet, miten hän haluaa ponnistella niiden eteen, miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa. (Hyppänen 2007, 142-143.)

Niin ikään työhön tai tehtävään sitoutumisen aste vaihtelee yksilöittäin ja organisaatioittain. Ns. sisältäpäin ohjautuvat, itsetunnon vahvat ja hyvän työmotivaation omaavat ovat huomattavasti muita sitoutuneempia työhönsä. Organisaation oikeudenmukainen toiminta, kannustus, vuorovaikutteisuus ja selkeys ylläpitävät sitoutumista. Työskentelyilmapiiri, joka tarjoaa mm. riittävän itsenäisen ja kehittävän työskentelymahdollisuuden, mielekkäitä tehtäviä ja päätöksentekoon osallistavia tehtäviä, ylläpitää sitoutumista. (Keskinen 2005, 31.)

Alla oleva kuvio (kuvio 5) kuvaa mainiosti sitouttamiskeinojen moniulotteisuuden. Keinoja sitouttaa on käytännössä katsottuna niin paljon kuin on eri ihmisiäkin.



Kuvio 5: Sitouttamisen keinoissa vain taivas on rajana

Seuraavaksi esitellään hieman tarkemmin tärkeimpiä luottamusmiestoiminnassa hyödynnettäviä sitouttamisen keinoja lähdeaineiston pohjalta.

3.2.1 Luottamus

Asiasta ja organisaatiosta riippumatta luottamuksen rakentaminen on kaiken perusta. Luottamus on molemminpuolinen tunne, eikä se myöskään synny yksipuolisesti. Luottamus rakentuu yhteisistä kokemuksista ja se lunastetaan teoilla, eikä puheilla. Luottamuksen voidaan sanoa

olevan tunne siitä, että tapahtuu se, mitä odottaa, eikä se, mitä pelkää. Niin ikään luottamus on työyhteisön suhteiden perusta sekä yhteistyön edellytys. Jos luottamusta ei ole, heikentää se suhdetta työyhteisöön sekä myös työmotivaatiota. Käytännössä luottamus on oikeastaan vain ajan antamista ja tavallista tekemistä eli keskusteluja ja yhteistyötä, lupauksen pitämistä ja asioiden etenemistä sovitun mukaisesti. (Kuusela 2015, 65-66.)

Kun ihmisen ympärillä vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri, energia kanavoituu eteenpäin hyviksi tuloksiksi, eikä sitä nakerra negatiivisuus ja tarpeeton pohdiskelu. Luottamusta huokuvassa ilmapiirissä ihmiset uskaltavat ottaa riskejä ja kokeilla rajojaan, saaden näin enemmän aikaa. Tilanne voi vain parantua, jos luottamukseen liittyy positiivinen asenne. Positiivisuus ei pelkästään energisoi, vaan myös avaa uusia näkökulmia. Alahuhta muistuttaa, että positiivisuus täytyy niin ikään ymmärtää oikein. Se ei tarkoita, että ollaan jalat irti maasta tai sitä, ettei saisi myöntää tosiasioita. Positiivisuuden perusta on juuri tosiasioiden tunnistaminen ja tunnustaminen. Positiivisuus on sitä, että ei lannistuta tai turhauduta vaikeuksista. Positiivisuus on sitä, että pyritään aina katsomaan, miten vaikeudet pystytään kääntämään mahdollisuuksiksi. (Alahuhta 2015, 141-143.)

Luottamus-käsitettä on jäsennelly ja tutkittu monesta eri näkökulmasta: teologisesta, filosofisesta, juridisesta, ekonomisesta ja käyttäytymistieteelliseltä kannalta. Aikaisemmissa määritelmässä korostettiin yksilön uskoa toisten aikomuksiin, tarkoituksiin ja motiiveihin, kun taas uusimmissa määritelmässä painotetaan optimistista asennetta toisten käyttäytymistä kohtaan. Luottamus voi kohdistua toiseen yksilöön, työryhmään, koko organisaatioon tai ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Luottamus voidaan määritellä tunnetasoisena ilmiönä, päättelynä ja havaintoina toisten käyttäytymisestä sekä käyttäytymisen tasolla. (Keskinen 2005, 78.)

On kuitenkin huomattava, että luottamus on vaikeasti hahmottuva, dynaaminen ja kompleksinen käsite. Sitä on vaikea ulkoisesti mitata tai nähdä silmällä. Niin ikään eri ihmisten luottamuskokemukset vaihtelevat. Luottamus muuttuu ja kehittyy koko ajan ihmisten ja yhteiskunnan mukana. Lisäksi luottamuksessa monet ilmiöt vaikuttavat toisiin ja muutos luottamuksen yhdellä osa-alueella vaikuttaa koko ilmiöön. Edellä mainittu tarkoittaa, että aukotonta määritelmää luottamuksesta ei ole. (Laine 2010, 19.)

Ruutu ja Salmimies (2015, 73) toteavat luottamuksen olevan kaiken ihmissuhdetyön perusta. He määrittelevät luottamuksen kyvyksi luoda turvallinen ja kannustava ilmapiiri, jossa ihmiset kokevat voivansa kasvaa ja kehittyä emotionaalisesti turvallisessa ympäristössä. Luottamukseen liittyy läheisesti tasapuolisuus, suoraselkäinen rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä avoin tiedonkulku ja arvostava vuorovaikutus, jossa voidaan luottaa toisen hyviin tarkoituksiin. Niin ikään ennakoitavissa oleva käytös vahvistaa luottamusta.

Luottamus muodostuu kolmen syvenevän vaiheen kautta. Laskelmointiin perustuva vaihe pohjautuu panosten ja tuotosten arvioituun hyötyyn eli yhteistyön hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin sen haitat. Vuorovaikutuksen jatkuessa muodostuu vuorovaikutuksen kautta kokemusta toinen toisensa toiminnasta - tällöin luottamus voi pohjautua tietoon toisen toiminnasta. Kolmas ja syvällisin luottamuksen vaihe on tilanteessa, jossa valitsee yhteinen ymmärrys toisen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista; kysymyksessä on samastumiseen pohjautuva luottamus. Luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen organisaatiossa vaikuttavat useat eri tekijät samanaikaisesti. Näitä tekijöitä ovat mm. työolojen ja työn optimaalinen organisointi, hyvät ja luottamukselliset vuorovaikutussuhteet sekä toimiva johtaminen. (Keskinen 2005, 79-80.)

Niinkään luottamus nivoutuu vahvasti positiiviseen työmotivaatioon ja kompetenssin kokemuksiin, säätelee työsuorituksen tasoa sekä on voimavarana muutosten yhteydessä. Luottamus lisää siis sitoutumista, ja toisaalta sitoutumisen vahvistuessa luottamus syvenee. (Keskinen 2005, 13, 83.)

Luottamus, rehellisyys ja aitous kulkevat käsi kädessä. Henkilö, joka ei tunnista omia tunteitaan tai joka pyrkii kieltämään omat tunteensa, ei herätä luottamusta muissa. Jos henkilö on aito ja rehellinen, hän herättää luottamusta. Itselleen ja muille rehellinen, aito ihminen kykenee myös olemaan oikeudenmukainen, sillä hän ei vaihda mielipiteitään tilanteiden vaihtuessa. Mietittäessä, miksi ihmiset eivät muuta toimintaansa, vaikka heitä hierarkkisessa asemassa korkeammalla oleva ja usein heitä korkeammin koulutettu johto näin esittää, voi syynä olla se, että ihmiset luottavat enemmän omiin kokemuksiinsa ja havaintoihinsa kuin johdon tekemiin analyyseihin. Lisäksi johtoa ei usein pidetä luotettavana. Ihmiset saattavat kokea, että johto ajattelee vain omaa etuaan, eikä henkilöstön. (Juuti ja Virtanen 2009, 141, 143.)

Kesti (2013, 90-91) toteaa kiteytetysti oikeudenmukaisen ja tasavertaisen kohtelun olevan perusta luottamuksen rakentamiseen. Kesti viittaa Harisaloon (2010), että luottamus avaa mielen lukkoja, avartaa ajattelua sekä auttaa näkemään syy-seuraussuhteita uudessa valossa, ikään kuin luottamus vapauttaisi organisaatiossa piileviä voimavaroja. Yhdessä tekemisestä ja yhteisten asioiden pohtiminen aikaansaa hyvän luottamuksen työyhteisöön. On huomioitava, että luottamuksen rakentaminen on todella pitkäjänteistä toimintaa, mutta se voidaan menettää hetkessä.

Luottamukselle on tyypillistä, että sen oppimiseen tarvitaan muita ihmisiä. Luottamusasioita ei voi hoitaa kuntoon yksin oman työpöydän ääressä tai etätöinä kotoa käsin. Näin ollen luottamaan ja luotettavaksi oppiminen on sosiaalinen prosessi, joka todentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Luottamusta luodaan siis aina yhteistyössä muiden kanssa. Luottamukselle on ominaista, että se ruokkii myönteistä vastavuoroisuutta. (Laine 2010, 109.)

3.2.2 Osallistuminen ja osallistaminen

Yksinkertainen totuus on, että ihmiset haluavat osallistua. He toivovat oman työnsä arvostusta sitä kautta, että heiltä kysytään, heidät otetaan mukaan uuden suunnitteluun ja ideointiin. On hyvä huomata, että osalle riittää tietoisuus, että se on mahdollista, vaikka henkilöt itse ei tuntisikaan intohimoa uuden kehittämisestä. Heillekin on kuitenkin tärkeää, että tietoa jaetaan ja asioista kerrotaan mahdollisimman varhain mahdollisimman avoimesti. Kun ihmiset saavat itse osallistua vaikeidenkin asioiden ideointiin ja ratkaisujen hakemiseen, he kokevat tulleen arvostetuiksi ja heidän osaamisensa hyödynnetyksi. Samalla he sitoutuvat eteen tuleviin muutoksiin, kun he ovat itse saaneet olla ideoimassa niitä. (Tiililä 2016, 63, 104.)

Osallistuminen lisää ihmisten sitoutumista sekä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osallistamisella voidaan myös tarkoittaa yksittäisen ihmisen tilaisuutta osallistua tekeillä oleviin asioihin. Osallistuminen meneillä oleviin asioihin merkitsee itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia; tämän inhimillisen tarpeen tyydyttäminen on hyvin motivoivaa. (Hagemann 1991, 126-127.) Osallistamalla työntekijöitä organisaation arkeen ja päätöksentekoon voidaan saada paljon aikaa. Työntekijöillä on tunne, että heitä arvostetaan. Osallistaminen myös sitouttaa henkilöstöä.

Mitä enemmän henkilö pääsee vaikuttamaan sekä omiin työtehtäviin että myös laajempiin kuvioihin, sitä enemmän hän sitoutuu yritykseen (Rope & Kettunen 2012, 196). Osallistaminen tarkoittaa mahdollistamista käytännössä. Mitä enemmän yksilö pystyy vaikuttamaan ja osallistumaan omaa työtään koskeviin päätöksiin, sitä sitoutuneempi hän on. Osallistamisen pitää antaa energiaa, silloin se toimii. Hyvään osallistamiseen kuuluu kyseessä olevan ryhmän jatkuva havainnointi sekä työskentelyn vaikutusten analysointi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 122-123.) Niin ikään ihminen haluaa osallistua myös oman tehtävän lisäksi koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon.

3.2.3 Perehdytys ja koulutus

Perehdyttämisellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa uudelle henkilölle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa sitä tehtävää, jota varten hänet on palkattu. Perehdytyksessä henkilö sopeutetaan organisaation toimintatapoihin eli siihen, mitä talossa arvostetaan ja miten asioita tehdään. On myös hyvä pitää mielessä, että uuden henkilön avulla on myös mahdollista uudistaa organisaation toimintatapoja. Perehdytys luo mielikuvaa organisaatiosta ja vaikuttaa ihmisen kokemukseen siitä, miten tervetullut hän on kyseessä olevaan yhteisöön. Pääsääntö on, että hyvin perehdytetty henkilö sitoutuu yhteisöönsä paremmin kuin huonosti perehdytetty. Tehtävien jatkuessa perehdyttämistä tarvitaan myös matkan varrella mm. toimintatapojen muuttuessa. (Hyppänen 2007, 194-195; Surakka &

Laine 2011, 152.) Niin ikään perehdyttäminen on tärkeää myös pitkään työstä tai tehtävästä poissaolleiden kohdalla, jotta osaaminen ja taustatiedot saadaan päivitettyä.

Perehdytyksen lisäksi koulutus on koko ajan tärkeämpi sitouttamisen keino. Olipa kyseessä siten palkkatyö tai puhtaasti vapaaehtoisuuteen perustuva luottamustehtävä, avainsanana työlle kuin työlle on sen jatkuva muutos alati muuttuvassa ympäristössä. Muutokset konkreettisesti käytännön toiminnassa sekä ympäröivässä maailmassa aiheuttavat sen, että ihmisiä on koulutettava, joissain tilanteissa myös uudelleen koulutettava, tehtäviinsä nopeammassa tempossa ja nykyistä monimuotoisemmin. Lisäksi on tarjottava aktiivista ja usein toistuvaa kertauskoulutusta ajan hermolla pysymisen takia.

3.2.4 Yhteinen suunta ja tapa toimia

Jotta ihminen saadaan sitoutettua työhönsä tai tehtävänsä, edellyttää se sekä ymmärrystä että hyväksyntää siitä, miksi jotain tehdään ja millä tavalla. Esimerkiksi luottamusmiestoiminnassa on ymmärrettävä, että työtä tehdään jäsenten eteen, ammattiyhdistyksen ja -liiton ohjauksessa käyttäen hyväksi toimintaa ohjaavia lakeja ja ohjeistuksia. Yksinkertaisuus ja selkeys ovat ohjenuoria kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään. Yrityksen vision tulee olla yksinkertaisesti ja selkeästi määritelty, samoin strategian, puhumattakaan tavasta toimia. Sen jos minkä täytyy olla yksinkertainen, jotta jokainen sisäistää oman roolinsa ja vastuunsa sekä samalla sisäistää myös muiden roolit ja vastuut. Yksinkertaisuus ja selkeys ovat valttia kaikissa asioissa, Silloin kun mikä tahansa asia yrityksessä kuulostaa monimutkaiselta tai sitä on vaikea ymmärtää, on selvä, että asiaa ei ole loppuun asti ajateltu. (Alahuhta 2015, 124.)

Strategia, pelisäännöt ja arvot ovat esimerkkejä organisaation ilmaistuista arvoista. Strategia kertoo, mikä on organisaation pitkän tähtäimen tavoite ja millä keinoin siihen päästään. Pelisäännöt ovat yhdessä sovittuja tapoja toimia, joiden tarkoituksena on saada yhteistyö sujumaan hyvin. Arvot puolestaan kertovat, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja miten asioita tulee tehdä. (Surakka ym. 2011, 91.) Arvot voivat olla eri yrityksissä samoja, mutta ero syntyy siitä, miten arvot saadaan elämään. Arvot kertovat, millaiseksi yritystä konkreettisesti halutaan kehittää. Arvot pitää määritellä siten, että ne elävät pitkään. Arvoja ei pidä muuttaa, ellei yrityksen ympäristössä ja tavoitteissa tapahdu hyvin olennaisia muutoksia. Visio kertoo organisaation ihannetilän eli millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Vision avulla pyritään luomaan jokaisen työntekijän mieleen tulevaisuudenkuva, joka vetoaa motivoivasti. Strategia kertoo keinot, joiden avulla ihannetila pyritään saavuttamaan. (Alahuhta 2015, 138-139; Surakka ym. 2011, 121.)

Ihmisillä on luontainen pyrkimys omaksua yhteisössä vallitseva arvomaailma omaan ajattelunsa ja toimintaansa. Jos arvopohjaa ei sovita tietoisesti yhteistyössä, muodostuu työyhteisöön automaattisesti oma arvomaailma. Erityisesti muutostilanteissa on otettava huomioon vallitseva arvopohja. (Kesti 2013, 105.)

Monissa organisaatioissa on kirjattu yhteisistä pelisäännöistä eli käytännön toimintaperiaatteista. Sitouttamisen edellytys kuitenkin on, että yhteiset toimintatavat on käyty kaikkien kanssa yhdessä läpi ja keskusteltu ymmärrettäviksi. Parhain vaihtoehto sitouttamisen näkökulmasta olisikin, jos pelisäännöt tehdään yhdessä. Kun ihmiset saavat olla itse tasavertaisina päättäjinä pelisääntöjen laatimisessa he voimaantuvat ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. Yhdessä sovitut keskinäisen kanssakäymisen pelisäännöt ja toimintatavat edistävät turvallista työskentelyä sekä ehkäisevät hankalia tilanteita. Onnistumiset luovat luottamusta työyhteisöön. Niin ikään pelisäännöt pitävät keskusteluilmapiirin myönteisenä ja rakentavana, kun ratkaisuja yhteisiin haasteisiin etsitään yhdessä, eikä aika mene syllisten etsimiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 82.)

3.2.5 Kuunteleminen, vuorovaikutussuhteet ja viestintä

Kuuntelemisen, vuorovaikutussuhteiden ja viestinnän merkitystä sitouttamisessa ei voida lii-
kaa korostaa. Kuunteleminen osoittaa toisen ihmisen huomioonottamista. Olipa kyse millai-
sesta tehtävästä tahansa, on työssä kuin työssä tärkeää kuunnella ihmisiä. Erityisesti tämä
koskettaa johtotehtävissä olevaa. Voidakseen ymmärtää toista ihmistä on kuunneltava aidosti.
Kuunteleminen on itse asiassa tärkeämpää kuin puhuminen. Kuunteleminen on sekä paras
tapa oppia että paras tapa osoittaa toiselle hänen olevan tärkeä. Kuuntelemisen lisäksi johta-
jan täytyy ottaa myös vastuu sekä näyttää kirkas suunta, joka energisoi ihmisiä ja synnyttää
yhdessä tekemisen innon. (Surakka & Laine 2011, 149; Alahuhta 2015, 18, 144.)

Aktiivinen kuunteleminen on uteliasta ja kiinnostunutta asennetta toisen sanomaa kohtaan.
Se tarkoittaa kykyä keskittyä siihen, mitä toinen sanoo, ja myös taitoa tukea hänen itseilmai-
suaan, jotta merkitykselliset asiat voivat tulla sanoitetuiksi. Kuunteleminen ei kuitenkaan tar-
koita sitä, että olisi oltava samaa mieltä puhujan kanssa. (Ruutu ja Salmimies 2015, 80-81.)

Surakka ja Laine (2011, 149-150) kirjoittavat, että kuuntelemisessa voidaan erottaa erilaisia
tapoja. Jokainen tunnistanee tilanteita, joissa on oltu kuuntelevinaan, mutta ei kuitenkaan
kuunneltu. On myös tilanteita, joissa keskitytään kuuntelemisen rinnalla omien näkökulmien
muotoiluun ja esiintuomiseen, jolloin toisen ihmisen mielipiteet voivat jäädä toisarvoisiksi.
Kuunteleminen, jossa tarkkaillaan, onko puhujan kanssa samaa vai eri mieltä on kehitty-
neempi tapa. Myös tässä tavassa voi osa sanomasta mennä ohi. Kehittyneempää kuuntele-
mistä on, kun etsii sanomasta merkityksiä ja tekee niistä tulkintoja. Tällöin pyrkimyksen on

ymmärtää viesti, vaikka omilla käsityksillä on suuri vaikutus tulkintaan. Avoimessa kuuntelemisessa tarkoituksena on tyhjentää pää ennakkokäsityksistä ja kuunnella asia arvottomatta sitä. Siinä oma pätemisen tarve tai omien käsitysten oikeellisuuden osoittaminen asetetaan taustalle.

Juuti & Vuorela (2015, 146) kiteyttävät kuuntelemisen ydinsanoman seuraavasti: ihmistä kannattaa kuunnella ikään kuin hänen sanansa olisi kultajyviä, joiden putoilemista kannattaa odottaa. Hyvä ohje kuuntelemiseen on se, että kuuntelee ikään kuin oma elämä riippuisi siitä, mitä toinen sanoo.

Alahuhta (2015, 24) painottaa, että oman tiimin johtamisessa ei kasvokkain kohtaamista voi korvata millään tekniikalla. Videoneuvotteluissa tai puhelinkokouksissa ei synny samaa ryhmähenkeä ja yhteisymmärrystä kuin kasvokkain kohtaamisessa. Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa. Alahuhdan (2015, 46-47) mukaan viestinnässä on tärkeää toistaa, toistaa ja toistaa sekä käyttää samoja sanoja uudelleen ja uudelleen, vaikka ne olisivat kuinka tuttuja itselle. Erityisesti muutostilanteista tulee tehdä iso yhteinen asia. Muutoksen suunta tulee määritellä yksinkertaisesti ja selkeästi, jotta jokainen ymmärtää varmasti sen. Kun ihmiset ymmärtävät, he innostuvat sekä hyväksyvät ja sitoutuvat kyseessä olevaan asiaan.

Kesti (2013, 98, 111) toteaa tiedottamisesta ja tiedon jakamisesta sen olevan lisääntyvässä määrin kiinni ihmisen omasta halusta ja aktiivisuudesta - tietoa on riittävästi saatavilla, mutta se pitää hankkia itse ja usein vielä omalla ajalla. Kesti jatkaa, että asioista tiedottaminen ja tiedon jakaminen tulisikin järjestää niin, että se on kaikille tasapuolista ja oikeudenmukaista. Tasapuolisuus näkyy siten, että jokainen organisaatiossa saa samalla tavalla tiedon ja vastavasti oikeudenmukaisuus siten, että yksilöä koskevat asiat tiedotetaan ensin yksilölle ja sen jälkeen vasta muille, jos se on tarpeellista ja sopivaa. Erityisen tärkeää on oikean tiedon ehtiminen ihmisille ennen kuin käsitys ko. asiasta muodostetaan käsitys epävarmojen huhupuheidensä avulla. Ihminen yhdistelee tietoa ja tekee tulkintoja peilaamalla kyseessä olevaa asiaa omaan elämäänsä, jolloin puuttuva tieto haetaan vaikka huhuista.

Viestinnässä olennaisinta on kiteyttämisen taito. Viestinnän tavoitteita ei saa olla liikaa, eikä yksityiskohtiin saa takertua. Kommunikoinnissa sekä viestinnässä tulee kiinnittää huomiota mm. tiedottamisajankohtaan ja -tapaan. Usein jokin asia on julkistettu vasta, kun asiasta on jo pitkään puhuttu käytävillä. Joskus tiedotetaan epäolennaisuuksista, tämä saa aikaan vain hämmennystä. Toisaalta joskus on järkevä viestittää henkilöstölle, että ”ei ole mitään tiedotettavaa”. Monesti tietoa pantataan: tätä esiintyy sekä johdon että henkilöstön puolelta. Esi merkiksi johto ei koe tarpeelliseksi tiedottaa jostain asiasta. Vastavasti työntekijät panttaavat tietoa toisiltaan, koska pelätään sen antavan etua työkaverille.

Kuusela (2013, 41-42) toteaa vuorovaikutustaidoista puhuttavan paljon, mutta mainitsee yhteisen määritelmän vuorovaikutustaidoista puuttuvan. Määritelmästä riippumatta hyvillä vuorovaikutussuhteilla viitataan pääsääntöisesti hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisten huomiointiin ja hienotunteisuuteen. Kiitetyt voidaan sanoa, että vuorovaikutustaidot ovat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Käytännössä hyvät vuorovaikutustaidot tarkoittavat mm. muiden arvostamista, erilaisuuden hyväksymistä, joustavuutta sekä toisten kuuntelemista ja ymmärtämistä.

Avoin ja rehellinen viestintä tarkoittaa aitoa ja suoraa kommunikaatiota. Niin ikään toisinaan rehellinen ja avoin viestintä on kyseenalaistamista, haastamista ja yhdessä ihmettelyä. Suora ja rehellinen viestintä on parhaimmillaan selkeää, faktoihin perustuvaa, oikea-aikaista, toista arvostavaa ja perusteltua. Tällöin se tuottaa kasvua ja kehitystä. (Ruutu ja Salmimies 2015, 83, 85.)

Avoin viestintä tarkoittaa, että tieto virtaa vapaasti ylhäältä alas, alhaalta ylös ja joka suuntaan koko organisaatiossa. Se merkitsee, että palautetta voidaan esittää kaikkiin suuntiin luottamuksellisessa ilmapiirissä. Niin ikään avoin viestintä merkitsee, että ihmiset ovat kiinnostuneita toisistaan, ottavat toisensa huomioon ja osoittavat kunnioittavansa toisiaan. Kun ihmisille tiedotetaan, he saavat varmuutta ja luottamusta. On huomattava, että ihmisten pitäminen ajan tasalla ei tapahdu kertaheitolla - tiedon virta on pidettävä käynnissä jatkuvasti. Vaikka tietoa jaettaisiin kuinka paljon, kuuluu aina valitusta, ettei tietoa anneta tarpeeksi. Usein lisätiedon vaatiminen on huomion, avoimuuden, luottamuksen ja ennen kaikkea henkilökohtaisen kosketuksen pyytämistä. Organisaation johdon olisi hyvä tiedostaa tämä hieno ero, ja mahdollistaa kommunikointi henkilökohtaisesti aina kun se on mahdollista. Avoimen viestinnän käyttäminen edellyttää, että organisaation sisäisissä asioissa on mahdollisimman vähän salaisuuksia. (Hagemann 1991, 51-55, 60-61, 141.)

Avoimuus ja suoruus ovat hyviä ohjenuoria kaikkeen ihmisten väliseen kanssakäymiseen. Mitä suurempi organisaatio, sitä määrätietoisempaa ja näkyvämpää avoimuuden ja suoruuden tulee olla. Ylimmän johdon on näytettävä omalla esimerkillään, että avoimuus ja suoruus eivät ole pelkkiä korulauseita. Huonojen uutisten tuojia ja vastakkaisten näkemysten esittäjiä pitää rohkaista ja kannustaa. Muussa tapauksessa koko organisaatioon leviää kaunistelun ja salailemisen kulttuuri. Silloin on aivan varmaa, että ylin johto kuulee huonot uutiset viimeisenä. Avoimuus tarkoittaa, että kiistanalaisista kysymyksistä keskusteleminen hyväksytään. Avoimuus merkitsee sitä, että on lupa olla eri mieltä ja että tunteita saa näyttää. Avoimuus on kuitenkin organisaatiossa tarpeellinen edellytys, jos ihmisten halutaan samaistuvan organisaation tavoitteisiin. (Alahuhta 2015, 122-123; Hagemann 1991, 115.)

Kiteytetysti voidaan todeta, että tiedottamisen ja kommunikoinnin merkitys on suuri erilaisissa muutostilanteissa sekä yleisesti ottaen organisaation arjessa. Oikein toteutettuna se synnyttää mm. luottamusta, sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta organisaation jokapäiväisissä kohtaamisissa sekä erityisesti muutostilanteessa, eikä esimerkiksi muutosvastarinta nosta päätään.

3.2.6 Me-henki ja positiivinen ilmapiiri

Yhteenkuuluvuuden eli me-hengen roolia ei pidä aliarvioida, kun puhutaan ihmisten sitoutumisesta esimerkiksi organisaatioon tai työyhteisöön. Antoisa yhteistyö ja hyvät ihmissuhteet lisäävät ihmisten halua sitoutua työyhteisöön ja tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen. Tällöin voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta, joka syntyy työyhteisössä ihmisten välille. Mitä tyytyväisempiä ollaan työtehtävään, työyhteisöön ja organisaation tapaan toimia, sitä vahvempaa sitoutuminen on. (Kuusela 2013, 94-95.)

Martela & Jarenko (2015, 119-120) toteavat yhteenkuuluvuuteen sisältyvän kolme toisiinsa kytkeytyvää osa-aluetta: keskinäinen ryhmähenki, organisaation johdon arvostus ja välittäminen sekä luotettava ja reilu toiminta. Keskinäisellä ryhmähengellä tarkoitetaan sitä, että ihmiset kokevat olevansa osa lämmintä ja toisistaan välittävää yhteisöä. Yhteisöllisyydelle eli me-hengelle on olennaista myös, että ihminen kokee saavansa arvostusta myös ylhäältä päin, ja että organisaation johto välittää hänestä aidosti. Luotettava ja reilu toiminta edellyttää sitä, että ihmiset pitävät lupauksensa ja kokevat toiminnan oikeudenmukaiseksi. Martela ja Jarenko toteavatkin osuvasti, että ihminen ei ole yksilö, vaan suhdelo: sekä tunteiden että toiminnan tasolla ihmiset ovat syvästi kietoutuneita yhteen heitä ympäröivien ihmisten kanssa. Sen takia työyhteisö ja siellä vallitseva ilmapiiri ovat sekä hyvinvoinnin että pahoinvoinnin kannalta kriittinen asia.

Yksin ei kukaan saa ihmeitä aikaan, mutta muiden kanssa hyvää yhteistyötä tehden ihmeekin ovat mahdollisia (Alahuhta 2015, 133). Yhdessä ajattelua tarvitaan, jotta kaikkien ajatukset saadaan yhteiseen käyttöön, ja asiat pääsevät kehittymään. Yhdessä ajattelun lähtökohta on, että hyväksytään erilaiset näkökulmat. Erilaiset näkökulmat pakottavat ihmiset epämukavuusalueelle haastaen ajattelua. Yhdessä ajattelu edistää oppimista, motivoi ja lisää sitoutumista asioihin tai tehtäviin päätöksiin. (Surakka ym. 2011, 119.)

Nykyään entistä useampi yritys on verkostomainen organisaatio, jossa ihmiset työskentelevät maantieteellisesti kaukana toisistaan ja erilaisissa työsuhteissa. Verkosto-organisaatioissa haasteena onkin sitoutumisen ja luottamuksen luominen, kun lähikontaktia toisiin ei ole. Täl-

löin organisaation yhdessä pitävä voima muodostuu yhteisistä arvoista ja yhteisestä tavoitteesta. Arvot luovat pelisäännöt yhteiselle toiminnalle ja tavoite puolestaan syyn, miksi yhteistyötä tehdään. (Ojala ym. 2003, 144.)

Arvot ovat suhteellisen pysyviä käsityksiä siitä, millaisia asioita ihminen pitää hyvinä ja tärkeinä. Ne ohjaavat viime kädessä ihmisen valintoja. Arvoihin pohjautuu myös hyvä ilmapiiri. Hyvän ja avoimen ilmapiirin ydin on vapaaehtoisuudessa. Ilmapiiri, jossa kaikki kokevat voitavansa avoimesti puhua, luo tilaa innostukselle, kasvulle ja kehittymiselle. Mitä avoimempi keskustelukulttuuri organisaatiossa on, sitä aikaisemmassa vaiheessa saadaan tietää myös ihmisten erilaiset ajatukset ja näkemykset. (Ojala ym. 2003, 144; Surakka ym. 2011, 32; Tiililä 2016, 62.)

Kun pohjalla on luottamuksellinen ja positiivinen ilmapiiri, voidaan vaikeatkin asiat käsitellä yhdessä ja rakentavasti. Lisäksi positiivisten tunteiden vallitessa ihmiset kykenevät ajattelemaan monipuolisemmin ja laajemmin ottaen huomioon erilaisia näkökulmia. Yhdessä ideointi paitsi auttaa positiivisen ilmapiirin rakentamista, mutta se myös mahdollistuu positiivisessa ilmapiirissä. (Tiililä 2016, 63-64.)

Kuten jo aiemmin mainittu, ihmisiä ei saada motivoitumaan ja sitoutumaan pitkäksi aikaa aieneellisilla kannustimilla, kuten rahalla. Monelle hyvinvoinnin tunne on erityisen tärkeää, kun puhutaan motivoitumisesta tai sitoutumisesta. Hyvinvoinnin avaintekijöitä ovat puolestaan ihmissuhteet, edellä mainittu keskinäinen luottamus ja tunne, että saa arvostusta ja reilun kohtelun. Niin ikään hyvinvointia lisäävät hyvä ilmapiiri, kiinnostava ja merkityksellinen työtehtävä sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet, kuten esimerkiksi tilaisuudet oppia uutta ja toteuttaa omia kykyään. (Hagemann 1991, 42, 44.)

On hyvä huomioida, että yhteistyö ei välttämättä synny itsestään tai vain ehdottamalla. Usein se vaatii sosiaalisten taitojen lisäksi itseohjautuvuutta ja yksintyöskentelyn taitoja. Yhteistyö vaatii kiinnostusta ihmisiin ja halua olla vuorovaikutuksessa. Yhteistyö on ennen kaikkea vuorovaikutusta, mikä tarkoittaa kyselemistä, kuuntelemista, kannanottamista sekä kiinnostamista muita kohtaan. Niin ikään on muistettava vastavuoroisuuden ja sosiaalisen vaihdon periaate: saat sen mitä annat, hyvässä ja huonossa. Yhteistyön voidaan katsoa olevan liima, joka yhdistää tavoitteet ja tekijät toisiinsa. Onnistuessaan yhteistyö vahvistaa osaamista sekä tiivistää ryhmää. (Kuusela 2013, 110-113.) Hyvää yhteistyötä rakennetaan hymyllä, katsekontaktilla, kohteliaisuudella ja puhuttelemalla toista ihmistä nimeltä sekä varmistamalla, että keuhonkieli viestittää samaa kuin puhe. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 80.)

Parhaita tapoja edistää yhteistyötä ovat säännölliset palaverit. Palavereissa pitää olla sekä positiivinen ilmapiiri että toiminnallinen hyöty. Positiivinen tunnelataus voidaan virittää esimerkiksi aloittamalla palaverit vapaamuotoisella keskustelulla ja kuulumisten vaihdolla. Positiivista ilmapiiriä pidetään myös yllä arvostamalla toisia ja pitämällä tärkeänä kaikkien osallistumista sekä mahdollistaa jokaiselle vaikuttaminen käsiteltäviin asioihin. (Kesti 2013, 96-97).

3.2.7 Arvostus, oikeudenmukaisuus

Ihmisen kokema arvostus tai sen puute on läsnä jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa. Arvostuksen puute johtaa sitoutumisen vähenemiseen ja siihen, ettei ihminen halua ponnistella tavoitteiden eteen. Arvostuksessa on kyse siitä, miten ihminen tulee kohdatuksi vuorovaikutustilanteissa. Niin ikään arvostuksen osoittaminen on kiinni pienistä, arkipäiväisistä teoista. (Kuusela 2015, 64-64.)

Sitouttamisen yksi kulmakivi on ihmisen kokema arvostus sekä itseään että työtehtäväänsä kohtaan (Claxton 2014, 40). Ihmiselle on tärkeää kokea, että omalla työllä on todellista arvoa myös muille kuin itselleen (Tiililä 2016, 54). Ari Rämön mukaan arvostuksen ydin piilee siinä, että ollaan läsnä omana itsenään, mutta ei omine mielipiteineen, vaan kuunnellen. Ja jos ollaan eri mieltä, sitä on oltava juuri sillä hetkellä. (Rämö 2013, 12.)

Niin ikään, kun tekemisellä on kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, työ on merkityksellistä ja siten myös motivoivaa. Jokainen ihminen tulisi saada ymmärtämään oman työn merkityksellisyys nimenomaan siltä kulmalta, miten hänen työnsä vaikuttaa etenemiseen sillä polulla, jota pitkin yritys kulkee kohti visiotaan ja tavoitteitaan. Onnistuminen on mahdollisuutta vaikuttaa, oppia uutta, tehdä hyödyllistä ja laadukasta työtä yhdessä muiden kanssa hyvässä ilmapiirissä, ylpeyden tunnetta itsestä, muista ja omasta organisaatiosta sekä palautetta hyvin tehdystä työstä monesta eri lähteestä. (Tiililä 2016, 114.)

Oikeudenmukaisuuden tunteen tarve on ihmisessä sisäsyntyisesti. Oikeudenmukainen kohtelu pohjautuu kuulluksi tulemiselle, päätöksentekoon osallistumiselle, reiludelle sekä ystävällisyydelle ja kunnioittamiselle. Kuulluksi tuleminen tarkoittaa myös, että kannanotoilla on vaikutus lopputulokseen. Kiteytetysti voidaan todeta, että oikeudenmukaisuuden kokemuksessa on kyse kohtelusta ja menettelytavoista. Arjessa oikeudenmukaisuus on tavallisia käytännön tekoja ja odotuksiin vastaamista. Niin ikään kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa siihen, miten työyhteisö toimii. (Kuusela 2013, 116-119.)

