

TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA

PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL OF ECONOMICS



---

*Maarit Viljanen*

***”TÄYTYYKÖ TÖISSÄ NIIN  
VIIHTYÄKÄÄN?”***

***Henkilöstövoimavarojen  
johtamisen tuloksellisuus  
tietotekniikka-ammateissa***

---

Summary

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
EFFECTIVENESS IN INFORMATION  
TECHNOLOGY PROFESSIONS

Copyright © Maarit Viljanen & Turku School of Economics

ISBN 951-564-386-4 (nid.) 951-564- 387-2 (PDF)

ISSN 0357-4652 (nid.) 1459-4870 (PDF)

UDK 658.3

658.31

658.312.5

659.23

681.3

004

Esa Print Tampere, Tampere 2006

# ESIPUHE

## *YOUR WAY*

*No one has piled stones to show you the way;  
out in the unknown, out in the blue.*

*This is your way.*

*Only you shall walk it.*

*There is no return.*

*And you too, you don't pile stones to make a cairn.*

*And the wind obliterates your track in bleak mountains.*

*-Olav H. Hauge -*

Aivan tutkijanurani alussa, kesällä 2001, olin elämäni toisella konferenssimatkalla Norjassa, Ulvikissa, josta tuo runo tarttui mukaani. Tuolloin kaikki oli vielä aivan alussa, eikä minulla ollut juurikaan käsitystä siitä, mitä tuleman pitää, millainen minun tutkimusmatkastani tulee tai millaista polkua minä tulen kulkemaan. En tiedä johtuiko upeista vuonomaisemista vai mistä, mutta jo tuolloin päätin, että jos joskus tämän projektini valmiiksi saan, niin tuo runo esiintyy työni alkulehdillä.

Projekti on nyt valmis ja kiitos siitä kuuluu monille tahoille. Aivan ensimmäiseksi haluan kiittää koko HR-MIPS-tutkimusryhmää ja erityisesti tutkijakollegaani Johanna Mussaarea (o.s. Holm) antoisasta tutkimusyhteistyöstä, merkittävästä panoksesta tutkimusaineiston keräämisessä sekä muista yhteisistä seikkailuista. Professori Reima Suomea, professori Hannu Salmelaa ja dosentti Arto Suomista kiitän koko projektin mittaisesta yhteistyöstä ja siitä, että asiantuntemuksellanne autoitte oman tutkimukseni käynnistymisessä. Väitöskirjatyöni ohjaajaa professori Satu Lähteenmäkeä kiitän ensinnäkin innostamisesta tähän haasteeseen tarttumiseen sekä saamastani tuesta ja tutkimusyhteistyöstä, joilla on ollut aivan oleellinen merkitys paitsi tämän työn valmistumisen myös tutkijanurani etenemisen kannalta. Ilman tutkimuksen kohdeorganisaatioiden ja niiden yhteyshenkilöiden myötämielistä suhtautumista HR-MIPS-projektia kohtaan tämä tutkimus ei olisi toteutunut. Kiitos teille kaikille.

Työni esitarkastajia professori Sinikka Vanhalaa ja professori Riitta Viitalaa kiitän työni kehittämiseksi saamistani arvokkaista kommenteista ja parannusehdotuksista. Professori Raimo Nurmea kiitän erityisen rohkaisevasta suhtautumisesta aloittelevaan jatko-opiskelijaan. Samoin professori Anne Kovalaista kiitän tutkimusprojektin kuluessa saamastani tuesta. KTL Anne Linnalle

kuuluu kiitos hänen väsymättömästä kiinnostuksestaan tutkimustani kohtaan sekä erityisesti tutkimusmetodologisia kysymyksiä koskeneista kommentistaan. VTL Satu-Päivi Kantolaa kiitän tilastollisten menetelmien soveltamiseen liittyvästä asiantuntevasta avusta.

Tutkimuksen toteuttamiseen saamastani taloudellisesta tuesta kuuluu kiitos GRAMIS-tutkijakoululle, Jenny ja Antti Wihurin rahastolle, Liikesivistysrahastolle, Työsuojelurahastolle sekä Turun kauppakorkeakoulun tukisäätiölle. Lisäksi kiitän Turun kauppakorkeakoulua mahdollisuudesta viimeistellä työni tutkijapaikalla.

Kaikille työtoverilleni Turun kauppakorkeakoulussa osoitan kiitokset hurtila huumorilla höystetyistä ja naurun täytteisistä kahvi- ja lounashetkistä, jotka ovat auttaneet jaksamaan arkisen aherruksen keskellä. Kiitos kuuluu myös kaikille tutkijakollegoille ja erityisesti huonetoverilleni Essi Sarulle siitä, että olet jaksanut kuunnella vuodatuksiani. Birgit Haanmäkeä ja Terhikki Saarta kiitän avustanne monenlaisissa käytännön järjestelyissä matkan varrella ja erityisesti projektin viime vaiheissa.

Ystävät ja heidän kanssaan vietetyt hetket ja käydyt keskustelut ovat tarjonneet tukea ja mitä mainiointa vastapainoa työlle. Pia, Kati, Sini ja Mika, kiitos! Myös Tiinalle kuuluu kiitos niin tutkimuksen tekemiseen kuin muuhunkin elämään liittyvien ilojen ja surujen jakamisesta. Jo mainittujen joukkueveureiden lisäksi osoitan kiitokset kaikille FC Kihokeille mahtavasta joukkuehengestä ja jokakesäisestä reissusta Pöyhövaaraan.

Omaa kummityttöäni Saijaa kiitän siitä, että olet iloisella ja valoisalla olemuksellasi auttanut ymmärtämään elämän pienten, mutta niin tärkeiden asioiden merkityksen. Aivan erityinen kiitos kuuluu Teemulle tuestasi ja rohkaisustasi epätoivon hetkillä sekä siitä, että olet kanssani iloinnut työni pienimmistäkin edistysaskeleista. Äitiäni Ullaa kiitän opintielle kannustamisesta sekä kaikesta huolenpidosta, myötäelämisestä ja kiinnostuksesta esikoisen edesottamuksia kohtaan. Veljelleni Heikille kuuluu kiitos siitä, että olet esimerkilläsi osoittanut, että elämässä on uskallettava seurata sydäntään. Tämän työn haluan omistaa edesmenneelle isälleni, Antille, joka opetti miten suuri merkitys luonnon rauhalla ja siellä liikkumisella kaiken tämän kiireen keskellä on.

Syksy on pimeää aikaa, mutta tästä syksystä ei ole puuttunut valoa. Tuomas, kiitos, että olet työni viime metreillä vienyt ajatuksiani välillä aivan muihin asioihin sekä tullut välillä pelastamaan minut tutkijakammioistani. Ilman huolenpitoasi istuisin ehkä vieläkin työhuoneessani koneen äärellä. Läheisyytesi on tarjonnut korvaamatonta tukea projektin viimeistelyvaiheessa.

Kaarinassa marraskuun 21. päivänä vuonna 2006

Maarit Viljanen

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	11
1.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen kilpailukyvyyn lähteenä .....	11
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	14
1.3	Tutkimusraportin rakenne .....	15
2	TIETOTEKNIikka AMMATTINA .....	19
2.1	ICT-toimialan kehitys .....	19
2.2	Tietointensiivisen asiantuntijatyön ominaispiirteet .....	20
2.3	Uuden työkuulttuurin keskeiset piirteet .....	23
2.4	Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet tietotekniikka- ammateissa.....	26
3	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA ORGANISAATION TULOksELLISUUS .....	31
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittely ja osa-alueet .....	31
3.2	Resurssipohjainen ajattelu henkilöstövoimavarojen johtamisessa	35
3.3	Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus .....	41
3.3.1	Universaali ja kontekstuaalinen lähestymistapa .....	41
3.3.2	Integraatiomallit.....	42
3.4	Henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyys .....	48
3.4.1	Korkean suorituskyvyn työkäytännöt.....	48
3.4.2	Edistyksellisten henkilöstökäytäntöjen piirteet.....	51
4	TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖPAIKAN VAIHTOALTTIUS .....	59
4.1	Työtyytyväisyys käsitteenä .....	59
4.2	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	61
4.2.1	Työn ominaisuudet .....	61
4.2.2	Työolot .....	63
4.2.3	Demografiset tekijät.....	65
4.2.4	Henkilökohtaiset ominaisuudet .....	67
4.3	Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät .....	68
4.4	Tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyys ja vaihtoalttius .....	69
4.5	Työtyytyväisyys ja vaihtoalttius henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusmittareina .....	71
4.6	Yhteenvedo henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisesta	73