Oikeudenmukaisuus työyhteisössä tarkoittaa, että yhteistyölle on yhdessä sovitut säännöt, ja ne koskevat kaikkia. Oikeudenmukaisuus pitää sisällään sen, että toiminta on avointa, ja sen oikeudenmukaisuutta on lupa arvioida. (Surakka ym. 2011, 99) Ihmisten sitoutumiseen vaikuttaa heihin itseensä kohdistuva oikeudenmukainen kohtelu, mutta oikeudenmukaisuus on hyvin tärkeää organisaation jokapäiväisessä päätöksenteossa. Oikeudenmukaista toimintaa luonnehtii selkeys, avoimuus, läpinäkyvyys ja reiluus. Kokemus oikeudenmukaisuudesta on välttämätön työhön sitoutumiselle ja työn ilolle.

Lisäksi erityisesti muutostilanteissa sekä toki yleensäkin, on tärkeää kohdella jokaista reilusti ja inhimillisesti. Reilu ja Inhimillinen kohtelu on ihmisarvon mukaista, ihmisiä ymmärtävää ja kunnioittavaa, ihmisystävällistä lempeää ja humaania. Työntekijälle on tärkeää tehdä merkityksellistä työtä ja olla osa porukkaa. Kun sitten pääsee perille työstä ja työyhteisöstä, on tärkeää saada tietoa työhön ja sen muutoksiin liittyvistä olennaisista asioista. Työntekijät arvostavat sitä, että heille kerrotaan keskeneräisiäkin heidän omaan työelämäänsä liittyviä uutisia. (Ponteva 2010, 91, 93-94.)

3.2.8 Palaute

Motivaatioon sekä sitoutumiseen vaikuttavat myös työstä tai tehtävästä saatu palaute. Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen ovat voimallisia välineitä, joilla voidaan lisätä oppimista sekä vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92). Palaute voi olla joko negatiivista, kuten moite tai positiivista, kuten kiitos. Ihminen tarvitsee työstään palautetta jatkuvasti. Tämä liittyy ihmisen tarpeeseen tulla huomioduksi ja liittyä muihin ihmisiin. Ihminen on sosiaalinen olento, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja reagoi sen tarjoamiin vaikutteisiin (Hagemann 1991, 65).

On myös huomattava, että negatiivinen palaute on parempi kuin ihmisen jättäminen kokonaan huomioitta, vaikkakin palautteen puutetta pidetään suurimpana motivaation tappajana. Palautetta halutaan luonnollisesti esimieheltä, mutta pääsääntöisesti arvokkaampana pidetään palautetta omalta kollegalta. Palaute onkin yksi tärkeimmistä keinoista kasvattaa hyvää yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi palaute auttaa työntekijää huomaamaan oman roolinsa ja työnsä merkityksen osana kokonaisuutta - se edistää sitoutumista niin työhön kuin työnantajaan. (Rasila 2010, 32-35.) Niin ikään palautteen oikea vastaanottaminen on tärkeää, koska rakentava suhtautuminen palautteeseen kannustaa antamaan sitä lisää (Kesti, 2013, 96).

Palautteen merkitystä sitouttamisessa ei siis voi väheksyä. Palaute merkitsee toisten asenteiden, toiminnan ja saavutusten arvostelua. Palaute rohkaisee ihmistä tekemään enemmän - sekä myönteinen että kielteinen on tärkeää. Esimerkiksi tunnustus hyvin tehdystä työstä johtaa kiinteämpään sitoutumiseen ja rakentava kritiikki voi kannustaa ihmistä tarttumaan työhönsä ja kehittämään omia kykyjään. Olennaisinta palautteessa on aina sen oikea ilmaisutapa. On siis hyvä huomioida, että myönteinen palaute ei ole aina myönteistä, eikä kielteinen palaute aina kielteistä - ratkaiseva on sen takana oleva vaikutin ja tapa, jolla se esitetään. Palautteen puute merkitsee niin ikään välinpitämättömyyttä, väheksyntää ja rangaistusta - tämä johtaa myös motivaation ja sitoutumisen kuolemiseen. Itse asiassa palautteen puute on suurin motivaation tappaja. (Hagemann 1991, 65-66, 68, 70, 77.)

Niin ikään palaute, jonka tarkoitus on auttaa eteenpäin, kertoo arvostuksesta ja luottamuksesta (Kuusela 2013, 89). Palautteen antajan olisikin siis esitettävä itselleen oleellinen kysymys: Miten antamani palaute tulee auttamaan henkilöä tästä eteenpäin? Palautteen auttava antaminen on moderni ja tehokas keino saada palautekulttuuri kehittymään ja tuottamaan lisää voimaa organisaatiolle. Erityisesti uudet, työelämään siirtyvät sukupolvet ovat huomattavan valmiita palautteelliseen vuorovaikutukseen. (Järvinen 2016, 78.)

Marjatta Jabe (2016, 134) kirjoittaa osuvasti palautteesta Erilaisten ihmisten johtaminen -kirjassaan: ”Palautteen antamisella on negatiivinen kaiku. Kaikki on hyvin, kunnes tulee palautetta. Palaute on kuitenkin yksi parhaimpia tapoja oppia. Se on myös keino ihmisten motivoimiseen ja hyväksynnän osoittamiseen.”

Ihmisten erilaisuus on hyvä huomioida myös palautteessa: samanlainen palaute ei uppoa kaikkiin. Kun selvittää, mikä on toiselle tärkeää, menee palaute parhaiten perille. Ihmiset voivat olla esimerkiksi sisäisesti tai ulkoisesti prosessoivia. Sisäisesti prosessoiva henkilö tietää itse parhaiten, milloin hän on tehnyt työnsä hyvin tai huonosti, eikä hän välttämättä tarvitse edes palautetta. Ulkoisesti prosessoiva taas tarvitsee monia peilejä omalle toiminnalleen, janoten huomiota ja kiitosta. (Jabe 2016, 134-135.)

On hyvä muistaa, että palautetta annetaan käyttäytymisestä ja toiminnasta, ei henkilön persoonasta. Palautteen on niin ikään perustuttava omiin havaintoihin ja sen on oltava todennettavissa. Palautteenannossa hyvä ohjenuora on ajatella ”ei mitään pois, vaan mitä lisää”, koska positiivisella palautteella saadaan hyviä tuloksia aikaan. Usein ihminen luulee antavansa palautetta, vaikka todellisuudessa kyse on kiukun purkamisesta. Siksi palautteenannossa on hyvä pitää tavoitteellisuus mielessä: mikä on se toiminta, mitä halutaan lisätä. Kun palautetta oppii antamaan taitavasti tilanteen mukaan, saadaan luottamus kasvamaan. (Jabe

2016, 135-137) Luottamus lisää puolestaan edelleen luottamusta, jolloin motivaatio ja sitoutuminen vahvistuvat. Niin ikään mitä enemmän palaute on myönteistä, sitä enemmän se sitouttaa ihmistä.

Kesti (2013, 95, 139) kirjoittaa ns. hampurilaismallista, jolla voi antaa kannustavaa palautetta. Mallin mukaan korjaava palaute annetaan rakentavasti huomioiden ensin positiivinen asia, seuraavaksi kerrotaan kehittämistarve, ja lopuksi annetaan vielä kannustavaa palautetta. Palautteen annossa on myös hyvä pitää mielessä muistisääntö, jonka mukaan epäasiallinen kommentti pitää korvata viidellä positiivisella, jotta henkilön suorituskyky palautuu entiseen tasoonsa sekä periaate, että negatiiviset asiat keräävät kolminkertaisena huomiota. Niin ikään korjaava palaute pitää aina antaa kasvojen, ainoastaan poikkeustapauksissa se annetaan hienotunteisesti puhelimitse, mutta ei koskaan sähköpostitse.

Jatkuva muutos edellyttääkin organisaatioissa hyvää ja toimivaa palautekulttuuria, koska sekä korjaava että myönteinen palaute rakentavat luottamusta yhdessä tekemiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 111).

3.3 Käytännön sitouttamistyökaluja pääluottamusmiehelle

Kuten jo johdannossa mainittiin, tarkastelen tutkimusongelmaa yleisellä tasolla, mutta myös erityisesti pääluottamusmiehen näkökulmasta. Pääluottamusmiehen on omalta osaltaan ohjattava eri yksiköiden luottamusmiehiä sekä kyettävä motivoimaan ja sitouttamaan heitä tiiviimmin toimintaan. Lisäksi pääluottamusmiehet toimivat ikään kuin välikätenä ammattiyhdistyksen ja -liiton sekä työpaikan välillä erilaisissa työhön ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Välikätenä toimiminen vaatii pääluottamusmieheltä kykyä vaikuttaa ja viedä viestiä eteenpäin ymmärrettävästi. Vastaavasti pääluottamusmies toimii myös jäsenten ja luottamusmiesten viestinviejänä ammattiyhdistykseen ja -liittoon päin.

Matti Alahuhta kiteyttää osuvasti elämän olennaisimmat ydinasiat: kuuntele, ymmärrä, kannusta, anna vastuuta, anna palautetta, anna aikaa. Nämä pätevät niin työelämässä kuin vaikkapa lasten kasvatuksessa. Työyhteisössä jokainen voi osoittaa johtajuutta riippumatta siitä, mikä on hänen roolinsa. Johtajuudessa on paljolti kyse tavasta toimia muiden ihmisten kanssa. Johtaminen on kuuntelemista, välittämistä ja valmentamista. Johtamisessa on olennaisinta yksinkertaisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Niin ikään johtajan tulee välittää koko yrityksen jokaisesta ihmisestä. Hänen tulee olla kiinnostunut siitä, miten he voivat. (Alahuhta 2015, 17-18, 25, 39.)

Edellisessä osiossa esitettyjen yleisluonteisten sitouttamisen keinojen lisäksi pidän perusteltuna sisällyttää opinnäytetyön tietoperustaan erilaisia johtamista ja motivointia käsittelevää

lähdeaineistoa eli itsensä johtamista, työnohjausta sekä vaikuttamista, joita voi sovelletusti hyödyntää luottamusmiestoiminnassa. Pääluottamusmies joutuu yhä useammin tilanteisiin, joissa käsitellään ihmisten jaksamisesta sekä työkykyä, unohtamatta myöskään yt-neuvottelutilanteita. Vaikka luottamusmiehen päätehtävä on huolehtia työehtosopimuksen noudattamisesta ja osallistua sen mukaisiin neuvotteluihin työpaikallaan, varsin usein luottamusmieheltä vaaditaan myös psykologista silmää ja henkistä vahvuutta käytännön tilanteissa. Mielestäni itsensä johtaminen on hyvä väline niin omassa jaksamisessakin kuin muiden luottamusmiesten tai jäsenten tukemisessa. Se tukee myös alati kasvavaa itseohjautuvuuden ja oman aktiivisuuden korostumista missä tahansa tehtävässä.

Niin ikään vaikuttamisen voidaan sanoa vaikuttavan kaikkeen. Esimerkiksi luottamusmiesten koulutuksissa tulisi tietotaidon lisäksi myös opettaa ihmisiin ja asioihin vaikuttamista, koska sillä on merkittävä arvo oman näkemyksen vakuuttamisessa, erilaisten neuvotteluiden lopputuloksissa ja turhan työn vähentymisessä. Lisäksi työnohjaus on mm. oivallinen keino työkyvyn ja ammatti- ja tietotaidon ylläpitämiseen sekä toisten eriasteiseen mentorointiin.

3.3.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisella tarkoitetaan omasta toiminnasta oppimista ja uusien toimintatapojen käytäntöön viemistä. Niin ikään itsensä johtaminen on tietoisuutta siitä, miten työpaikan ihmissuhteet koetaan ja mitä kukin tekee lisätäkseen myönteistä vuorovaikutusta. Itsensä johtaminen vaatii tunnetta, tietoja ja taitoja, kuten mikä tahansa muu tekeminen. Tunteilla tarkoitetaan kokemusta siitä, millainen tekeminen tuo positiivista energiaa sekä missä kohdissa työtä vaaditaan erityistä venymistä ja joustoa. Tietoa puolestaan tarvitaan keinoista, joilla omia työtapojaan ja työhyvinvointia voidaan kehittää. Taitoja tarvitaan, jotta pystytään toteuttamaan halutut muutokset ja ylläpitämään niitä. (Kuusela 2013, 184.)

Sydänmaanlakka (2017, 287) kiteyttää älykkään itsensä johtamisen seitsemään periaatteen, joiden toteuttamalla ihminen pystyy ottamaan paremmin itsensä haltuun. Hän toteaa asioiden olevan yksinkertaisia, mutta usein vaikeita arjen käytäntöön vietäviksi. Periaatteet ovat: merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyyys ja nöyryys.

Kuusela (2013, 184-188) kirjoittaa menestyksekkään itsensä johtamisen edellyttävän omien selviytymiskeinojensa tunnistamista, hyvien rutiinien luomista sekä ajankäytön hallitsemista. Selviytymiskeinoilla on tarkoitus säilyttää toimintakyky ja tasapaino ristiriitatilanteissa. Niin ikään ne ovat tapa päästä eteenpäin, eivätkö ne siis ole ratkaisu hankalaan tilanteeseen. Rutiinit eivät ainoastaan säännöllisesti toistuvia tehtäviä, vaan hyvät ja tehokkaat rutiinit voivat auttaa myös käyttämään aikaa töihin, jotka ovat tärkeitä, mutta joille ei yleensä löydy aikaa. Itsensä johtamiseen kuuluu myös tiedostaa, millaiset tehtävät kiinnostavat, mitä arvostaa

työelämässä ja millaista on itselle merkityksellinen. On hyvä huomata, että pelkkä tiedostaminen ei riitä, vaan ajankäytön hallinta määrittelee sen, miten siinä on onnistunut.

Tilanteesta riippumatta sitouttaakseen ihmisiä tarvitaan ymmärrystä ennen kaikkea omasta itsestään eli toisin sanoen omasta itsetunnosta ja itsetuntemuksesta. Itsetunnolla tarkoitetaan ihmisen tapaa kokea oma persoonallisuutensa: miltä tuntuu olla minä ja miten myönteiseksi arvioin ominaisuuteni ja taitoni. Itsetunto on joustava - ihmisellä voi olla hyvä itsetunto joissain tilanteissa ja huono toissa. Itsetunto vaikuttaa siihen, millaisia vaatimuksia ihmisen asettaa toiminnalleen ja millaisista haasteista hän uskoo selviytyvänsä. Hyvällä itsetunnolla varustettu ihminen näkee itsessään myönteisiä puolia, mutta kykenee myös tunnistamaan ja hyväksymään omia puutteitaan. Hyvään itsetuntoon liittyy myös kyky arvostaa muita. Niin ikään itsetuntemus mahdollistaa hyvän itsetunnon, jonka myötä ihminen voi rakentaa toimivia vuorovaikutussuhteita. Hyvä itsetunto puolestaan takaa hyvän itseluottamuksen, joka on rohkeutta ja uskoa omaan kykyihinkin haastavienkin tehtävien edessä. Itsetuntemusta voi puolestaan vahvistaa tai lisätä muilta saadun palautteen avulla tai refleктоimalla. Itseluottamusta voi kehittää kokeilemalla, ottamalla riskejä, uskaltamalla epäonnistua ja oppimalla kokemuksista. (Surakka & Laine 2011, 29-30, 98; Ristikangas & Grünbaum 2014, 142.)

Pääluottamusmieheltä vaaditaan myös edellä mainitun laista itsensä tuntemista sekä esimerkillisyyttä ja likoon laittamista yhteisten asioiden eteen. Tietoisuus omasta aidosta tavasta olla innostunut on erittäin keskeistä, sillä ainoastaan aito innostus tarttuu. Kun ihmisellä on rohkeutta olla joukkojensa edessä oma itsensä, tulee samalla antaneeksi muille tilaa olla oma itsensä ja näyttää innostuksensa ilman, että muut kokevat nolatuksi tulemisen pelkoa. Olemalla oma aito itsensä tarkoittaa osalle hyvinkin rankkaa itsetutkiskelua peilin edessä. Kuitenkin jokaisesta ihmisestä löytyy innostaja, joka voi sekä innostaa itseään että muita ihmisiä ympärillään. (Tiililä 2016, 43-44.)

Kyky arvioida, pohtia ja reflektoida omaa toimintaa kuuluu olennaisesti itsensä johtamiseen. Reflektio liittyy ajatteluun ja tarkoittaa mietiskelyä, harkintaa tai heijastamista. Mietiskely ja harkinta viittaavat puolestaan oman toiminnan punnintaan, heijastaminen taas tekniikkaan, jossa toiselle osapuolelle toistetaan hänen sanomisiaan. Oppimisen kannalta reflektio on välttämätöntä. (Surakka & Laine 2011, 107.)

Kun ymmärtää itse, miten toimii erilaisissa tilanteissa, pystyy paitsi käyttämään paremmin vahvuuksiaan, mutta myös herkistymään niillä alueilla, joilla ei ole vahva. Kun tuntee itsensä, pystyy paremmin tunnistamaan myös toisten mielentilat. On myös hyvä tunnistaa ihmisten erilaisuus: esimerkiksi toiset ihmiset ovat asiasuuntautuneita, toiset taas enemmän ihmisuuntautuneita. Ihmisten johtamisessa pitää aidosti ymmärtää, mikä on toiselle tärkeää. Siihen pystyy sitä paremmin, mitä paremmin oppii tuntemaan itsensä. Ihmisten mukaan saamista ei

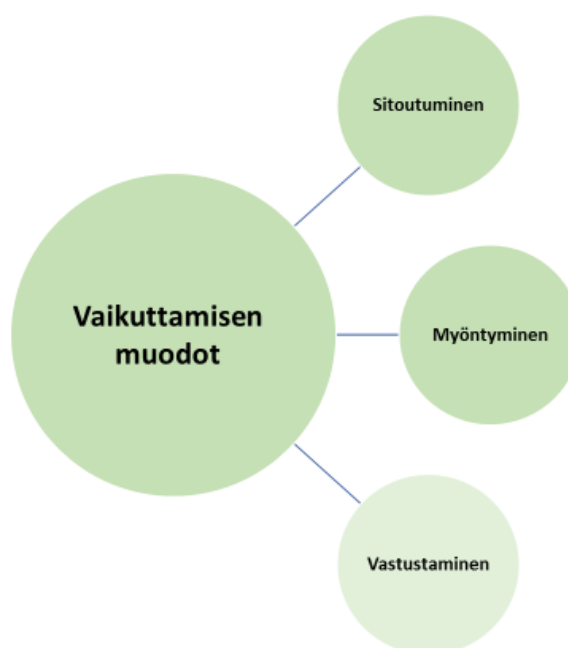
voi koskaan painottaa liikaa. Ihmiset saa etenemään oikeaan suuntaan sitä todennäköisemmin, mitä innostavampi ja kirkkaampi visio yrityksellä on, mitä merkityksellisemmäksi ihmiset kokevat oman työnsä ja mitä osuvammin yrityksessä kerrotaan pienistäkin edistysaskelista. (Alahuhta 2015, 156-157.)

Itsensä johtamisessa on kyse siitä, että ymmärtää itseään, antaa joka päivä parastaan sekä tiedostaa perusteet sille, miksi haluaa näyttää parhaimmat puolensa. Oma vaikuttavuus ja muiden vaikuttaminen alkavat itsensä ymmärtämisestä. Mitä paremmin ymmärtää itseään, sitä paremmat mahdollisuudet ihmisellä on sopeuttaa käytöksensä ja lähestymistapansa toisiini. Ihmisten käyttäytymistä ohjaavat tunteet, joten nykypäivän johtamisessa on oltava tunteellista älykkyyttä. Niin ikään Itsensä johtamisen ja ymmärtämisen keinoja ovat mm. palautteen pyytäminen ja reflektointi. (Fritz 2014, 51, 55, 58.)

3.3.2 Vaikuttaminen

Erityisesti muutostilanteissa pääluottamusmiehiltä vaaditaan käytännön tietotaidon lisäksi kykyä vaikuttaa. Vaikuttamista tarvitaan niin ikään moneen eri suuntaan käsittäen luottamusmieskollegat, jäsenet, työnantajan, ammattiyhdistyksen ja -liiton sekä päinvastoin - unohtamatta tietenkään vaikuttajaa itseään. Vaikuttaminen on viestintää, joka pyrkii muuttamaan viestin kohteena olevan henkilön toimintaa tai käsityksiä jostakin asiasta. Yleisesti ottaen tehokkaimmat tavat vaikuttaa ovat kyseleminen ja kuunteleminen. (Surakka & Laine 2011, 140.) Vaikuttaa voi myös omalla esimerkillään: esimerkiksi luottamusmiestoimintaan liittyvät muutokset ymmärretään ja hyväksytään, jos pääluottamusmies osoittaa uskovansa niihin ja muuttaa ensin omaa toimintaansa.

Vaikuttaminen on yksi johtamisen olennaisimmista tekijöistä, ja sitä on kaikkialla. On jopa sanottu, että johtajuus on yksinkertaisesti vaikuttamista (Fritz 2014, 83). Vaikuttamistaitojen avulla voidaan mm. kasvattaa motivaatiota työhön. Vaikuttamispyrkimyksillä voidaan niin ikään katsoa olevan kolme eri lopputulemaa sitoutuminen, myöntymisen ja vastustaminen (kuvio 6). Vähiten toivottu vaikuttamisen seuraus on asian vastustaminen. Ihminen voi hangoitella täysin vastaan esitettyä ehdotusta ja jossain tapauksissa jopa sabotoida sitä teoillaan. Vastustamista parempi vaihtoehto on myöntymisen, vaikkakin se on kaukana toivotusta reaktiosta. Ihminen voi tällöin toteuttaa pyydetyn asian, mutta hyvin pienellä ponnistuksella. Kun lopputuloksena on sitoutuminen, on vaikuttamisella onnistuttu vetoamaan ihmisestä itsessään kumpuavaan haluun tehdä tehtävä, vaikka se olisi kuinka vaativa tahansa. (Baldwin & Grayson 2004, 6-8)



Kuvio 6: Vaikuttamisen muodot (mukaillen Baldwin & Grayson 2004, 7)

Vaikuttamisessa on niin ikään osattava ilmaista itseään ymmärrettävästi ja kiinnostavasti tilanteen vaatimalla tavalla. Vaikuttava viesti on perusteltu, ymmärrettävä ja kiinnostava. Perustelujen on hyvä vedota sekä järkeen että tunteeseen. Perustelemisen lisäksi ihmisiin voidaan vaikuttaa mm. tarjoamalla ymmärrystä, vastavuoroisuudella ja jämäkkyydellä. (Surakka & Laine 2011, 140-143.)

On hyvä huomioida myös ihmisten erilaisuus vaikuttamisessa; eri ihmiset tarvitsevat erilaisia keinoja. Vaikuttamistaktiikat voivat olla loogisia, tunteisiin vetoavia tai yhteistoiminnallisia. Loogiset taktiikat vetoavat ihmisen päähän sisään eli heidän rationaaliseen ja älylliseen puoleen. Tunteisiin vetoavat taktiikat kohdistuvat ihmisen sydämeen. Yhteistoiminnallisilla taktiikoilla vaikutetaan vuorovaikutteista yhteistyötä tekemällä koko organisaation ihmisiin muodostamalla yhteys vaikuttajan, vaikutettavien sekä muiden organisaatiossa toimivien kanssa. Niin ikään onnistuneen vaikuttamisen syvyys riippuu siitä, kuinka paljon ihmisellä on persoonaan (esim. luottamus tai kunnioitus) tai asemaan liittyvää valtaa. (Baldwin & Grayson 2004, 9-10, 16-19, 32.)

Rantanen (2015, 18, 41-47) kirjoittaa osuvasti tunteiden olevan mukana kaikessa vaikuttamisessa. Hän esittelee seitsemän erilaista tarvetta, jotka toimivat hyvänä pohjana, kun halutaan vaikuttaa tunteisiin. Rantanen käyttää niistä nimitystä tunteisiin vaikuttamisen työkalupakki.

Ne voivat tuntua itsestäänselvyyksiltä, mutta ne unohtuvat jatkuvasti arkielämässä. Ensinnäkin, jokainen meistä haluaa olla edes jossain määrin kiinnostava ja toiseksi jokainen meistä haluaa myös tulla ymmärrettyksi. Kolmanneksi kaikki ihmiset haluavat olla myös arvostettuja. On hyvä huomioida, että kaikki edellä mainitut tarpeet (olla kiinnostava, ymmärretty ja arvostettu) ovat nivoutuneet toisiinsa, mutta ne toimivat myös toisistaan riippumatta. Neljänneksi ihmisillä on syvälle aivoihin rakennettu tarve tulla kohdelluksi reilusti ja viidenneksi ihmisillä on hallinnan tarve, jota voidaan myös kutsua nimellä kontrollin tarve. Edellä mainitut viisi tarvetta toimivat kaikissa ihmisten välisissä kohtaamisissa. Seuraavat kaksi tarvetta korostuvat erityisesti pidemmällä aikavälillä sekä silloin, kun puhutaan työmotivaatiosta. Kuudentena tarpeena Rantanen mainitsee edistymisen tunteen, jota hän myös kutsuu lisääntyväksi hallinnan tunteeksi. Seitsemäs eli viimeinen tarve on puolestaan merkityksellisyyden tunne. Ihminen viihtyy työssään, kun hän kokee edistyvänsä merkityksellisessä työssä.

Tunteisiin ja ihmisiin vaikuttaminen edellyttävät siis tunnetaitoja. Tämä tarkoittaa tunteiden tunnistamista ja hyväksymistä, tunteiden ilmaisemista ja vastaanottamista sekä tunteisiin vaikuttamista ja ohjaamista. Tunnetaidot palvelevat niin ikään yksilöä, tiimiä tai työyhteisöä. Parhaimmassa tapauksessa ne selkiyttävät ja helpottavat yhteistyötä, jolloin tunne-energia valjastetaan tukemaan yhteistä tavoitetta. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 144-145.) Voidakseen vedota ihmisten tunteisiin relevantilla tavalla, on kyettävä asettumaan niihin tunnetiloihin, joiden sisällä henkilöstö elää. Johdon on tunnettava henkilöstönsä kokemusmaailma ja kyettävä empaattisesti asettumaan henkilöstön tilanteeseen. Samalla johdon on tarjottava oma persoonansa kokemusten muuttamisen sillaksi. (Juuti ja Virtanen 2009, 142.)

Vaikuttamista voidaan harjoittaa myös halujohtamisen keinoin. Halujohtaminen tarkoittaa sitä, miten saada ihmiset toimimaan omasta halustaan, siis motivoituneesti, sitoutuneesti ja parhaimmillaan innostuneesti jonkin asian eteen. Halujohtamisen tavoitteena ei ole mullistaa johtamiskäytäntöä, vaan kyse on näkökulman kohdistamisesta johdettavan haluun ja asenne-muutoksesta johtamista kohtaan. (Rope & Kettunen 2012, 21.)

3.3.3 Työnohjaus

Mielestäni pääluottamusmiehenä toimiminen edellyttää muiden organisaatiossa toimivien luottamusmiesten osalta myös kykyä ohjata toimintaa ja ihmisiä haluttuun suuntaan. Oiva työkalu käytäntöön on esimerkiksi työnohjaus, jota voidaan käyttää hyväksi mm. perehdytyksessä. Niin ikään työnohjaus on erinomainen väline erityisesti alati muuttuvan luottamusmies-toiminnan kehittämiseksi ja luottamusmiesten sitouttamiseksi. Työnohjaus on alkujaan syntynyt ammatillisen kehityksen tueksi haasteellista asiakastyötä tekeville (Ruutu ja Salmimies 2015, 16).

Työnohjaus on monikäyttöinen menetelmä ja väline. Parhaimmassa tapauksessa työnohjauksen avulla ihminen sitoutuu paremmin tehtäväänsä ja se myös auttaa jäsentämään ja erittelemään omaa toimintaa. Työnohjauksesta ei ole olemassa yhteistä määritelmää tai rajattua näkemystä, mutta yksimielisesti voidaan todeta, että kyse on aina ammatissa kehittämisestä. Työnohjaus voidaan myös ymmärtää työorientaation tarkasteluksi, jonka tavoitteena on työtä koskevan harkinnan, reflektion, avulla kehittää ammatillista itseymmärrystä. Työnohjaus tukee niin ikään ammatillista käyttäytymistä työpaikalla, luo valmiuksia kohdata muutostilanteita sekä lisäksi se auttaa myös selviämään stressistä. (Borgman ym. 2002, 60-62; Ruutu ja Salmimies 2015, 16.)

Työnohjauksen tavoitteena on edistää terveiden ihmisten työhyvinvointia ja ammatillista kasvua. Siinä pyritään positiivisen psykologian keinoin rakentamaan mm. toiveikkautta, onnistumisia, luonteen vahvuuksia ja merkityksellisyyden kokemusta. Työnohjauksen pyrkimyksenä on mahdollistaa uudenlainen, enemmän työniloa tuottava tapa perustehtävän suorittamiseen. On hyvä huomioida, että työnohjausprosessin onnistumisen taustalla vaikuttavat ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet. Positiivisilla vuorovaikutussuhteilla ymmärretään sekä kykyä kuunnella että kuulla toista, mutta myös ilmaista omia ajatuksiaan selkeästi ja tarpeen vaatiessa muuttaa omia käsityksiään ja näkökulmaansa. Kuten jo aiemmin mainittu, työyhteisö kehittyi vuorovaikutuksessa, ja avoin ilmapiiri synnyttää myönteisiä ihmissuhteita sekä positiivista tunne-energiaa. Avoimessa ja vuorovaikutuksellisessa työyhteisössä sen jäsenet tulevat arvostavasti kohdelluiksi. (Ruutu ja Salmimies 2015, 23, 26, 28.)

Työnohjauksessa on kolme elementtiä: hallinnollinen, opetuksellinen ja tukea antava. Nämä elementit ovat läsnä jokaisessa työnohjaustapahtumassa, mutta niiden painotus vaihtelee prosessin eri vaiheissa. Hallinnollista on tutkia organisaation toiminta-ajatusta, tavoitteita ja päämääriä jne. Siihen kuuluu organisaation toiminnallisen kokonaisuuden selkeyttäminen, toimintaa ohjaavat lait ja asetukset sekä muut dokumentit siltä kannalta, että ihminen näkee ja ymmärtää selkeästi, mihin kokonaisuuteen hänen osaamisensa ja työpanoksensa liittyvät. Tämän jälkeen ihminen voi pohtia, miten hän edistää organisaation päämääriä, miten hänen arvonsa ja organisaation toiminnan perustana olevat arvot suhtautuvat toisiinsa ja niin edelleen. Opetuksellista työnohjausprosessissa on puolestaan ihmisen tietojen ja taitojen lisääntyminen. Kyse ei ole varsinaisesta opiskelusta vaan siitä, että ihminen oppii omasta toiminnastaan - kysymys on tietojen soveltamisesta käytäntöön. Tukea antavaa on jakaa kokemuksiaan toisten kanssa - esimerkiksi kuulla, ettei ole yksin työhön liittyvien kysymysten ja mahdollisten ongelmien kanssa. Tätä kautta ihminen tulee tietoiseksi itsestään, omista vahvuuksistaan ja kehitysalueistaan. (Borgman ym. 2002, 63-64.)

Ruutu ja Salmimies (2015, 15) kirjoittavat työnohjauksen lähentyneen viime vuosina valmentamista. Yhtäläisyyksistä riippumatta, työnohjaus on usein kestoaltaan pidempää, eli yhdestä

kolmeen vuotta ja pohtivampaa työn kehittämistä kuin valmentaminen, jonka kesto on yleensä alle vuoden.

Työnohjaus voi olla yksilön, ryhmän tai työyhteisön ohjausta. Niin ikään se voi olla joko ohjattua tai itseohjautuvaa, välillistä tai suoraa. Suomessa työnohjaus on ollut pääsääntöisesti välillistä eli ohjattava ottaa itse työnohjaustilanteissa esille niitä asioita, joita hän haluaa käsitellä. Monimutkaisissa ja hankalissa tilanteissa suora työnohjaus koetaan asian käsittelyä ja ratkaisujen löytämistä edistäväksi ja tehostavaksi tekijäksi. Puhuttiinpa sitten palkkatyöstä tai luottamustehtävästä, taustalla on pohjimmiltaan aina elinikäinen oppiminen sekä itseohjautuvuuden aktivoiminen. Työnohjausprosessissa ihminen oppii omasta kokemuksestaan. Työnohjausta tulee myös arvioida säännöllisesti suhteessa sekä henkilökohtaisiin että organisaation asettamiin tavoitteisiin. Jos toiminta ei vastaa tarkoitustaan, pitää pohtia toiminnan jatkuvuutta, sen lopettamista tai jopa miettiä muita tapoja päästä haluttuun tavoitteeseen. Jotta työnohjaus olisi hedelmällistä, edellyttää se ehdotonta luottamuksellisuutta osallistujiltaan. (Borgman ym. 2002, 80, 83.)

Järvinen ym. (2016, 190-192) puhuvat niin ikään neljästä suorituksen johtamisen perusotteesta, jotka ovat valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote ja neuvova ote. Näitä johtamisoppeja voidaan soveltuvien osien käyttöä myös luottamusmiestoiminnan sitouttamiskeinoina. Erityisesti ohjaavaa otetta voidaan käyttää, kun ihminen on epävarma ja tarvitsee tukea omaan tehtäväänsä. Vastaavasti neuvovaa otetta voidaan soveltaa puolestaan silloin, kun ihminen on kokematon ja tarvitsee myös motivaationsa tueksi selkeitä ohjeita. Käytännön esimerkkitalanne ohjaavasta otteesta on vaikkapa pitkän tauon jälkeen luottamustoimiin palaavan henkilön osaamisen päivittäminen. Neuvovaa otetta voidaan hyödyntää esimerkiksi uuden luottamushenkilön tehtävään perehdyttämisessä.

4 Tutkimuksen perusvalinnat

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön empiirisen tutkimusosuuden erilaisia tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä sekä perustellaan tehdyt menetelmävalinnat. Tutkimusta tehtäessä on tärkeää muotoilla tutkimusongelma tai tehtävä huolella, jotta siihen saadaan vastauksia. On mietittävä, millä tutkimusmenetelmällä saadaan selville, mitä halutaan, lisäksi menetelmän pitää olla luotettava. Huomiota on kiinnitettävä myös siihen, miten aineisto kannattaa analysoida, jotta tulokset olisivat yleistettäviä, toistettavia sekä ennen kaikkea uskottavia ja luotettavia. Tärkeää on myös perustella tutkimuksen tulokset ja tehdä johtopäätöksiä sekä kenties esittää jatkotutkimuksen aiheita.

Yksinkertainen totuus on, että ilman tutkimusongelmaa ei yksinkertaisesti voi olla tutkimusta. Erilaisilla tutkimusmenetelmillä on tarkoitus ratkaista tutkimusongelma, joka voi olla kysymyksen asettelun sijaan esimerkiksi jonkin muutoksen aikaansaaminen tai asian kehittäminenkin. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa ymmärryksen ja päätöksenteon tueksi. Tutkimusotteella tarkoitetaan ongelmanratkaisun kokonaisuutta, joka käsittää otteelle tyypilliset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Tutkimusotteen valinta määräytyy ongelman luonteen mukaisesti. Erilaisia tutkimusotteita voidaan puolestaan yhdistellä tarpeiden ja tilanteiden mukaan, jolloin tuloksena syntyy minimenetelmällisiä tutkimusyhdistelmä eli tutkimusstrategioita. Tutkimusstrategialla tarkoitetaan puolestaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. (Hirsjärvi ym. 2013, 132.)

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja kohderyhmä

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää, miten motivoituneita ja sitoutuneita luottamusmiehet ovat tällä hetkellä sekä miten luottamusmiehen sitoutumista saadaan kasvatettua nyt ja ennen kaikkea tulevaisuudessa. Opinnäytetyössäni haen vastauksia kysymyksiin, kuten ”Millä keinoilla luottamusmiehen sitoutumista saadaan kasvatettua?”, ”Miten luottamustoimintaan saadaan lisää kiinnostavuutta ja houkuttelevuutta?”, ”Mitkä tekijät vaikuttavat motiivittamiseen ja sitoutumiseen?”

Tutkimuksen keskiössä on aina pohjimmiltaan pyrkimys jonkin ilmiön kuvaamisesta, selittämisestä, tulkinnasta tai ymmärtämisestä. Useimmiten pyritään myös hakemaan kuvailtavan ilmiön taustalta tekijöitä, jotka auttavat sen ymmärtämistä. Niinpä kuvailuun liittyvien kysymysten kuten millainen, miten ja kuinka lisäksi pyritäänkin usein vastaamaan kysymykseen miksi. Tieteellinen tutkimus tuottaa tulkintoja maailmasta ja sen eri ilmiöistä ja sen avulla pyritään luomaan lainalaisuuksia, merkitysjärjestelmiä tai luomaan ymmärrystä kokemuksille. Tutkimuskohteita voidaan puolestaan tarkastella useista eri lähtökohdista käsin sekä tutkia

monenlaisin menetelmin. (Puusa ym. 2011, 12) Voidaan siis kiteytetysti todeta, että kaikki tutkimus perustuu ymmärrykseen eli ”Mistä tässä oikein on kyse?”

Tutkimus voi kohdistua joko koko perusjoukkoon tai pienempään havaintoyksikköjoukkoon. Tutkimuksen kohteena olevat perusjoukkoa pienemmät havaintoyksikköjoukot voidaan jakaa otoksiin ja näytteisiin. Otoksella tarkoitetaan sellaista havaintoyksikköjen joukkoa, johon kaikilla havaintoyksiköillä on tiedossa oleva nollaa suurempi todennäköisyys tulla valituksi. Edustavaksi otokseksi kutsutaan tarkasti perusjoukon ominaisuuksia kuvastavaa otosta. Edustavan otoksen saamiseksi täytyy kuitenkin varmistaa, että mitään havaintoyksikköjen ryhmää ei systemaattisesti suosita tai suljeta otoksen ulkopuolelle, joten otokseen valikoidut havaintoyksiköt on poimittava satunnaisesti. Näytteessä puolestaan havaintoyksikköjen valinta on usein harkinnanvarainen, eikä havaintoyksikköjen todennäköisyyttä tulla valituksi tiedetä. Yleisesti ottaen määrällisessä tutkimuksessa suositaan otosaineistoja, koska niiden avulla pystytään tekemään paremmin tilastollisia yleistyksiä perusjoukkoon. (KvantiMOTV, Menetelmäopetuksen tietovaranto, Otantamenelmät.)

Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on puolestaan koko tutkimuksen perusjoukko eli populaatio. Kokonaistutkimus on järkeenkäypää toteuttaa silloin, kun perusjoukko on kooltaan pieni. Kun perusjoukko on suuri, ei kaikkia siihen kuuluvia havaintoyksiköitä ole mahdollista tutkia, puhumatta tutkimuksen mielekkyydestäkään. Kokonaistutkimuksesta käytetään myös nimitystä census. (Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa, Aineistonhankintamenetelmät; Kananen 2015, 266-267.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen osalta kyseessä on kokonaistutkimus, koska tutkimuksen kohderyhmänä on koko tutkimuksen perusjoukko eli kaikki OP Ryhmän luottamusmiehet varaedustajineen, joilla on voimassa oleva sähköpostiosoite Ammattiliitto Pron jäsenrekisterissä. Kokonaistutkimukseen päädyin, koska tutkimus tehdään verkkokyselyn avulla, ja yleisesti ottaen verkkokyselyissä kato on tyypillisesti suurta. Kokonaistutkimuksella saadaan todennäköisesti vastausprosenttia korotettua enemmän kuin otannan valinnalla.

4.2 Tutkimuksen perusvalinnat kaaviona

Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) on kiteytettynä edellä esitetyt tutkimuksen perusvalinnat:



Kuvio 7: Tutkimuksen perusvalinnat kaaviona

4.3 Tutkimusote

Tutkimuksessa käytetään sekä laadullisia (tulevaisuusverstas ja kysely) että määrällisiä menetelmiä (kysely). Työssä käytetään aineistonhankinnassa erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, kuten kyselyä ja pienimuotoista tulevaisuusverstastyöskentelyä. Lisäksi tutkimustuloksia analysoidaan mm. sisällön analyysiä hyväksi käyttäen. Mielestäni opinnäytetyöni sisältää myös tapaustutkimuksen piirteitä - ensinnäkin tarkastelen finanssialan luottamusmiestoimintaa (tarkkaan rajattu tutkimuskohde) sekä lisäksi tarkoituksena on kehittää luottamusmiestoimintaa (tavoitteena tietyn toiminnan kehittäminen).

4.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksesta käytetään myös nimitystä case-tutkimus, ja sillä halutaan saada syvälinen ja monipuolinen kuva kulloinkin tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monimenetelmäisyys, jolloin aineistonkeruu- ja aineistonanalyysimenetelminä käytetään kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen metodologian eri menetelmiä. (Kananen 2015, 76.)

Tapaustutkimus perustuu kyseessä olevan ilmiön tarkkaan rajaukseen sekä teoreettiseen katavuuteen. Kyseessä on siis tutkimusote, jossa tutkimuksen kohteeksi valitaan tavallisesti yksi tai tarpeen vaatiessa useampikin tapaus. Vilkka (2015, 100) viittaa Saarela-Kinnunen ja Eskolaan (2001, 159), jotka toteavat tapaustutkimuksessa käytettävän monenlaisia tutkimusaineiston keräämiskeinoja sekä aineiston analyysitapoja, joten näin ollen se ei ole synonyymi laadulliselle tutkimusmenetelmälle. Tapaustutkimus ei siis ole menetelmä, vaan todellisuuden tutkimisen lähestymistapa tai näkökulma.

Tapaustutkimus on luonteeltaan eräänlainen syvätutkimus, koska se antaa tutkittavasta tapauksesta täydellisen ja hyvin organisoidun kuvan. Tutkimuksen tarkoituksesta riippuen voidaan tutkia kokonaiskuvaa tai jotakin osa-aluetta ja vastaavasti se voi kohdistua vain joihinkin osatekijöihin tai kaikkia tekijöitä voidaan tarkastella samanaikaisesti. Niin ikään tapaustutkimusta pidetään ns. intensiivisenä tutkimusmenetelmänä. Tällä tarkoitetaan mm., että se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin sekä enemmän selitykseen kuin tulkintaan. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Case-tutkimus)

Vilkka (2015, 100) toteaa, että tapaus voidaan valita monella tavalla. Valinnan lähtökohtana voi olla käytännöllisyys tai teoreettisuus. Lisäksi tapauksen valinnassa on mahdollista korostaa tapauksen tyypillisyyttä tai edustavuutta - se voi olla ainutkertainen, poikkeuksellinen rajatapaus, erityisen paljastava tai opettava.

Tapaustutkimusta voidaan hyödyntää sellaisissa tutkimuksissa, joissa tutkimuskohteen rajaus voidaan suorittaa täsmällisesti. Rajaus voidaan tehdä esimerkiksi erottamalla jokin todellisuudessa oleva yksikkö tai yksiköiden joukko (organisaatio) tai erottamalla jokin toiminnallinen kokonaisuus (tilanne, työprosessi tms.). Niin ikään tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi tutkimuksissa, joissa tarkastellaan menneisyyttä ja nykyhetkeä, ja kun tutkimus tapahtuu tutkimuskohteen kannalta luonnollisessa ympäristössä. Luonnollisella ympäristöllä tarkoitetaan, että tutkija ei voi rakentaa keinotekoisia tutkimustilannetta. Tapaustutkimusta voidaan soveltaa tutkimuksissa, joiden tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tarkastelu ja kuvaus osana tilannetta tai tapahtumaketjua tai tietyn toiminnan kehittäminen. (Vilkka 2015, 100-101.)

On kuitenkin hyvä huomioida, että case-tutkimus ei pyri missään tapauksessa edustamaan yleistettävyyttä, vaan tutkittava tapaus itsessään on kiinnostava. Tapaustutkija pyrkii kuvaamaan tarkasti tutkimuskohteensa, eikä tarkoitus ole tulkita. Lisäksi tapaustutkimukselle on tyypillistä, että sekä tutkija että tutkittavat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vaikka tutkijan raportti on hänen oma tulkintansa tapauksesta, pyrkimyksenä on saada raportti niin seikkaperäiseksi ja eläväksi, että siitä on tunnistettavissa tapauksen kaikki piirteet ja sitä voidaan

tarkastella yksityiskohtaisesti ja perustellen. On myös hyvä huomioida, että hyvän tapaustutkimuksen perustapahtumat voidaan toistaa, vaikkakin kahta samanlaista tilannetta tuskin koskaan saadaan aikaan luonnollisessa ympäristössä. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Case-tutkimus)

4.3.2 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa varaudutaan siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Kvantitatiivinen tutkimus asettaa selvemmin näkyviin tutkimusongelmat. Jonkinasteinen käsitys tutkimuksen kysymyksenasettelusta täytyy aina olla, oli kyse sitten etukäteisestä tulkintaideasta tai alustavista ideoista. Tutkimukseen pitäisi löytyä juoni tai johtoajatus. Johtoajatuksen mukaisesti voidaan kiteyttää myös tutkimuksen pääongelma. Pääongelman analysointi ja täsmentäminen johtavat siihen, että tutkimukseen saadaan osaongelmat eli alaongelmat. On hyvä huomioida, että jossain tapauksissa tutkimuksessa voi olla vain yksi ongelma tai joukko saman tasoisia ongelmia. Pääongelma onkin yleensä yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Alaongelmiin saadut vastaukset puolestaan tekevät mahdolliseksi vastata myös pääongelmaan. Tutkimusongelma esitetään yleensä kysymysluonteisesti; kyseessä voi olla joko kuvaileva tutkimus (miten tai minkälainen asia on) tai selittävä tutkimus (miksi asia on tietynlainen tai mitä asiasta seuraa). Hirsijärvi ja muut toteavat niin ikään, että aina ei kyseessä ole varsinainen tutkimusongelma, vaan kehittämistehtävä. (Hirsijärvi ym. 2013, 127-129.)

Eri menetelmien hyviä ja huonoja puolia koskevan standardinäkemyksen mukaan kvantitatiivisten menetelmien avulla saadaan pinnallista, mutta luotettavaa ja kvalitatiivisten menetelmien avulla puolestaan syvällistä, mutta huonosti yleistettävää tietoa. Parhaaseen tulokseen päästään soveltamalla molempia menetelmiä, hyödyntämällä niiden parhaita puolia. Alasuutari (2001, 231, 251) toteaa, että laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei pitäisikään puhua yleistämisestä, koska sana on varattu lomaketutkimukseen. Sen sijasta tulisi eritellä sitä, miten tutkija osoittaa analyysinsä kertovan muusta kuin vain aineistostaan. Alasuutarin mukaan suhteuttaminen olisi tässä mielessä osuvampi termi.

Kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen eroavaisuuksista sekä vastakkainasettelusta on puhuttu pitkään. Karkea em. asioiden jaottelu auttaa kylläkin hahmottamaan tutkimuksen yleislinjoja, mutta jaottelusta ei ole apua käytännön tutkimuksessa. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on alettu luonnehtia toisiaan täydentävinä suuntauksina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on panostettava oikeiden kysymysten muotoiluun, jotta aineistonkeruu kyselylomakkeella onnistuu. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti tutkimaan ihmisen ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja erilaisista asi-

oista. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään määrällistä eli kvalitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Alasuutari 2011, 32.)

4.4 Tutkimusaineiston keruumenetelmät

Aineistonkeruu- eli aineistonhankintamenetelmillä tarkoitetaan niitä periaatteita ja tapoja, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan tutkijan käyttöön. Tutkimusaineistot voivat olla monen muotoisia ja näin ollen myös aineistonhankintamenetelmät ovat erilaisia. Tutkimusaineisto voi koostua esimerkiksi valmiista tai itse tuotetuista dokumenteista. Jos dokumentit tuotetaan tutkimuksen kuluessa, edellyttää se aineistonhankinnan huolellista suunnittelua. Lisäksi tutkimuksessa ja sitä koskevassa aineistonkeruussa on hyvä hahmottaa, kuinka laaja aineisto on tutkimukseen riittävä ja kuinka systemaattinen aineiston on tutkimusongelman ratkaisemiseksi oltava. Aihepiiristä riippuen tarjolla voi olla paljoltikin aineistoa - tällöin tutkijan on päätettävä, millainen aineisto on omaan tutkimukseen riittävä. Aineistoa hankittaessa on huomioitava myös tutkijan omat taidot. Tietyt aineistot ovat vaativampia työstettäviksi, jolloin tarvitaan luonnollisesti tutkijalta itseltään edistyneempiä tiedonkäsittelytaitoja. (Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa, Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.)

Opinnäytetyön tutkimusosuuden aineistonkeruu tapahtuu lähettämällä kaikille OP Ryhmän luottamusmiehillä varaedustajineen sähköinen kyselylomake eli verkkokysely. Lisäksi tutkimusta tullaan täydentämään pienimuotoisella tulevaisuusverstastyöskentelyllä.

Opinnäytetyöhön liittyvä kyselytutkimus toteutetaan verkkokyselynä, kysely lähetetään kaikille OP Ryhmän luottamusmiehillä ja heidän varoille Ammattiliitto Pron kautta. Opinnäytetyön kyselylomaketta ovat etukäteen arvioineet mm. Ammattiliitto Pron ja OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n edustajat sekä opinnäytetyön ohjaaja ja muutama opinnäytetyöntekijän kollegat. Em. joukko ja opinnäytetyöntekijä ovat yhdessä tulleet siihen tulokseen, että kysymyspatteristo monivalinta- ja avoimene kohtineen on selkeästi rakennettu ja sen uskotaan tuovan laadukasta aineistoa analysoitavaksi ja työstettäväksi, joskin osa piti kyselyä hieman liian pitkänä.

Opinnäytetyössäni kyselytutkimus aineiston keruumenetelmänä on looginen valinta, koska kohderyhmänä eli tutkimuksen perusjoukkona on kaikki OP Ryhmän luottamusmiehet varadustajineen. Kyselytutkimuksen käyttöä puoltaa se, että sillä voidaan tutkia suurtakin joukkoa kerralla ja monien asioiden kysyminen kerralla on helppoa. Pienimuotoisen tulevaisuusverstaan järjestämisellä saadaan puolestaan konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden luottamusmiestoimintaan, joka koskettaa erityisesti omaa työyhteisöäni. Koska opinnäytetyön tavoitteena on saada myös luottamusmiestoiminnan tulevaisuutta ajatellen käyttökelpoisia työkaluja, on kyselyssä sitä varten erikseen Tulevaisuus-osio, joka sisältää viisi kysymystä. Kyselylomakkeen lopussa on vastaajan mahdollista antaa avointa palautetta Vapaa sana -osiossa. Tulevaisuusverstaaseen osallistuu oman työyhteisöni luottamushenkilöitä.

4.4.1 Kysely

Vehkalahten (2014, 12-13) mukaan kyselytutkimuksella tarkoitetaan kysymysten ja väitteiden kokoelmaa, joilla pyritään mittaamaan erilaisia moniulotteisia ilmiöitä kuten asenteita tai arvoja. Kyselytutkimus on pääosin määrällistä tutkimusta, jolloin vastaukset ilmaistaan numeerisesti ja lopputuloksena syntyy yleistyksiä. on kuitenkin hyvä huomioida, että myös määrällisellä tutkimusotteella voidaan päästä käsiksi yksityiskohtiin, ja näin ollen on mahdollista hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta samassa tutkimuksessa. Esimerkiksi sanallisia vastauksia voidaan analysoida laadullisilla menetelmillä, ja vastaavasti kyselyistä saatuja tuloksia voidaan esittää tiivistäen määrällisillä menetelmillä. Laadullisen ja määrällisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Alasuutari 2011, 32.)

Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Termi survey tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusta ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otokset tai näytteen tietystä perusjoukosta. Survey on ollut käytössä pitkään, nykyään onkin käytössä monia eri survey-tutkimuksen tyypejä. Kyselyitä on siis erilaisia: standardoidussa survey-kyselyssä asiat kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. Strukturoidussa kyselyssä puolestaan voidaan määritellä vastaajien toimintaa käyttämällä avoimia ja strukturoimattomia kyselyitä tai formaaleja ja strukturoituja kyselyitä. Surveyn avulla kerättävää aineistoa käsitellään pääsääntöisesti kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 193-194) Toki, jos kyselylomakkeella on ns. avoimia kysymyksiä, käsitellään aineistoa kvalitatiivisestikin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää strukturoitua kysely- tai haastattelulomaketta. Tilastollisella eli strukturoidulla kyselylomakkeella tarkoitetaan tilastollista tutkimusta

varten kirjallisessa muodossa systemaattisesti esitettyä kysymyssarjaa valmiine vastaustiloi-
neen. Strukturoidussa lomakkeessa vastaaja voi valita yhden tai useampia vaihtoehtoja ane-
tusta listasta. On huomattava, että mitä tarkemmin strukturoidumpi lomake, sen parempi se
on tilastollisen tarkastelun kannalta; vastaavasti vähemmän informatiivinen. Voidaan todeta,
että numeeriset vastaukset ovat usein verbaalisia vastauksia vähemmän informatiivisia. Struk-
turoituihin lomakkeisiin pohjautuvista kvantitatiivisista kysely- ja haastattelututkimuksista
käytetään usein nimitystä survey. (Niskanen 2008, 54.)

Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoja mm. tosiasioista, käyttäytymisestä ja toimin-
nasta, tiedoista, arvoista, asenteista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Usein
lomakkeisiin sisältyy edellisten lisäksi vastaajia itseään koskevia taustakysymyksiä, kuten su-
kupuoli, ikä, koulutus, ammatti ja perhesuhteet. Niin ikään lomakkeen avulla voidaan pyytää
arviointeja tai perusteluja toiminnoille, mielipiteille tai vakaumuksille. Täsmällisiä tosiasioita
on kysyttävä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä, joko avoimilla kysymyksillä tai monivalinta-
tyyppisesti. Hirsjärvi muistuttaa, että em. asioita ei ole järkevää mitata Likert-tyyppisillä as-
teikollisilla mittareilla, ts. tyyliin ehdottomasti eri mieltä, ehdottomasti samaa mieltä. (Hirs-
järvi ym. 2013, 197.)

Kyselylomaketta suunniteltaessa kysymystenasettelussa on luonnollisesti oltava huolellinen,
koska oikein valitut ja asetetut kysymykset luovat perustan kysymyksen onnistumiselle. Kyse-
lylomakkeen testaaminen vastaajajoukossa on tärkeää; näin esimerkiksi päästään paremmin
tulosten yksiselitteisyyteen; ts. vastaaja ajattelevat samalla tavalla kuin kyselyn laatija. Ky-
sely on syytä pitää lyhyenä ja kysymyspatteristo maltillisena, koko kyselylomakkeen pituus
saa maksimissaan olla kaksi sivua. Nyrkkisääntönä on, että mitä lyhyempi ja ytimekkäämpi ky-
sely, sitä suurempi vastausaste yleensä on. Toisaalta liian lyhyessä kyselyssä on vaarana, että
yhteen kysymykseen laitetaan liikaa kysyttävää, jolloin vastaajan ymmärrys kysymyksen tar-
koituksesta hämärtyy. Tällaisessa tilanteessa on parempi vaihtoehto pilkkoa laajat kysymykset
pienempiin osiin, erillisinä kohtina.

Kyselyssä aineisto voidaan kerätä ainakin kahdella päätavalla: joko posti- ja verkkokyselynä
tai kontrolloituna kyselynä. Postikyselyssä lomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät sen ja
palauttavat lomakkeen takaisin palautuskuoressa tutkijalle. Usein tutkija joutuu muistutta-
maan vastaamisesta eli karhuamaan lomaketta, tämä toistetaan yleensä kaksi kertaa. Nyrkki-
sääntönä on, että suurelle, ”tuntemattomalle” yleisölle lähetetty postikysely ei tuota tu-
lokseksi korkeaa vastausprosenttia, kun vastaavasti parempia tuloksia saadaan, jos lomake lä-
hetetään jollekin erityisryhmälle. Perinteinen postikysely on nopea ja aineiston saanti vaiva-
tonta, mutta postikyselystä aiheutuu aina kuluja. Perinteisen postikyselyn rinnalle ovat tul-
leet ns. verkkokyselyt, jossa lomake lähetetään jonkin organisaation, instituution tai yhteisön

välityksellä. Näissä vastausprosentti onkin yleensä tavanomaista korkeampi. (Hirsjärvi ym. 2013, 196.)

Kontrolloituja kyselyitä on puolestaan kahdenlaisia: informoituja sekä henkilökohtaisesti tarkistettuja kyselyitä. Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti menemällä paikkaan, jossa kohdejoukko on. Tutkija informoi tutkimuksesta ja kyselystä henkilökohtaisesti. Vastaajat palauttavat lomakkeet postitse tai johonkin sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyseessä tutkija on puolestaan lähettänyt lomakkeet postitse, mutta noutaa ne itse ilmoitetun ajan kuluttua. (Hirsjärvi ym. 2013, 196-197.)

Kyselytutkimuksen etuina ovat mm. monien asioiden kysymisen helppous ja nopeus. Edellä mainituista eduista huolimatta, on muistettava, että tulosten tulkinnessa voi ilmetä ongelmia. Kyselytutkimuksessa on niin ikään myös heikkouksia. Yleisesti ottaen aineistoa pidetään pinnallisina ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Hirsjärvi ja kumppanit esittävät seuraavanlaisia kyselyn käyttämiseen aineistonkeruumenetelmänä koskevia haittoja: ei voida varmuudella tietää, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen, niin ikään ei voida tietää, ovatko vastaajat selvillä tutkittavasta asiasta tai ei voida tietää, ovatko vastaajat ymmärtäneet annetut vastausvaihtoehdot. Lisäksi joissakin tapauksissa kato eli vastaamattomuus voi nousta suureksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Määrällisen tutkimuksen peruskivi on mittaus, sillä tilastollinen asioiden tutkiminen edellyttää tietojen mitattavuutta erilaisilla mittareilla. Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomakkeella. Mittausvaiheeseen kannattaa panostaa, sillä siinä tehtyjä virheitä ei voi korjata millään analyysimenetelmällä. Tehdyt ratkaisut vaikuttavat niin ikään menetelmien valintamahdollisuuksiin sekä tutkimuksesta tehtävien johtopäätösten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 17)

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä ajalla 20.4. - 9.5.2017. Kyselylomake luotiin E-lomakkeella. E-lomake on ohjelma, jolla voi tehdä verkkolomakkeita. Käytännössä se toimii niin, että ohjelma luo lomakkeelle oman internet-osoitteen, jossa sen voi käydä täyttämässä. E-lomake-ohjelmistoa käytetään selainpohjaisesti ja se tukee uusimpia selainversioita. Käyttöä varten ei tarvita työasemakohtaisia laajennuksia, pelkkä nettiyhteys riittää. (E-lomakkeen ominaisuudet.)

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille luottamusmiehille ja heidän varoilleen Ammattiliitto Pron kautta. Kyselyn sai 328 vastaanottajaa, joilla oli toimiva sähköpostiosoite Ammattiliitto Pron jäsenrekisterissä. Vastaajia muistutettiin vastaamisesta vielä viikko verkkokyselyn avautumisen jälkeen. Lisäksi lähetin sähköpostitse sekä OPRYN hallitukselle että edustajistolle vetoo-

muksen vastata kyselyyn, koska vastauksia oli tullut alkuperäiseen määräaikaan nähden yllättävän vähän. Kyselyä mainostettiin myös OPRY Henkilöstöyhdistys Pron ry:n ja OPn henkilöstön omilla Facebook-sivuilla.

4.4.2 Tulevaisuusverstaas

Tulevaisuustyöpajamenetelmän kehitti alun perin itävaltalainen Robert Jungk, joka halusi tuoda tavalliset kansalaiset mukaan heitä itseään koskevaan päätöksentekoon. Tulevaisuusverstaalla tarkoitetaan menetelmää, jolla ihmiset voivat yhdessä hahmotella mahdollisia ja toivottavia tulevaisuuksia nykyhetken ongelmista käsin. Samalla voidaan selvittää, millaisia mahdollisuuksia ihmisillä on toteuttaa toivomiaan tulevaisuuksia. ”Tulevaisuusverstaat tarjoavat johdonmukaisen menettelytavan tavallisten ihmisten piilevän luovuuden vapauttamiseksi heitä itseään koskevissa tulevaisuuden kysymyksissä.” (Jungk & Müllert 1987, 1, 3.)

Tulevaisuusverstaassa työskentään tulevaisuutta vertauskuvasidonnaisesti, keskittyen käsityksiin ja ideoihin. Tulevaisuusverstaas voidaan toteuttaa missä tahansa; se ei ole paikkasidonnainen. Tulevaisuusverstaas on käyttökelpoinen kaikkialla, missä on ongelmia ratkottavana. Olennaista työskentelyssä on, että keskeisiä ongelmia pohditaan ryhmässä ja oman mielipiteensä voi kertoa vapaasti, tulevaisuusnäkökulma huomioiden. Sopiva tulevaisuusverstaan osallistujamäärä on 15-25 henkilöä, koska vain tämän kokoisessa ryhmässä yksittäisten henkilöiden on mahdollista ilmaista itseään avoimesti ja hahmotella sanottavaansa. Jos osallistujia on enemmän, samaa teemaa on käsiteltävä rinnakkaisryhmissä. (Jungk & Müllert, 1987 13, 55-56.)

Vaikka tulevaisuusverstaan ideana on pitää ohjaajan auktoriteetti minimissä, ei myöskään verstaas toimi täysin ilman ohjausta tai johtoa. Onkin välttämätöntä, että joku tai jotkut vievät verstaan vaiheesta toiseen niin, että kaikki kohdat tehdään kunnolla, ja että tulevaisuusverstaan osallistujia kannustetaan. Tämä asettaa tiettyjä vaatimuksia myös ohjaajalle: hänen on tunnettavat yksittäiset vaiheet läpikotaisin sekä ymmärrettävä oman roolinsa kannustajana ja innoittajana. Tulevaisuusverstaan onnistumiseen vaikuttaa oleellisesti verstaassa vallitseva rentouttava ilmapiiri. (Jungk & Müllert 1987, 56.)

Tulevaisuusverstaas koostuu eri vaiheista, jotka ovat valmisteluvaihe ja kolme erilaista verstaastyöskentelyn vaihetta (ongelma-, mielikuviutus- ja todellistamisvaihe). Yhdessä nämä vaiheet voivat muodostaa lähtökohdan toimintahankkeelle eli ns. ”jatkuvalle verstaalle”. Valmisteluvaihe käsittää teemasta päättämisen ja tiedottamisen sekä käytännön järjestelyt, kuten esimerkiksi tulevaisuusverstaastyöskentelyn paikan valinnan. Valmisteluvaiheeseen sisältyy lisäksi tarvittavien työvälineiden ja -materiaalien hankinta. Päätyövälineet ovat kynä ja paperi; verstaastyöskentelylle on tunnusomaista kirjata ytimekkäästi eri vaiheiden aikana syntyvät

huomiot ja ideat ylös paperille, jotta kaikki osallistujat voivat lukea ne. (Jungk & Müllert 1987, 13-14.)

Varsinainen verstastyöskentely alkaa ongelmavaiheesta, jossa esitetään aihetta kohtaa koettu epätoivo, kritiikki ja kielteiset näkökohdat. Kaikki kerrottu kirjataan paperille ja järjestetään aihepiireiksi. Ongelmavaihetta seuraa mielikuvitusvaihe. Siinä vastataan mm. aiemmin esitettyyn kritiikkiin esimerkiksi omilla toiveilla ja vaihtoehtoisilla ideoilla. Kaikista kiinnostavimmat ideat valitaan pienryhmissä, joissa ne edelleen työstetään ratkaisuehdotuksiksi (ts. unelmaluonnoksiksi). Varsinainen verstastyöskentely päättyy todellistamisvaiheeseen. Todellistamisvaiheessa palataan takaisin nykytilanteeseen ja punnitaan kriittisesti mahdollisuuksia toteuttaa aloitteita/ideoita sekä etsitään olemassa olevat esteet. Lopuksi heittäydytään vielä kerran mielikuvitusretkelle tarkoituksena kukistaa nämä esteet ja suunnitella toimintahan- ketta tai tapahtumaa. (Jungk & Müllert 1987, 14.)

Tulevaisuusverstasmenetelmä on niin ikään sovellettavissa esimerkiksi yrityksissä jonkin tietyn organisaation tulevaisuuteen liittyvän ongelman jäsentämiseksi sekä ratkaisemiseksi tai halutun päämäärän ja siihen johtavat kehitysstrategian rakentamiseksi. (Rubin, Tulevaisuusver-
stas.)

Pienimuotoinen tulevaisuusverstaas toteutettiin toukokuun 2017 alussa omissa organisaatios-
sani. Paikalle oli kutsuttu kaikki työpaikkani luottamusmiehet varaedustajineen sekä pää-
työsuojeluvaltuutettu eli yhteensä kahdeksan henkilöä. Päätyösuojeluvaltuutetun valinta mu-
kaan luottamusmiesten oli perusteltu, koska hän toimii tiiviissä yhteistyössä luottamusmiesten
kanssa sekä jäsenenä organisaation yt-neuvottelukunnassa. Hänellä on myös pitkä kokemus
luottamusmiehenä toimimisesta.

Tulevaisuusverstaaseen osallistui lopulta viisi henkilöä. Osalla luottamusmiehistä oli pitkä ko-
kemus luottamushenkilötoiminnasta, osa taas oli ollut mukana jonkun aikaa. Jokainen oli kui-
tenkin hyvin kiinnostunut kehittämään luottamusmiestoimintaa.

Alkuperäinen ajatus oli järjestää tulevaisuusverstaas luottamusmiesten sitouttamisesta osuus-
pankkilaisten omilla pääluottamusmiesten neuvottelupäivillä, mutta opinnäytetyöntekijästä
riippumattomista syistä johtuen sitä ei voitu toteuttaa. Koska opinnäytetyön tarkoituksena on
löytää konkreettisia työkaluja etenkin pääluottamusmiehen käytännön luottamusmiestyöhön,
tulevaisuusverstaas toteutus oman organisaation luottamushenkilöiden kanssa oli varsin pe-
rusteltu oman työyhteisön luottamusmiestoiminnan kehittämiseksi.

4.5 Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Tutkimusaineiston analyysimenetelmän tai -menetelmien valinta riippuu siitä, millaiseen ongelmanasetteluun tutkimuksella halutaan vastauksia. On hyvä huomioida, että vaikka analyysimenetelmät ovat tutkimuksen menetelmällisiä valintoja, niihin liittyy kuitenkin myös teoreettisia lähtökohta oletuksia. Nämä lähtökohta oletukset noudattavat tieteenfilosofisiin suuntauksiin kytkeytyviä tiedon tuottamisen teorioita. Analyysimenetelmät voidaan perinteisesti jakaa määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. On myös hyvä huomioida, että osa analyysimenetelmistä voi olla laadullisten ja määrällisten analyysimenetelmien välimaastossakin. (Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa, Aineiston analyysimenetelmät.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusaineiston analyysi pohjautuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Tarkoituksena on selvittää erilaisia ilmiöiden syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Tyypillisiä määrällisiä menetelmiä ovat mm. Delfoi-menetelmä, teemoittelu, tyypittely, riippuvuussuhteiden analyysi jne. Laadullisen eli kvalitatiivisen analyysin tavoitteena on puolestaan jäsentää tutkimuskohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullista analyysiä voidaan toteuttaa monella erilaisella menetelmällä, joten laadullinen tutkimus voi kytkeytyä moniin eri tieteenfilosofisiin suuntauksiin. Laadullisten menetelmien yhteinen ominaispiirre on kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkityksiin, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Tyypillisiä laadullisia analyysimenetelmiä ovat puolestaan narratiivinen analyysi, diskurssianalyysi, lähiluku, tieteenalakohtaiset sisällön ja muodon analyysit jne. (Jyväskylän yliopisto, Avoimen yliopiston Koppa, Aineiston analyysimenetelmät.)

On hyvä huomioida, että sekä laadullista että määrällistä analyysiä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa, ja lisäksi molemmilla voidaan selittää samoja tutkimuskohteita, tosin eri tavoin. Kvantitatiivinen analyysi perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. Kvalitatiivinen analyysi puolestaan vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poiketen absoluuttisuutta; kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon tai mysteeriin kuuluviksi katsotut seikat tulee voida selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Yksittäisten havaintojen pohjalta tulee siis muotoilla sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Toisin kuin tilastollisessa analyysissä, laadullisessa analyysissä ei johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. (Alasuutari 2011, 37-38, 191.)

Niin ikään aineistoa voidaan analysoida monin tavoin. Hirsjärven mukaan analyysitavat voidaan jäsentää karkeasti kahdella tavalla. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysiä ja päätelmien teossa. Vastaavasti ymmärtämiseen pyrkivässä

lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Nyrkkisääntönä analyysin valinnassa on, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksia ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullista aineistoa on mahdollista käsitellä tilastollisten tekniikoiden avulla, mutta tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyyppitely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekevät analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. (Hirsjärvi ym. 2013, 224-225.)

”Määrällisten menetelmien kirjo on erittäin laaja ja niitä voi luokitella eri tavoin. Yksi luokitelutapa liittyy siihen, onko menetelmän kohteena yksittäinen muuttuja vai useita muuttujia. Jos kiinnostuksen kohteena on yksi muuttuja ja sen arvojen jakauma, voidaan puhua yhden muuttujan menetelmistä (univariate methods). Jos tarkastelun kohteena on yhtä aikaa useita muuttujia, voidaan taas puhua kahden muuttujan menetelmistä (bivariate methods) tai, jos muuttujia on useampia kuin kaksi, monimuuttujamenetelmistä (multivariate methods). Lisäksi soveltuvan tutkimusmenetelmän valita riippuu muuttujien mittaustasosta.” (KvantiMOTV, Menetelmäopetuksen tietovaranto, Soveltuvat menetelmät.)

Eri tilastotieteellisten analyysimenetelmien käytön kriteereistä yleisin on se, millä tasolla tai millä tarkkuudella mittaus on suoritettu. Puhutaan yleensä mittauksen mitta-asteikoista. Tilastotieteessä puhutaan tällöin laatuero- (eli nominaali-), järjestys- (ordinaali-), välimatka- (intervalli-), ja suhdeasteikoista. Em. käsitteillä viitataan mittarin mittauskyykyyn. Laatueroasteikko on mittaustasoltaan vaatimattomin (samanlaisuus, erilaisuus). Laatuerotason kysymyksistä/muuttujista voi siis laskea lukumääriä ja suhdeosuuksia esimerkiksi histogrammin ja ristiintaulukoinnin avulla. Vastaavasti jos muuttujan sisältö voidaan asettaa tiettyyn järjestykseen sisältönsä suhteen, nimitetään tätä järjestysasteikkoiseksi mittariksi. Tällaisia järjestysasteikkoisia kysymyksiä ovat mm. koulutustausta ja poliittinen kanta. Tällä tasolla voidaan siis tarkastella, kuinka paljon jotain ominaisuutta on, mutta ei voida tarkasti vertailla, kuinka paljon tätä on enemmän kuin toisilla. Välimatka- ja suhdeasteikkoiset mittarit sallivat puolestaan jo monipuolisempien analyysimenetelmien käytön ja tätä kautta myös syvemmälle menevien tulkintojen tekemisen. Likert-asteikkoisten kysymysten, joissa kysytään esimerkiksi mielipidettä viisiasteikkoisen väittämän avulla, katsotaan kuitenkin täyttävän välimatka-asteikoille asetetut kriteerit. Ongelmallista näissä on mittarin keskellä olevan neutraalin väittämän tulkinta. (Tähtinen ym. 2011, 25-26.)

4.5.1 Sisällönanalyysi, kuvaileva tutkimusote

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Voidaan yleistäen todeta, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin.

(Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Pirkko Anttila (1998) määrittelee sisällönanalyysin tutkimusmenetelmäksi, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja päteviä päätelmiä tutkimusaineiston suhteesta sen asia- ja sisältöyhteyteen. Hän jatkaa, että se on työväline, jolla voidaan tuottaa uutta tietoa, uusia näkemyksiä sekä saattaa esiin piileviä tosiasioita. Sisällönanalyysin pääkohdealueita ovat verbaalit, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. Tutkittava aineisto voi olla jokseenkin mitä tahansa, kunhan sillä on yhteyttä tutkittavaan ilmiöön ja jos sitä voidaan koota, havainnoida ja analysoida. (Anttila 1998, Tutkimisen taito ja tiedonhankinta.)

Sisällönanalyysi voidaan katsoa joukoksi erilaisia menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä tehdään havaintoja ja kerätään tietoja tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen. Tutkimuksen kohteena voi olla dokumenttien sisältö ilmiönä sinänsä tai dokumenttien ulkopuolinen ilmiö, jota sisällön ajatellaan ilmaisevan. Vaikka sisällönanalyysi on alun perin luonteeltaan kvantitatiivinen menetelmä, jonka tavoitteena on kuvata jonkin aineiston jakautumista luokkiin ja kategorioihin ja sillä tavoin ilmaista sisällön olemusta ja laskea esiintymistiheyksiä sillä on silti merkitystä myös kvalitatiivisena analyysimenetelmänä. (Anttila 1998, Tutkimisen taito ja tiedonhankinta.)

Sisällönanalyysistä on mielekästä puhua kahdessa eri merkityksessä. Näille eri merkityksille on olemassa omat erotettavat sanansa: sisällönanalyysi ja sisällön erittely. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysilla vastaavasti tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Sisällönanalyysi voidaan muodostaa aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmevaiheinen prosessi, joka käsittää aineiston redusoinnin eli pelkistämisen, aineiston klusteroinnin eli ryhmittelyn sekä abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen. Pelkistäminen voi olla joko informaation (esim. auki kirjoitettu haastatteluaineisto tai muu dokumentti) tiivistämistä tai pilkkomista. Tässä vaiheessa on huomattava, että ennen analyysin aloittamista sisällönanalyysissa tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana. Aineiston klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Luokittelussa aineisto siis tiivistyy, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Aineiston klusterointia seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta

olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia, niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Kiteytettynä sanoen, aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105, 108-113.)

Teorialähtöisen eli deduktiivisen sisällönanalyysin luokittelu perustuu puolestaan aikaisempaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tällöin analyysia ohjaa joku teema tai käsitekartta. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet puolestaan tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”. Sisällönanalyysiä voidaan jatkaa luokittelun tai kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla aineisto. Tällöin aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113, 117, 120.)

4.5.2 Suora jakauma

Suorasta jakaumasta käytetään myös nimitystä frekvenssijakauma. Suora jakauma on aineiston esittämistapa, mutta myös yksinkertainen analyysikeino, jossa nähdään yksittäisen muuttujan eri vaihtoehtojen saamat vastaukset. Suorassa jakaumassa tarkastellaan yksittäisen kysymyksen saamia jakaumia suhteellisina lukuina. Saaduista jakaumista voidaan tehdä yksinkertaisia analyyseja. Niin ikään suora jakauma ilmoitetaan aina suhteellisena taulukkona eli esityksessä käytetään prosenttilukuja. Usein frekvenssijakauma esitetään graafisesti käyttäen kulloiseenkin tilanteeseen sopivaa esitystapaa, koska graafinen esitys on havainnollisempi ja luettavampi kuin taulukko. Esimerkiksi luokittelu- ja järjestysasteikollisten muuttujien yhteydessä käytetään yleensä pylvädiagrammeja tai piirakkakuvioita, kun kuvataan graafisesti frekvenssijakaumaa. (Tilastotieteen johdantokurssi; Kananen 2015, 288-291.)

4.5.3 Skaala- ja avointen kysymysten tulosten esittäminen

Asteikko- eli skaalakysymykset tarkoittavat kysymyksiä, jossa esitetään väitteitä ja kyselyyn vastaajaa pyydetään ottamaan kantaa siihen, mitä mieltä hän on väitteestä. Asteikko on yleensä viisi tai seitsemän portainen (esimerkiksi: hyvin tärkeä - melko tärkeä - jonkin verran tärkeä - ei kovin tärkeä - ei lainkaan tärkeä). Pääsääntöisesti skaalakysymysten tulokset esitetään prosenttitaulukoina. Jos tuloksia verrattaisiin jonkin taustamuuttujan suhteen ristiintaulukointina, olisi havainnollisempi tapa on käyttää keskiarvoa. (Kananen 2015, 292, 293.)

Avointen kysymysten tulosten analysointi tapahtuu niin, että avoimet vastaukset siirretään tekstinkäsittelyohjelmaan. Sen jälkeen teksti muutetaan taulukkomuotoon. Kunkin vastauksen

raaka-tekstistä katostaan, mitä se tarkoittaa. Asia kirjataan sarakkeeseen yhdellä sanalla. Ongelmia ilmenee, jos vastauksessa on useampia asioita, koska koodaaminen perustuu yhden sanan eli käsitteen (muuttujan) käyttöön. Tällöin voidaan valita ensimmäinen asia tai sitten asiat yhdistetään eli niistä tehdään oma käsite (muuttuja). Alkuvaiheen koodaus voidaan tehdä hyvin tarkasti. Vastaukset pyritään tiivistämään mahdollisimman vähiin termeihin (käsitteisiin, muuttujiin). Avoimet vastaukset voidaan aina kvantifioida. (Kananen 2015, 296-297.)

Mielestäni sisällönanalyysi ja erityisesti kuvaileva tutkimusote sopivat hyvin opinnäytetyön kyselyn sekä tulevaisuusverstaan tulosten analysointiin. Kuvaileva tutkimusote luetaan ns. sisällönanalyysien joukkoon, joilla tarkoitetaan yleensä kaikkia sellaisia laadullisia tutkimusmenetelmiä, joiden tarkoituksena on jollakin tavalla jäsentää, tiivistää, kuvata yms. tutkimusaineistoa. Toteava, deskriptiivinen eli kuvaileva lähestymistapa pyrkii ensisijaisesti kokoamaan tietoa tutkimuskohteesta eli toisin sanoen selittämään sitä, mutta välttää muuttamasta kohdetta toisenlaiseksi. Tieteellisen tutkimuksen näkökulmasta siinä kootaan pelkkää faktaa ja toteavaa asiasisältöä. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, Kuvaileva tutkimusote.)

Opinnäytetyön tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnetään suoraa jakaumaa. Koska opinnäytetyön verkkokysely käsittää strukturoitujen kysymysten lisäksi myös skaala- ja avoimia kysymyksiä, on asteikko- ja avointen kysymysten tulosten esittäminen perusteltu aineiston analyysimenetelmänä. Pääpaino tulosten analysoinnissa on kuitenkin edellä mainitun sisällönanalyysin hyödyntämisessä.

5 Tulosten esittely ja johtopäätökset

Luvussa viisi esitellään kyselyn ja tulevaisuusverstaan tulokset sekä lisäksi tutkimusosuuden johtopäätöksiä.

5.1 Kyselyn tulokset

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä ajalla 20.4. - 9.5.2017. Kyselylomake luotiin E-lomakkeella. E-lomake on ohjelma, jolla voi tehdä verkkolomakkeita. Käytännössä se toimii niin, että ohjelma luo lomakkeelle oman internet-osoitteen, jossa sen voi käydä täyttämässä. E-lomake-ohjelmistoa käytetään selainpohjaisesti ja se tukee uusimpia selainversioita. Niin ikään E-lomakkeen käyttöä varten ei tarvita työasemakohtaisia laajennuksia, pelkkä nettiyh-teys riittää. (E-lomakkeen kuvaus.)

Kyselylomakkeen kysymyksiä ja niiden asetantaa kommentoivat etukäteen Ammattiliitto Prosta Antti Hakala, OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:stä Eija Laurila, opinnäytetyön ohjaaja Susanna Kivelä sekä muutamat kollegani. Kommenttien perusteella osaa kysymyksistä muo-toiltiin ymmärrettävämpään muotoon sekä laajoja kysymyksiä pilkottiin erillisiksi kysymyk-siksi, jolloin kysymysten alkuperäinen määrä lähes tuplaantui.

Lopputuloksena kyselyyn tuli taustatietojen lisäksi 32 kysymystä, jotka jakaantuivat seuraaviin osa-alueisiin: yleisiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja tulevaisuuteen liittyviin kysymyksiin luottamusmiestötoiminnasta. Verkkokysely käsitti niin ikään sekä skaalatyyppisiä että avoimia kysymyksiä. Esimerkiksi vastaajia pyydettiin kertomaan omin sanoin opinnäytetyön olennai-simmat käsitteet, kuten sitoutuminen ja motivaatio. Näin vastaajia ei ohjattu valmiiden vaihtoetojen mukaan tiettyyn suuntaan. Lisäksi skaalakysymyksissä oli lähes jokaisen kysymyksen jälkeen mahdollisuus perustella oma vastauksensa vapaasti. Valmis kyselylomake myös testat-tiin käytännössä, jotta voitiin varmistaa sen toimivuus.

Kyselytutkimus lähetettiin kaikille luottamusmiehille ja heidän varoilleen Ammattiliitto Pron kautta, joilla oli toimiva sähköpostiosoite Ammattiliitto Pron jäsenrekisterissä. Kyselyn sai Ammattiliitto Prosta saamieni tietojen mukaan 328 vastaanottajaa.

Vastaajia muistutettiin vastaamisesta vielä viikko verkkokyselyn avautumisen jälkeen - muistutusviesti lähetettiin Ammattiliitto Pron toimesta luottamusmiehille sähköpostiin. Pyysin lupaa myös mainostaa kyselyä OPRY Henkilöstöyhdistys Pron ry:n ja OPn henkilöstön omilla Fa-cebook-sivuilla. Saate ja kyselylomake löytyvät opinnäytetyön liitteenä 1.

Lisäksi lähetin henkilökohtaisen sähköpostin sekä OPRYn hallitukselle että edustajistolle vetoomuksen vastata kyselyyn, koska vastauksia oli tullut alkuperäiseen määräaikaan eli 5.5.2017 mennessä yllättävän vähän. Vastauksia oli tuolloin 51 kappaletta. Vetoomuksella eli muistutusviestillä saatiin siis lisää 14 vastausta.

Vastauksia pidennetyn määräajan jälkeen tuli 65 kappaletta, joista yksi jouduttiin hylkäämään olennaisten tietojen puuttumisen vuoksi. Näin ollen analysoitavia vastauksia saatiin 64 kappaletta. Kun kysely lähetettiin 328 henkilölle, saatiin luottamusmiesten sitouttamista käsittelevän kyselyn vastausprosentiksi siis 19,5 %.

Verkkokyselyiden tyypillinen vastausprosentti jää vain noin 10 prosenttiin, joten tulosta voidaan pitää vähintäänkin tyydyttävänä. Kananen (2015, 208, 217-218) vahvistaa, että verkkokyselyiden vastausprosentti jää yleensä noin 10 prosenttiin, mikä onkin yleensä verkkokyselyiden yksi suurimmista ongelmista. Niin ikään verkkokyselyissä vastausprosentti voi vaihdella eri tekijöistä johtuen: esimerkiksi verkkokyselyissä, joihin ei liity aiempaa suhdetta vastaanottajien kanssa, pidetään 20-30 prosentin vastausprosenttia erittäin onnistuneena. 10-15 prosentin vastausprosentti on realistisempi arvio, jos tutkija ei ole tehnyt samoille henkilöille kyselytutkimusta aiemmin. (Kyselytutkimuksen otoskoko.)

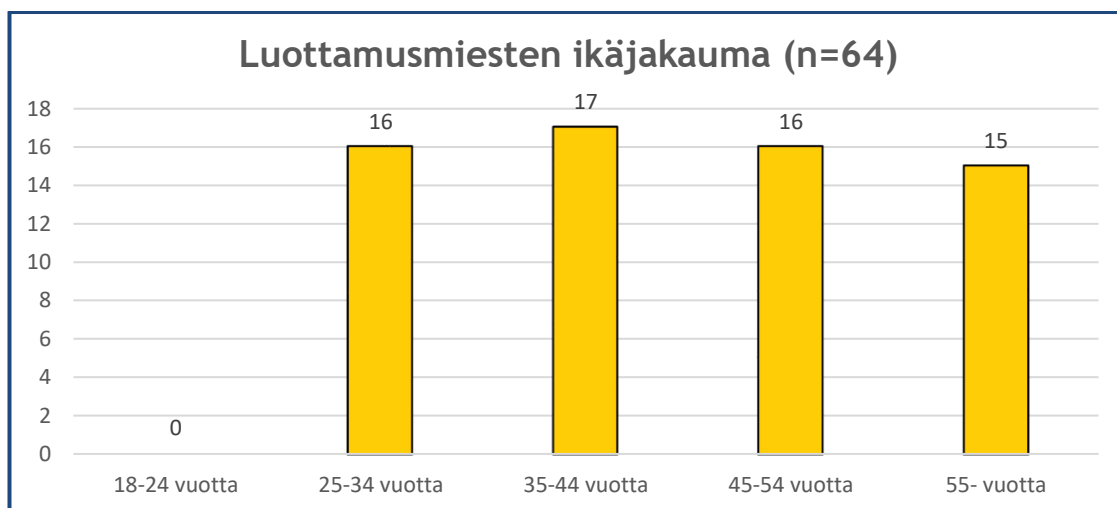
Vastausajan päättyessä tarkastelin silmämääräisesti saatuja vastauksia E-lomakkeelta. Kirjasin muun muassa ylös kunkin kysymyksen mahdolliset tyhjien vastausten määrät, jotka näkyivät selvästi E-lomakkeen raporttipalvelusta. Kyselyaineiston analysointi aloitettiin siirtämällä kaikki laskentaa ja grafiikkaa vaativa tietoaaines E-lomakkeelta Excel-taulukkolaskentaohjelmistoon sekä avoimet, tekstiä sisältävät vastaukset Word-tekstinkäsittelyohjelmaan. Excelissä aineistosta muodostettiin tutkimustuloksia havainnoivat kaaviot lähinnä taustatiedoista sekä skaalakysymyksistä. Suurin osa tutkimustuloksista oli kuitenkin tekstiaineistoa, jota analysoitiin laadullisella menetelmällä.

Niin ikään opinnäytetyössä hyödynnettiin aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, jonka avulla oli siis tarkoitus kuvailla saatuja vastauksia tiivistetysti menettämättä kuitenkaan niiden sisältämää olennaista informaatiota. Kysymyksissä, joissa vapaasti kirjoitettua vastausmateriaalia oli paljon, päädyin tekemään jokaisesta avoimesta kysymyksestä oman tiedostonsa, jossa korostin kussakin kysymyksessä vastauksissa usein toistuvat asiat samalla värillä. Esimerkiksi perehdytystä koskevassa kysymyksessä korostin käydyt luottamusmieskurssit keltaisella. Jos perehdytystä ei ollut lainkaan, korostin vastauksen turkoosilla ja vastaavasti, jos edeltäjä tai kollegat olivat perehdyttäneet, korostin vastaukset pinkillä. Kunkin avovastauksen sisältö kuvataan tiivistetysti, mutta säilyttäen vastausten alkuperäinen asiaydin.

Seuraavaksi käydään läpi tutkimustulokset kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä: ensin taustatiedot ja yleiset asiat, sitten motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvät sekä tulevaisuutta koskevat kysymykset. Lopuksi kuvaillaan Vapaa sana -osioon kertynyttä aineistoa.

5.1.1 Taustatiedot

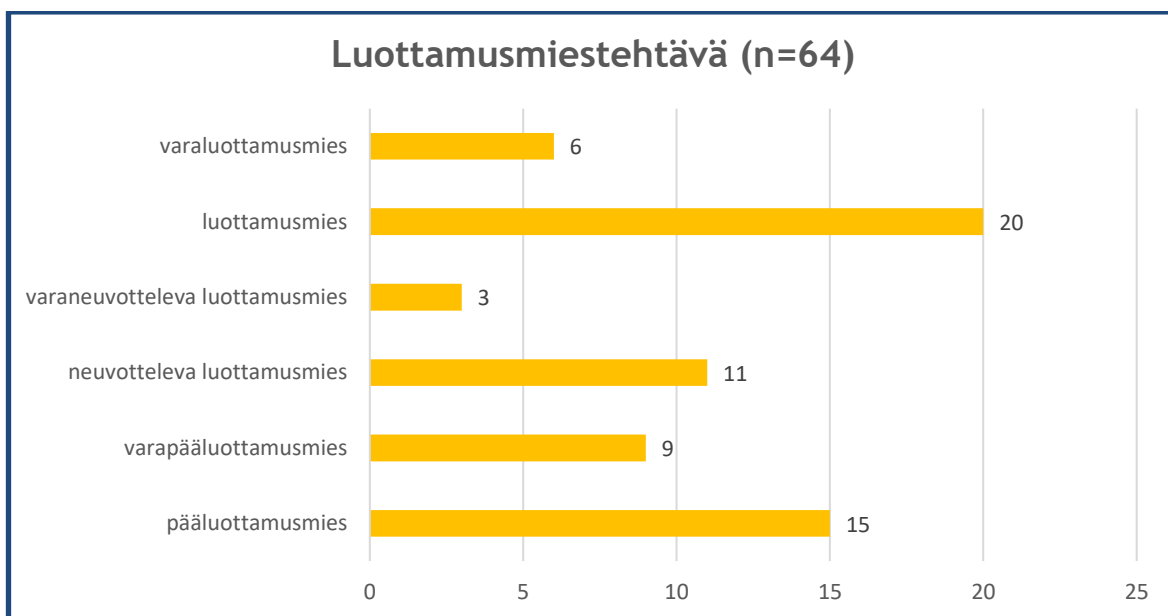
Alla olevasta kaaviosta (kuvio 8) ilmenee, että kyselyyn vastanneista luottamusmiehistä kukaan ei kuulunut ikäluokkaan 18-24 -vuotta. Muuten luottamusmiehet jakoutuivat melko tasaisesti 25-44 -vuotiaisiin (25 %), 35-44 -vuotiaisiin (27 %), 45-54 -vuotiaisiin (25 %) sekä 55 -ikävuodesta (23 %) eteenpäin. Luottamusmiesten tämän hetkinen ikärakenne edustaa siis varsin tasapainoisesti eri ikäisiä - nuorimpia edustajia lukuun ottamatta.



Kuvio 8: Luottamusmiesten ikäjakauma

Luottamustehtävä

Alla olevasta (kuvio 9) selviää vastaajan pääasiallinen luottamusmiestehtävä. Luottamustehtävä-kohtaan oli poikkeuksellisesti mahdollista valita useampi eri kohta. Tällä mahdollisuudella haluttiin tietää, hoitavatko luottamusmiehet useampia luottamustehtäviä samanaikaisesti, kuten asiaan luvussa kaksi viitattiin. Vastanneista luottamusmiehistä kolmanneksella (33 %) oli oman tehtävänsä rinnalla myös muu luottamustoimi, kuten toimiminen esimerkiksi työsuojeluvaltuutettuna, klubivastaavana, jäsenenä yhdistyksen hallituksessa tai edustajistossa.



Kuvio 9: Luottamusmiestehtävä

Niin ikään luottamusmiesten tehtäväkohtaisissa vastaajissa (taulukko 1) oli suuri vaihtelu. Aktiivisimmin kyselyyn vastasivat pääluottamusmiehet (31 %) ja varapääluottamusmiehet (25 %). Heikoimmista vastauksia antoivat varaedustajat: sekä varaneuvottelevat ja varaluoottamusmiehet olivat verkkokyselyn passiivisimmat vastaajat. Samaten neuvottelevien luottamusmiesten vastausprosentti (14 %) oli varaedustajien kanssa samalla tasolla.

Luottamustehtävä	Verkkokyselyyn vastanneet	Vastausprosentti
pääluottamusmies (48 henkilöä)	15	31 %
varapääluottamusmies (36 henkilöä)	9	25 %
neuvotteleva luottamusmies (79 henkilöä)	11	14 %
varaneuvotteleva luottamusmies (50 henkilöä)	3	6 %
luottamusmies (72 henkilöä)	20	28 %
varaluoottamusmies (43 henkilöä)	6	14 %

Taulukko 1: Luottamusmiesten vastausprosentit tehtävittäin (pyöristetty lähimpään tasalukuun)

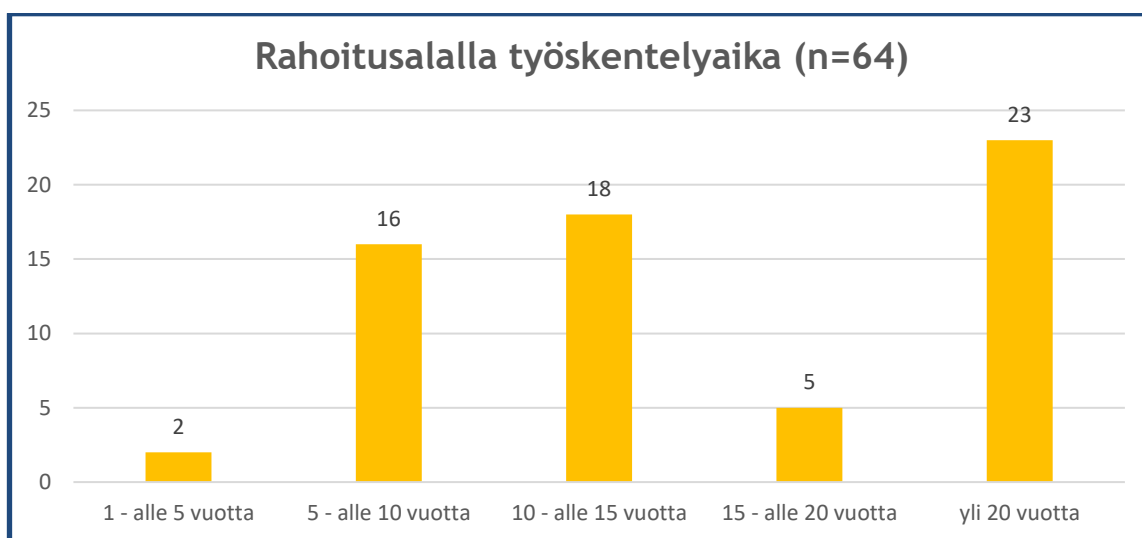
Erillisenä tietona (taulukko 2) haluttiin ottaa mukaan myös luottamustehtävän yhdistyksen hallituksessa sekä edustajistossa. Nämä tahot ovat luottamusmiestoiminnan näkökulmasta olennaisia, koska ne ovat korkeimmat päättävimmät elimet koko yhdistyksessä. Tulevaisuutta ajatellen on erittäin tärkeää, että päättävissä elimissä on aktiivista ja sitoutunutta joukkoa luottamusmiestoimintaa kehittämässä. Kyselyyn vastasi yhdistyksen hallituksen jäsenistä hieman yli puolet (55 %) ja edustajiston jäsenistä neljännes (25 %).

Luottamustehtävä	Verkkokyselyyn vastanneet	Vastausprosentti
Yhdistyksen hallitus (11 jäsentä)	6 henkilöä	55 %
Yhdistyksen edustajisto (40 jäsentä)	10 henkilöä	25 %

Taulukko 2: Yhdistyksen hallituksen ja edustajiston vastausprosentit (pyöristetty lähimpään tasalukuun)

Rahoituslalla työskentelyaika

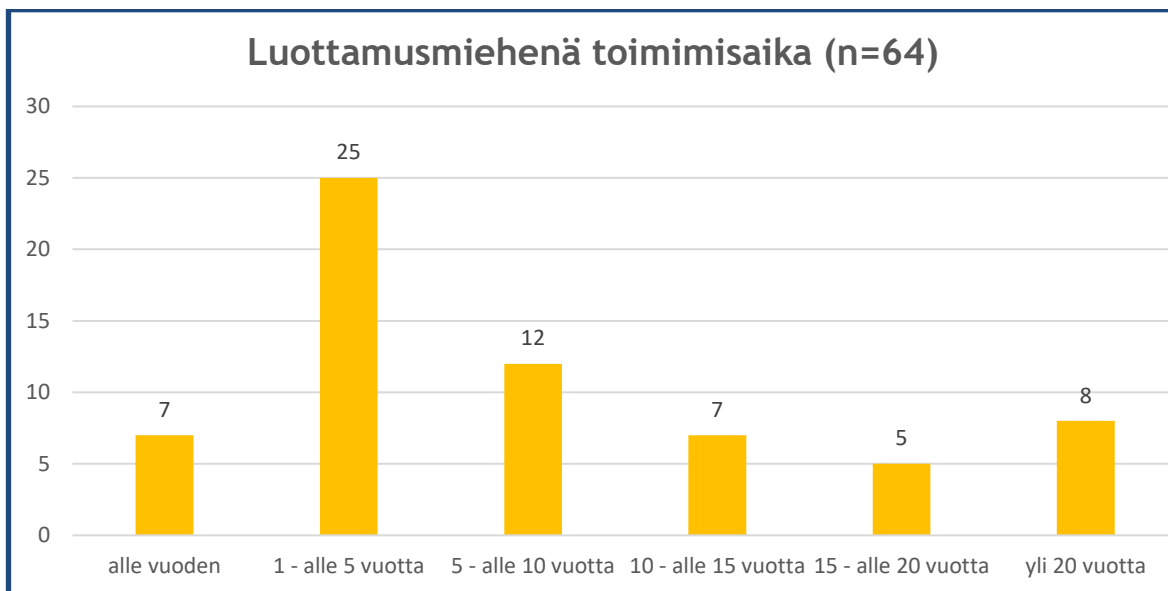
Verkkokyselyyn vastanneista noin kolmannes (36 %) on työskennellyt rahoituslalla (kuvio 10) todella pitkään eli yli 20 vuotta. Niin ikään viidestä vuodesta aina 15 työskentelyvuoteen sijoittuu hieman yli puolet (53 %) kaikista kyselyyn vastanneista luottamusmiehistä.



Kuvio 10: Rahoituslalla työskentelyaika

Luottamusmiehenä toimimisaika

Ylivoimaisesti suurin ryhmä eli 39 prosenttia vastanneista luottamusmiehistä on toiminut luottamusmiehenä yhdestä vuodesta viiteen vuotta (kuvio 11). Toiseksi suurin luottamusmiehenä toimimisaika on viidestä kymmeneen vuotta, joita oli viidennes (19 %) vastanneista.



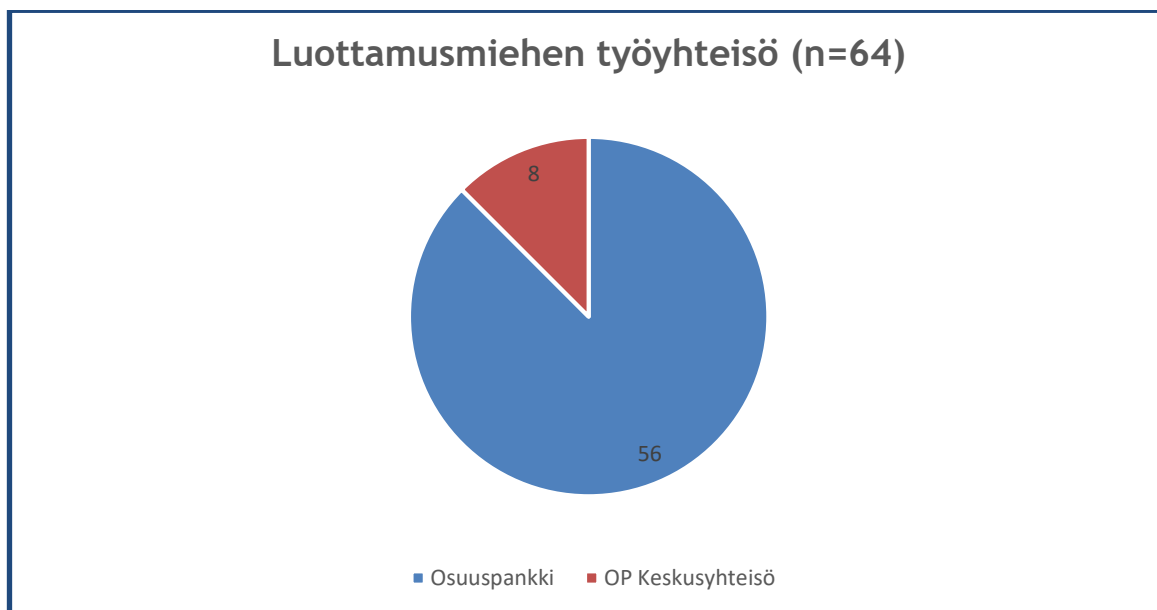
Kuvio 11: Luottamusmiehenä toimimisaika

Luottamushenkilön työyhteisö

OPRYn jäsenistö ja sen luottamusmiehistö muodostuvat koko OP Ryhmästä. OP Ryhmässä on keskitettyjen tehtävien myötä muodostettu eri puolelle Suomea aluetoimipisteitä osana OP-Prosessipalvelut Oy:tä. Aluetoimipisteisiin on ns. liikkeenluovutuksina siirretty työtehtäviä ja henkilöstöä osuuspankeista, joten tällä hetkellä OP Ryhmän henkilöstöstä lähes 50 prosenttia työskentelee OP Keskusyhteisössä. Kyselyyn vastanneista (n=64) luottamusmiehistä valtaosa (88 %) työskenteli osuuspankeissa ja reilu kymmenes (12 %) puolestaan OP Keskusyhteisössä.

Kysymyksellä oli tarkoitus saada selville, kuinka aktiivisia vastaajia osuuspankeissa toimivat luottamusmiehet ovat suhteessa OP Keskusyhteisön alla toimiviin luottamusmiehiin. Tarkkaa lukua työyhteisön luottamusmiesmäärästä ei kuitenkaan ollut saatavilla, koska liikkeenluovutusten johdosta myös luottamusmiehiä on siirtynyt OP Keskusyhteisön osana oleviin yhtiöihin, mutta päivitettyjä luottamusmiesilmoituksia ei ole tehty liittoon. Tämä selittää osaltaan, miksi OP Keskusyhteisön luottamusmiesosuus vastaajista on huomattavasti pienempi kuin osuuspankkien (kuvio 12), vaikka sekä osuuspankeissa että keskusyhteisössä työskentelee lähes saman verran henkilökuntaa. Ajantasaiset tilastot luottamusmiesten työyhteisön osalta

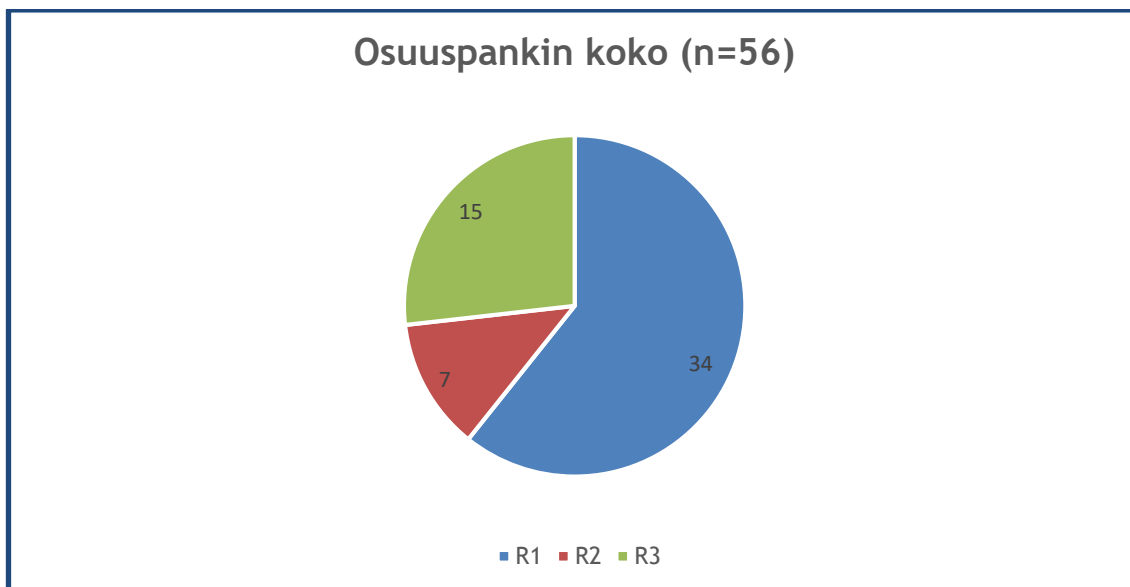
saadaan vasta vuoden 2018 alusta, kun uudet luottamusmiehet on valittu OP Ryhmässä syksyllä 2017.



Kuvio 12: Luottamusmiehen työyhteisö

Osuuspankin koko

Pankkien jako R1, R2, R3 -ryhmiin osuuspankkien osalta on OP Ryhmän sisäistä ryhmittelyä, joka ei ole julkista tietoa. R1-pankit ovat suurimpia ja R3-pankit pienempiä. Vastajien lukumäärä tässä kysymyksessä on 56, koska edellisessä kysymyksessä ollut työyhteisökysymys vahvistaa, että puuttuva luku eli kahdeksan vastaajaa ovat OP Keskusyhteisössä työskenteleviä. OP Keskusyhteisö ei siis kuulu itsenäisten osuuspankkien jaon piiriin. R1 -pankkeihin kuului lähes kaksi kolmasosaa (61 %), R2 -pankkeihin reilu kymmenys (13 %) ja R3 -pankkeihin vajaa kolmannes (27 %) kysymykseen vastanneista. (Kuvio 13) Kysymyksellä haluttiin tietää, ovatko suurempien osuuspankkien luottamusmiehet aktiivisempia vastaamaan kuin pienempien pankkien.



Kuvio 13: Osuuspankin koko

5.1.2 Yleistä luottamusmiestoiminnasta

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin myös yleisiä luottamusmiestoimintaan liittyviä asioita, kuten perehdytyksestä, koulutuksiin osallistumisista, luottamustehtävän tärkeydestä/merkityksellisyydestä, vaikuttamismahdollisuuksista, tarpeellisen tiedon saamisesta eri tahoilta, tuen saamisesta eri tahoilta, luottamustehtävää koskevasta palautteesta sekä ammattiliiton muuttamisesta pienestä suureksi. Näillä kysymyksillä taustoitettiin luottamusmiehen sitoutumista, koska edellä mainitut asiat ovat olennaisia sitouttamista ajatellen.

Perehdytys

Perehdytystieto on opinnäytetyön aiheen kannalta olennainen, koska sillä on suuri vaikutus sitoutumiseen. Tähän kysymykseen haluttiin nimenomaan avoimesti palautetta, joten kysymyksessä ei oltu esitetty valmiita vaihtoehtoja. Näin ollen vastaajaa ei ohjattu vastaukseen vastaamisessa. Avovastauksia tuli erittäin kattavasti - ainoastaan kolme vastaajaa oli jättänyt kohdan tyhjäksi, joten vastauksia tuli 61 luottamusmieheltä. Arvattavaksi jää, tarkoittaako tyhjä sitä, ettei ole saanut perehdytystä tai esimerkiksi sitä, ettei kysymystä oltu ymmärretty.

Lähes 70 prosenttia vastanneista ilmoitti käyneensä luottamusmiesten peruskoulutuksen. Monissa em. vastauksissa oli maininta siitä, että ”kurssi on käyty joskus aikaa sitten tai Suoran eli vanhan ammattiliiton aikana”. Niin ikään viidennes (20 %) vastaajista koki, ettei heitä ole perehdytetty millään lailla luottamustehtäväänsä.

Reilu neljännes vastaajista (27 %) ilmoitti saaneensa edeltäjältään perehdytystä tehtäväänsä. Osassa vastauksissa mainittiin myös omaehtoinen, itseohjautuva oppiminen sekä aktiivisuus selvittää itse asioita. Myös Ammattiliitto Pron sopimusala-asiamiehet mainittiin muutamassa vastauksessa perehdyttäjinä. Yllättävän harvalla oli mainintaa luottamusmiehille suunnatuista syventävistä kursseista, vaikka niitäkin järjestetään säännöllisesti.