5	TUTKIMUKSEN TAVOITTEEN TÄSMENTÄMINEN .....	79
6	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	85
6.1	Tutkimusote.....	85
6.2	Kohdeorganisaatiot.....	88
6.3	Tutkimusaineiston kerääminen .....	88
6.4	Mittarien rakentaminen.....	92
6.4.1	HRM-edistyksellisyys .....	92
6.4.2	Työtyytyväisyys ja vaihtoalttius .....	97
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	105
6.5.1	Sisäinen luotettavuus.....	105
6.5.2	Ulkoinen luotettavuus.....	108
6.6	Tutkimusaineiston analysointi ja käytetyt menetelmät .....	111
7	HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT, TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖPAIKAN VAIHTOALTTIUS .....	117
7.1	Kohdeorganisaatiot ja niiden henkilöstökäytännöt .....	117
7.1.1	Julkisen sektorin tietohallinto-osastot.....	117
7.1.2	Yksityisen sektorin tietohallinto-osastot.....	119
7.1.3	ICT-alan yksiköt.....	121
7.1.4	Kohdeorganisaatioiden ja niiden henkilöstökäytäntöjen vertailu työnantajasektoreittain.....	122
7.1.5	Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys työnantajasektoreittain .....	132
7.2	Tietotekniikkahenkilöstön taustatiedot ja työasenteet.....	134
7.2.1	Taustatiedot.....	134
7.2.2	Työtyytyväisyys ja vaihtoalttius .....	139
7.3	Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	150
7.3.1	Taustatekijöiden merkitys .....	150
7.3.2	Vaihtoalttiuden merkitys .....	160
7.3.3	Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden merkitys.....	163
7.3.4	Ammattiryhmän heterogeenisyyden merkitys.....	171
7.4	Vaihtoalttiuteen vaikuttavat tekijät .....	176
7.4.1	Yksilö- ja organisaatiokohtaisten taustatekijöiden merkitys.....	176
7.4.2	Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja työtyytyväisyyden merkitys .....	178
7.4.3	Tietotekniikan profession alaryhmien merkitys .....	183
7.5	Yhteenveto tutkimustuloksista.....	187
8	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULOKSELLISUUS TIETOTEKNIikka-AMMATEISSA .....	195
8.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	195
8.2	Keskeiset johtopäätökset.....	202

8.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset .....	207
SUMMARY .....	211
LÄHDELUETTELO.....	217
LIITTEET .....	241
LIITE 1. KYSELYLOMAKKEEN SAATE .....	241
LIITE 2. TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE.....	242
LIITE 3. PERUSTIETOLOMAKKEEN SAATE .....	247
LIITE 4. PERUSTIETOLOMAKE.....	248
LIITE 5. TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNGOT .....	254
LIITE 6. ITSEARVIINTIRAPORTIN OHJEISTUS .....	257
LIITE 7. TAUSTAMUUTTUJEN VÄLISET YHTEYDET .....	258
LIITE 8. FAKTORIRATKAISU .....	261
LIITE 9. KORRELAATIOT PROFESSION ALARYHMISSÄ.....	262

## LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen. ....	16
Kuvio 2. Tietotekniikan profession erityispiirteet. ....	29
Kuvio 3. Resurssipohjainen näkemys yrityksestä (Barney 1991). ....	37
Kuvio 4. HRM-järjestelmän innovatiivisuus (Ichniowski ym. 1997). ....	55
Kuvio 5. HRM-toimintojen suhde henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen ja yrityksen tuloksellisuuteen (Paauwe 2004). ....	76
Kuvio 6. Tutkimusasetelma. ....	81
Kuvio 7. Tutkittavien ilmiöiden oletetut vaikutussuhteet muuttujatasolla. ...	83
Kuvio 8. Esimiestyytyväisyys ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä. ....	185
Kuvio 9. Kehittymismahdollisuudet ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä. ....	186
Kuvio 10. HRM-edistyksellisyys ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä. ....	187
Kuvio 11. Todetut yhteydet tutkittujen ilmiöiden välillä. ....	192



## LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1.	Yleisimmin sovelletut HRM-integraatiomallit (Guest 1997). .....	46
Taulukko 2.	Haastattelut kohdeorganisaatioittain.....	90
Taulukko 3.	Henkilöstöjärjestelmän edistyksellisyuden arviointi. ....	93
Taulukko 4.	Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien operationalisointi. ....	105
Taulukko 5.	Henkilöstökyselyn vastausmäärät ja vastausprosentit. ....	109
Taulukko 6.	Tutkimusjoukon edustavuus sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan.....	111
Taulukko 7.	Tutkimuksen kohdejoukko organisaatioittain.....	123
Taulukko 8.	Kohdeorganisaatioiden koulutuspanostukset.....	125
Taulukko 9.	Keskimääräiset kuukausipalkat eri työnantajasektoreilla. ....	128
Taulukko 10.	Henkilöstön pysyvyys. ....	130
Taulukko 11.	HRM-edistyksellisyys sektoreittain.....	133
Taulukko 12.	HRM-edistyksellisyys -ryhmät ja työnantajasektori.....	133
Taulukko 13.	Vastaajat sektoreittain. ....	134
Taulukko 14.	Vastaajien taustatekijät työnantajasektoreittain.....	135
Taulukko 15.	Vastaajien ikä ja työssäoloaika työnantajasektoreittain.....	137
Taulukko 16.	Vastaajien ikä ja työssäoloaika sukupuolen mukaan. ....	138
Taulukko 17.	Faktorianalyysin tulokset. ....	144
Taulukko 18.	Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien keskiarvot, keskihajonnat, reliabiliteettikertoimet ja korrelaatiot. ....	147
Taulukko 19.	Työpaikan vaihtoalttiuden jakauma.....	150
Taulukko 20.	Työtyytyväisyys työnantajasektorin mukaan.....	152
Taulukko 21.	Työtyytyväisyys sukupuolen mukaan.....	155
Taulukko 22.	Työtyytyväisyyden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot.....	159
Taulukko 23.	Työtyytyväisyys työpaikan vaihtoalttiuden mukaan.....	161
Taulukko 24.	Työpaikan vaihtoalttiuden, HRM-edistyksellisyuden ja työtyytyväisyyden väliset korrelaatiot.....	162
Taulukko 25.	Työtyytyväisyys HRM-edistyksellisyuden mukaan. ....	164
Taulukko 26.	Työtyytyväisyyden selittäjät yksilömallien mukaan.....	166
Taulukko 27.	Työtyytyväisyyden selittäjät kokonaismallien mukaan. ....	168
Taulukko 28.	Profession alaryhmät sekä havaintojen määrät ryhmissä.....	172
Taulukko 29.	Profession alaryhmien taustat sukupuolen, sektorin, koulutuksen, työtehtävän ja työsuhteen tyypin mukaan. ....	174
Taulukko 30.	Profession alaryhmien taustat iän ja työssäoloajan mukaan.....	175

Taulukko 31.	Ryhmäjäsennyden riippuvuus HRM-edistyksellisyydestä (N=242).....	175
Taulukko 32.	Työpaikan vaihtoalttius sektorin mukaan (N=244). ....	177
Taulukko 33.	Työpaikan vaihtoalttius sukupuolen mukaan (N=244).....	177
Taulukko 34.	Keskimääräinen ikä ja työssäoloaika työpaikan vaihtoalttiuden mukaan. ....	178
Taulukko 35.	Vastaajien alttius työpaikan vaihtoon.....	179
Taulukko 36.	Työpaikan vaihtoalttiutta selittävät tekijät. ....	181
Taulukko 37.	Työpaikan vaihtoalttiuden todelliset ja regressiomallin mukaiset frekvenssit.....	181
Taulukko 38.	Profession alaryhmien ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys (N=187). ....	183
Taulukko 39.	Työpaikan vaihtoalttiutta selittävät tekijät, kun malliin lisätty profession alaryhmät. ....	184

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen kilpailukyvyyn lähteenä

Henkilöstön osaaminen ja tietämys ovat tärkeitä kilpailukyvyyn lähteitä ja voimavaroja monille nykyorganisaatioille (Ulrich 1998; Gratton & Ghoshal 2003; Egan, Yang & Bartlett 2004). Ammattitaitoisen ja organisaation yhteiset päämäärät sisäistäneen henkilöstön merkitys korostuu erityisesti tietointensiivisissä organisaatioissa, joissa henkilöstö on paitsi keskeisin mutta usein myös organisaation ainut resurssi (Quinn, Anderson & Finkelstein 1996; Jordan & Jones 1997; Kolehmainen 2004b). Henkisen pääoman (human capital) merkitys on monilla aloilla ylittänyt rahapääoman merkityksen. Tämän myötä myös henkilöstöresurssien johtamisen merkitys on entisestään korostunut. (Gratton & Ghoshal 2003; Kreiner & Mouritsen 2003). Organisaatioiden muuttuminen ns. tietoyhteisöiksi edellyttää, että johtamisessa keskitytään uusiin painopistealueisiin. Organisaation suorituskyvyyn kannalta on tärkeää saada henkilöstö sekä yksilöinä että ryhmänä suuntaamaan voimavaransa organisaation tavoitteen saavuttamiseen. Tässä tilanteessa organisaation henkilöstöfunktion täytyy uudistua, jotta se pystyisi vastaamaan muutoksen luomiin haasteisiin ja soveltamaan organisaation tuloksellista toimintaa edesauttavia henkilöstökäytäntöjä (Despres & Hiltrop 1995; Bratton & Gold 1999; Hempel 2004; Viitala 2004).

Hempel (2004) mukaan tietoa ja palveluja tuottavien henkilöiden johtaminen vaatii erilaista lähestymistapaa kuin fyysisiä tuotteita valmistavien työntekijöiden johtaminen. Tietotyöntekijöiden työnkuvat ovat tyypillisesti laajasti määriteltyjä, eikä tietotyön organisointi tapahdu funktionaaliselta pohjalta vaan prosessimuotoisesti. Innovatiivisuus ja luovuus ovat myös tyypillisiä tietotyön ominaisuuksia, jotka edellyttävät omanlaisiaan johtamiskäytäntöjä. Uudenlaista lähestymistapaa vaativat mm. henkilöstön osaamisen ja suorituksen arviointi sekä motivointi. Innovaatioiden ja teknologian johtaminen tavalla, joka tekee tietotyöstä tuottavaa, onkin eräs henkilöstöalan ammatillaisia koskevista tulevaisuuden haasteista. Myös Newell ym. (2002) katsovat, että henkilöstökäytännöt on sovittava tietotyöntekijöiden ominaispiirteiden mukaan. Erityisesti henkilöstön motivointiin ja uraan liittyvät käytännöt vaativat erityishuomiota tietotyöntekijöiden kohdalla.