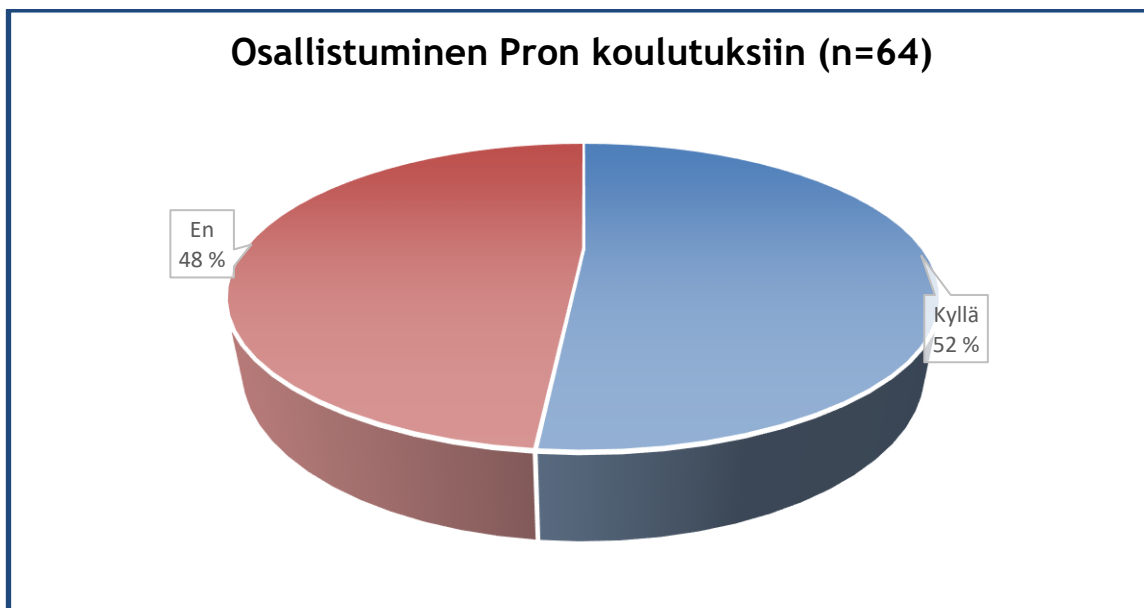
Osallistuminen Pron koulutuksiin viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana

Vastaajista hieman yli puolet (52 %) oli osallistunut Ammattiliitto Pron järjestämiin luottamusmieskoulutuksiin (kuva 14) kuluneen kahden vuoden aikana, 48 prosenttia taas ei. Kysymyksessä oli mahdollisuus myös kertoa, mitä vastaaja muuttaisi luottamusmiesten koulutuksessa, vai muuttaisiko mahdollisesti mitään? Avovastauksia antoi 39 luottamusmiestä. Avokysymykseen vastanneista vajaa viidennes (18 %) oli sitä mieltä, että koulutukset ovat nykyisellään hyviä, eivätkä he kokeneet niissä muutostarpeita. Huomionarvoista on, että yli kolme neljäsosaa (75 %) annetuista vastauksista sisälsi muutosehdotuksia nykyisten koulutusten sisältöön.

Suurimmat toiveet kohdistuivat seuraaviin asioihin:

- pelkästään osuuspankkilaisille luottamusmiehille kohdennettuun eli alakohtaiseen koulutukseen,
- neuvottelutaitojen (esimerkiksi työnantajan kanssa) parantamiseen,
- kertauskoulutukseen jo kokeneemmille luottamushenkilöille sekä
- ajankohtaisten muutosten nopeampaisempaa esille ottamista.

Vaikka alakohtainen koulutus oli selvän enemmistön toiveena, noin kymmenessä prosentissa saaduista vastauksista kiiteltiin sitä, että luottamusmieskoulutukset olivat monen eri toimialan yhteisiä. Useammassa vastauksessa kommentoitiin Proplussan olevan sekava tiedonsaantiväylä - sen käytöstä toivottiinkin enemmän opastusta. Niin ikään vaikeiden asioiden (kuten kiusaaminen ja epäasiallinen kohtelu) hoitoon toivottiin enemmän koulutusta.

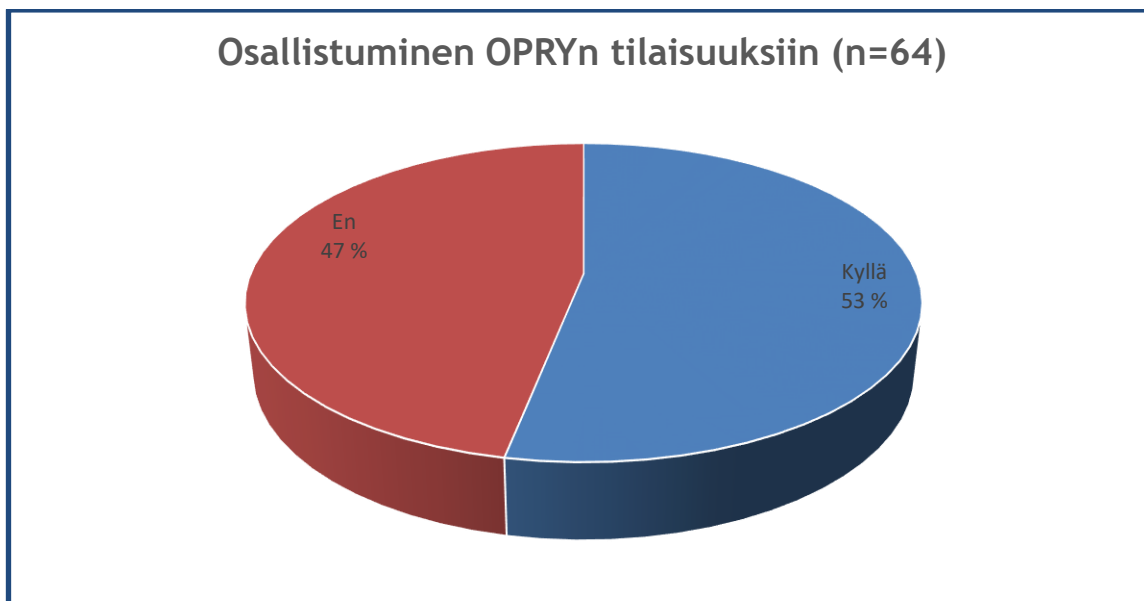


Kuvio 14: Osallistuminen Pron koulutuksiin

Osallistuminen OPRYn tilaisuuksiin viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana

OPRYn luottamusmiestilaisuuksiin (kuviokuva 15) osallistui puolestaan vastaajista hieman yli puolet (53 %) viimeksi kuluneen kahden vuoden aikana ja 47 prosenttia taas ei. Vastanneilla oli edellisen kysymyksen tapaan mahdollisuus kertoa, muuttaisivatko he luottamusmiestilaisuuksissa mitään vai ei. Puolet kysymykseen vastanneista (32 henkilöä) antoi myös avopalautetta. Lähes puolet avoimeen kohtaan vastanneista oli sitä mieltä, että nykyiset tilaisuudet ovat olleet hyviä ja antoisia, eivätkä he muuttaisi mitään. Tilaisuuksissa tapahtuvaa vertaistukea ja kokemusten vaihtoa kollegojen kesken kiiteltiin - sille toivottiin varattavan jopa enemmän aikaa tilaisuuksissa.

Näkyvimpänä muutostoiveena esitettiin (28 henkilöä) OPRYn tilaisuuksiin proaktiivista otetta erityisesti ryhmässä tapahtuviin muutoksiin ja niistä kertomiseen ennakkoon luottamusmielille, jotta toimintaohjeet ovat selvillä, ennen kuin muutoksia käsitellään työpaikoilla. Muuten muutostoiveet koskivat lähinnä viikonloppukoulutusten siirtoja työajalla pidettäviksi, arkitilaisuuksien aloitusaikojen siirtämistä myöhemmäksi (varsinkin pidemmältä tulevien kohdalla) sekä asiasisällöllään tiiviimpien tilaisuuksien järjestämistä.

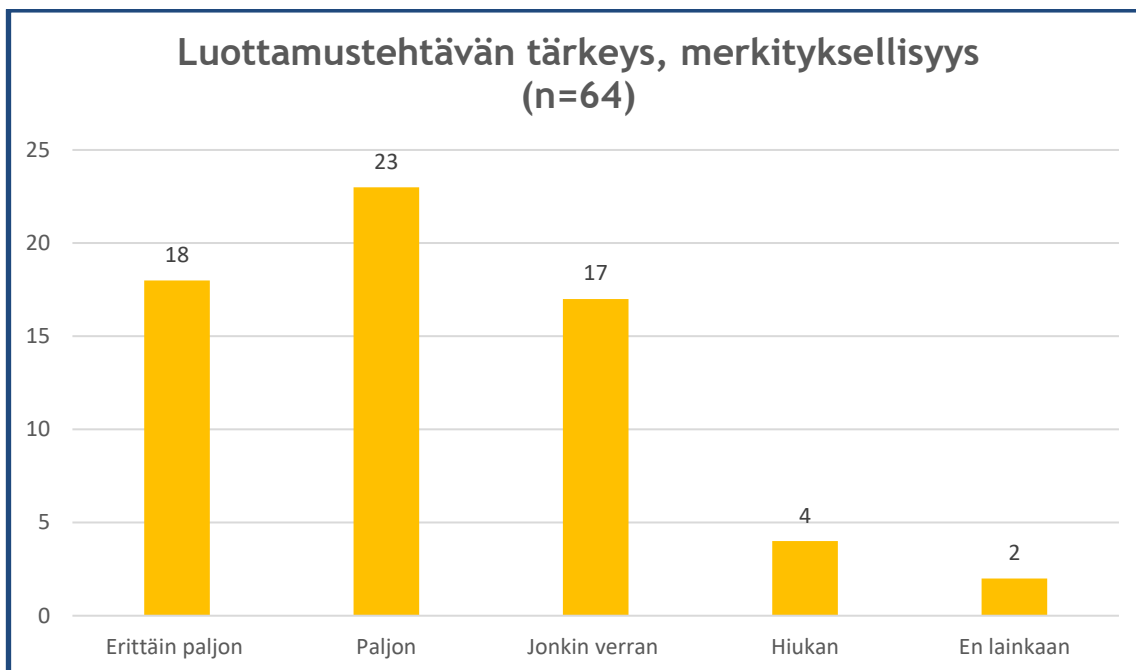


Kuvio 15: Osallistuminen OPRYn tilaisuuksiin

Luottamustehtävän tärkeys, merkityksellisyys

Tällä kysymyksellä haluttiin tietää, kokeeko luottamusmies oman työnsä tärkeäksi, koska työn merkityksellisyyden tunne on yksi tärkeimmistä motivoitumisen ja sitouttamisen keinoista. Tämä korostuu erityisesti luottamusmiestoiminnassa, joka perustuu vapaaehtoisuuteen, eikä siitä makseta poikkeuksia lukuun ottamatta rahallista korvausta.

Lähes 65 prosenttia vastanneista koki luottamustehtävänsä paljon tai erittäin paljon tärkeänä tai merkityksellisenä (kuvio 16). Alle 10 prosenttia puolestaan koki luottamustehtävänsä melko merkityksettömänä. Kysymys oli mahdollista myös perustella. Avopalautetta kysymyksen antoi 52 vastanneista luottamusmiehistä. Suurin osa annetuista avovastauksista sisälsi perusteluina luottamusmiehen tärkeän roolin koko työyhteisön hyvinvoinnin ja yhteistyön kehittäjänä sekä työntekijöiden etujen valvojana. Avopalautteissa korostui niin ikään voimakkaasti erilaiset työhön ja työorganisaation kohdistuvat muutostilanteet, joissa luottamusmiehet olivat olleet mukana, ja kokeneet erityisesti sitä kautta tekevänsä tärkeää työtä. Osassa vastauksissa tosin todettiin, että luottamusmiehiä ei arvosteta erityisesti johdon puolelta, vaan luottamusmies voidaan karusti ohittaa sellaisten asioiden käsittelyssä, jotka vaativat jo lainsäädännön mukaan luottamusmiehen mukana oloa. Myös nuorten työntekijöiden arvostus luottamustoimintaa kohtaan koettiin kokko ajan väheneväksi.



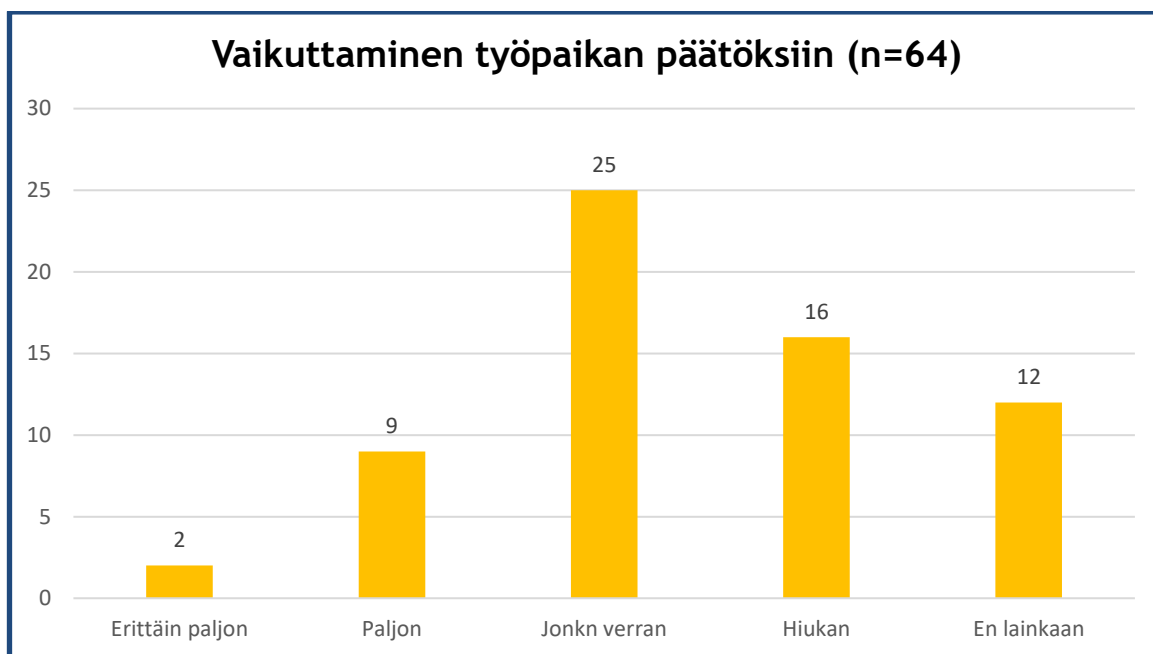
Kuvio 16: Luottamustehtävän tärkeys, merkityksellisyys

Vaikutusmahdollisuudet työpaikalla tehtäviin päätöksiin

Vaikuttamista koskeva kysymys oli olennainen valinta kyselyyn, koska vaikuttamisen mahdollisuus on yksi keino sitouttaa ihmisiä toimintaan.

Selvä enemmistö eli lähes 65 prosenttia vastaajista (kuvio 17) koki voivansa vaikuttaa vain jonkin verran tai hiukan omassa työpaikassaan tehtäviin päätöksiin. Niin ikään melkein viidennes (19 %) kertoi, ettei voi lainkaan vaikuttaa työpaikkansa päätöksiin. Vajaa viidennes (17 %) vastaajista koki, että voi toiminnallaan vaikuttaa paljon tai erittäin paljon työpaikkansa päätöksiin. Vain kolme prosenttia luottamusmiehistä koki olevansa todellinen avainvaikuttaja työpaikallaan.

Edellisten kysymysten tapaan, vastauksensa sai vapaasti perustella niin halutessaan. Perusteita vaikuttamiskysymykseen antoi 49 vastanneista luottamusmiehistä. Vastanneista henkilöistä reilusti yli puolet koki, että pystyy vaikuttamaan työpaikallaan tehtäviin päätöksiin vain vähän tai ei lainkaan. Monissa vastauksissa korostui, että työnantaja kyllä kertoo kovasti kuuntelevansa, mutta tehdyt päätökset puhuvat toista kieltä. Niin ikään koettiin, että työnantaja on jo päättänyt asiat etukäteen, vaikka asioista vasta neuvoteltaisiin. Vajaa neljännes avopalautteeseen vastanneista kuitenkin koki, että voi vaikuttaa työnantajansa päätöksiin, varsinkin jos ehdotukset on hyvin perusteltu tai jos tehdyt päätökset ovat työehtosopimuksen vastaisia.



Kuvio 17: Vaikuttaminen työpaikan päätöksiin

Luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellinen tieto eri tahoilta

Sitoutumisen ja sitouttamisen kannalta oleellista on niin ikään saada tarpeellista tietoa luottamusmiestehtävän hoitamisen näkökulmasta. Alla olevaan kuvioon on yhdistetty luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellisen tiedon saanti työpaikan, OPRYn, Pron ja kollegojen osalta. Erilliset kaaviot tietojen saannista löytyvät opinnäytetyön liitteenä 3.

Vastaajista selvä enemmistö (64 %) koki saavansa oman luottamusmiestehtävänsä hoitoon tarpeellista tietoa työpaikaltaan jonkin verran tai paljon (kuvio 18). Vastaajista 13 prosenttia taas ilmaisi, ettei saa lainkaan tarpeellisia tietoja toimintansa kannalta.

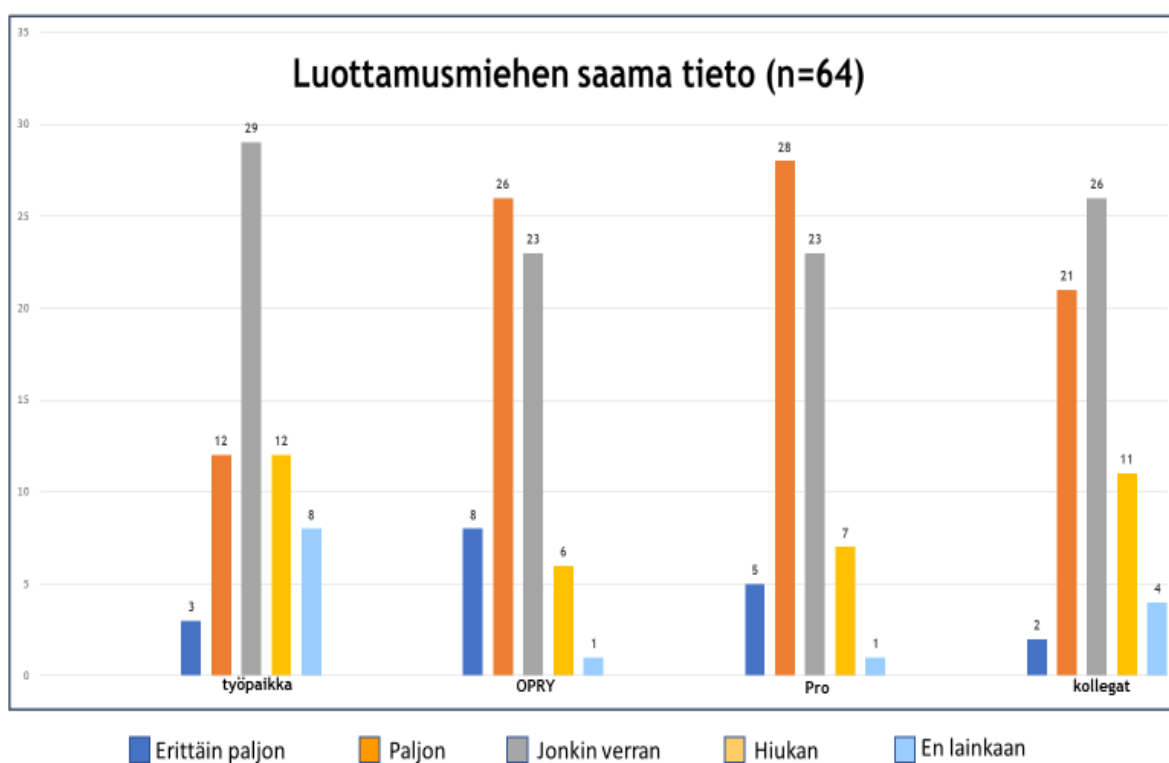
Luottamusmiehistä 77 prosenttia kertoi saavansa paljon tai jonkin verran luottamusmiestoimintansa kannalta tarpeellista tietoa OPRYlta. Vastaajista 80 prosenttia kertoi saavansa luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellista tietoa Prota joko jonkin verran tai paljon.

Vastaajista 73 prosenttia ilmoitti saavansa luottamusmiestoimintansa tarpeellista tietoa kollegoiltaan joko paljon tai jonkin verran. Kuusi prosenttia koki, ettei saanut toimintansa kannalta tarpeellista tietoa lainkaan.

Luottamusmiestoiminnan tiedonsaantia koskeviin kysymyksiin sai halutessaan kirjoittaa myös perusteluita. Vapaata kommentointia kirjasi puolet vastaajista (32 henkilöä). Työpaikan tie-

donsaannista kirjoitettiin, että työnantajapuoli panttaa usein tietoja, jotka olisivat luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellisia. Lisäksi työpaikan kommunikoinnin (niin työnantajan ja työntekijän kuin luottamusmiesten keskinäisen ja jäsenten) toivottiin olevan aktiivisempaa ja avoimempaa. Vastajat olivat yleisesti tyytyväisiä OPRYn tiedotteiden sisältöön, koska ne tuntuivat osuuspankkilaisille kohdennetuilta. Pron tiedotus koettiin puolestaan yleisluonteiseksi. Osassa vastauksista korostettiin omaa aktiivisuutta tiedonsaamisessa jokaiseen eri tahoon.

Yhteenvetona alla luottamusmiehen saamasta tarpeellisesta tiedosta voidaan todeta, että tulokset ovat jakaumaltaan pitkälti yhteneväiset OPRYn, Pron ja kollegojen osalta. Yksittäisenä piirteenä korostuu tiedonsaanti omalta työpaikalta, josta ilmenee selvästi alemmat lukemat tiedon saamisen suhteen.



Kuvio 18: Luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellinen tieto omalta työpaikalta, OPRYlta, Proilta ja kollegoilta

Luottamusmiestoimintaan saatava tuki eri tahoilta

Luottamusmiesten mielipiteitä pyydettiin myös toimintaan saatavasta tuesta. Olipa kyseessä minkäläinen tuki tahansa, sen vaikutus sitoutumiseen ja sitouttamiseen on suuri - se on niin

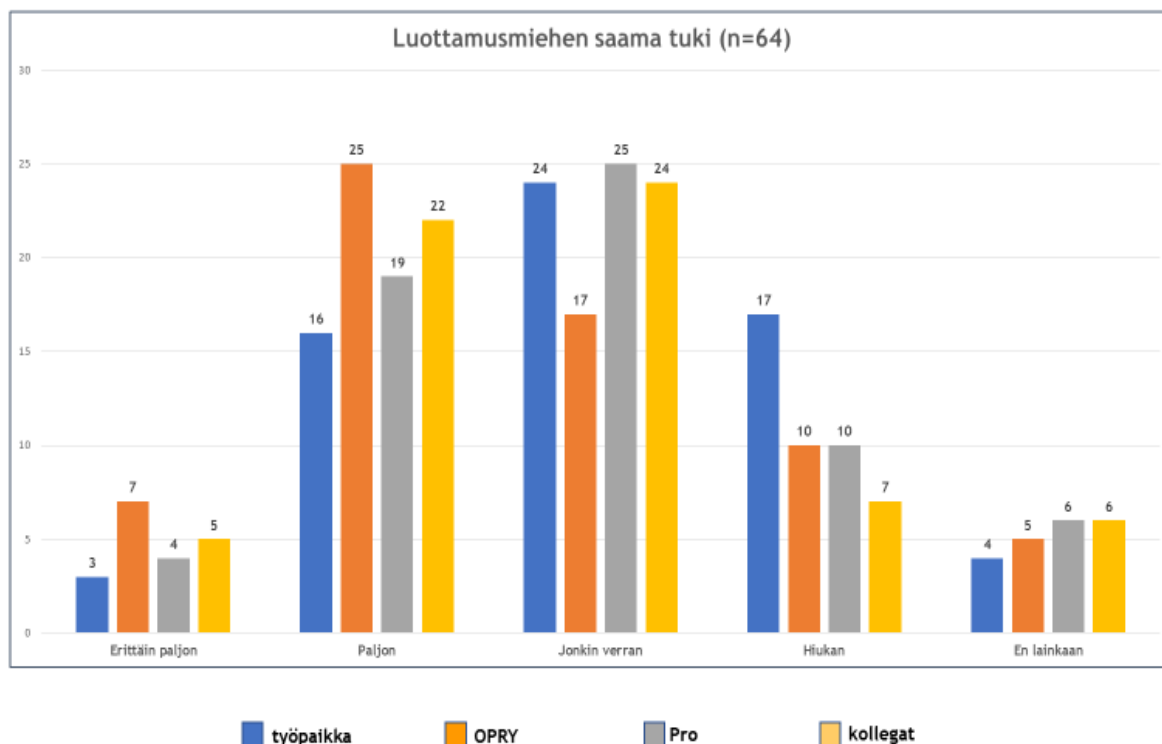
ikään yksi sitouttamisen avaintekijöistä. Vastaajilta kysyttiin, saavatko he tukea toiminnalleen työpaikaltaan, OPRYlta, Prolta ja kollegoiltaan. Alla olevaan kuvioon (kuvio 19) on yhdistetty luottamusmiestoiminnan kannalta tuen saanti työpaikan, OPRYn, Pron ja kollegojen osalta. Erilliset kaaviot luottamusmiesten saamasta tuesta eri tahoilta löytyvät opinnäytetyön liitteenä 4.

Tukea koskevaan kysymykseen vastanneista reilu enemmistö (60 %) kertoi saavansa luottamusmiestoiminnalleen tukea työpaikaltaan paljon tai jonkin verran. Niin ikään kuusi prosenttia vastaajista koki, ettei saanut lainkaan tukea luottamusmiestoiminnalleen omalta työpaikalta. Yksitoista prosenttia vastaajista koki saavansa erittäin paljon tukea luottamusmiestoiminnalleen OPRYlta. Niin ikään suuri enemmistö (66 %) kysymykseen vastanneista koki saavansa paljon tai jonkin verran tukea OPRYlta omaan luottamusmiestoimintaansa. Vastanneita luottamusmiehistä 23 prosenttia kertoi saavansa hiukan tai ei lainkaan tukea luottamusmiestoimintaansa OPRYlta.

Luottamusmiestoiminnan tuki Prolta -kysymykseen vastanneista luottamusmiehistä 69 prosenttia koki saavansa paljon tai jonkin verran tukea omalle luottamusmiestoiminnalleen Prolta. Neljännes (25 %) vastaajista puolestaan koki, että saavat tukea hiukan tai ei lainkaan Prolta luottamusmiestoiminnalleen. Luottamusmiestoiminnan kollegoilta saatavaan tuen kysymykseen vastanneista 72 prosenttia luottamusmiehistä ilmoitti, että saa paljon tai jonkin verran tukea kollegoiltaan omaan luottamusmiestoimintaansa. Niin ikään viidennes (20 %) vastaajista koki, että saa hiukan tai ei lainkaan tukea omalle luottamusmiestoiminnalleen kollegoilta.

Luottamusmiestoiminnan tuki -kysymyksiin saikin halutessaan antaa avopalautetta. Avopalautetta antoi 31 vastanneista luottamusmiestä. Vastauksissa työpaikan osalta todettiin mm. työnantajapuolen vähättelevä asennoituminen luottamusmiestoimintaan, mutta työntekijöiden taas tukevan luottamusmiestä sitäkin enemmän. OPRYn ja Pron osalta tukea toivottiin enemmän muutos- ja kriisitilanteissa. Monet vastaajat kokivat, että luottamusmieskollegoiden toinen toisilleen antama tuki oli hyvin tärkeä voimatekijä koko toiminnassa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että luottamusmiestoimintaan saatava tuki koetaan eri tahojen osalta samansuuntaiseksi, joskin tuki omalta työpaikalta eroaa heikompana muista tahoista.



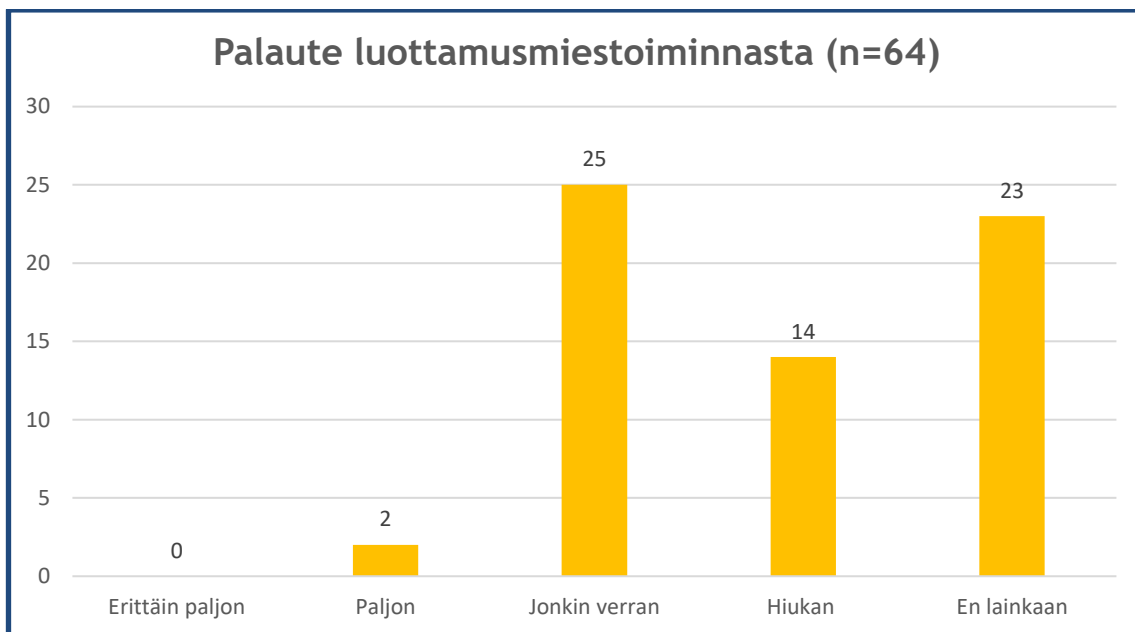
Kuvio 19: Luottamusmiestoimintaan saatava tuki omalta työpaikalta, OPRYlta, Proilta ja kollegoilta

Palaute luottamusmiestoinnasta

Kysymys palautteesta oli niin ikään yksi opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimmistä tiedoista, koska palautteen merkitystä sitouttamisessa ei voi liikaa korostaa.

Verkkokyselyn vastaajista 97 prosenttia koki saavansa palautetta luottamusmiestoinnasta jonkin verran, hiukan tai ei lainkaan (kuvio 20). Vain kolme prosenttia totesi palautetta tulevan paljon. Vastaajilta toivottiin lisäksi vapaamuotoista palautetta siitä, millaista palautetta he saavat tai toivoisivat saavan. Lisäksi kysyttiin, miltä taholta he palautetta saavat tai toivoisivat saavansa? Avopalautetta 41 luottamusmiestä. Luottamusmiehet kertoivat saaneensa pääasiassa kannustusta ja kiitosta jäseniltä, joskus kritiikkiäkin. Kollegat ja työnantajapuoli antoivat puolestaan harvoin palautetta luottamusmiehille.

Niin ikään yksikään vastaajista ei kokenut saavan palautetta liikaa. Lähes kaikki vastaajat totesivat, että he haluaisivat huomattavasti enemmän palautetta niin jäseniltä, työpaikalta sekä kollegoilta. Monet totesivat palautteen auttavan heitä kehittämään toimintaansa.



Kuvio 20: Palaute luottamusmiestoiminnasta

Suorasta tullut Ammattiliitto Pro

Monilla pitkään luottamusmiehinä olleille Ammattiliitto Suora edusti juuri pankkilaisen omaa ammattiliittoa, jossa tunnettiin ja tiedettiin OP Ryhmän toimintatapa, ja josta sai nopeaankin oikeita vastauksia. Ammattiliitto Pro puolestaan on Suoraan verrattuna jättiliitto useine eri toimialoineen. Kysymys haluttiin ottaa mukaan, koska sillä haluttiin selvittää, onko suurliittoon siirtymisellä ollut merkitystä käytännön luottamusmiestoimintaan. Tähän kysymykseen ei halunnut vastata kolme luottamus miestä.

Ammattiliitto Pron etuina nähtiin mm. jättiliittona suuremmat vaikutusmahdollisuudet ja keinot vaikuttaa työelämässä. Lisäksi koettiin, että Pron kannanotot saavat paremmin julkisuutta. Haittoina nähtiin jättiliiton monialaisuus, vastaajat kokivat, että finanssiala hukkuu muiden alojen alle. Niin ikään oman yhteyshenkilön tavoitettavuus sekä pikaisen avun saanti koettiin ongelmana.

5.1.3 Motivaation vaikutus luottamusmiestoimintaan

Motivaatiota käsittelevien kysymysten tarkoituksena oli selvittää luottamusmiesten omakohtaista ymmärrystä itse motivaatiosta sekä ovatko he motivoituneita hoitamaan luottamustehtäviään.

Lisäksi kysymyksissä pyydettiin vastauksia motivaatiota lisäävistä ja heikentävistä tekijöistä sekä keinoja motivoida muita luottamusmiehiä. Motivaatiokysymykset olivat perusteltuja, koska kuten jo aiemmin mainittiin, ilman motivaatiota ei voi olla sitoutumista.

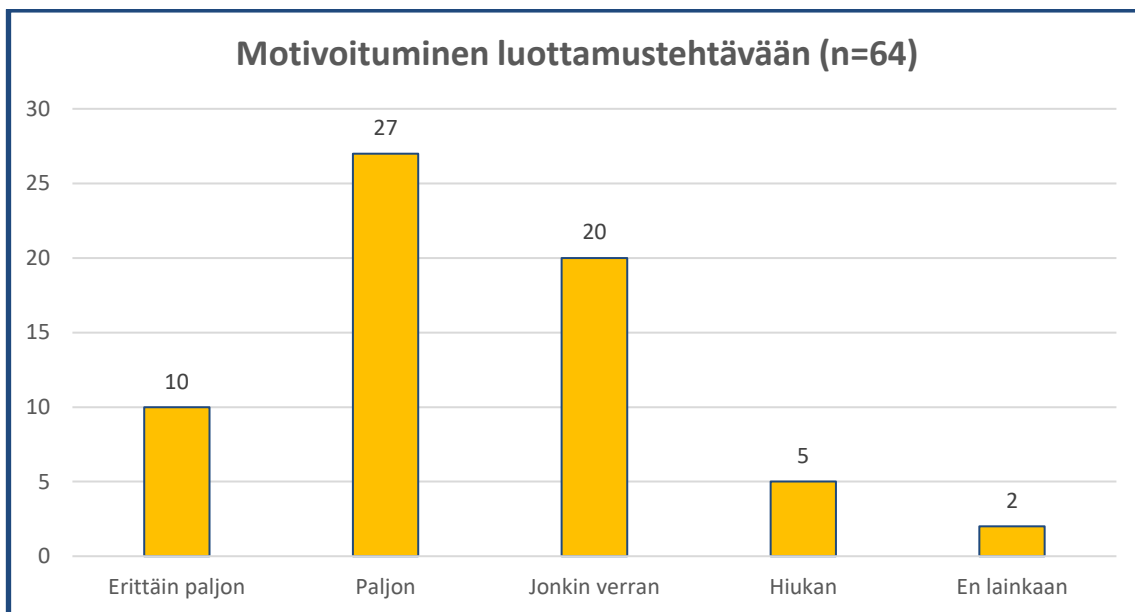
Mitä ymmärrät motivaatiolla?

Niin ikään motivaatio-kysymykseen ei haluttu laittaa valmiita vaihtoehtoja vastausten ohjattavuuden takia, joten jokainen vastaaja sai kertoa oman käsityksensä motivaatiosta, näin saatiin varmasti jokaisen aito käsitys selville. Kysymykseen vastasi 80 prosenttia luottamusmiehistä. Vastaajat määrittelivät motivaation innostukseksi, haluksi, intohimoksi, mielenkiinnoksi ja mm. sisäiseksi energiaksi hoitaa luottamusmiestehtävää.