Teknologian kehitys vaikuttaa monin tavoin työnteon ja kommunikoinnin muotoihin organisaatioissa. Tietotyön ja tietoammattien lisääntyessä työn merkitys muuttuu, mikä näkyy mm, työn kasvavana riippumattomuutena ajasta ja paikasta, mikä puolestaan lisää yksilön valinnanvapautta työpaikan suhteen. Alati muuttuvassa ja teknisesti haastavassa toimintaympäristössä sopivan osaamisen, näkemyksen ja kokemuksen omaavan henkisen pääoman hankkiminen ja pitäminen muodostuvat yritysten keskeisiksi kilpailutekijöiksi. (Eichinger & Ulrich 1995; Hempel 2004.) Ulrichin (1998) mukaan organisaation henkinen pääoma koostuu sekä henkilöstön ammattiosaamisesta että sitoutumisesta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kun tietointensiivinen työ yleistyy jatkuvasti, ja tietotyöntekijöillä on tyypillisesti useita vaihtoehtoja työnantajaorganisaation valinnassa, nousevat erityisesti sitoutumista ja osaamisen kehittymistä edesauttavat henkilöstökäytännöt tärkeään asemaan.

Tietointensiivisen työn suorittaminen vaatii laaja-alaista ammattitaitoa ja osaamista, joiden hankkiminen puolestaan vaatii aikaa ja taloudellisia panostuksia. Tämä tarkoittaa, että tietointensiivistä työtä tekevien henkilöiden vaihtuvuudesta aiheutuu merkittäviä kustannuksia työnantajaorganisaatiolle (Kolehmainen 2004b). Samasta syystä myös henkilöstön työmotivaation merkitys korostuu tietotyössä, sillä henkilöstön osaamisen kehittämiseen suunnatut panostukset menevät hukkaan, jollei henkilöstö ole motivoitunut käyttämään osaamistaan organisaation tavoitteen saavuttamiseksi (MacDuffie 1995). Motivoitaessa ICT-henkilöstöä pitkäjänteiseen organisaation tavoitteen saavuttamiseen tähtäävään toimintaan ovat henkilöstön työnantajaa kohtaan osoittama lojaalius ja työtyytyväisyys keskeisessä asemassa (Kuo & Chen 2004). Työtyytyväisyyden puolestaan on todettu vähentävän tietotekniikkahenkilöstön vaihtuvuutta, joten siihen panostaminen on eräs keino pitää osaava henkilöstö organisaation palveluksessa (McMurtrey ym. 2002).

Tieto- ja viestintätekniikka (ICT) lukeutuu viimeisen kymmenen vuoden aikana voimakkaasti kehittyneisiin ja kasvaneisiin sekä tietointensiivisyyttä parhaimmillaan edustaviin aloihin. ICT-alan voimakkaassa kasvuhuumassa 1990-luvun lopulla tietotekniikkahenkilöstön johtamiskulttuuriin kuuluivat monenlaiset taloudelliset edut aina optioista ilmaisiin virvoitusjuomiin. ICT-huuman tasoituttua ovat henkilöstölle tarjottavat edut muuttuneet ns. hygieniatekijöiksi, jolloin niistä on tullut välttämättömiä mutta ei riittäviä työssä viihtymisen edellytyksiä. Työn houkuttelevuus, työyhteisön luonne, organisaatiokulttuuri, johtamistavat ja alan yleinen kiinnostavuus ovat nousseet keskeisiksi työssä viihtymisen elementeiksi. (Ruohonen 2004.) Tieto- ja tietoliikennetekniikan voimakas kehitys ja toimialan merkityksen korostuminen yhdessä alan erityispiirteiden, kuten työvoimavaltaisuuden, kanssa luovat tarpeen tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisen tutkimiselle sekä ammattiryh-

mäkohtaisesti räätälöityjen johtamiskäytäntöjen kehittämiseksi ja soveltamiseksi (vrt. esim. Finnegan & Murray 1999).

ICT-toimialan markkinatilanne on muuttunut 1990-luvun loppuvuosien IT-boomin ajoista. Toimialan kysynnän ja tarjonnan tasapainottuminen on saanut aikaan sen, että myös ICT-yritysten on panostettava enemmän ns. perinteisiin kilpailukeinoihin, kuten markkinointiin, myyntiin, laadun valvontaan, talousasioiden hallintaan, toimintaympäristön analysointiin ja johtamiseen (Kultanen 2004). Tämän totesivat tutkimuksessaan myös Salminen, Saranen ja Saranen (2003). Vallalla olevat kehitysnäkymät ja markkinatilanne luovat paineita paitsi henkilöstölle myös yritysjohdolle ja esimiehille, sillä toimialan haasteisiin vastaaminen edellyttää mm. henkilöstöjohtamisen käytäntöjen uudelleenarviointia (Ruohonen & Lahtonen 2004), sillä organisaatioiden on muutettava perinteisiä toimintatapojaan pitääkseen ICT-alan osaajat palveluksessaan ja rekrytoidakseen uusia (Lock 2003; Salminen, Saranen & Saranen 2003).

Työn tietointensiivisyyden lisäksi ICT-alan luonteeseen kuuluvat nopeat muutokset luovat yrityksille paineita paitsi osaamisen hankkimiseen myös sen entistä tehokkaampaan ylläpitämiseen ja hallintaan (Ruohonen ym. 2004). ICT-henkilöstön rekrytointi- ja sitouttamiskeinoina on perinteisesti käytetty kilpailukykyistä palkkaa ja luontoisetuja, joiden uskotaan vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta (McMurtrey ym. 2002). On kuitenkin todennäköistä, että kilpailtaessa parhaista osaajista menestyjiä ovat yritykset, jotka hyödyntävät myös muita kuin pelkästään rahalliseen palkitsemiseen perustuvia henkilöstöstrategioita. Tulevaisuudessa organisaation menestys edellyttää omaperäisempien ja vaikeammin jäljiteltävissä olevien henkilöstöstrategioiden soveltamista. (Brannick 2001.) Myös Boxall ja Purcell (2003, 158) ovat todenneet, että taloudelliset kannustimet eivät yksistään riitä, vaan sisäiset työtyytyväisyysmekanismat ja kehittymisen mahdollisuus työssä ovat taloudellisten tekijöiden ohella merkittäviä kannustimia IT-henkilöstön kohdalla.

Eichinger ja Ulrich (1995) ovat verranneet organisaatioiden rakenteita DNA-rakenteisiin. Jokaisen organisaation DNA on ainutlaatuinen, mutta sen sijaan molekyylit, joista rakenne muodostuu, ovat samanlaisia. Tämän vertauksen pohjalta näyttää, että organisaation menestys ei niinkään riipu jostain uudesta ja käänteentekevästä ajatuksesta, vaan jo olemassa olevien ajatusten ja ideoiden uudeltaisesta kokoonpanosta ja tilanteen mukaisesta soveltamisesta. Tällöin henkilöstöresurssien johtamiseen liittyvä erityisosaaminen voi toimia organisaation keskeisenä kilpailutekijänä ja kestäväen kilpailuedun lähteenä (Pfeffer 1994; 1998). Becker, Huselid ja Ulrich (2001) ovat kiteyttäneet modernin henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteen seuraavasti:

*“Because enduring, superior performance now requires flexibility, innovation, and speed to market, competitive advantage today stems primarily from the in-*

*ternal resources and capabilities of individual organizations – including a firm’s ability to develop and retain a capable and committed workforce.”*

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen mielenkiinnonkohteena on henkilöstövoimavarojen johtamisen onnistuneisuus eli tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Tutkimuksessa tarkastellaan tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yhdeksässä kohdeorganisaatiossa. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden selvittämiseksi tutkitaan, onko sovellettavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistyksellisyys yhteydessä tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen. Edellä mainittuja ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä tutkimalla pyritään rakentamaan tietotekniikkahenkilöstölle ammattiryhmäkohtaisesti räätälöidyn tuloksellisen henkilöstöjohtamisen suuntaviivoja.

Työelämän rakennemuutos ja tietoyhteiskuntakehitys 1990-luvulla lisäsivät tutkijoiden mielenkiintoa uuden talouden yrityksiä ja uutta työkuultuuria kohtaan Suomessa (Kolehmainen 2004a). 1990-luvun lopulla käynnistyneessä Tietotyön muuttuvat työkuulttuurit ja yritysten strategiat – tutkimuksessa on pyritty tietoteollisuusalojen voimakkaan kasvun myötä syntyneiden uudenlaisien työkuulttuurien ja työkäyttäytymisen muotojen ymmärtämiseen (Ruohonen ym. 2004). Tietoyhteiskunnan työkuulttuureja ovat tutkineet myös Heiskanen ja Hearn (2004). Osana Suomen tietoyhteiskuntastrategiaa toteutetun tietointensiivisen työn kärkihankkeen puitteissa on tutkittu työn muutoksen vaikutuksia hyvinvointiin tieto- ja etätyössä sekä IT-sektorilla (Härmä & Nupponen 2002). Lisäksi on tutkittu tietotyön kehitystä (Blom, Melin & Pyöriä 2001), työelämän mahdollisuuksia ja haasteita tietoyhteiskunnassa (Kolehmainen (2004a) sekä tietotyötä tekevien työaikoja (Härmä, Kivistö, Kalimo & Sallinen 2002; Kandolin & Huuhtanen 2002; Nätti & Anttila 2002; Julkunen ym. 2004).

Kansallinen työelämän kehittämisohjelma puolestaan on pyrkinyt edesauttamaan uuden talouden yrityksissä tapahtuvaa työelämän kehittämistä (Kasvio 2004). ICT-yritysten strategioita ovat tutkineet Manninen ja Meristö (2004). Vuosina 2002-2004 toteutetussa Tikas-hankkeessa tutkittiin ICT-yritysten liiketoimintaosaamista (Määttä, Turtia & Rönnqvist 2006). Tiainen (2002) puolestaan on tarkastellut tietotekniikkahenkilöstön tulevaisuusvisioita. Liiketaloustieteiden ja kasvatustieteiden piirissä on oltu kiinnostuneita meneillään olevan kehityksen vaikutuksista organisaatioiden johtamiseen. On selvitetty mm. henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja kehitystarpeita ohjelmistoyrityksissä (Salminen, Saranen & Saranen 2003) sekä henkilöstöjohtamisen haasteita ICT-alalla (Mäntylä 2006). Lisäksi on vertailtu ICT- ja paperialoilla toimivien joh-

tajien urakäytäntöjä (Heilmann 2004). Työn luonne ja työn organisointi korkean teknologian IT-yrityksissä (Kolehmainen 2001; 2004b), tietotekniikan ammattilaisten työ, hyvinvointi ja voimavarat (Kivistö & Kalimo 2002) sekä tietotyöntekijöiden motivaation ja sitoutumisen rakentuminen (Kaajas, Miikkulainen & Troberg 2001; Kaajas, Nordlund & Troberg 2002) ovat niin ikään olleet tutkimusten mielenkiinnon kohteena.

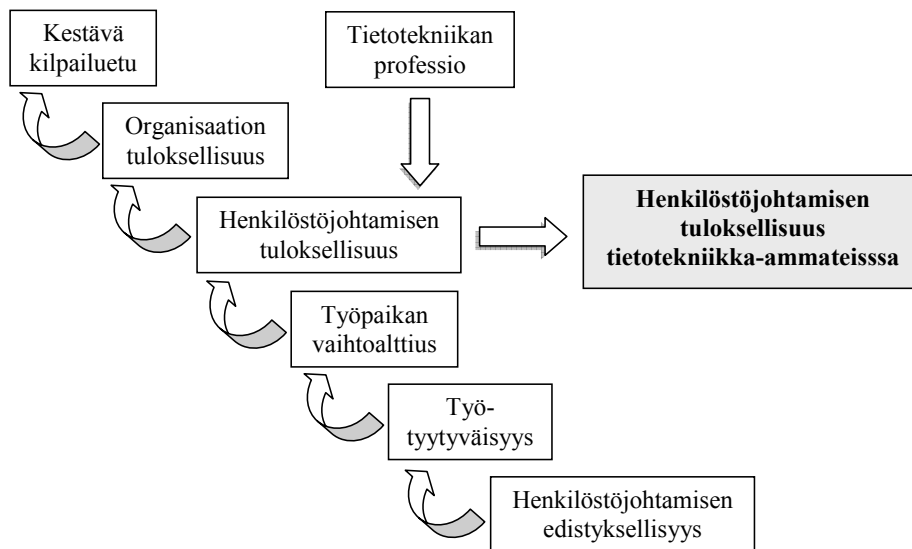
Aiemmissä tutkimuksissa on usein tarkasteltu ICT-toimialan henkilöstöjohtamista ja henkilöstökäytäntöjä. ICT-toimialan määrittely tosin on alan hajanaisuudesta johtuen osoittautunut hankalaksi (Rusko 2005). Tietotekniikkahenkilöstöä ammattiryhmänä tarkastelevat tutkimukset sen sijaan ovat olleet harvinaisempia. Voidaan kuitenkin ajatella, että erityisesti nykypäivän luovien tietotyöläisten johtamisessa henkilöstön ammattiryhmäkohtaiset erityispiirteet on otettava huomioon (Kolehmainen 2004b). Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin tuottaa ammattiryhmäkohtaista tietoa tietotekniikkahenkilöstön johtamiskäytännöistä, työasenteista ja työkäyttäytymisestä. Ammattiryhmäkohtaisen tiedon varassa yritysjohdon ja esimiesten on mahdollista keskittyä oikeisiin asioihin henkilöstön työtyytyväisyyden parantamiseksi ja sitä kautta myös vaihtuvuuden vähentämiseksi (McMurtrey ym. 2002). Tutkimustulosten toivoaankin tuovan lisävalaistusta yritysjohdolle ja esimiehille siitä, mihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin tietotekniikkahenkilöstön kohdalla tulisi erityisesti panostaa ja kiinnittää huomiota, jotta henkilöstöjohtaminen olisi mahdollisimman tuloksellista.

Tämä tutkimus on luoteeltaan selittävä, sillä työpaikan vaihtoalttiutta pyritään selittämään henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydellä ja työtyytyväisyydellä. Tutkimuksen käytännöllisenä tavoitteena puolestaan voidaan pitää Lämäsän ja Hautalan (2004, 15) mainitsemaa työelämän tehokkuuden ja laadun parantamista. Näitä tutkimuksen käytännöllisiä tavoitteita ei nähdä toistensa vastakohtina, vaan ajatellaan, että työnantajaorganisaation tuloksellisuuden parantua myös henkilöstön työskentelyolosuhteissa tapahtuu positiivisia muutoksia (ns. win-win –tilanne). Vaikkei henkilöstökäytäntöjä yleensä ole suunniteltu ensisijaisesti henkilöstön hyvinvointia tai oikeudenmukaisempaa ja parempaa työskentely-ympäristöä silmällä pitäen (Deery 2002), voidaan kuitenkin ajatella, että samalla kun henkilöstökäytännöillä pyritään parantamaan organisaation tuloksellisuutta, vaikutetaan positiivisesti myös työtyytyväisyyteen ja sitä kautta myös työelämän laatuun (Vanhala & Kotila 2006).

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksessa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, jonka mukaan modernin henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteena on tuottaa organisaatiolle kestävä

kilpailuetua. Koska tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita organisaation sisäisten resurssien ja erityisesti henkilöstöresurssien merkityksestä kestäväen kilpailuedun lähteenä, tarkastellaan kilpailuedun rakentumista resurssipohjaisen teorian sekä käyttäytymistieteellisen näkökulman kautta. Henkilöstöresurssien ajatellaan tuottavan kilpailuetua silloin, kun niitä johdetaan tuloksellisesti. Tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia lähestymistapoja ja integraatiomalleja, joita on käytetty tutkimuksen varsinaisen kohdeilmion eli henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden rakentumista selvittäneissä tutkimuksissa. Henkilöstökäytäntöjen edistyksellisuuden ajatellaan vahvistavan tietotekniikka-henkilöstön työtyytyväisyyttä ja vähentävän työpaikan vaihtoalttiutta. Näin ollen henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden oletetaan parantuneen työtyytyväisyyden ja vähentyneen vaihtoalttiuden kautta tuottavan tuloksellista eli onnistunutta henkilöstöjohtamista, jolla on vaikutusta myös organisaation tuloksellisuuteen eli suorituskykyyn ja lopulta myös kestäväen kilpailuedun rakentumiseen. Koska tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tietotekniikka-ammateissa, ovat tietotekniikan profession erityispiirteet keskeisessä asemassa tutkimuksen rakentumisessa, joka on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen.

Tutkimusraportti rakentuu siten, että johdannon jälkeisessä toisessa pääluvussa perustellaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ammattiryhmäkohtaista tarkastelua tietotekniikka-ammateissa. Tässä luvussa tarkastellaan ensinnäkin



ICT-toimialan kehitystä Suomessa. Tietotekniikkahenkilöstön erityispiirteitä tarkastellaan tietointensiivisten yritysten ja tietotyön erityispiirteiden kautta. Samalla tuodaan esiin niitä haasteita, joita ammattiryhmäkohtaiset erityispiirteet tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamiselle asettavat.

Kolmannessa pääluvussa määritellään henkilöstövoimavarojen johtamista käsitteenä sekä siihen sisältyviä osa-alueita. Resurssipohjainen teoria ja käytäytymistieteellinen näkökulma puolestaan tuodaan esiin henkilöstöresurssien strategisen merkityksen hahmottamisessa käytettävänä lähestymistapoina. Resurssipohjainen ajattelun kautta myös tarkastellaan sitä, miten henkilöstövoimavarojen johtaminen voi tuottaa yritykselle kestäväää kilpailuetua. Tämän jälkeen tarkastellaan erilaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä selittäviä malleja ja yhteyden tarkasteluun soveltuvia lähestymistapoja. Lopuksi tarkastellaan edistyksellisiin henkilöstökäytäntöihin yleisesti liitetyjä piirteitä.

Neljännessä luvussa tarkastellaan organisaatiokäyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä, joista keskitytään erityisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusmittareina tässä tutkimuksessa käytettäviin työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen. Luvussa käsitellään työtyytyväisyyttä ja vaihtoalttiutta käsitteinä sekä niihin vaikuttavia tekijöitä aikaisemman tutkimuksen perusteella. Tarkastelu painottuu kuitenkin työtyytyväisyyteen, koska se on tutkimuksessa käytävistä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittareista huomattavasti moniulotteisempi kuin vaihtoalttius. Luvussa käsitellään myös työtyytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen vaikuttavia tekijöitä erityisesti tietotekniikkahenkilöstön kohdalla. Lopuksi tarkastellaan niitä mekanismeja, joiden kautta työtyytyväisyys ja vaihtoalttius voivat ilmentää henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta sekä esitetään yhteenveto henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisesta.