Pidätkö itseäsi motivoituneena hoitamaan luottamustehtäviä?

Vastaajista selvästi yli puolet (58 %) piti itseään joko paljon tai erittäin paljon motivoituneena hoitamaan luottamustehtäviään. Vastaavasti vajaa kolmannes (31 %) koki olevansa motivoitunut tehtävänsä jonkin verran. Vain hiukan tai ei lainkaan motivoituneita luottamustehtäviäänsä hoitavia oli puolestaan kymmenys (11 %) vastaajista. (Kuvio 21)

Kysymykseen sai niin ikään antaa avopalautetta vastauksensa perusteluiksi. Vastaajista puolet eli 32 henkilöä kirjoitti avopalautetta, suurin osa palautteesta oli motivoitumista laskevia asioita. Motivoitumisen puutteeseen tai alhaiseen tasoon vaikuttivat mm. luottamushenkilöiden kokemus arvostuksen ja tuen puute, ajanpuute luottamustehtävien hoitamiseen palkkatöiden rinnalla sekä yleensäkin jaksamattomuus. Vastaajien mielestä motivoitumista laski myös luottamusasioiden hoito ilman rahallista korvausta sekä ajoittain vapaa-ajalla. Tehtävänsä hoitamiseen motivoituneet luottamushenkilöt taas kokivat, että pitävät toisten auttamista ja tukeamista mielenkiintoisena sekä palkitsevana toimintana. Myös epäkohtiin puuttuminen ja työhyvinvoinnin edistäminen koettiin motivoivina.



Kuvio 21: Motivoituminen luottamustehtävään

Mitkä asiat lisäävät motivaatiotasi hoitaa luottamustehtäviä? Mainitse vähintään kolme asiaa.

Kysymys motivaatiota lisäävistä tekijöistä haluttiin niin ikään pitää vapaamuotoisesti vastattavana, eikä ohjata vastaamista valmisvaihtoilla. Näin ollen vastaajilla oli mahdollisuus todeta oma näkemyksensä motivaatiota kasvattavista asioista. Kysymykseen vastasi 49 luottamusmiestä ja 15 henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen syystä tai toisesta.

Suurimmassa osassa vastauksissa oli mainittu vähintään kolme tekijää, ja lähes kaikissa vastauksissa mainittiin positiivinen palaute, tuki sekä jäsenten eteen tehdyn työn arvostus. Luottamustehtävien hoidon motivaatiota lisäsivät myös keskinäinen luottamus, aito vaikuttamisen halu ja myös sen mahdollisuus, onnistumiset sekä työn merkityksellisyys ja tarpeellisuus.

Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi hoitaa luottamustehtäviä? Mainitse vähintään kolme asiaa.

Motivaatiota heikentämiseen liittyvistä tekijöistä koskevaan kysymykseen vastasi 46 luottamusmiestä. Vastaajat saivat edellisen kysymyksen tapaan ilmaista vapaasti näkemyksensä motivaatiota heikentävistä asioista. Lähes kaikki vastaajat olivat kirjanneet vähintään kolme asiaa. Saaduista vastauksista enemmistö koki, että motivaatiota hoitaa luottamustehtävää heikentävät mm. tiedon salailu tai pimittäminen, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys ja rajallisuus sekä erilaiset yhteistyöhön liittyvät ongelmat työyhteisön sisällä.

Lisäksi useassa vastauksessa mainittiin motivaatiota laskevana tekijöinä jäsenten passiivisuus osallistua yhteiseen toimintaan, ymmärtämättömyys luottamustehtävän henkisestä kuormittavuudesta sekä luottamuksen, tuen ja arvostuksen puute.

Miten motivoit muita luottamusmiehiä tehtävissään?

Kysymykseen, miten motivoida muita luottamusmiehiä tehtävissään vastasi 40 vastaajaa. Vastajaista suurin osa kertoi motivoivansa muita luottamusmiehiä kannustamalla, tsemppaamalla ja tukemalla. Osassa vastauksissa mainittiin myös kiittäminen, kuunteleminen, aktiivinen tiedottaminen asioista sekä hyvän yhteishengen luominen ja ylläpitäminen. Alle kymmenen luottamusmiehistä kommentoi, ettei motivoi muita luottamustehtävissään mitenkään.

5.1.4 Sitoutumisen vaikutus luottamusmiestoimintaan

Sitoutumiseen liittyvillä kysymyksillä haluttiin saada selville, mitä luottamusmiehet henkilökohtaisesti ymmärtävät sitoutumisella sekä pitävätkö he itseään sitoutuneena hoitamaan luottamustehtäviään. Niin ikään kysymyksillä haluttiin tietää, mitkä tekijät lisäävät tai heikentävät luottamustehtävän hoitamista sekä mitkä tekijät sitouttavat luottamusmiehiä. Sitoutumiskysymykset olivat erityisen olennaisia, koska opinnäytetyön aiheena on juuri luottamusmiehen sitouttaminen.

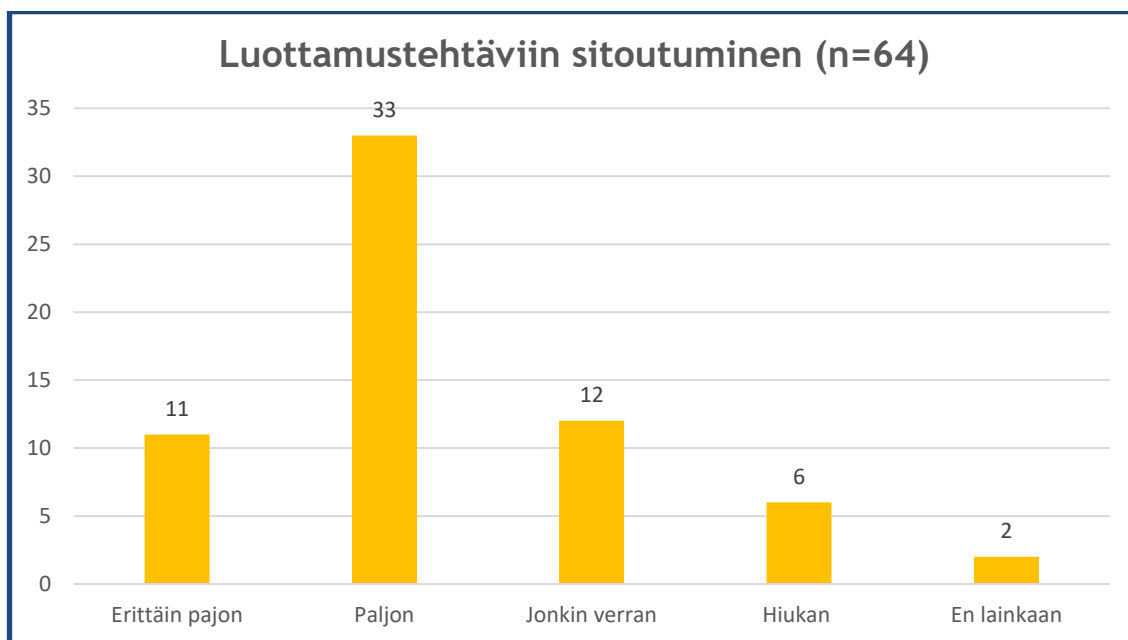
Mitä ymmärrät sitoutumisella?

Kysymykseen sitoutumisesta haluttiin vastaajien omakohtaisia näkemyksiä valmiiden vaihtoehtojen sijaan. Sitoutumista käsittelevään kysymykseen vastasi luottamusmiestä. Suurin osa vastaajista kertoi sitoutumisen olevan todellista halua, valmiutta ja päättäväisyyttä hoitaa asioita tai tehtäviä kunnolla aina niiden loppuun saakka. Vastauksissa korostui myös mm. itsensä likoon laittaminen muiden puolesta, lojaalisuus tehtävää ja muita kohtaan sekä pitkäjänteisen luottamuksen rakentaminen luottamusmiestoiminnassa.

Pidätkö itseäsi sitoutuneena hoitamaan luottamustehtäviäsi?

Alla olevasta kuviosta (kuvio 22) selviää, pitävätkö luottamusmiehet itseään sitoutuneena hoitamaan luottamustehtäviään. Vastajaista 69 prosenttia piti itseään joko paljon tai erittäin paljon sitoutuneena hoitamaan omia luottamustehtäviään. Vastaavasti 31 prosenttia koki, että oli sitoutunut tehtäviensä hoitoon jonkin verran, hiukan tai ei lainkaan.

Vastaajilla oli mahdollisuus perustella sitoutumista koskeva kysymys avopalautteella. Luottamusmiehistä vain 25 henkilöä antoi avopalautetta. Vastauksista todettiin, että luottamustehtävän hoitamisessa on oltava oikeasti halu auttaa toisia parhaan kykynsä mukaan sekä aito tahto edistää tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille oman luottamusmiestyön vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyys sekä työn arvostamattomuus sitoutumista alentavana tekijänä.



Kuvio 22: Luottamustehtäviin sitoutuminen

Mitkä tekijät sitouttavat luottamusmiehiä?

Kysymykseen vastasi 35 luottamusmiestä. Vahva enemmistö vastaajista koki, että erilaiset onnistumiset luottamusmiestyössä, oman työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys sekä arvostus ovat merkittäviä tekijöitä luottamusmiesten sitouttamisessa toimintaan. Niin ikään monessa vastauksessa painotettiin erityisesti kaikenlaisen tuen, erityisesti OPRYn suunnalta, vaikutuksesta luottamusmiesten sitouttamisessa.

Miten sitoutumista voidaan parantaa, millaisin keinoin? Mainitse vähintään kolme asiaa.

Luottamusmiesten sitouttamistekijöiden kasvattamista koskevaan kysymykseen vastasi 43 vastaajaa. Suurin osa vastaajista totesi mm. luottamuksen, arvostuksen ja erilaisten onnistumis-

ten olevan sitouttamista kasvattavia tekijöitä. Niin ikään monet korostivat luottamusmiestyöstä saatavan tuen ja palautteen sekä aitojen vaikuttamismahdollisuuksien tärkeyttä. Useissa vastauksessa ilmeni myös koulutus ja sen myötä osaaminen luottamusmiestoimintaan sitoutumista lisäävinä tekijöinä.

Mitkä tekijät heikentävät luottamusmiehen sitoutumista? Mainitse vähintään kolme asiaa.

Kysymykseen luottamusmiehen sitoutumista heikentävistä tekijöistä vastasi 36 vastaajaa. Lähes jokainen vastaajista koki, että kiire heikentää luottamusmiehen sitoutumista. Kiirettä koetaan sekä työ- että vapaa-ajan yhteensovittamisessa. Enemmistö vastaajista kertoi myös tuntevansa välillä jäävänsä yksin, ilman tukea ja palautetta. Monissa vastauksissa korostettiin työnantajan sanelupolitiikan ja vähättelyn aiheuttamaa voimattomuuden tunnetta vaikuttaa asioihin.

5.1.5 Luottamusmiestoiminnan tulevaisuus

Koska opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää luottamusmiestyötä ja erityisesti siihen sitoutumista myös tulevaisuuden näkökulmasta, kyselyssä haettiin vastauksia luottamusmiesten omakohtaiseen näkemykseen parhaasta mahdollisesta/huonoimmasta mahdollisesta/todennäköisimmästä luottamusmiestoimintaa koskevasta tulevaisuudesta.

Niin ikään tulevaisuuden katsantokulmaa miettien, vastauksia pyydettiin Ammattiliitto Proлта ja OPRYlta toivottuun tukeen. Luottamusmiesten näkökulmaa haluttiin myös koko ryhmää koskevan luottamusmiestoiminnan yhteistyön tiivistämiseksi sekä toiminnan houkuttelevuuden kasvattamiseksi.

Luottamusmiestoiminnan paras mahdollinen tulevaisuus

Kysymykseen luottamusmiestoiminnan parhaasta mahdollisesta tulevaisuudesta vastasi 42 luottamusmiestä. Suurin osa vastaajista koki, että parhaassa mahdollisessa luottamusmiestoiminnan tulevaisuudessa luottamusmies otettaisiin tasavertaisena kumppanina aidosti mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon. Parhaassa mahdollisessa tulevaisuudessa myös luottamusmiestoiminnan arvostus olisi nostettu takaisin menneiden aikojen tasolle sekä työn tekijät kokisivat järjestäytymisen itselleen tärkeäksi asiaksi. Monissa vastauksissa korostuivat myös yhteistoimintalain oikea hyödyntäminen sekä vaikutusvallan lisääntyminen.

Luottamusmiestoiminnan huonoin mahdollinen tulevaisuus

Tässä kysymyksessä sai vapaasti kertoa omasta mielestään huonoimmasta mahdollisesta tulevaisuudesta. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei haluttu käyttää, ettei se ohjaisi liikaa vastauksia. Kysymykseen vastasi 52 luottamusmiestä. Suurin osa kysymykseen vastanneista kertoi, että huonoin mahdollinen tulevaisuus olisi se, että koko luottamusmiesjärjestelmä romuttuisi kokonaan. Niin ikään vastauksissa tuotiin esille luottamusmiestoiminnan heikentymistä, kuten eriarvoisuuden lisääntyminen, jos jokainen neuvottelisi itse omat työehtonsa ja vaikuttamisen mahdottomuutta.

Luottamusmiestoiminnan todennäköisin tulevaisuus

Edellisen kysymyksen tapaan, tässä kysymyksessä ei ollut valmiita vaihtoehtoja, vaan vastaaja sai kertoa näkemyksensä vapaasti. Kysymykseen vastasi 43 luottamusmiestä. Enemmistö vastaajista piti luottamusmiestoiminnan todennäköisintä tulevaisuutta haastavana ja muutoksia täynnä olevana. Monet vastaajat mainitsivat huolenaan jäsenmäärän supistumisen ja työntekijöiden oikeuksien heikentämisen. Useat vastaajat arvelivat myös paikallisen sopimisen lisääntyvän. Vain muutama vastaaja oli sitä mieltä, että toiminta jatkuu nykyisellään tai jopa paranee.

OPRYn tulevaisuuden tuki luottamusmiestoimintaan

OPRYlta toivottavaan tulevaisuuden luottamusmiestoiminnan tukeen käsittelevään kysymykseen vastasi 42 luottamusmiestä. Vastaukset olivat lähes poikkeuksetta pitkiä ja sisällöt yhteneväisiä keskenään. OPRYlta toivottiin enemmän näkyvyyttä kentälle - jalkautumista luottamusmiesten arkeen sekä henkilökohtaisempaa ja aktiivisempaa yhteydenpitoa luottamushenkilöstöön. Monet vastaajat kokivat OPRYn tavoitettavuuden olevan ongelmana varsinkin tilanteissa, joissa tarvittaisiin apua nopeasti.

OPRYlta toivottiin tulevaisuudessa nykyistä useammin toistuvia, ajankohtaisia ja asioita ennakkoivia koulutustilaisuuksia sekä niiden hajauttamista ympäri Suomea. Tukea toivottiin myös luottamushenkilöstön jaksamiseen ainaisissa muutoksissa, jotta työtä jaksaisi tehdä innolla leipääntymättä. Useassa vastauksessa toivottiin niin ikään aktiivisemmin OPRYlta kannanottoja ajankohtaisiin asioihin.

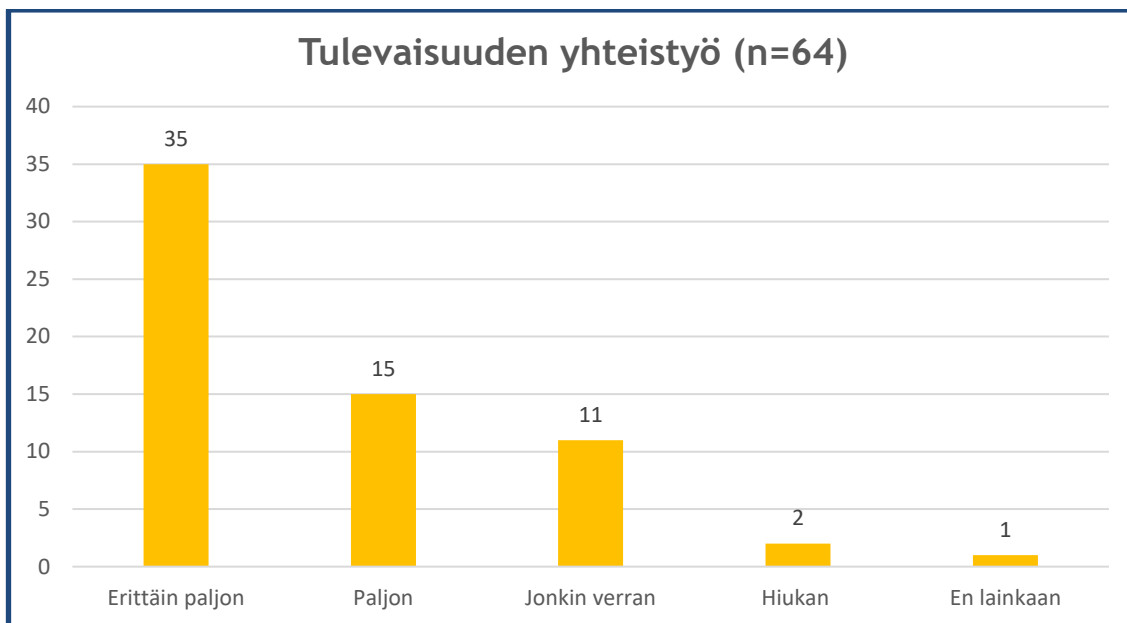
Pron tulevaisuuden tuki luottamusmiestoimintaan

Prolta toivottuun tulevaisuuden tuki -kysymykseen vastasi 32 luottamusmiestä. Suurin osa vastaajista toivoi enemmän juuri finanssialaa koskevaa koulutusta, tukea ja toimintaa sekä viestintää. Niin ikään tukea toivottiin käytännön luottamusmiestoimintaan. Vastaajat pitivät Protta melko etäisenä, ja monet toivoivat, että Pron yhteyshenkilöt jalkautuisivat säännöllisesti luottamushenkilöstön ja jäsenistön pariin, jotta liitto tulisi tutuksi ja henkilökohtaisemmaksi. Myös yhteyshenkilöiden täsmentämistä, tavoitettavuutta ja finanssialan, erityisesti OP Ryhmän tuntemusta pidettiin ongelmallisena.

Luottamusmiestoiminnan tulevaisuuden yhteistyö sekä eri osuuspankkien että OP Keskusyhteisön ja osuuspankkien välillä

Suurin osa vastaajista (78 %) katsoi, että tulevaisuuden luottamusmiestoiminnan tiiviimpi yhteistyö sekä eri osuuspankkien välillä että OP Keskusyhteisön ja osuuspankkien välillä on todella tarpeellista (kuvio 23).

Vastaukseen oli mahdollista myös antaa avopalautetta niin halutessaan. Avopalautetta antoi 31 luottamusmiestä. Monet vastaajat pitivät ilmeisenä, että tulevaisuudessa itsenäisten osuuspankkien merkitys vähenee ja OP Keskusyhteisön johdolla ryhmänohjaus tiukkenee, jolloin myös työnantajapuoli pitää enemmän yhtä. Vastauksissa korostui ennen kaikkea koko luottamusmiesverkoston yhteisöllisyyden, joukkovoiman ja ajatustenvaihdon merkitys tulevaisuudessa. Vastaajat kokivat, että mitä enemmän tehdään yhteistyötä keskenään, sitä paremmin ollaan perillä eri tilanteista ja muutoksista, joita omassa ryhmässä tapahtuu. Samalla luodaan myös parempaa yhteishenkeä ja autetaan toisia jaksamaan sekä pystytään paremmin vaikuttamaan yhtenä rintamana.



Kuvio 23: Luottamusmiestoiminnan tulevaisuuden yhteistyö sekä eri osuuspankkien että OP Keskusyhteisön ja osuuspankkien välillä

Luottamusmiestoiminnan houkuttelevuus ja kiinnostus

Luottamusmiestoiminnan houkuttelevuuteen ja kiinnostavuuteen koskevaan kysymykseen vastasi 39 luottamushenkilöä. Houkuttimina ja kiinnostuksenherättäjinä vastauksista nousi selvimmin esiin mm. luottamusmiestoiminnan arvostuksen palauttaminen, rahallinen korvaus sekä luottamusmiestoiminnan hyvien asioiden korostaminen. Lisäksi useissa vastauksissa toivottiin koko luottamusmiehistön, OPRYn ja Pron lisäävän näkyvyyttä aktiivisemmalla toiminnalla ruohonjuuritasolla ja näyttävän konkreettisilla esimerkeillä, miten asioita voidaan muuttaa, parantaa tai mihin asioihin voidaan todella vaikuttaa.

5.1.6 Vapaita ajatuksia mm. yhteistoiminnasta ja muutoksista

Vapaa sana-osioon kertyi vain kymmenen vastausta, jotka liittyivät luottamusmiestoimintaan. Kommenteissa mainittiin mm. yhteistoimintamenettelyn päivittämistarpeesta; kuinka työntekijä- ja työnantajapuolen tulisi laatia yhdessä oikeasti toimivat pelisäännöt. Lisäksi vastauksissa oli mainintaa koko ajan jatkuvasta muutoskierteestä, ja sen tuomasta vaikeudesta ennakoita tulevaa. Niin ikään koettiin vaikuttamisen mahdottomuutta sekä luottamustehtävien vähyyttä käytännössä. Muutamassa vastauksessa koettiin luottamustehtävään sitoutumisen esteeksi sen vaatima ajallinen panostus myös vapaa-ajalla varsinkin, kun siitä ei saa korvausta.

5.2 Tulevaisuusverstaan tulokset

Kuten jo aiemmin mainittiin, tulevaisuusverstaas koostuu eri vaiheista, jotka ovat valmisteluvaihe ja kolme erilaista verstaastyöskentelyn vaihetta (ongelma-, mielikuvitus- ja todellistamisvaihe). (Jungk & Müllert 1987, 13.)

Valmisteluvaihe

Ennen konkreettista tulevaisuusverstaan toteuttamista asiaa täytyy valmistella huolellisesti. Kaikille kutsutuille lähetettiin etukäteen sähköpostitse ennakkoinformaatiota tilaisuudesta. Siinä kerrattiin vielä tapaamisaika ja -paikka sekä syy, miksi tulevaisuusverstaas järjestettiin.

Koska tulevaisuusverstaas-menetelmä oli kaikille osallistujille uusi toimintatapa, oli itsestään selvää taustoittaa ennakkoinformaatiossa myös tulevaisuusverstaan ydintä; toisin sanoen kertoa, mitä sillä tarkoitetaan. Osallistujille lähetetty ennakkoinformaatio on opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Lisäksi osallistujat pystyivät jo ennakkoon miettimään asiaa, jolloin asiassa pystyttiin etenemään sopivalla vauhdilla ilman, että itse tilaisuudessa tarvitsisi selvittää asioita alusta alkaen.

Kokoontumispaikkana oli organisaationi kokoustilat. Varasin osallistujille hieman suolaista ja makeaa syötävää sekä hedelmiä ja virvokkeita, monet kun tulivat tilaisuuteen suoraan töistä. Olin varannut mukaani myös muistilappuja, paperia ja kyniä, mutta päädyimme osallistujamäärän pienen koon ja ihmisten tuttuuden johdosta, että toimin kirjurina jokaisessa verstaastyöskentelyn vaiheessa. Kirjasin siis asiat suoraan isoon vihkoon, tarjolla olisi ollut myös fläppitaulu, mutta suoraan vihkoon kirjaaminen yhteisen pöydän ääressä teki tilaisuudesta intensiivisemmän.

Ongelmavaihe

Kertasin osallistujille ongelmavaiheen idean ja pyysin osallistujia ilmaisemaan vapaasti heidän mielestään kaikkia niitä ongelmia luottamusmiesten sitouttamiseen liittyen, joista haluttiin päästä eroon. Vaikka osallistujia oli lukumääräisesti vähän, ideoita tuotiin esille aktiivisesti.

Kun kaikki olivat saaneet sanoa mielipiteensä, luin paperille kirjatut asiat ääneen. Kirjasin perinteisellä tukkimiehen kirjanpidolla kannatusta saaneille asioille annetut äänet. Valitsimme yhteistuumin viisi tärkeintä ongelmaa. Neljä tärkeimmiksi koettua ongelmakohtaa olivat yksiselitteisiä, viidennestä paikasta käytiin keskustelua epäluottamuksen ja sanelupolitiikan välillä. Päädyimme kuitenkin valinnassamme sanelupolitiikkaan.

Monet ongelmista esiintyivät useamman eri henkilön kommentissa. Esimerkiksi perehdytyksen ja koulutuksen puute oli jokaisen mielestä todella iso ongelma. Lisäksi tiedon panttaus ja

tuki olivat lähes kaikkien osallistujien ilmaisema korjattava kohta. Osan ongelmakohdista ilmaisi yhdestä kolmeen henkilöä, mutta ongelmia pidettiin kaikkien osalta tärkeintä, sitä ei vain itse ollut tullut ajatelleeksi.

Ilmaan heitettyjä ongelmallisia asioita olivat (taulukko 3):

HAASTEET JA ONGELMAT	ANNETUT ÄÄNET	JATKOTYÖSKENTE- LYYN VALITUT TEEEMAN
tiedon panttaus	4 ääntä	X
yhteistyöhaluttomuus	2 ääntä	
yhteistyökyvyttömyys	1 ääntä	
pakkopullamaisuus	2 ääntä	
kiire	2 ääntä	
epäluottamus	3 ääntä	
vähättely	1 ääntä	
perehdytyksen puute	5 ääntä	X
tuen puute yhdistykseltä	4 ääntä	X
tuen puute liitolta	4 ääntä	X
tuen puute jäseniltä	4 ääntä	X
tuen puute kollegoilta	4 ääntä	X
tuen puute työnantajalta	4 ääntä	X
sanelupolitiikka	3 ääntä	X
koulutuksen puute	5 ääntä	X
hyvityksen puute	4 ääntä	X
ajankäyttö toimintaan	4 ääntä	X
vastakkainasettelu	2 ääntä	
arvostuksen puute	2 ääntä	

Taulukko 3: Tulevaisuusverstaan ongelmavaihe taulukkona

Yhdistimme osan haasteista ja ongelmista, kuten perehdytyksen ja koulutuksen, jotka nivoutuvat toisiinsa erityisesti juuri luottamusmiestoiminnassa. Tärkeimmät jatkotyöstettävät ongelmat olivat perehdytys/koulutus, hyvitys/ajankäyttö, tiedon panttaus, tuki ja sanelupolitiikka.

Mielikuvitusvaihe

Mielikuvitusvaiheen aluksi kertosin vielä ryhmän valitsemat ongelmat:

1. Perehdytyksen/koulutuksen puute
2. Hyvityksen/ajankäytön puute
3. Tiedon panttaus
4. Tuen puute
5. Sanelupolitiikka

Edellä mainitut ongelmat käännettiin seuraavaksi myönteisiksi ehdotuksiksi tai niihin yritettiin keksiä parannusehdotuksia. Kävimme jokaisen kohdan yksittäin läpi ja keksimme myönteisen ehdotuksen vallitsevaan nykytilanteeseen eli ongelmaan.

Luottamushenkilöiden mielestä tärkeimmät ongelmat ratkaisuehdotuksiksi työstettävät olivat siis:

1. Säännöllinen ja usein toistuva perehdytys ja koulutus
2. Kunnan rahallinen korvaus luottamusmiestyöstä ja tavoitteiden pienentäminen, aidosti työajalla luottamusasioiden hoito
3. ”Kuinka paljon on tarvetta salata? - kaikki avoimeksi!”; lähtökohtana avoimuus ja luottamus, tiedon saanti ja sen jakaminen, aktivoituminen oikeuksissa ja velvollisuuksissa.
4. Luottamusmiehet yhtenä rintamana, avun ja tuen pyytäminen ja antaminen, avointa keskustelua (kollegat, jäsenet, yhdistys, liitto ja työnantaja)
5. Omista oikeuksista kiinni pitäminen, neuvottelutekniikan hiominen, menettelytapojen kyseenalaistaminen

Todentamisvaihe

Verstaan todentamisvaiheessa keskusteltiin yhdessä ratkaisuehdotuksista sekä pohdittiin, millaisin keinoin valitut ideat olisivat toteutettavissa. Osaan ehdotuksista luottamushenkilöt kokivat itse voivansa vaikuttaa, mutta pitkälti toteuttamisessa tarvitaan myös muiden osapuolten apua, esimerkiksi ammattiyhdistyksen, -liiton sekä työnantajankin apua.

Perehdytyksen ja koulutuksen suhteen mietittiin, että kaikille luottamushenkilöille pitäisi järjestää kertauskoulutusta. Lisäksi sitä pitäisi järjestää usein, monimuotoisesti ja säännöllisesti,

jotta luottamushenkilöt pysyvät ajan tasalla alati muuttuvassa työympäristössä. Perehdytyksen ja koulutuksen osalta päävastuu pitäisi olla ammattiyhdistyksellä ja -liitolla, mutta myös esimerkiksi pääluottamusmiehen tiedottamisrooliin kaivattiin parannusta sekä kunkin luottamusmiehen omaa itseohjautuvuutta. Niin ikään toivottiin aiempaa selkeämpää viestintää ja tietoa siitä, mille ryhmälle tietyt sähköpostitse jaettavat tiedotteet jaetaan sekä niiden jatkolähettäminen omassa organisaatiossa eteenpäin.

Kuten jo opinnäytetyössä aiemmin mainittiin, pääsääntöisesti luottamustoiminnasta ei saada rahallista hyvitystä. Tämän koettiin osaltaan vaikuttavan luottamusmiehen sitoutumiseen tehtävänsä hoidossa, koska monesti luottamustehtäviä joutuu hoitamaan omalla vapaa-ajallaan. Nykytyöelämässä on lisäksi pääsääntönä, että omalla työllä on työnantajan määrittelevät tavoitteet, ja luottamustoimet hoidetaan sivutoimisena. Osallistujien mielestä sitoutumista kasvattaisi huomattavasti, jos kaikille luottamusmiehille maksettaisiin kunnollinen rahallinen korvaus työstä sekä lisäksi tavoiteasetantaa kompensoitaisiin suhteessa luottamustoimintaan käytettävään aikaan. Näin luottamustoimisilla olisi mahdollista hoitaa tehtäviään aidosti työajalla, ts. luottamustoiminta kuuluisi osana työtehtäviin, jolloin se koettaisiin hyvinkin sitouttavana.

Tiedon panttaamisen suhteen pohdittiin, miksi ei lähdetäisi kaikki tieto avoimeksi -ajatuksesta. Kuinka paljon yleensäkin on tarpeen salata varsinkin, kun finanssialalla on pääsääntönä salassapitovelvollisuus? Tässä suhteessa valmisteluvastuu on siirrettävä työnantajalle sekä ammattiyhdistykselle ja -liitolle, joissa on usein jo paljon ennen tapahtumia tietoa tulevasta. Lähtökohtana ja lääkkeenä tiedon panttaamiseen tulisi olla luottamus ja avoimuus. Tietoa pitäisi saada ja sitä pitäisi voida vapaammin myös jakaa. Tiedon panttaamisen suhteen päädyimme myös aktivoitumaan tiedon saantiin kuuluvissa luottamusmiesten oikeuksissa ja velvollisuuksissa. Lisäksi totesimme, että luottamustoimisten olisi hyvä kokoontua säännöllisesti keskenään ja vaihtaa kuulumisia ja tietoja omasta yksiköstään (tällainen käytäntö tosin onkin ollut, mutta se on jäänyt jostain syystä pois luottamustoiminnan arjesta).

Osallistajat totesivat myös tuen puutteen olevan merkittävä asia luottamusmiestoimintaan sitoutumisessa. Tuki luottamusmiestoimintaan koettiin puuttuvan lähes täysin toisilta kollegoilta, jäseniltä, ammattiyhdistykseltä ja -liitolta sekä työnantajalta. Yhteisesti tuumimme, että jo se, että luottamusmiehet pysyvät ja toimivat yhtenä rintamana vaikuttaa positiivisesti tuen positiiviseen tunteeseen sekä sitä kautta sitoutumiseen. Tuen puutteen korjaamiseksi päädyimme myös aktiivisemman avun ja tuen pyytämiseen sekä antamiseen erityisesti toisiltamme sekä ammattiliitolta ja -yhdistykseltä. Lisäksi tuen parempaan saantiin koimme voivamme vaikuttaa aktiivisella ja avoimella keskustelulla kollegojen, jäsenten, yhdistyksen sekä liiton suuntaan ja rakentamalla vuorovaikutteista yhteistyötä toimintatavoissa ja pelisäännöissä työnantajan suhteen.

Viidenneksi valitun ratkaisuehdotuksen eli työnantajan sanelupolitiikan vähentämiseksi päädyimme erityisesti parantamaan ja hiomaan neuvottelutekniikkaa vuorovaikutustilanteissa. Lisäksi sanelupolitiikan vähentämiseen vaikuttaa omista luottamushenkilöiden oikeuksista kiinni pitäminen eli käytännössä tämä tarkoittaa kyseenalaistamista, menevätkö tietyt asiat aivan oikein.

5.3 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää luottamusmiesten motivaatiota ja sitoutumista tällä hetkellä. Lisäksi tavoitteena oli löytää keinoja, miten luottamusmiehiä saadaan sitoutettua enemmän ja luottamusmiestoimintaan kiinnostavuutta tulevaisuudessa. Myös oman työyhteisön toimintaan etsittiin kehitysideoita.

Tutkimustulosten mukaan enemmistö luottamusmiehistä oli työskennellyt rahoitusallalla vähintään viisi vuotta, mikä on osoittaa myös eräänlaista pysyvyyttä, kun ajatellaan asiaan tai tehtävään sitoutumista. Luottamusmiehenä toimimisajat jakautuivat muuten tasaisesti hyvin pitkään, mutta positiivinen asia oli erityisesti se, että suurin ryhmä oli toiminut luottamusmiehenä vuodesta viiteen vuotta. Kuten jo opinnäytetyön alussa mainittiin, on nuorempien sukupolvien luottamusmiestoimintaan mukaan saaminen haasteellista; tämä näkyi kyselyssäkin konkreettisesti siinä, ettei vastaajissa ollut lainkaan alle 25 -vuotiaita luottamusmiehiä.

Ammattiliitto Prolta saatujen tietojen mukaan OP Ryhmän luottamusmiesten keski-ikä on 46 vuotta ja suurin luottamusmiesedustus (49 %) löytyy 50 ikävuodesta ylöspäin. Tulevaisuuden luottamusmiestoiminnan ja erityisesti sen jatkuvuuden kannalta on hyvä, että tutkimuksessa ilmennyt luottamusmiesten ikärakenne ja luottamusmieskokemus edustavat tasaisesti eri ikäryhmiä, koska oikeilla sitouttamistoimenpiteillä on mahdollista saada sekä uusia finanssialalle tulevia luottamushenkilöitä mukaan toimintaan että pysymään pidempään olleet mukana toiminnassa. Jotta myös aivan nuorimmat sukupolvet saataisiin mukaan toimintaan, olisi hyvä selvittää heille kohdennetulla kyselyllä syitä, miksi luottamusmiestoiminta ei kiinnosta tai miten siihen saadaan houkuttelevuutta. Tämä voitaisiin toteuttaa mm. paikallisesti työorganisaatioissa luottamusmiesten toimesta, koska heillä on tarkka tieto kunkin työorganisaation liittoon kuuluvien ja kuulumattomien ikärakenteesta.

Tutkimuksesta voidaan vetää johtopäätös, että edellytykset luottamusmiesten tiiviimmälle sitouttamiselle ovat hyvät. Selvästi yli puolet kyselyyn vastanneista luottamushenkilöistä koki luottamustehtävänsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Niin ikään reilu puolet luottamusmiehistä koki olevansa motivoitunut ja sitoutunut hoitamaan luottamustehtäviään.

Tulevissa perehdytys- ja koulutustilanteissa on hyvä huomioida luottamusmiesten antamia vihteitä toiminnan motivoinnin ja sitouttamisen kasvattamiseksi: positiivinen palaute, tuki sekä jäsenten eteen tehdyn työn arvostus. Luottamustehtävien hoidon motivaatiota ja sitoutumista lisäsivät myös luottamus, halu ja mahdollisuus vaikuttaa, onnistumiset sekä työn merkityksellisyys ja tarpeellisuus. Tutkimustulosten perusteella luottamusmiehet pitivät houkuttelevuudesta ja kiinnostavuustekijöinä luottamusmiestoiminnan arvostuksen palauttaminen, rahallinen korvaus sekä luottamusmiestoiminnan hyvien asioiden korostaminen. Edellä mainitut tekijät ovat kaikki yleisesti tunnettuja motivaatiota ja sitoutumista kasvattavia välineitä, jotka perusteltiin tärkeiksi myös teoriaosuudessa.

Kuten jo opinnäytetyön tietoperustassa todettiin, on palautteella suuri merkitys sitouttamisessa. Tutkimus paljasti, että luottamusmiehet eivät saa palautetta toiminnastaan juuri lainkaan. Palautteeseen eri muodoissaan (vastaanottaminen ja saaminen) sekä eri tahoilta (kollegat, jäsenet, työpaikka, ammattiyhdistys ja -liitto) on syytä panostaa tulevaisuudessa, jotta luottamusmiesten nykyinen motivaation ja sitoutumisen taso säilyy, vaikka pääpaino on kohdennettava kuitenkin suuremman joukon vahvempaan sitouttamiseen. Palaute on niin ikään arvokas väline luottamusmiestoiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että erilaiset onnistumiset, oman työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys, tuki sekä arvostus ovat merkittävässä osassa luottamusmiestoimintaan sitouttamisessa. Sitoutumista kasvattaviksi tekijöiksi mainittiin niin ikään koulutus, luottamus, palaute sekä aidot vaikutusmahdollisuudet. Luottamusmiestoimintaan sitoutumista heikensi erityisesti kiire niin työn kuin vapaa-ajan yhteensovittamisessa, työnantajan sanelupolitiikka sekä yksin jäämisen tunne.

Tutkimus osoitti, että erityisesti vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin vähäisiksi. Vaikuttamismahdollisuuksien kasvattamiseksi on tehtävä toimenpiteitä, jotta tulevaisuuden luottamusmiestoimintaan saadaan sitoutumisen lisäksi kiinnostavuutta. Vaikuttamisen mahdollisuus nivoutuu tiiviisti myös oman työn merkityksellisyyden ja arvostuksen kokemuksiin, jotka siis ovat avaintekijöitä sitouttamisessa.

Kyselyn tuloksista näkyi myös selvästi muutoksen ajankohtaisuus eri muodoissaan. Tämä osoittaa, että muutosprosessien ymmärrystä ja käsittelyä on syytä ottaa huomioon luottamusmiesten sitouttamista mietittäessä. Muutoksen tärkeyden sitouttamisessa peilattiin niin ikään tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa. Tutkimustulosten perusteella näkyvimmit kehitysehdotukset koskivat ammattiliiton ja -yhdistyksen järjestämiä koulutuksia. Pron osalta suurimmat koulutuksia koskevia muutostoiveita olivat mm. alakohtaisiin koulutuksiin siirtyminen, neuvottelutaitojen parantamiskoulutukset, kokeneempien luottamushenkilöiden kertauskoulutukset sekä ajankohtaisten muutosten nopeampi esille ottaminen. OPRYn osalta suurin muutostoive

koulutustilaisuuksiin liittyen oli proaktiivisen otteen lisääminen erityisesti OP Ryhmässä tapahtumiin muutoksiin ja niistä kertomiseen luottamusmiehille.

Muutos korostui myös luottamusmiestoiminnan tulevaisuutta koskevissa kysymyksissä. Luottamusmiehet näkivät, että todennäköinen tulevaisuus on haastava ja täynnä muutoksia. Jäsenmäärän supistuminen ja työntekijöiden oikeuksien heikentäminen nähtiin huolenaiheina. Niin ikään paikallisen sopimisen arveltiin lisääntyvän. Suurin osa vastaajista koki, että parhaassa mahdollisessa luottamusmiestoiminnan tulevaisuudessa luottamusmies olisi tasavertainen kumppani asioiden suunnittelussa ja päätöksenteossa. Lisäksi luottamusmiestoiminnan arvostuksen palauttaminen, vaikutusvallan lisääntyminen, yhteistoimintalain oikea hyödyntäminen sekä järjestäytymisen tärkeys nähtiin osana parhaassa tulevaisuudessa. Jotta parhaaseen luottamusmiestoiminnan tulevaisuuteen päästään, tarkoittaa se suuria muutoksia erityisesti yhteistoimintaan sekä sitä sääntelevään lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin. Yhteistoimintalain ja -ohjeistuksen muutosten myötä on suuri mahdollisuus vaikuttaa positiivisesta myös luottamusmiestoiminnan arvostukseen ja vaikutusvallan lisäämiseen. Luottamusmiesten mukaan huonoin mahdollinen tulevaisuus olisi, jos koko luottamusmiesjärjestelmä romuttuisi kokonaan. Vastauksissa tuotiin esille myös vaikuttamisen mahdottomuus sekä luottamusmiestoiminnan heikentyminen, joka näkyisi eriarvoisuuden lisääntymisenä, jos jokainen neuvottelisi omat työehtonsa.

Tulevaisuusnäkökulmasta katsottuna OPRYn ja Pron osalta tukea toivottiin enemmän muutosta ja kriisitilanteissa. OPRYlta toivottiin enemmän näkyvyyttä kentälle ja jalkautumista luottamusmiesten arkeen sekä lisäksi henkilökohtaisempaa ja aktiivisempaa yhteydenpitoa. Tukea toivottiin myös luottamushenkilöstön jaksamiseen ainaisissa muutoksissa. Proilta toivottiin tulevaisuudessa enemmän juuri finanssialaa koskevaa koulutusta, tukea ja toimintaa sekä viestintää. Pro koettiin myös melko etäisenä, ja Pron yhteyshenkilöiden säännöllistä jalkautumista toivottiin sekä luottamushenkilöstön että jäsenten pariin, jotta liitto tulisi tutuksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan niin ikään todeta, että koko luottamusmiesverkoston yhteistyön ja yhteisöllisyyden, joukkovoiman ja ajatustenvaihdon merkitystä on korostettava ja kehitettävä tulevaisuudessa entisestään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli niin ikään kehittää luottamusmiestoimintaa oman työyhteisöni sisällä. Konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden luottamusmiestyöhön etsittiin puolestaan tulevaisuusverstasmenetelmällä oman työyhteisön luottamushenkilöiden kanssa. Tulevaisuusverstaan tuloksissa sitouttamista parantavina päätekijöinä toistuivat samat asiat kuin kyselyssäkin: perehdytyksen ja koulutuksen tärkeys, avoimuus erityisesti tiedonsaannissa, korvaus tai kompensatio luottamustyöstä, toiminnan kannalta tärkeä tuki sekä neuvottelutekniikan parantaminen. Nämä samat sitouttamistekijät toistuivat edelleen opinnäytetyön sitoutta-

misen teoriataustassa. Omassa työyhteisössäni edellä mainituista kehitysehdotuksista on mahdollista toteuttaa välittömästi tuen antaminen ja saaminen toisille sekä suurelta osin myös tiedonsaanti ja perehdytys. Vastaavasti korvaus tai kompensatio luottamustyöstä, koulutus ja neuvottelutekniikan parantaminen ovat asioita, joihin tarvitaan ennen kaikkea ammattiyhdistyksen ja -liiton apua.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä esitetty teoriapohja sekä kyselyn ja tulevaisuusverstaan nivoutuvat selkeästi toisiinsa. Sekä itse tietoperusta että tutkimusosuudessa saatu tieto ovat johdonmukaisia ja yhteneväisiä, kun puhutaan sitouttamisesta. Niin ikään kyselyn ja tulevaisuusverstaan tulokset vahvistavat osaltaan, mitä kehityskohteita luottamusmiestoiminnassa tulee ottaa huomioon sitouttamisen näkökulmasta. Sekä kyselytutkimuksen että tulevaisuusverstaan tulosten pohjalta voidaan myös todeta, että osaan asioista luottamushenkilöt voivat itse vaikuttaa, mutta pääsääntöisesti asioiden muuttamisessa ja kehittämisessä tarvitaan tiivistä yhteistyötä muiden luottamusmiesten, ammattiyhdistyksen, -liiton sekä työnantajan kanssa.

6 Pohdinta

Kuten jo opinnäytetyön johdannossa mainittiin, luottamusmiesten sitouttaminen finanssialalla on aiheena hyvin ajankohtainen. Finanssialalla tapahtuu tällä hetkellä muutoksia muutosten perään, kuten esimerkiksi digitalisaatio ja robotisaatio sekä erilaiset organisoitumiseen liittyvät uudistukset. Niin ikään luottamusmiestoimintaan heijastuvat mm. työmarkkinakentässä oleva myllerrys sekä käytännön työssä muutostilanteiden hoitaminen, kuten esimerkiksi toimintojen ulkoistukset ja liikkeenluovutukset. Vaikka tämänhetkinen järjestäytymisaste on hyvällä tasolla, ei siihen ole syytä tuudittautua, vaan ammattiyhdistysliikkeen on osaltaan taruttava toimeen jäsenpidossa sekä uusien jäsenten hankinnassa, jotta sillä olisi myös tulevaisuudessa merkittävä painoarvo yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Avaintekijöinä tulevaisuuden ammattiyhdistysliikkeen menestyksessä ovatkin ruohonjuuritason luottamusmiehet. Edellä mainitut asiat asettavat luottamusmiesten sitoutumisen ja sitouttamisen kovalle koetukselle varsinkin, jos motivointiin tai sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä korjattavaa.

6.1 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, vaan luotettavuutta on kirjallisuudessa arvioitu usean eri tulkitsijan toimesta. Varto kirjoittaa tutkimuksen luotettavuudesta näin: ”Tutkimuksen on oltava luotettava ja teorianmuodostuksen yhteydessä on esitettävä ne perusteet, joilla tutkimus katsotaan luotettavaksi. Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Koska laadullisessa tutkimuksessa itse tutkimus on koko ajan arvioinnin alla, satunnaisuudet yleensä karsiutuvat omalla ajallaan pois tutkimusaineistosta. Vaikka aineistonhankinnassa (testeissä, haastatteluissa ja rajaamisissa yleensä) sattuisikin tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusta heikentäviä virheitä, nämä yleensä paljastuessaan pakottavat tutkijan korjaamaan aineistonsa luotettavaksi uudella aineistonhankinnalla.” (Varto 2005, 169-170.)

Varton mukaan pätevyydellä tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jossa tutkimuksen tulos vastaa hyvin tutkimukselle asetettuja päämääriä ja tutkimuskohdetta. Edelleen hän kirjoittaa, että tutkimus ei ole pätevä, mikäli se vastaa kokonaan eri kysymykseen kuin tematisoinnissa on asetettu ja tämän lisäksi vastaa huonosti tutkimuskohdetta. Hän muistuttaa, että laadullisessa tutkimuksessa pätevyys on keskeinen piirre: yleistyksen, joita tutkimuksessa tehdään tutkimuksen kuluessa ja esitetään tutkimustuloksina, edellyttävät, että tutkimuksen kulku ja siinä saadut päätelmät syntyvät vain tematisoidusta kokonaisuudesta, eivät mistään muualta. Niin ikään tutkimuksen pätevyys liittyy ankaran tieteen vaatimukseen: laadullinen tutkimus koskee elämäkäytäntöjä ja näin tutkimustulokset muuttavat elämismaailmaa. Niinpä tutki-

mus, joka ei täytä pätevyyden vaatimusta, on vaarallista tutkimusta, koska se muuttaa elämismailmaa tavalla, jonka perusteista ei ole selkoa. Pätevyyden vaatimus on Varton mukaan myös tutkimuksissa, jotka eivät tähtää teoriaan. (Varto 2005, 167-168.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. (Hirsjärvi ym. 2013, 232.) Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, eli toisin sanoen uskottavuutta ja vakuuttavuutta voidaan parantaa kriittisellä ja arvioivalla työasenteella. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi onkin kokonaisvaltaista kriittistä tarkastelua. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös reflektion käsite. Reflektiolla tarkoitetaan oman toiminnan kriittistä analysointia; kyse on tutkimukselliseen kokovartalopeiliin katsomisesta - sen tarkastelemisesta, mitä on tullut tehtyä ja mitä puolestaan tekemättä jätettyä, ja miksi näin. Reflektiota tulee tehdä koko ajan, eikä vain projektin päätteeksi. Voidaan sanoa, että tutkimuksessa arvioinnin tulisi kietoutua tiukasti tutkimusprosessiin. On huomioitava, että lopullisesti tutkimustulosten validiteetin ja reliabiliteetin ratkaisee kuitenkin se, miten koherentti paikallinen selitys on, mitä useammat johtolangat aineistossa puhuvat sen puolesta ja miten relevantti se näyttää olevan selitettäessä muutakin kuin kyseessä olevaa aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 26-27; Alasuutari 2011, 214.)

Lisäksi niin kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinenkin tutkimus on aina yhdenlainen versio tutkitavasta aiheesta, eikä siihen voida koskaan täysin luottaa eli toisin sanoen se ei tarjoa objektiivista, absoluuttista tietoa, vaikka näin haluttaisiin turvallisuuden tunteen lisäämiseksi ajatella. Tutkijoiden saamista tuloksista voidaan kyllä tehdä joitakin johtopäätöksiä, mutta tulokset ovat aina kontekstuaalisia eli mm. aikaan, paikkaan ja tutkijaan sidoksissa olevia asioita. On hyvä muistaa, että tiedekin on inhimillistä toimintaa yrityksineen ja erehdyksineen, vaikka siinä kyllä pyritään tekemään pätevää ja mahdollisimman luotettavaa tutkimusta. Niinpä toistamalla tutkimuksia uusissa olosuhteissa, harjoittamalla triangulaatiota, kehittämällä tutkimusasetelmia ja tutkimalla saman aihepiirin arkistoaineistoja voidaan nähdä, saadanko aiheesta samansuuntaisia tuloksia, jolloin tutkimusten informaatioarvo ja luotettavuus kasvavat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 26-27.)

Luvussa neljä mainittiin, että opinnäytetyössä oli tapaustutkimuksen piirteitä, jolloin tutkittava tapaus nähdään itsessään kiinnostavana ilmiönä. Näin ollen tutkimuksella ei varsinaisesti haettukaan yleistettävyyttä, vaikka opinnäytetyössä esitetyt sitouttamisen perusedellytykset ovat alaa tai toimintaa katsomatta yleispäteviä. Niin ikään opinnäytetyössä pyrkimyksenä oli tarkastella aihetta objektiivisesti, vaikka toiminkin aktiivisesti luottamusmiestoiminnassa. On kuitenkin todettava, että oma näkemykseni luottamusmiestoiminnan kehityskohteissa ja sitouttamisessa ovat samansuuntaiset kuin kyselyyn vastanneiden ja tulevaisuusverstaaseen

osallistuneiden henkilöiden. Tämä samansuuntaisuus ilmenee myös opinnäytetyön tietoperustan valinnoissa sekä edellä esitetyissä tutkimustuloksissa.

Opinnäytetyöntekijänä toiveena kyselyn vastausprosentista oli se, että siihen vastaisi vähintään puolet kohderyhmästä. Tähän edellä mainittuun tavoitteeseen päästiin ainoastaan ammattiyhdistyksen hallituksen osalta. Kyselyn osalta vastausprosentti jäi mielestäni kuitenkin harmillisen alhaiseksi eli 19,5 prosenttiin. Yleisesti ottaen verkkokyselyiden vastausprosentti on noin kymmenen prosentin tasolla, joten opinnäytetyön kyselyn tulosta voidaan kuitenkin pitää tyydyttävänä. Niin ikään vastausprosentti nousee harvoin 15 prosentin yli, jos kyselyn lähettäjä on vastaajille tuntematon taho, kuten tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän voi katsoa olevan. Mysteeriksi jää, miksi suurin osa luottamusmiehistöstä ei vastannut kyselyyn. Oliko syynä kenties vähäpätöiseltä koettu asia, kyselyn lähettäjän vieraus, liian pitkä kysely, väsymys ylimääräiseen työhön vai mahdollisesti poissaolo sähköpostin ääreltä koko kyselyn voimassaoloajan? Vai antaako vastaamatta jättäminen signaalin siitä, että luottamustoimintaa ei koeta enää motivoivaksi ja sitouttavaksi, koska motivoituneelle ja sitoutuneelle luottamusmiehelle kyseessä oleva aihe on varmasti tärkeä? Kyselyyn vastaamista olisi ehkä voinut muistuttaa yhden kerran sijaan vielä toistamiseen sekä tulevaa kyselyä olisi ehkä ollut aiheellista markkinoida etukäteen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai sähköpostitse, jotta vastausprosenttia olisi saatu korkeammaksi.

Huomionarvoista on kuitenkin, että jokainen kyselyyn osallistuja oli vastannut kaikkiin asteikkokysymyksiin, joista esimerkiksi ilmeni luottamusmiesten motivaation tai sitoutumisen tämänhetkinen tilanne. Asteikkokysymykset kuitenkin käsittivät koko kyselyn perusrungon. Näin ollen voidaan todeta, että tuloksista tehdyt johtopäätökset ovat luotettavia. Lisäksi suurin osa kyselyyn vastaajista oli panostanut avoimiin vastauksiinsa ja kertonut varsin yksityiskohteisesti, mutta laajasti mielipiteensä. Esimerkiksi kyselyn vastaajien kesken ymmärrys motivaatiosta ja sitoutumisesta oli samansuuntainen, vaikkakin opinnäytetyön teoriaosuudessa viitattiin edellä mainittujen määritelmien moninaisuuteen ja subjektiiviseen olemukseen. Mielestäni tältä osin tutkimus oli onnistunut, koska tuloksista kävi selvästi ilmi, että vastaajat olivat ajatelleet luottamusmiestoimintaa kokonaisuutena. On kuitenkin todettava, että opinnäytetyöntekijänä avoimien vastausten käsittely oli varsin työlästä verrattuna asteikkokysymyksiin laajojen vastausten johdosta, mutta lopputuloksen kannalta avoimien kysymysten mukaan ottaminen oli varsin järkevää.

Lisäksi itsestäni riippumattomista syistä saaduista vastauksista kymmenen kappaletta katosi kokonaan E-lomaketta ylläpitävän palveluntarjoajan teknisten ongelmien takia, jolloin kyselyn todellinen vastausprosentti olisi ollut lähes 23 prosenttia, ja tutkimustulosten todistettava

painoarvo olisi ollut tämän hetkistä suurempi. Ennen vastausten katoamista niitä ehdittiin tarkastella ja todeta, että kadonneiden vastausten osalta sisältö oli yhteneväistä muiden annettujen vastauksien suhteen.

Niin ikään mielestäni tutkimusosuus vastasi hyvin tutkimuskysymyksiin: selkeät vastaukset saatiin luottamusmiesten tämänhetkiseen motivaation ja sitoutumiseen tasoon sekä vastauksista ilmeni käytännön toiminnassa hyödynnettäviä keinoja sitouttaa luottamusmiehiä. Lisäksi aihetta tarkasteltiin laaja-alaisesti - tämä näkyi esimerkiksi siinä, että monissa vastauksissa huomasit kyselyn edetessä toistuvan samat, sitouttamisen kannalta olennaisimmat asiat.

6.2 Ehdotuksia luottamusmiestoiminnan kehittämiseksi

Edellä esitettyihin johtopäätöksiin ja pohdintaan pohjautuen seuraavassa esitetään ehdotuksia luottamusmiestoiminnan kehittämiseksi. Tulevaisuudessa on panostettava erityisesti perehdytykseen ja koulutukseen sitouttamistekijöitä painottaen, jotta ensinnäkin saatavilla on sitoutunutta luottamushenkilöstöä, että toiseksi on mahdollista saada uusia tulokkaita mukaan toimintaan. Näin voidaan vaikuttaa myös luottamusmiestoiminnan jatkuvuuteen sekä jäsenpitoon että uusien jäsenten hankintaan. Unohtaa ei myöskään sovi ammattiyhdistysliikkeen yhteiskunnalliselle painoarvolle tärkeää järjestäytymisastetta.

Perehdyttämisen osalta erityisesti alkuohjaus on erittäin tärkeä sitouttamisen näkökulmasta. On sanomattakin selvää, että alkuinnostus ja samalla sitoutuminen luottamustehtävään lopahattaa todella nopeasti, jos mitään perehdytystä ei tapahdu. Alkuohjauksen tulisi olla hyvin määrämutoista jokaiselle uudelle luottamusmiehelle, alkaen esimerkiksi ammattiliiton tai -yhdistyksen laatiman perehdytyspaketin mukaisesti. Lisäksi selvät ohjeistukset myös luottamusmiesosaamisen päivittämisen suhteen esimerkiksi pitkän tauon jälkeen voisi muotoilla kertauspaketin muotoon. On kuitenkin korostettava, että pelkkä tietopaketti oman työyhteisön luottamusmiesedustajan jakamana ei riitä, vaan sen ohella tarvitaan erityisesti ammattiyhdistyksen toteuttamia käytännön koulutustilaisuuksia, joissa luottamusmiestoimintaan liittyvää tietoa jaetaan mahdollisimman kattavasti, ja joissa on mahdollista aitoon vuorovaikutukseen esimerkiksi perehdytyspaketin sisällön selventämiseksi.

Luottamusmiesten koulutukseen pitää ehdottomasti lisätä tietoutta ja käytännön valmennusta itsensä johtamiseen ja työnohjaukseen liittyen. Esimerkiksi monet käytännön tilanteet edellyttävät luottamusmiesten osallistumista ihmisten työkykyyn ja yleiseen jaksamisiin liittyvissä asioissa, yt-neuvotteluista puhumattakaan, näin ollen kouluttautuminen tällaisten tilanteiden varalle on perusteltua. Lisäksi itsensä johtaminen sekä työnohjaus ovat erinomaisia välineitä esimerkiksi pääluottamusmiehen omaan jaksamiseen työssään sekä luottamusmiestyön tekemisessä että muiden toiminnan ohjaamisessa. Varsin usein luottamusmiesten tuki ja jälkihoito

muun muassa henkisesti vaativien yt-neuvotteluiden jälkeen on kovin olematonta, mikä heikentää osaltaan sitoutumista luottamusmiestoimintaan.

On myös tärkeää, että luottamusmiehillä on käytössään ajantasainen ja mielellään myös ennakkotieto, mutta enenevässä määrin asiatiedon lisäksi tarvitaan käytännön oppeja, miten asiat tehdään. Esimerkiksi usein luottamusmiehet palaavat työpaikoillessa intoa täynnä uusien tietojen johdosta, mutta into sammuu nopeasti, kun käytännön keinoja muutoksiin tai uudistuksiin omassa työpaikassa ei ole. Siksi mielestäni tulevaisuudessa sekä ammattiyhdistyksen että -liiton tulisi lisätä koulutusta ja valmennusta erityisesti vaikuttamistaitojen parantamiseksi.

Vaikuttamistaitoja tarvitaan erityisesti tiukissa neuvotteluissa ja työehtojen parantamisessa - unohtamatta yksiselitteistä tosiseikkaa, että vaikuttaminen vaikuttaa aivan kaikkeen. Oikeaoppisella vaikuttamisella voidaan osaltaan myös mahdollistaa aidon vuorovaikutteisen yhteistyön syntyä työnantajan kanssa, jolloin monien luottamusmiesten työssään kokema sanelupoliittikka sekä vähättely saadaan minimoitua ja näin sitoutettua luottamusmiehiä toimintaan.

Luottamusmiesten käytännön toiminnan tukemiseksi ja tiedon jakamiseksi olisi perusteltua miettiä mm. osuuspankkilaisten luottamusmiesten oman päivystyspuhelimien tai chatin perustamista, josta olisi mahdollista saada aitoa osaamista ja oikeaa tietoa kulloiseenkin kysymykseen esimerkiksi työpäivän aikana. Kyselyn ja tulevaisuusverstaan mukaan, monet luottamusmiehet kokivat juuri omaa ryhmää koskevan avunsaannin tai yhteyshenkilön tavoitettavuuden varsinkin hätätilanteissa ongelmalliseksi. Niin ikään ammattiyhdistys voisi miettiä kuukausittaisten videopalavereiden tai -koulutusten järjestämistä ajankohtaisista ja tulevaisuudessa eteen tulevista asioista kaikille luottamusmiehillä.

Ammattiyhdistyksen sivuille voitaisiin perustaa osuuspankkilaisille luottamusmiehillä oma forumi, jossa voitaisiin vaihtaa ajatuksia, heitellä ennakkoluulottomasti ideoita sekä kehittää yhteistyössä asioita. Näin pystyttäisiin hyödyntämään digitalisaation etuja luottamusmiestyössä sekä jakamaan ajantasaista tietoa, puhumattakaan luottamusmiesten yhteisöllisyyden tunteen lisääntymisenä sekä juuri finanssialan huomioimisena. Tällä hetkellä Proplussa-kanava pidetään sekavana, eikä sen mielletä olevan osuuspankkilaisten oma tiedotuskanava. Toki myös Proplussa-kanavan kehittäminen käyttäjäystävällisemmäksi ja osuuspankkilaisten toiveita vastaavaksi ajaisi saman asian. Kehittämistyöhön olisi hyvä ottaa mukaan ruohonjuuritasolla toimivia luottamusmiehiä.

Aktiivisella osallistamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi luottamusmiehen sitoutumiseen. Kyselyn tutkimustuloksista ilmeni luottamusmiesten ja jäsenten toive ammattiyhdistyksen ja -liiton jalkautumiseksi käytännön arkeen ja tutuksi tulemiseen. Luottamusmiesverkosto toimii

ympäri Suomen, joka asettaa osaltaan haasteita ammattiyhdistyksen ja -liiton jäsenten jalkautumiselle ja tutuksi tulemiselle. Niin ikään konkreettiset koulutustilaisuudet ovat keskittyneet Etelä-Suomeen. Ammattiyhdistyksen - ja liiton kannattaisikin hyödyntää innokkaita ja aktiivisia luottamusmiehiä, jotka jalkautuisivat omalle alueelleen alkuun ”virallisten” yhteishenkilöiden mukana tai vaihtoehtoisesti he pitäisivät infotilaisuuksia arkisin videon välityksellä, jos koulutustilaisuuksien järjestäminen maantieteellisesti asettaa liikaa haasteita.

Sitouttamisen näkökulmasta olisi myös hyvä miettiä, otettaisiinko erilaisiin valtakunnan tasoihin työryhmiin mukaan myös kentällä toimivia luottamusmiehiä perinteisen ”hallituksen tai edustajiston puheenjohtaja tai jäsen osallistuu” -mallin rinnalle? Niin ikään vaikuttamisnäkökulmasta katsottuna luottamusmiesten tulisi saada edustus työpaikkojen johtoryhmässä tasavertaisena päätöksentekijänä. Tällä voitaisiin todellakin vaikuttaa siihen, että yhteistoiminta työpaikoilla olisi vuorovaikutteista ja tasavertaista. Tasavertainen jäsenyys johtoryhmässä mahdollistaisi kenties monien luottamusmiesten toiveen rahallisesta korvauksesta. On kuitenkin huomattava, että yhteistoimintaa koskevat päätökset ja sitä ohjaava yhteistoimintalaki ovat pääosin keskusjärjestötason eli STTK:n vaikutusalueella.

OP Ryhmässä valitaan syksyllä 2017 uudet luottamusmiehet seuraavalle vuoden 2018 alusta alkavalle kolmivuotiskaudelle, jolloin osa toimivista luottamusmiehistä lopettaa luottamusmiestoimensa ja osa haluaa jatkaa tehtävissään. Vastaavasti ehdolle asettuu mahdollisesti uusia luottamustehtäviin haluavia. Ammattiliitto ja -yhdistys saisivat luottamusmiehiltä varsin arvokasta tietoa, jos vaalien aikana kyseltäisiin ihmisiltä, miksi he haluavat lopettaa luottamusmiehenä olemisen, miksi he haluavat jatkaa tai miksi he puolestaan haluavat aloittaa luottamusmiestoiminnan? Sama toimintatapa olisi järkevä myös kesken luottamuskautta tapahtuvissa henkilövaihdoksissa. Näin toimimalla erilaiset signaalit käytännön luottamusmiestoimintaan vaikuttavista asioista tulisivat nopeasti ammattiyhdistyksen - ja liiton tietoon, ja toimintatapoja voisi muuttaa ketterästi.

Opinnäytetyön tulosten perusteella olen vakuuttunut myös siitä, että OP Ryhmän luottamusmiestoimintaan tarvitaan oma sitouttamisstrategia. Tämä toteutettaisiin Ammattiliitto Pron ja OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n toimesta, mutta lisäksi strategiassa tulisi osallistaa koko OP Ryhmän luottamusmiehet. Pohjana sitouttamisstrategialle voisi olla vuosittaiset pääluottamusmiesten ja neuvottelevien luottamusmiesten ajankohtaispäivät, joilla tulevaisuusverstaustyöskentelyn avulla raamitettaisiin strategian perusrunko. Tämän jälkeen myös kaikki ruohonjuuritason luottamusmiehet osallistettaisiin strategian eri yksityiskohtien suunnitteluun. Strategiaan tulisi sisällyttää olennaisimmat luottamusmiehen sitouttamiseen vaikuttavat asiat sekä oivalluttaa erityisesti palautteen merkitys. Ideaalisimmassa tapauksessa se käsittäisi kaikki opinnäytetyössä mainitut sitouttamiskeinot sekä tässä luvussa esitetyt kehitysehdotukset.

Luottamusmiestoiminnan houkuttelevuuteen voidaan tällä hetkellä vaikuttaa lähinnä sisäisten motivaattoreiden keinoin, koska työstä ei makseta korvausta aiemmin mainittuja poikkeuksia lukuun ottamatta. Suurin osa luottamusmiehistä toimii kuitenkin asiakasrajapinnassa, jossa on tyypillisesti henkilökohtaiset tavoitteet eri toimenkuvasta riippuen. Luottamusmiestoimintaan houkuttelemiseksi eräs keino voisikin olla kaikkien luottamushenkilöiden osalta tavoitetasojen kompensoiminen, jotta luottamusmiestyötä olisi mahdollista hoitaa työajalla.

Tällä hetkellä ammattiyhdistys valitsee jo vuoden Pro-klubin, mutta tulevaisuudessa voisi miettiä, laajennetaanko esimerkiksi huomioimista luottamushenkilötasolle, esimerkiksi palkitsemalla kuukauden hyvä teko tai kuukauden luottamusmies -tyyppisesti. Tämä tosin edellyttää erityisesti ammattiyhdistyksen ajantasaista tietämystä luottamushenkilöistä - konkreettista jalkautumista arkeen. Tällaiset huomionosoitukset myös sitouttaisivat luottamusmiehiä toimintaan.

Edellä mainitulla kehitysehdotuksilla saataisiin lyötyä monta kärpistä yhdellä iskulla eli aidosti sitoutettua luottamusmiehistöä; arvostusta, merkityksellisyyttä ja vaikuttavuutta omaan luottamusmiestyöhön sekä houkuttelevuutta yleisesti luottamusmiestoimintaan.

6.3 Sitouttamisen työkalupakki

Edellä esitetyn perusteella voidaan lopputuloksena esittää luottamusmiehen sitouttamisen työkalupakki. Olipa sitouttaja sitten itse luottamusmiestoiminta tai taho, kuten ammattiliitto tai -yhdistys, vaikuttaminen, työnohjaus ja itsensä johtaminen ovat oivia työkaluja sitouttamiseen. Käytännön työkalupakkiin eli luottamusmiesarjen muistilistaksi voidaan kiteytetysti lisätä myös seuraavat opinnäytetyössä esitetyt sitouttamistekijät:

- muutokset (ymmärrys ja hyväksyntä)
- perehdytys ja koulutus
- yhteinen suunta ja tapa toimia (pelisäännöt)
- palaute kaikissa muodoissaan
- vuorovaikutussuhteet (kuunteleminen ja puhuminen)
- yhteistyö (avoimuus, luottamus, oikeudenmukaisuus, arvostus) sekä
- viestintä.

Lähteet

Kirjat

Alahuhta, M. 2015. Johtajuus: kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Inprint.

Baldwin, D. & Grayson, C. 2004. Influence. Gaining Commitment, Getting Results. An Ideas Into Action Guidebook. E-book. The United States of America.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Cook, S. 2008. The Essential Guide to Employee Engagement. Better business performance through staff satisfaction. E-book. India: Replika Press Pvt Ltd.

Dell, T. 1993. Motivating at Work. Empowering Employees to Give Their Best. E-book. The United States: Von Hoffmann Graphics Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fritz, M. 2014. Lead & Influence. Get More Ownership, Commitment and Achievement from Your Team. E-book. The United States of America: John Wiley & Sons Inc.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helin, K. 1998. Yhdessä menestymisen taito. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo: Bookwell Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Jungk, R. & Müllert, N.B. 1987. Tulevaisuusverstaat. Käsikirja demokratian elvyttämisen mahdollisuuksista. Karkkila: Waskipaino.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.

Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen P. 2016. Johda suoritusta. Liettua: BALTO print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Vaasa: Waasa Graphics.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lappalainen, M. 2015. Miksi aivot sanovat ei: opi uusi tapa ajatella. Juva: Bookwell Oy.

Leppälä, R. 2001. Tilastollisen menetelmien perusteet I. Matematiikan, tilastotieteen ja filosofian laitos. Tampereen yliopisto.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lonka, K. 2015. Oivaltava oppiminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Liettua: Balto Print.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Viro: Talentum Media Oy.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Rantanen, J. 2015. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Liettua: Balto Print.

Rasila, M. 2010. Motivaatio, työnilo ja into. Helsinki: Kyriiri Oy.

Ristikangas, M-R & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Talentum Media Oy.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Vantaa: Hansaprint Oy.

Rämö, A. 2013: Yksinkertaista johtamista - arvostaen. Saarijärven Offset Oy.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tallinna: Printon.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. ja Davis, B. 2015. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Latvia: Livonia Print.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Painosalama Oy.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Vilkkä, H. Tutki ja kehitä. 2015. E-kirja. PS-kustannus.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava Oy.