Viidennessä pääluvussa esitetään tutkimuksen täsmennetty tavoite sekä osatavoitteet. Kuudennessa luvussa kuvataan tutkimuksen suorittaminen siten, että ensin tarkastellaan tutkimuksen tieteenfilosofisia taustaoletuksia. Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden ja tutkimusaineistojen kuvaamisen jälkeen tarkastellaan tutkimuksen mittareiden rakentamista. Lopuksi tarkastellaan vielä tutkimusaineiston luotettavuutta sekä tutkimusaineiston analysointia ja siinä käytettyjä menetelmiä.

Seitsemännessä pääluvussa esitetään tutkimuksen tulokset aloittaen kohdeorganisaatioiden kuvailusta ja edeten tutkimusjoukon taustatietojen ja työtyytyväisyyden kuvailun kautta henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden, työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välisten yhteyksien tarkasteluun. Viimeisessä eli kahdeksannessa pääluvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimusta ja sen tuloksia sekä tuodaan esiin tutkimuksesta esiin nousseita jatkotutkimusideoita.



## 2 TIETOTEKNIikka AMMATTINA

### 2.1 ICT-toimialan kehitys

Työelämä ja työkuultuurit kehittyivät teollisuusmaissa merkittävästi 1990-luvulla. Tätä muutosta vauhdittivat tietotekniikan ja teknologian voimakas kehitys, jonka eturintamassa Suomi oli mukana. Teleoperaattorit sekä tietotekniikkapalveluja ja ohjelmistotuotteita valmistavat yritykset nousivat tärkeään asemaan Suomen talouselämässä. Talouskasvun myötä syntyi myös uusia Internetin ja langattoman viestinnän liiketoimintamahdollisuuksia hyödyntäviä tietoturvan, uusmedian, Internet-palvelujen ja mobiililiiketoiminnan parissa toimivia yrityksiä. Jotkut näistä uuden talouden alan yrittäjistä kohosivat varsin nopeasti ns. nettimiljonääreiksi. Toimialan kehittyessä tietotekniikkaosajien tarve kasvoi sekä uuden talouden että perinteisten toimialojen yrityksissä. Kova kilpailu alan osajista sai aikaan mm. sen, että tietotekniikkahenkilöstön palkkakehityksellä ei näyttänyt olevan kattoa. (Härmä & Nupponen 2002; Salminen, Saranen & Saranen 2003; Kasvio 2004; Rusko 2005.)

Suomalaisen työelämän rakennemuutosta on luonnehtinut korkean osaamistason työtehtävien lisääntyminen muun työvoiman kysynnän kasvua nopeammin (Kasvio 2004). Vuosina 1994 - 2003 tieto- ja viestintätieteiden toimialat kasvoivat selvästi muita toimialoja nopeammin. ICT-yritysten liikevaihto nelinkertaistui ja henkilöstömäärä kasvoi lähes 70 prosenttia yhdeksässä vuodessa (Tilastokeskus 2004). Vuonna 2001 yli 9 prosenttia yritysten ja julkisen sektorin kokonaishenkilöstöstä työskenteli informaatiosektorilla, ja koko työllisen työvoiman kasvusta vuosina 1996-2001 informaatiosektorin osuus oli 21 prosenttia. Informaatiosektorin<sup>1</sup> työllistämän henkilöstön kokonaismäärä vuonna 2001 oli 165000 henkilöä. (Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV 2003.)

ICT-alan nousuhuuman tunnusmerkkejä olivat 1990-luvun lopulla jatkuvasi lisää työvoimaa palkkaavat alan yritykset ja uusia tietotekniikan ammattilaisia ahkerasti kouluttavat yliopistot ja ammatilliset oppilaitokset. 1990-luvulla oikeanlaisen osaamisen omaavien nuorten tietotyön osajien työnäkymät olivat varsin hyvät. Tarjolla oli haasteita ja uusia mahdollisuuksia tarjoavia pro-

---

<sup>1</sup> Informaatiosektorilla tarkoitetaan tässä tavara-, palvelu- ja sisältötuotannon toimialoja (Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV 2003).

jektitehtäviä, joissa työ oli luonteeltaan kiinnostavaa mutta myös kuluttavaa. (Ruohonen ym. 2002; 2004.) Tietotekniikan osajille avautui hyvät mahdollisuudet mielenkiintoisissa ja haastavissa työtehtävissä toimimiseen, osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen sekä korkeisiin taloudellisiin palkkioihin. Byrokratian rajoitteet ja autoritaarinen käskyttäminen eivät koskeneet näitä uuden polven tietotyöntekijöitä. Vaikka peruskuva uudesta työkuultuurista oli myönteinen, ei tilanne kuitenkaan ollut yksistään onnellinen. Joissain tapauksissa työ saattoi olla varsin rutiininomaista koodausta ilman todellista mahdollisuutta ammattitaidon kehittämiseen tai uralla etenemiseen. Tietotekniikkahenkilöstön palkat eivät myöskään kaikkien kohdalla olleet niin korkealla tasolla kun yleisesti ajateltiin. (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004.)

Tietointensiivisten yritysten määrä kasvoi voimakkaasti vuoteen 2001 asti (Kultanen 2004, 113). Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin pääasiassa vuonna 2001, jolloin ICT-toimiala oli murrosvaiheessa (Julkunen ym. 2004). Talousnäkymien heikentymisen ja kilpailun kiristymisen myötä ICT-toimialan kasvuhuuma hiipui aiheuttaen rekrytointikilpailun laantumisen ja jopa irtisanomisten yleistymisen. Alan yritysten menestystarinoista ja optiotuloista kertovat uutisotsikot vaihtuivat taloudellisia ongelmia, yt-neuvotteluja ja konkurssseja koskevaan uutisointiin. Epävarmuutta ja turvattomuutta alalle ovat tuoneet myös rakenteelliset muutokset, kuten viime vuosina tapahtuneet fuusiot ja yritysostot. (Julkunen ym. 2004; Kasvio 2004; Kultanen 2004; Ruohonen 2004; Ruohonen & Lahtonen 2004.) Talouskasvun taantumisesta huolimatta tietointensiivisten yritysten merkitys suomalaisessa taloudessa on edelleen kasvussa, ja sama ilmiö on havaittavissa myös kansainvälisesti (Härmä & Nupponen 2002; Kasvio 2004; Kultanen 2004; Salminen, Saranen & Saranen 2003).

## 2.2 Tietointensiivisen asiantuntijatyön ominaispiirteet

Tieto ja erityisosaaminen muodostavat tietointensiivisen organisaation päätuotteen ja keskeisen tuotannontekijän (Viitanen 1993; Nurmi 1998; Alvesson 2001). Tietointensiivisen organisaation ei kuitenkaan tarvitse olla kokonainen yritys tai organisaatio, vaan se voi muodostua jostain pienemmästä osakokonnaisuudesta tai yksiköstä, joka täyttää tietointensiivisen organisaation tunnusmerkit (Kaajas ym. 2001). Tietointensiivistä organisaatiota luonnehtii mm. se, että työsuorituksia ei mitata pelkästään työhön käytetyn ajan tai työpaikalla läsnäolon perusteella vaan arvioinnissa kiinnitetään yhä enemmän huomiota työn tulokseen (Kaivo-Oja – Kuusi 1999, 29). Myös erilaisten organisaation sisäisten verkostoitumisen muotojen, kuten tiimien ja projektiryhmien, käyttö on kasvanut työn tietointensiivisyyden lisääntymisen myötä (Kolehmainen

2004a). Tietointensiivisen yrityksen johtamisessa korostuvat ihmisten välinen vuorovaikutus, luottamuksen ilmapiiri, motivointi, tiedon hankinta ja osaaminen (Kaivo-Oja – Kuusi 1999, 29). Kilpailukyvyn ja innovatiivisuuden varmistamiseksi on kiinnitettävä erityistä huomiota työn organisointiin ja osaamisen johtamiseen (Kolehmainen 2001). Näin ollen asiantuntijuuden ja asiantuntijatyön huomioon ottaminen nousevat tietointensiivisissä organisaatioissa johtamisen kriittisiksi menestystekijöiksi (Viitanen 1993).

Tietotyö tai tietointensiivinen työ määritellään usein tietotekniikan käytön sekä tiedon jalostamisen kautta. Julkunen ym. (2004) määrittelevät tietotyön korkeaa koulutusta ja osaamista edellyttäväksi asiantuntijatyöksi. Blom ym. (2001) korostavat tietotyön määritelmässään työn edellyttämää suunnittelua ja ideointia sekä korkeaa koulutustasoa. Davenportin ym. (1996) määritelmän mukaan tietotyö muodostuu työtehtävistä, joista valtaosa perustuu tiedon hankintaan, tuottamiseen, muokkaamiseen tai soveltamiseen. Työtehtävät ovat tyypillisesti vaihtelevia ja itsenäisiä, ja niitä suorittavat korkeatasoista erityisosaamista omaavat ammattilaiset, jotka käyttävät osaamistaan erilaisten ongelmien tunnistamiseen ja ratkaisuun (Newell ym. 2002). Despresin ja Hiltropin (1996) mukaan tietotyö edellyttää tekijältään myös luovuutta ja innovatiivisuutta. Tietotyöntekijöillä on tyypillisesti työnantajaorganisaation ulkopuolella hankittu korkea koulutus ja osaaminen, joka kuitenkin vanhenee nopeasti (Despres & Hiltrop 1996). Tietotyön voidaan myös ajatella koostuvan syvälistä osaamista ja ongelmanratkaisukykyä vaativista, mutta usein hyvin hajanaisista työtehtävistä (Kolehmainen 2001; 2004b). Tietotyö siis eroaa fyysisestä tuotantotyöstä ja rutiininomaisesta palvelutyöstä siten, että se koostuu monimutkaisen informaation prosessoinnista ja uuden tiedon luomisesta (Laudon & Laudon 2001; Pyöriä 2005).