Artikkelit

Ahtokivi, I. ”Laki on muotoutunut pelkäksi irtisanomislaki” - STKK vaatii yt-lain uudistamisesta. 14.2.2017. Viitattu 27.4.2017. https://www.verkkouutiset.fi/kotimaa/stkk_yt-laki-61492

Difference Between Employee Engagement and Commitment. Viitattu 30.4.2017. <http://www.differencebetween.com/difference-between-employee-engagement-and-vs-commitment/>

Kotter, J.P. Leading change: Why transformation efforts fail? Harvard Business Review. March-April 1995. Viitattu 1.9.2016. <https://cb.hbsp.harvard.edu/resources/marketing/docs/95204f2.pdf>

Osuuspankkien luottamusmiehet kokevat paikallisen sopimisen haasteellisena. OPRY, Ajankohtaista 20.4.2017. Viitattu 1.5.2017. <http://www.opry.fi/paikallinen-sopiminen/>

Internet-lähteet

Ammattiliitto Pron internet-sivut. Tämä on Pro. Mikä on työehtosopimus. Luottamushenkilökoulutukset. Proplus ja palvelusivut. Viitattu 1.3.2017. <https://www.proliitto.fi/tama-on-pro>, <https://www.proliitto.fi/tyossa/mika-on-tyoehtosopimus>, <https://www.proliitto.fi/koulutus/lh>, <https://www.proliitto.fi/jasenelle/proplus-ja-palvelusivut>

Ammattiyhdistysliikkeen ABC. Viitattu 1.2.2017. <http://www.akava.fi/files/2265/AmmattiyhdistysliikkeenABC.pdf>

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 8.1.2015, 10.5.2017. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/09_tutkimusmenetelmat/30_sisallanalyysi

E-lomakkeen kuvaus. Eduix Oy:n www-sivut. Viitattu 7.5.2017. <https://e-lomake.fi/web/kuvaus.html>

Elinkeinoelämän keskusliitto. EK luopuu keskusjärjestösopimuksista, sopiminen jatkuu liittojen toimesta. EK:n tiedote 15.2.2017. Viitattu 1.4.2017. <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2017/02/15/ek-luopuu-keskusjarjestosopimuksista-sopiminen-jatkuu-liittojen-toimesta/>

Finanssiala Keskusliitto. Töissä finanssialalla. 2.3.2015. Viitattu 17.4.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf

KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 8.1.2015, 1.5.2017, 11.5.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

Kyselytutkimuksen otoskoko. SurveyMonkey. Viitattu 10.5.2017. <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä (30.3.2007/335). Finlex. Viitattu 30.3.2017. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070335?search-%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksist%C3%A4>

Leppälä, R. 2001. Tilastotieteen johdantokurssi. Viitattu 10.5.2017. <http://www.sis.uta.fi/tilasto/tiltp1/luennot.pdf>

OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi. Pörssitiedote 10.6.2016. Viitattu 1.5.2017. <https://www.op.fi/op?cid=-76233>

OP vuosi 2015. Rakkaudesta Suomeen. Viitattu 20.2.2017. https://op-year2015.fi/file-bank/6216-OP_Vuosi_2015.pdf

OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry -esittely. Mikä on OPRY? Viitattu 1.4.2017. <https://www.slideshare.net/OPRY/opry-henkilostyhdistys-pro-ry-esittely>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 8.1.2015. http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/kvalimotv.html

Suomen Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. Yt-lain uudistaminen edesauttaisi paikallisen sopimisen etenemistä käytännössä. Tiedote 4.5.2017. Viitattu 7.5.2017. <http://www.sttk.fi/2017/05/04/sttk-yt-lain-uudistaminen-edesauttaisi-paikallisen-sopimisen-etenemista-kaytannossa/>

Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. TEM esite 5/2015 (verkkajulkaisu). Viitattu 1.3.2017. <https://tem.fi/documents/1410877/2918774/Suomen+ty%C3%B6lains%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6+ja+ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+suh-teet/66681b2a-b817-4f79-8482-9f26091f7602>

Tervetuloa Ammattiliitto Suoraan. Viitattu 15.4.2017. <http://web.archive.org/web/20110720194112/http://www.suora.fi/Resource.phx/sivut/tervetuloa.htx>

Tilastokeskus. Findikaattori. Ammatillinen järjestäytyminen. Viitattu 17.4.2017. <http://www.findikaattori.fi/fi/36>

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 8.1.2015. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>>

Tapaustutkimus. Ylemmän AMK-tutkinnon metodfoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 12.5.2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

Työelämän ABC. Viitattu 1.2.2017. http://tyoelamaan.sttk.fi/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/STTK_TYO_SELKO-web.pdf

Työelämään.fi. STTK ry. Viitattu 1.2.2017. <http://tyoelamaan.fi/>

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Paikallinen sopimus. Viitattu 1.5.2017. <http://www.ty-osuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus/paikallinen-sopimus>

Töissä finanssialalla. Viitattu 4.4.2017. http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Toissa_finanssialalla_2015.pdf

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Viitattu 8.1.2015. http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf

150 000 palkansaajaa - Uusi ammattiliitto sai nimen. Viitattu 15.4.2017. <https://www.uusi-suomi.fi/kotimaa/94824-150-000-palkansaajaa-uusi-ammattiliitto-sai-nimen>

Kuviot

Kuvio 1: Suomen työmarkkinajärjestelmä kiteytettynä OP Ryhmän luottamusmiehen näkökulmasta	13
Kuvio 2: OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n organisaatiokaavio (Mikä on OPRY?)	15
Kuvio 3: Sitoutumisen kolme elementtiä (mukaillen Cook 2008, 14)	39
Kuvio 4: Sitoutumisen ja sitouttamisen jäsentelyä luottamusmiestoiminnassa	42
Kuvio 5: Sitouttamisen keinoissa vain taivas on rajana	43
Kuvio 6: Vaikuttamisen muodot (mukaillen Baldwin & Grayson 2004, 7)	60
Kuvio 7: Tutkimuksen perusvalinnat kaaviona	66
Kuvio 8: Luottamusmiesten ikäjakauma	82
Kuvio 9: Luottamusmiestehtävä	83
Kuvio 10: Rahoituslalla työsken telyaika	84
Kuvio 11: Luottamusmiehenä toimimisaika	85
Kuvio 12: Luottamusmiehen työyhteisö	86
Kuvio 13: Osuuspankin koko	87
Kuvio 14: Osallistuminen Pron koulutuksiin	89
Kuvio 15: Osallistuminen OPRYn tilaisuuksiin	90
Kuvio 16: Luottamustehtävän tärkeys, merkityksellisyys	91
Kuvio 17: Vaikuttaminen työpaikan päätöksiin	92
Kuvio 18: Luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellinen tieto omalta työpaikalta, OPRYlta, Prolta ja kollegoilta	93
Kuvio 19: Luottamusmiestoimintaan saatava tuki omalta työpaikalta, OPRYlta, Prolta ja kollegoilta	95
Kuvio 20: Palaute luottamusmiestoiminnasta	96
Kuvio 21: Motivoituminen luottamustehtävään	98
Kuvio 22: Luottamustehtäviin sitoutuminen	100
Kuvio 23: Luottamusmiestoiminnan tulevaisuuden yhteistyö sekä eri osuuspankkien että OP Keskusyhteisön ja osuuspankkien välillä	104

Taulukot

Taulukko 1: Luottamusmiesten vastausprosentit tehtävittäin (pyöristetty lähimpään tasalukuun).....	83
Taulukko 2: Yhdistyksen hallituksen ja edustajiston vastausprosentit (pyöristetty lähimpään tasalukuun).....	84
Taulukko 3: Tulevaisuusverstaan ongelmavaihe taulukkona	106

Liitteet

Liite 1: Saate ja kyselylomake.....	129
Liite 2: Ennakkoinformaatio tulevaisuusverstaasta	136
Liite 3: Luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellinen tieto eri tahoilta.....	137
Liite 4: Luottamusmiestoiminnan tuki eri tahoilta.....	139

Liite 1: Saate ja kyselylomake

LUOTTAMUSMIEHEN SITOUTTAMINEN

SAATE

Hyvä osuuspankkilainen luottamushenkilö!

Opiskelen Laurea-ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoni ovat loppusuoralla ja valmistun kesäkuussa 2017. Normiarjessa työskentelen [REDACTED] henkilöasiakasrahoitustehtävissä sekä toimin myös pankkimme pääluottamusmiehenä.

Teen parhaillaan opinnäytetyötäni, jonka aiheena on luottamusmiehen sitouttaminen. Tarkoituksena on selvittää, miten motivoituneita ja sitoutuneita OP Ryhmän (mukaan lukien OP Keskuksen ja siihen kuuluvien yhtiöiden) luottamusmiehet ovat nykyisellään sekä ennen kaikkea, miten sitoutumista saadaan parannettua tulevaisuudessa hurjan muutostahdin keskellä? Uskon teidän jokaisen vastausten avulla löytäväni tulevaisuuden luottamusmiestoimintaan uusia työkaluja, joilla erityisesti pääluottamusmies voi auttaa menestymään työpaikkansa muita luottamusmiehiä tehtävässään.

Vastauksesi on täysin luottamuksellisia, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Mikäli Sinulla on jotain kysyttävää, vastaan kysymyksiisi mielelläni: [REDACTED].

Toivon Sinun ystävällisesti vastaavaan oheiseen kyselyyn 5.5.2017 mennessä.

Kysely aukeaa seuraavasta linkistä: <https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/14166/lo-make.html>

Kaunis kiitos jo etukäteen vastauksistasi sekä arvokkaasta panoksestasi luottamusmiestoiminnan kehittämiseksi!

Yhteistyöterveisin

Vuokko Tervola

KYSELYLOMAKE

TAUSTATIEDOT

Ikä:

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-

Luottamustehtävä (voit valita tarvittaessa useampia):

- pääluottamusmies
- varapääluottamusmies
- neuvotteleva luottamusmies
- varaneuvotteleva luottamusmies
- luottamusmies
- varaluottamusmies
- päätyösuojeluvaltuutettu
- varapäätyösuojeluvaltuutettu
- työsuojeluvaltuutettu
- klubivastaava
- yhdistyksen hallituksen jäsen
- yhdistyksen edustajiston jäsen

Rahoituslalla työskentelyaika:

- alle vuoden
- 1 - alle 5 vuotta
- 5 - alle 10 vuotta
- 10 - alle 15 vuotta
- 15 - alle 20 vuotta
- yli 20 vuotta

Luottamushenkilönä toimimisaika:

- alle vuoden
- 1 - alle 5 vuotta
- 5- alle 10 vuotta
- 10 - alle 15 vuotta
- 15 - alle 20 vuotta
- yli 20 vuotta

Luottamushenkilön työyhteisö:

- Osuuspankki
- OP Keskusyhteisö

Osuuspankin koko:

- R1
- R2
- R3

YLEISTÄ

1. Miten sinut on perehdytetty luottamustehtävään?

2. Oletko osallistunut Ammattiliitto Pron luottamusmieskoulutukseen viimeksi kuluneen 2 vuoden aikana?
 - Kyllä
 - EnMitä muuttaisit luottamusmiehen koulutuksessa? Vai muuttaisitko mitään?

3. Oletko osallistunut OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry:n luottamusmiestilaisuuteen viimeksi kuluneen 2 vuoden aikana?
 - Kyllä
 - EnMitä muuttaisit luottamusmiestilaisuudessa? Vai muuttaisitko mitään?

4. Koetko luottamustehtäväsi tärkeänä, merkityksellisenä?
 - Erittäin paljon merkityksellisenä
 - Paljon merkityksellisenä
 - Jonkin verran merkityksellisenä
 - Hiukan merkityksellisenä
 - Ei lainkaan merkityksellisenäPerustele vastauksesi.

5. Koetko, että pystyt toiminnallasi vaikuttamaan työpaikallasi tehtäviin päätöksiin?
 - Erittäin paljon
 - Paljon
 - Jonkin verran
 - Hiukan
 - En lainkaanPerustele vastauksesi.

6. Saatko luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellista tietoa omalta työpaikaltasi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

7. Saatko luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellista tietoa yhdistykseltäsi (OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry)

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

8. Saatko luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellista tietoa liitostasi (Ammattiliitto Pro)

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

9. Saatko luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellista tietoa kollegoiltasi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

Halutessasi voit perustella vastauksesi kysymyksissä 6,7,8 ja 9.

10. Koetko saaneesi tukea luottamusmiestoiminnallesi omalta työpaikaltasi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

11. Koetko saaneesi tukea luottamusmiestoiminnallesi yhdistykseltäsi (OPRY Henkilöstöyhdistys Pro ry)?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

12. Koetko saaneesi tukea luottamusmiestoiminnallesi liitostasi (Ammattiliitto Pro)?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

13. Koetko saaneesi tukea luottamusmiestoiminnallesi kollegoiltasi?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan

Halutessasi voit perustella vastauksesi kysymyksissä 10, 11, 12 ja 13.

14. Saatko luottamusmiestoiminnastasi palautetta?

- Erittäin paljon
- Paljon
- Jonkin verran
- Hiukan
- En lainkaan
-

Millaista palautetta saat/toivoisit saavasi?

Miltä taholta saat/toivoisit saavasi palautetta?

15. Mitä etuja tai vastaavasti haittoja oli siinä, että ammattiliitto on muuttunut pienestä suureksi (Suorasta on ”tullut” Ammattiliitto Pro)?

- En halua vastata tähän, en tiedä, mikä Suora on.

MOTIVAATIO

16. Mitä ymmärrät motivaatiolla?

17. Pidätkö itseäsi motivoituneena hoitamaan luottamustehtäviä?

- Erittäin paljon
 - Paljon
 - Jonkin verran
 - Hiukan
 - En lainkaan
- Perustele vastauksesi.

18. Mitkä asiat lisäävät motivaatiasi hoitaa luottamustehtäviä? Mainitse vähintään kolme asiaa.

19. Mitkä asiat heikentävät motivaatiosi hoitaa luottamustehtäviä? Mainitse vähintään kolme asiaa.

20. Miten motivoit muita luottamusmiehiä tehtävissään?

SITOUTUMINEN

21. Mitä ymmärrät sitoutumisella?

22. Pidätkö itseäsi sitoutuneena hoitamaan luottamustehtäviäsi?

- Erittäin paljon
 - Paljon
 - Jonkin verran
 - Hiukan
 - En lainkaan
- Perustele vastauksesi.

23. Mitkä asiat lisäävät sitoutumistasi hoitaa luottamustehtäviä? Mainitse vähintään kolme asiaa.

24. Mitkä asiat heikentävät luottamusmiehen sitoutumista? Mainitse vähintään kolme asiaa.

25. Mitkä tekijät sitouttavat luottamusmiehiä?

LUOTTAMUSMIESTOIMINNAN TULEVAISUUS

26. Millainen on mielestäsi paras mahdollinen luottamusmiestoiminnan tulevaisuus?

27. Millainen on mielestäsi huonoin mahdollinen luottamusmiestoiminnan tulevaisuus?

28. Millainen on mielestäsi todennäköisin luottamusmiestoiminnan tulevaisuus?

29. Millaista tukea luottamusmiestoimintaan haluaisit OPRY:ltä tulevaisuudessa?

30. Millaista tukea luottamusmiestoimintaan haluaisit Ammattilitto Pro:ltä tulevaisuudessa?

31. Koetko tulevaisuudessa tarpeelliseksi mm. luottamusmiestoiminnassa tiiviimmän yhteistyön eri osuuspankkien luottamusmiesten välillä sekä osuuspankkien ja OP Keskus yhteisökonsernin yritysten luottamusmiesten välillä?

- Erittäin paljon
 - Paljon
 - Jonkin verran
 - Hiukan
 - En lainkaan
- Perustele vastauksesi.

32. Miten luottamusmiestoimintaan saadaan lisää houkuttelevuutta tai kiinnostusta lähteä mukaan?

VAPAA SANA

Tähän voit kirjoittaa vapaasti kommenttejasi/mietteitäsi luottamusmiestoimintaan liittyen, kiitos!

Liite 2: Ennakkoinformaatio tulevaisuusverstaasta

ENNAKKOINFORMAATIO TULEVAISUUSVERSTAASTA

Tässä teille vähän alkuinfoa (x.5.2017 klo 17.15) tapaamiseen XXn konttorissa. Tuon mukana jotain suolaista ja makeaa purtavaa (infoatteen mahdolliset allergiat). Tulevaisuusverstaas on osa opinnäytetyötäni ja aiheena siis luottamusmiehen sitouttaminen. Pohdimme aihetta tulevaisuusverstaasmenetelmällä. Tulevaisuusverstaalla tarkoitetaan **menetelmää, jolla ihmiset voivat yhdessä hahmotella mahdollisia ja toivottavia tulevaisuuksia nykyhetken ongelmista käsin**. Olennaista työskentelyssä on, että keskeisiä ongelmia pohditaan ryhmässä ja oman mielipiteensä voi kertoa vapaasti, tulevaisuusnäkökulma huomioiden. Ideana on, että kaikki osallistuvat aktiivisesti ja jokaisen mielipide on yhtä tärkeä. Villit ajatukset ovat toivottavia! Käytännössä kyse on eräänlaisesta aivoriihestä. 😊

Tulevaisuusverstaassa on valmistelu-, ongelma-, mielikuvitus- ja todellistamisvaihe. Valmisteluvaihe on käytännössä tämä infoviesti. Tulevaisuusverstaassa aihetta tarkastellaan sekä menneisyydestä että tulevaisuudesta. Ensinnäkin pitää selvittää menneisyys, joten tulevaisuusverstaas aloitetaan ns. ongelmavaiheella.

Ongelmavaihe

Tarkoitus on kartoittaa kaikki ne ongelmat, joista halutaan päästä eroon. Ongelmavaiheessa esitetään aihetta kohtaa koettu epätoivo, kritiikki ja kielteiset näkökohdat. Tässä vaiheessa ei keskustella. Kaikki kerrottu kirjataan paperille ja esitellään joukolle. Valitaan yhdessä 4-5 kiinnostavinta ongelmaa.

Mitkä ovat siis luottamusmiesten sitouttamiseen liittyvät ongelmat?

Mielikuvitus- eli ideointivaihe

Ongelmavaiheen väittämät käännetään nyt myönteisiksi ehdotuksiksi. Mielikuvitusvaiheessa ideoidaan ja luodaan unelmia siitä, miten tilannetta voitaisiin parantaa. Tarkoitus on löytää ongelmaan uusia ratkaisuja ja vastauksia sekä käyttökelpoisia toimenpiteitä. Tässäkin vaiheessa ei ole tarkoitus kritisoida ehdotuksia. Ideat kirjataan ylös ja luetaan ääneen. Valitaan yhdessä kiinnostavimmat ideat, jotka työstetään ratkaisuehdotuksiksi.

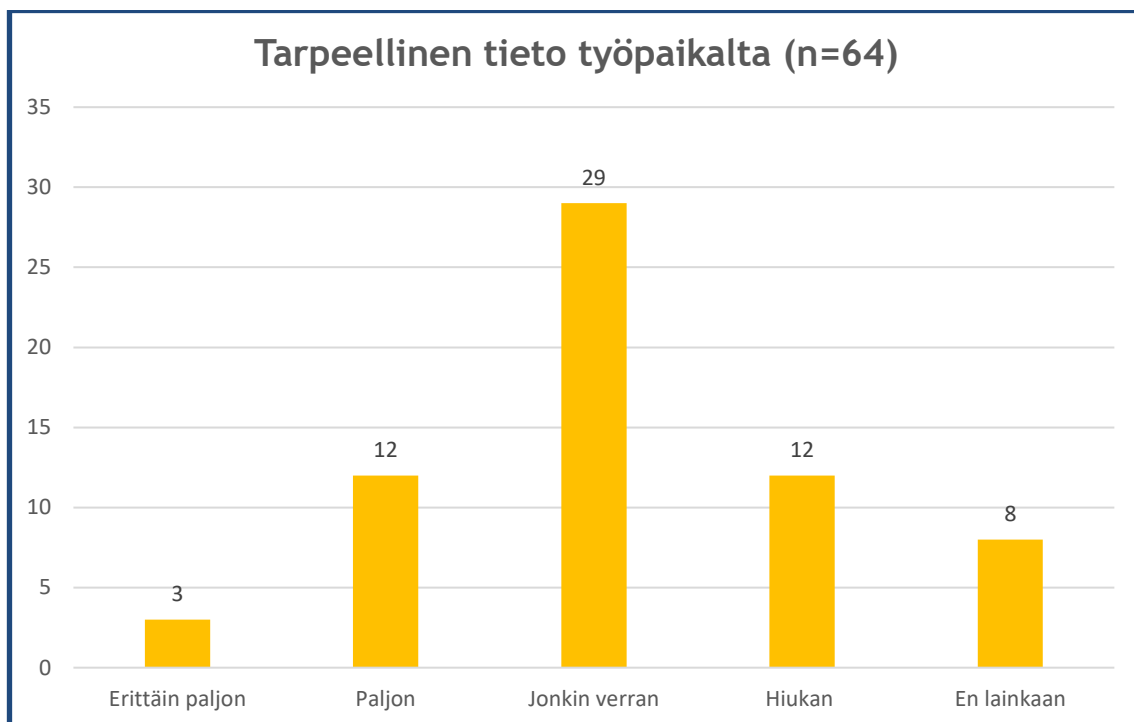
Todentamisvaihe

Nyt seuraa keskusteluvaihe: arvioidaan, kritisoidaan, ollaan eri tai samaa mieltä, sana on vapaa! Todentamisvaiheessa pohditaan, ovatko valitut ideat toteuttamiskelpoisia - ja millaisin keinoin.

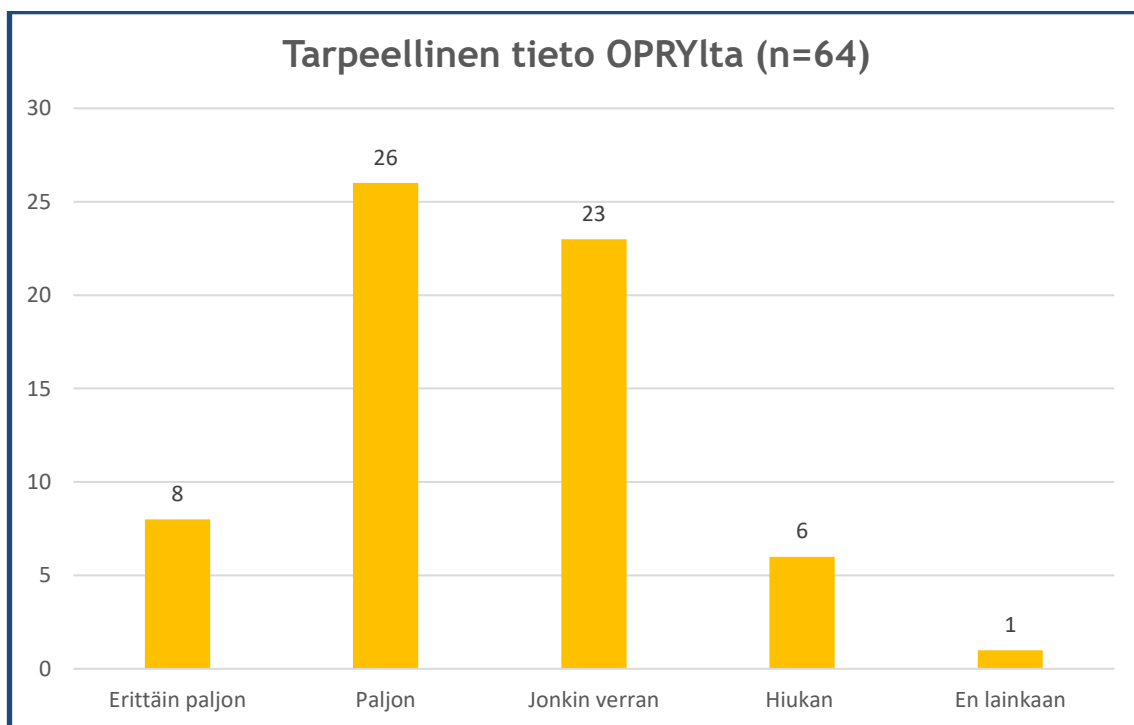
Tässä siis lyhyesti infoa, mitä on tarkoitus tehdä, tervetuloa! 😊

Liite 3: Luottamusmiestoiminnan kannalta tarpeellinen tieto eri tahoilta

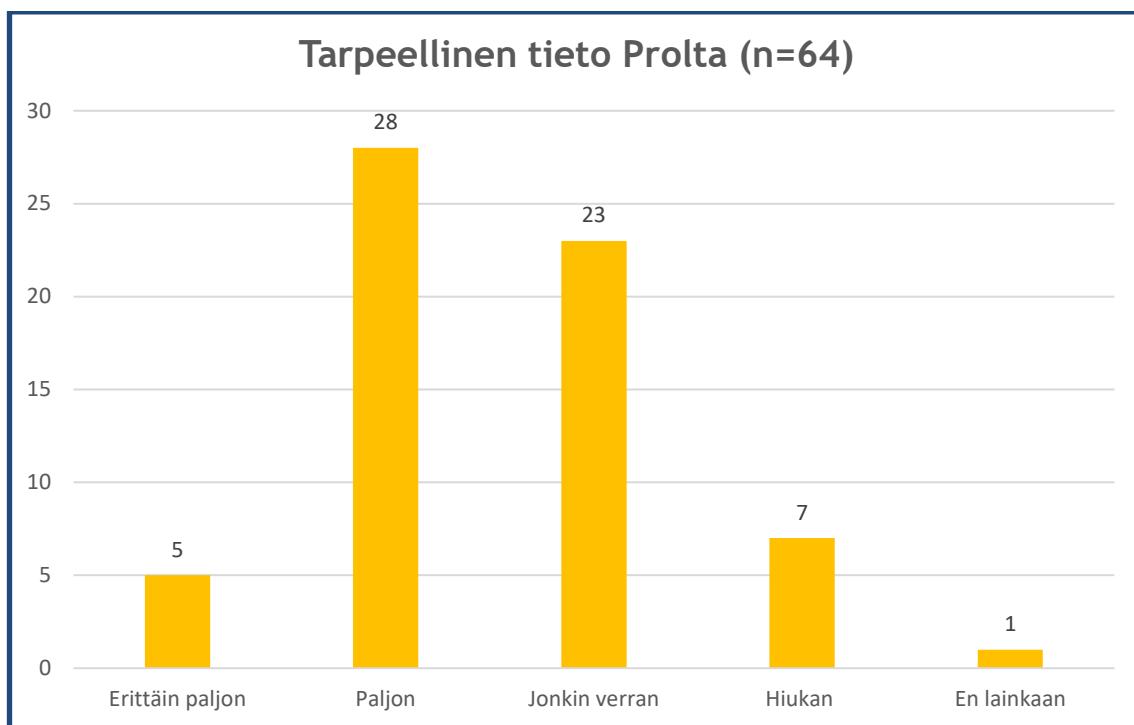
Tarpeellinen tieto työpaikalta



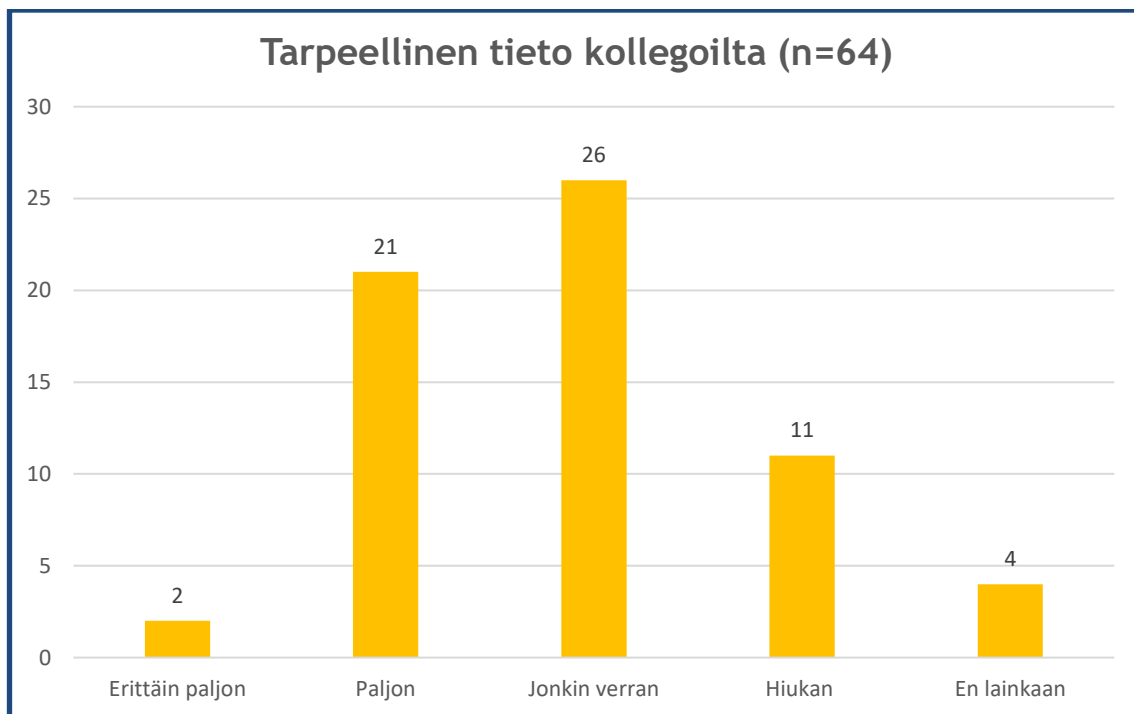
Tarpeellinen tieto OPRYlta



Tarpeellinen tieto Prolta

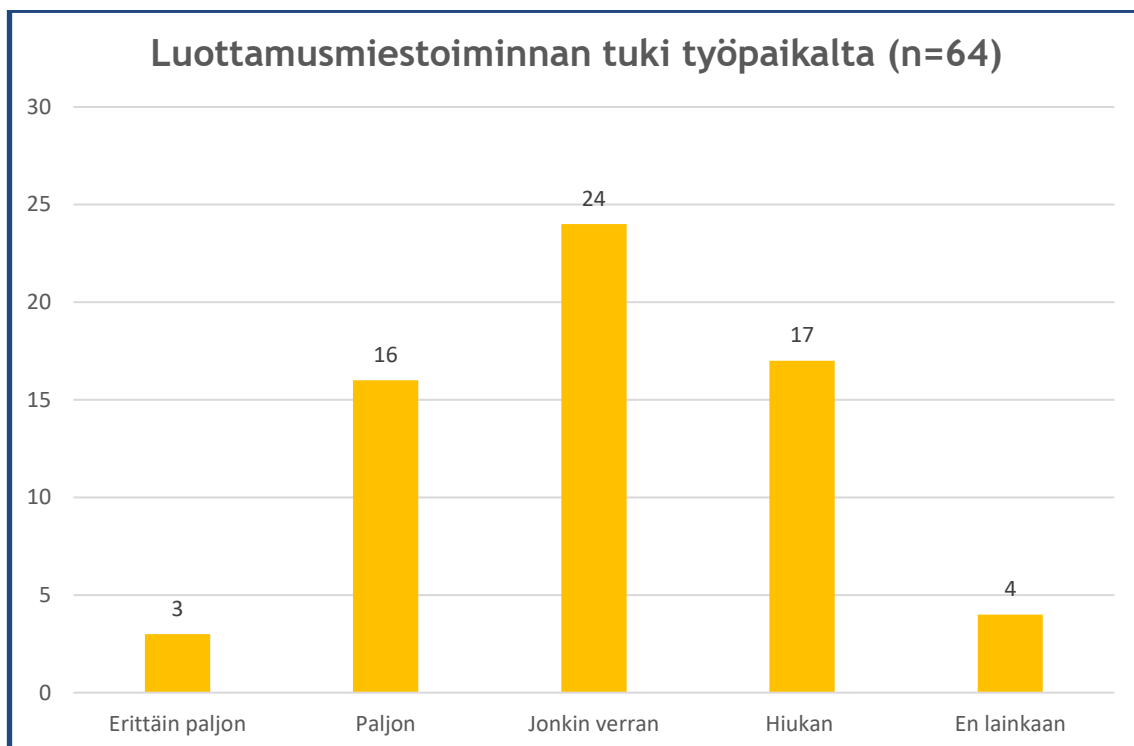


Tarpeellinen tieto kollegoilta

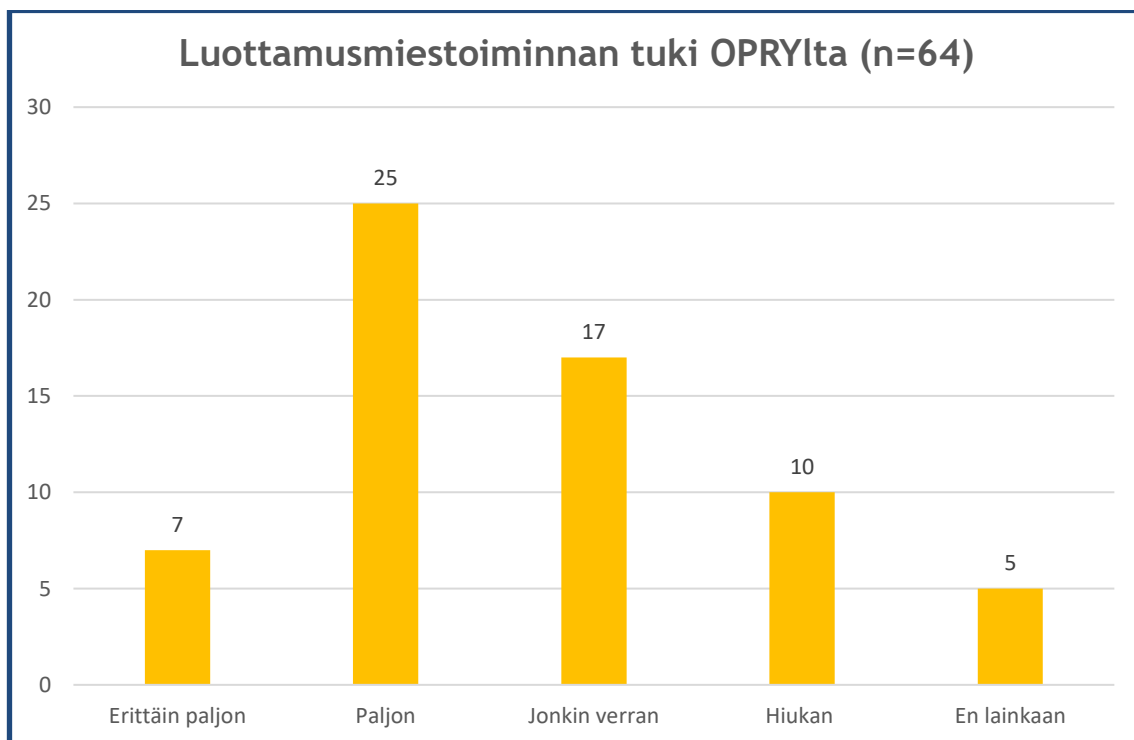


Liite 4: Luottamusmiestoiminnan tuki eri tahoilta

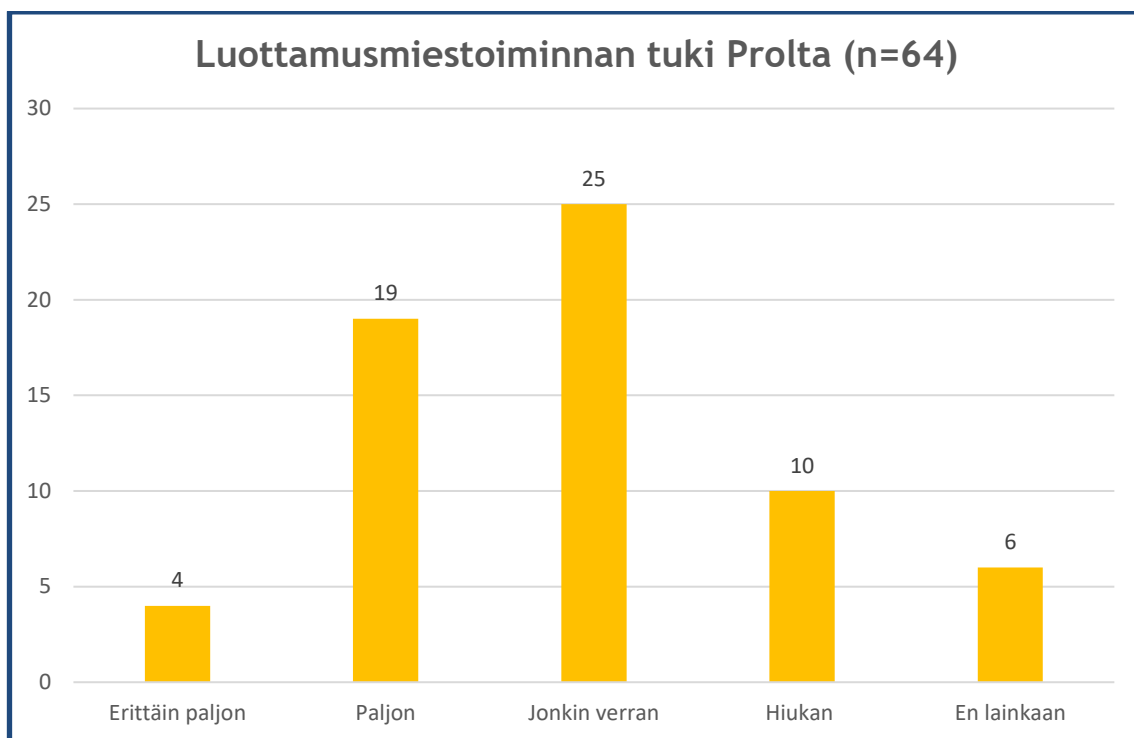
Tuki työpaikalta



Tuki OPRYlta



Tuki Proлта



Tuki kollegoilta