Yhtenä tietotyölle ominaisena piirteenä pidetään sitä, että siihen liittyvä osaaminen vanhenee nopeammin kuin ns. perinteisessä työssä (Despres & Hiltrop 1996). Yhä monimutkaisemmaksi, monipuolisemmaksi ja vaativammaksi muuttuva työnkuva on myös ICT-alaan liittyvä ominaispiirre (Kivistö & Kalimo 2002), sillä tietotekniikan asiantuntijan työ vaatii tekijältään laajaa ja monimutkaista niin sosiaalista, organisatorista kuin analyttistäkin osaamista. Työn luovuuden aste taas on riippuvainen mm. asiakkaan tarpeista ja käytettävistä työprosesseista (Kolehmainen 2001; 2004b). Tietotekniikkahenkilöstön odotetaan panostavan jatkuvaan ammattitaitonsa kehittämiseen tilanteessa, jossa on kovat paineet organisatoriseen tehokkuuteen liittyvien odotusten täyttämiseksi (Kasvio 2004; Kultanen 2004; Lahtonen 2004).

Despresin ja Hiltropin (1996) mukaan tietotyöntekijät eroavat ns. perinteisistä työntekijöistä paitsi työtehtävien perusluonteen myös uraan liittyvän dynamiikan kautta. Tietotyöntekijöitä motivoivat ennen muuta asiantuntijaura ja siihen liittyvät työn sisällölliset tekijät, kuten asiantuntemuksen sekä osaami-

sen kehittyminen ja syventyminen, jatkuva uuden oppiminen ja haasteelliset työtehtävät. Hallinnollista uraa luonnehtivat muodolliset asemamuutokset sen sijaan ovat tietotyöntekijöiden kohdalla selkeästi vähempimerkityksisiä kuin työn sisältö. (Haapakorpi 1997; Kaajas ym. 2001; Kolehmainen 2001.) Haapakorven (1997) mukaan arvostetun asiantuntija- ja organisaatioaseman saavuttaneet henkilöt eivät koe hierarkkista uralla etenemistä niin tärkeänä kuin työn kiinnostavuutta. Myös asiantuntijauralla etenemiseen voi sisältyä aseman muutoksia, mutta ne ovat usein vahvasti sidoksissa työtehtäviin ja asiantuntijuuden kehittymiseen. Tietotyöntekijän motivoituminen rakentuukin pääasiassa sisäisten motivaatiotekijöiden varaan (Despres & Hiltrop 1996). Työstä saatavan rahallisen korvauksen on oltava riittävällä tasolla, mutta työ itsessään ja erityisesti mahdollisuus haasteellisten työtehtävien suorittamiseen ovat varsinaisia motivaatiotekijöitä tietotyöntekijöiden kohdalla (Tampoe 1993; Kaajas ym. 2001).

Tietotyöntekijät identifioituvat vahvemmin omaan ammattiryhmäänsä ja kollegoihinsa kuin työnantajaorganisaatioonsa (Haapakorpi 1997; Nurmi 1998). Tietotyöntekijöille oma ammatti on arvo sinänsä, ja he ovat sitoutuneet jatkuvaan omaan osaamisensa kehittämiseen. Asiantuntijana toimiminen korostuu tietotyöntekijöiden urakehityksessä, ja viiteryhmä<sup>2</sup> muodostuu muista samassa ammatissa toimivista. Tietotyöntekijän identiteetti onkin vahvasti sidoksissa ammattiryhmään (profession) ja näin ollen kollegoiden mielipiteillä sekä vallitsevilla työhön liittyvillä arvoilla ja normeilla on suuri merkitys (Despres & Hiltrop 1996; Haapakorpi 1997.)

Niin tietotyön kuin tieto-organisaationkin yksiselitteinen määrittelyminen on hankalaa. Edellä esitettyjen määritelmien ja näkökohtien perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tietotyö määritellään usein rutiinityön vastakohtaksi. Tietotyö vaatii tekijältään erityisosaamista, korkeaa koulutusta, luovuutta ja itsenäisyyttä. Nämä samat piirteet korostuvat myös asiantuntijatyön määritelmässä (esim. Mintzberg 1979). Tämän tutkimuksen kohdejoukon muodostavien tietotekniikan ammattilaisten työtehtävät ovat pääosin luokiteltavissa asiantuntijapainotteiseksi tietotyöksi. Samoin tutkimuksen kohdeyksiköt ovat luokiteltavissa tietointensiiviseksi organisaatioiksi<sup>3</sup>. Kohdeyksiköillä viitataan niihin kohdeorganisaatioissa toimiviin yksiköihin, joiden henkilöstökäytäntöjä tutkimuksessa tarkastellaan (ks. tarkemmin luku 7.1).

Tietotekniikan ammattilaiset määritellään tässä tutkimuksessa tieto- ja viestintätieteiden tehtävissä toimiviksi henkilöiksi, joiden työtehtävät muodostuvat pääasiassa tieto- tai viestintätieteiden laitteiden, järjestelmien ja ohjelmis-

<sup>2</sup> Tyypillisesti ihmiset arvioivat omaa tilannettaan suhteutettuna johonkin viiteryhmään (Juuti 1989; Berg 1991).

<sup>3</sup> Käsitteitä organisaatio ja yritys käytetään tutkimuksessa rinnakkain.

tojen suunnittelusta, toteuttamisesta ja ylläpidosta<sup>4</sup>. Näin ollen esim. tietoteknisten työvälineiden tai järjestelmien loppukäyttäjät eivät lukeudu tietotekniikan ammattilaisiin. Lisäksi on syytä todeta, että tietotekniikan ammattilaisilla tarkoitetaan myös ICT-toimialan ulkopuolella joko muiden yksityisen sektorin yritysten tai julkisen sektorin organisaatioiden palveluksessa olevaa tietotekniikkahenkilöstöä<sup>5</sup>.

### 2.3 Uuden työkuulttuurin keskeiset piirteet

Niin sanotun uuden työkuulttuurin ja uuden työntekijäsukupolven keskeisiä piirteitä ovat tarkastelleet mm. Reich (1995), Robbins (1998), Himanen (2001) ja Florida (2002). Reichin (1995) kuvaamat symbolianalyttikot ovat organisaatioissa toimivia hyvin koulutettuja ongelmaratkaisijoita, jotka tekevät luovaa työtä joko itsenäisesti tai joustavissa tiimeissä. Tyypillisiä symbolianalyttikkoja ovat tutkijat, insinöörit, ohjelmistosuunnittelijat, sijoitusneuvojat, asianajajat jne. Muita Reichin (1995) esiin tuomia työnkuvia ovat teollisuudessa usein esiintyvät rutiinituotantopalvelut sekä henkilöpalvelut. Myös Floridan (2002) kuvaama luova luokka koostuu hyvin samantyyppisistä ammattilaisista kuin Reichin (1995) symbolianalyttikot. Floridan (2002) mukaan luovan luokan tapa suhtautua työhön ja elämään eroaa perinteisen palkkatyöyhteiskunnan ajattelutavoista ja normeista. Luovalle luokalle on tyypillistä työelämään liittyvien riskien otto, työpaikan vaihtaminen sekä sitoutuminen oman ammattitaidon kehittämiseen. Raha sen sijaan ei ole perimmäinen työnteon motiivi luovan luokan edustajille.

Robbinsin (1998, 136) nelivaiheisen työn arvoja käsittelevän mallin mukaan protestanttisen työetiikan mukaiseen arvomaailmaan kuuluvat työnantajuskollisuus, mukava elämä ja perhekeskeisyys. Protestanttista työetiikkaa luonnehtivat myös ahkera työnteko ja konservatiivisuus. Eksistentialismissa puolestaan korostuvat elämän laatu, riippumattomuus, vapaus ja tasa-arvo sekä sitoutuminen omaan arvomaailmaan. Pragmatismissa painottuvat työssä menestyminen ja aineellinen vauraus. Henkilökohtaisen saavuttamisen tunteen lisäksi myös sosiaalinen tunnustus on ahkerille ja kunnianhimoisille pragmatisteille tärkeää. Työnantajaorganisaatio on heille ainoastaan uran luomisen väline. Symbolianalyttikoihin ja luovaan luokkaan verrattavissa oleva Robbinsin sukupolvi X korostaa joustavuutta, valinnan mahdollisuutta ja työtyyty-

<sup>4</sup> Kolehmainen (2004b) tutkimuksessa tietotekniikan asiantuntijan työhön katsotaan kuuluvan ammatillista erityisosaamista vaativaa teknisten järjestelmien määrittelyä, suunnittelua, analysointia, toteuttamista ja ylläpitoa.

<sup>5</sup> Käsitteitä tietotekniikan ammattilaiset, tietotekniikkahenkilöstö ja ICT-henkilöstö käytetään tutkimuksessa rinnakkain.

väisyyttä. Lisäksi sukupolvi X arvostaa vapaa-aikaa, ystävyys-suhteita, onnellisuutta, mielihyvää ja on sitoutunut sosiaalisten suhteiden ylläpitoon.

Himanen (2001) puolestaan puhuu ns. hakkerietiikasta vastakohtana perinteiselle protestanttiselle työetiikalle, johon yleensä ajatellaan liittyvän taloudellinen turvallisuus, henkilökohtainen saavuttaminen ja uran luominen (Furnham 1990). Hakkerietiikassa sen sijaan korostuvat työhön liittyvä luomisen intohimo ja vapaus. Floridan (2002, 91-92) mukaan luovan luokan tietotyöläiset arvostavat työn haastavuutta, vastuullisuutta ja merkityksellisyyttä sekä sisällöllistä kiinnostavuutta. Myös työn aikataulujen ja työympäristön joustavuus ovat tärkeitä. Toisaalta työn ja työympäristön toivotaan olevan ainakin jossain määrin vakaa ja turvattu. Työstä saatava korvaus, mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen ja vertaisten arvostus koetaan niin ikään tärkeiksi. Lisäksi luovan luokan edustajat odottavat myös muilta työyhteisön jäseniltä luovuutta ja innostavuutta. Organisaatiokulttuurin puolestaan toivotaan tarjoavan arvostusta ja tukea. Teknologian mahdollistamasta työn ajasta ja paikasta vapautumisesta huolimatta myös työpaikan sijainnilla ja työyhteisöllä on merkitystä luovan luokan edustajille.

ICT-alan työkuultuuri ja työhön liittyvät arvot eroavat merkittävästi ns. perinteisemmällä aloilla vallitsevista arvoista ja kulttuurista (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004). Nuorten tietotyön ammattilaisten rakentamaa tai omaksumaa työkuultuuria luonnehtivat joustavat työajat, perhemäinen työyhteisö (Ruohonen 2004) sekä yksilön hyvinvointi ja vapaus (Kultanen 2004, 114). Alan henkilöstön voidaan sanoa monin tavoin poikkeavan elämäntyyliään ja odotuksiltaan aikaisemmista sukupolvista (Ruohonen ym. 2004, 177). ICT-alan voimakkaimpina kasvuvuosina syntyi median luomana stereotyyppinen kuva hyvin menestyvien tietotekniikkayritysten ydinhenkilöstöstä. Nämä ns. IT-nörtit olivat pääasiassa tekkareita tai lukioikäisiä nuoria miehiä, jotka kulivat työmatkansa rullalautoilla, joiden työpaikkaruokailu koostui kolajuomista ja pitsoista ja jotka olivat valmiita työskentelemään haasteellisten työtehtävien parissa vaikka vuorokauden ympäri. Ammattiosaamisensa he olivat hankkineet tietotekniikkaharrastuksen kautta. Innostus työtä kohtaan oli valtava, mutta sitoutuminen työnantajaorganisaatioon löyhää. (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004.) Toisaalta tietotekniikkahenkilöstön kohdalla voidaan puhua myös ns. ylisitoutumisen tai työnarkomanian vaaroista. Kova innostus ja motivaatio omaa työtä kohtaan voi saada aikaan jopa liiallista työhön uppoutumista, jolloin työ nousee elämän tärkeimmäksi asiaksi (Kleingartner & Anderson 1987; Kunda 1992; Viljanen 2001; Kultanen 2004, 114).

Työn ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan voimakkaasti tietointensiivisessä työssä ja työkuultuurissa ei ole itsestään selvää (Castells 2000). Tietotyölle tyypillinen työn teon vapautuminen ajasta ja paikasta (Julkunen ym. 2004; Lehtonen & Lahtonen 2004, 153-155) ja työn liikkuvuuden lisääntyminen vai-



keuttavat työn ja vapaa-ajan erottamista toisistaan. Uusien tietoteknisten välineiden tarjoama jouston mahdollisuus on toisaalta riskitekijä mm. työn ja muun elämän tasapainon kannalta (Ruohonen ym. 2004, 178). Matkapuhelimet, sähköposti ja kannettavat tietokoneet mahdollistavat työasioiden hoitamisen esimerkiksi kotoa käsin myös vapaa-aikana. Tietotekniset välineet saattavat näin luoda tietynlaisen velvoitteen olla tavoitettavissa työtä koskevissa asioissa myös vapaa-ajalla (Kultanen 2004, 114). Työn ja vapaa-ajan sekoittumisen lisäksi uudenlainen työkuulttuuri asettaa entistä suurempia vaatimuksia myös työn ja perheen yhteensovittamiselle (Nätti & Anttila 2002; Kasvio 2004).

Kiireen ja erityisesti kiireen tunnun lisääntyminen on tyypillistä tietointensivisissä työtehtävissä (Pyöriä 2002; Julkunen ym. 2004). Ajan puute, töiden kasautuminen ja keskeytykset ovat tietotekniikan ammattilaisten työn varjo- puolia. Kivistön ja Kalimon (2002) mukaan projektinvetäjät kokevat eniten kiire- ja aikataulupaineita. Vähiten kiirettä sen sijaan kokevat ohjelmointitehtävissä toimivat henkilöt. Työmäärän kasvu aiheuttaa työn laadun heikkene- mistä ja pitkiksi venyviä työpäiviä, mikä puolestaan altistaa työperäiselle stressille ja työuupumukselle (Pyöriä 2002; Kasvio 2004, 6-7; Kultanen 2004, 115). Paineet ilmenevät töiden kasaantumisena, tiukkoina aikatauluina ja työ- tehtävien sirpaloitumisena (Kivistö & Kalimo 2002). Tällaisen työskentely- kulttuuriin käänttöpuolena on ns. työnsankaruuden ihannoiti. Loputon työ- aikajousto ja yli pitiksi venyvät työpäivät voivat johtaa jopa siihen, että työ- paikalta ei poistuta yöksikään tai kaikki vapaa-aika vietetään oman työyhteisön jäsenten seurassa. (Ruohonen 2004, 30; Salminen, Saranen & Saranen 2003.)

ICT-yrityksissä esimies- ja asiantuntijatyötä tekevien henkilöiden työaiko- jen on havaittu joustavan molempiin suuntiin. Työn ja vapaa-ajan häilyvyyttä ja työaikojen joustoa lisää se, että ylityötä ja ylityöksi luettavaa etätyötä teh- dään kotoa käsin. ICT-alan asiantuntijatehtävissä toimivien työhön saattaa kuulua myös ns. varalla oloa tai päivystystä. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että joustava asenne työaikoja kohtaan on yleinen piirre ICT-alan yritysten henkilöstön keskuudessa. (Kandolin & Huuhtanen 2002; Lehtonen & Lahto- nen 2004, 154-155.) Ongelmaksi työpäivien venyminen muodostuu silloin, kun jatkuvan kiireen ja aikataulupaineiden värittämässä työssä ei ole mahdol- lisuutta pitää tehtyjä ylitöitä vastaavia vapaita (Ruohonen ym. 2002).

Vuonna 2001 ICT-yrityksissä tehdyn kyselytutkimuksen mukaan alan työ- kulttuuri ei todellisuudessa vastannut sitä osittain hyvin raadollistakin kuvaa, mikä tiedotusvälineissä oli annettu (Lehtonen & Lahtonen 2004, 154; Ruoho- nen ym. 2004, 178). Myös median aikanaan luomaa stereotyyppistä kuvaa nuo- resta IT-nörtistä (Enns, Ferratt & Prasad 2006) voidaan pitää liioiteltuna ja varsinkin rajattuna sekä ohimenevänä ajan ilmiönä, sillä työnteon arki on ICT-

alalla peruspiirteiltään samanlaista kuin muillakin aloilla. Voidaan kuitenkin todeta, että nykyisten tietotekniikan osaajien runsas joukko on säilyttänyt tietyt oman työkuulttuurinsa erityispiirteet (Kasvio 2004, 8-9), kuten kiivaan työtahdin ja työolosuhteiden muutosvauhdin, kovat osaamisvaatimukset, omintakeiset työskentelytavat sekä tavallisuudesta poikkeavat odotukset työtä kohtaan (Ruohonen ym. 2004, 180).

## 2.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen haasteet tietotekniikka-ammateissa

Osaavan henkilöstön löytäminen ja palvelukseen saaminen sekä korkeat vaihtuvuusluvut on tyypillisesti nostettu esiin nimenomaan ICT-alan ongelmina. ICT-alan noususuhdanteen taitumisesta huolimatta tietotekniikan ammattilaisten kysyntä ylittää edelleen tarjonnan. Tietotekniikkahenkilöstön kohdalla voidaan siis edelleen puhua osaajapulasta, sillä yrityksillä on vaikeuksia löytää sopivan osaamisen omaavia tietotekniikan ammattilaisia palvelukseensa (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004; Kolehmainen 2004b; Kultanen 2004). Osaajapulan ennakoidaan jatkuvan tulevaisuudessakin, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen nousee tietotekniikkahenkilöstön kohdalla kriittiseksi tekijäksi (McMurtrey ym. 2002; Egan ym. 2004; Newell ym. 2002).

Työnantajaorganisaatioon sitoutuminen heikkeni tietotekniikan ammattilaisten kohdalla erityisesti alan voimakkaimpina kasvuvuosina, jolloin työuraa rakennettiin voimakkaasti yksilön tarpeista lähtevän työnhaku- ja työsuhdetkulttuurin pohjalta (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004; Kultanen 2004). Tietotekniikkahenkilöstöllä on tyypillisesti korkeat odotukset työnsä suhteen, jolloin tyytymätön työntekijä vaihtaa työpaikkaa helposti, mikä osaltaan motivoi yrityksiä ottamaan henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat entistä vahvemmin huomioon (Chang 1999; Finnegan & Murray 1999; Cappelli 2001; Kasvio 2004). Cougerin ja Zawackin (1980, 21-23) mukaan tietotekniikkahenkilöstön kasvun ja kehittymisen tarve on poikkeuksellisen voimakas. Sosiaaliset tarpeet puolestaan ovat tietotekniikan ammattilaisten kohdalla heikommat kuin muita ammattiryhmiä edustavan henkilöstön kohdalla.<sup>6</sup> Tietotekniikan ammattilaisten onkin todettu hakeutuvan työpaikkoihin, jotka tarjoavat haasteellisen työn, arvostusta ja tunnustusta tehdystä työstä sekä luovuuteen kannustavan työympäristön (Kolehmainen 2001; Lock 2003). Näin ollen työnantajaorganisaatioon

---

<sup>6</sup> Tunnetuimman työmotivaatioon liittyvän tarveteorian on esittänyt Maslow (1987; alkuteos 1954). Schneider ja Alderfer (1973) puolestaan kehittivät omaa teoriaansa Maslowin teorian pohjalta (Juuti 1989).

sitoutumista voivat tietotekniikkahenkilöstön kohdalla vahvistaa organisaation tarjoamat haastavat työprojektit, joihin sisältyy oppimisen, kehittymisen ja uuden luomisen mahdollisuus (Kolehmainen 2004b).

Ruohosen (2004, 33-34) mukaan ICT-alan yritysten kasvu ja monimutkaisuva toimintaympäristö korostavat erityisesti strategiatyön ja siihen kuuluvan strategisen henkilöstöjohtamisen merkitystä alalla. Osaamisen hallinta ja kehittäminen ICT-alan kiihtyvässä muutosvauhdissa, jossa henkilöstön kehittämis- ja kehittämistarpeet kasvavat jatkuvasti, muodostaa haasteen tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamiselle (Martinsons & Cheung 2001; Egan, Yang & Bartlett 2004; Kolehmainen 2004b; Manninen & Meristö 2004). Osaamisen kehittämisen voidaan siis ajatella nousevan yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista (Kaajas ym. 2002; Salminen, Saranen & Saranen 2003). Tietotekniikka-alan koulutusintensiteetistä kertoo Palvelutyönantajien vuonna 2001<sup>7</sup> toteuttama tutkimus, jonka mukaan tietotekniikan palveluyrityksissä henkilöstökoulutukseen käytetty rahamäärä on yli kuusi prosenttia niiden palkkasummasta. Keskimäärin yrityksissä käytettiin henkilöstökoulutukseen noin kahden prosentin osuutta palkkasummasta vastaava rahamäärä. (Tuominen 2001.)

Tietotekniikan alan monimutkaiset, arvaamattomat ja jatkuvasti muuttuvat työympäristöt yhdessä projektimuotoisen työskentelyn kanssa asettavat omat haasteensa perinteisille henkilöstön valvonnan ja johtamisen käytännöille. Lisäksi tietotekniikan ammattilaiset työskentelevät tavallisesti verrattain itsenäisesti sekä arvostavat matalia hierarkioita ja joustavia työjärjestelyjä. (Kolehmainen 2004b.) Locken (2003) mukaan hyvät ura- ja koulutusmahdollisuudet vaikuttavat joustavan työympäristön ja tehokkaan kommunikoinnin lisäksi positiivisesti tietotekniikan ammattilaisten työn haastavuuden ja palkitsevuuden kokemukseen. Uralla etenemisen mahdollisuuksien on todettu vaikuttavan myös tietotekniikan ammattilaisten työmotivaatioon (Smits, Mclean ja Tanner 1993). Henkilöstön uramahdollisuuksista huolehtiminen näyttääkin olevan varsin kriittinen tekijä, kun organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan ns. uuden sukupolven osajia palvelukseensa (Lock 2003), sillä työntekijän lähtiessä muualle esim. parempien urakehitysmahdollisuuksien toivossa organisaatio on vaarassa menettää ison osan arvokasta organisaatiokohtaista osaamista (Nurmi 1998). Tietotekniikkahenkilöstön urapolut ovat kuitenkin varsin rajoitetut, sillä yleensä tietotekniikan alalla edetään systeemisunnittelijasta projektin johtoon ja sieltä yksikön johtoon (Trauth ym. 1996; Martinsons & Cheung 1998; Finnegan & Murray 1999; Cappelli 2001; Heilmann 2004).

---

<sup>7</sup> Koulutusselvitys kattoi Palvelutyönantajien kaikki kaksitoista toimialaliittoa. Kyselyyn vastanneita yrityksiä oli 1009 (Tuominen 2001).

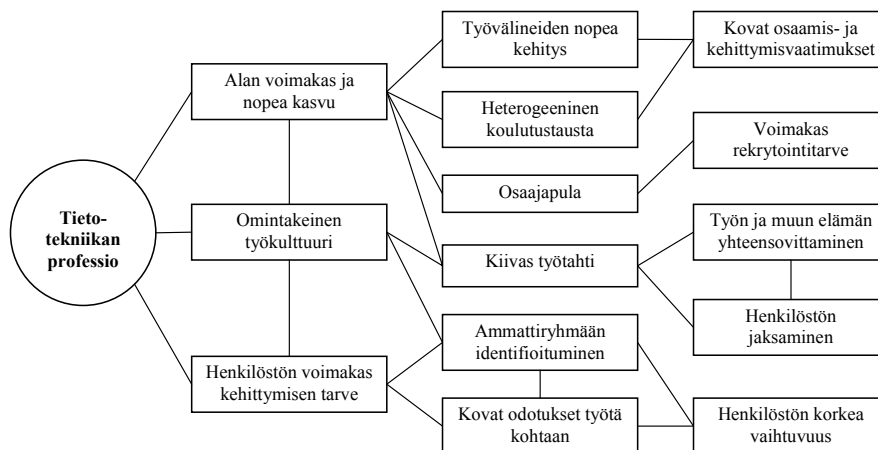
Profession eli ammatin tai ammattikunnan tyypillisenä tunnusmerkkinä voidaan pitää muodollisen koulutuksen kautta hankittua ja tunnustettua asiantuntemusta. Professioniin liittyvä erityisosaaminen puolestaan takaa haltijalleen tietynlaisen valta-aseman ja riippumattomuuden. (Larson 1990.) Tietotyöntekijöiden katsotaan usein omaavan tavallista paremman työmarkkina-aseman, palkkatason ja mahdollisuuden hyödyntää joustavia työjärjestelyjä (Pyöriä 2002). Työtehtäviin, palkkaan tai muihin työn osa-alueisiin tyytymättömän ja hyvät työmarkkinamahdollisuudet omaavan tietotekniikan ammattilaisen kynnyks vaihtaa työpaikkaa on varsin pieni (Ruohonen ym. 2002). Tietotekniikan ammattilaisten asiantuntemuksen ja erityisosaamisen voidaankin ajatella turvaavan heille erityisen valta-aseman omassa työorganisaatiossaan (Reponen 1996; Child & McGrath 2001; Gripenberg 2004; Kolehmainen 2004b; Tiainen 2002). Koulutuksen osalta profession tunnuspiirteet sen sijaan eivät tietotekniikkahenkilöstön kohdalla toteudu, sillä ammattiryhmään kuuluvien henkilöiden koulutustausta on varsin heterogeeninen. Koulutus voi olla esimerkiksi tietojenkäsittelyn, matematiikan, tekniikan tai talouden alalta. Toisaalta tietotekniikan ammattilaisena toimiminen ei välttämättä vaadi lainkaan muodollista koulutusta, sillä alan erityisosaaminen voi olla myös harrastuksen tai työkokemuksen kautta hankittua. (Tiainen 2002.) Tietotekniikkaharrastuksen kautta osaamisensa hankkineita ammattilaisia luonnehtii hyvin nuorena hankittu vahva mutta kapea-alainen tietotekniikkaosaaminen (Ruohonen ym. 2002; Kasvio 2004; Kultanen 2004, 113).

Ammattikunnan edustajien heterogeenisesta taustasta huolimatta tieto- ja viestintätekniikan voidaan katsoa muodostavan oman professionsa, josta käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä tietotekniikan professio. Seuraavassa kuviossa on esitetty yhteenveto tietotekniikan profession erityispiirteistä sekä hahmoteltu näiden tekijöiden yhteyksiä toisiinsa.<sup>8</sup> Tietotekniikan profession on ensinnäkin ominaista ICT-toimialan voimakkaan ja nopean kasvun aikaansaama osajapula. Alan epätavallinen työmarkkinatilanne löytyy myös tietotekniikkahenkilöstön voimakkaan rekrytointitarpeen ja korkeiden vaihtuvuuslukujen taustalta. ICT-alalle tyypillinen työvälaineiden nopea kehitys asettaa kovat vaatimukset henkilöstön osaamiselle ja sen kehittämiseksi, sillä osaaminen vanhenee varsin nopeasti. Alan kasvuhuman myötä kiristynyt työtahti puolestaan on tuonut omat haasteensa henkilöstön jaksamiselle sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Tietotekniikan professio kuitenkin eroaa tyypillisestä professionista paitsi koulutusalan myös koulutustason heterogeenisyyden vuoksi. Koulutuksen heterogeenisyys tai muodollisen koulutuksen

---

<sup>8</sup> Korkean teknologian alalla toimivien professionaalien erityispiirteitä on tarkastellut mm. Von Glönow (1988).

puuttuminen eivät kuitenkaan vähennä tietotekniikan professionissa toimivien henkilöiden erityisosaamiselle asetettuja vaatimuksia.



Kuvio 2. Tietotekniikan profession erityispiirteet.

IT-boomi loi erinomaisen kehitysympäristön tietotekniikka-alan omintakeiselle työkuultuurille. Tietotekniikan ammattilaisten työkuultuuriin sisältyy piirteitä edellä kuvatuille symbolianalytikoille sekä sukupolvi X:n ja luovan luokan edustajille tyypillisistä piirteistä. Yhtenä tietotekniikan profession liittävänä erityispiirteenä voidaan nostaa esiin henkilöstön vahva ammattiryhmään identifioituminen, mikä saattaa olla seurausta paitsi alan työkuultuurista myös tietotekniikkahenkilöstön poikkeuksellisen voimakkaasta henkilökohtaisen kasvun tarpeesta. Työtehtävien odotetaan olevan kiinnostavia, haastavia ja luovuuden mahdollistavia. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön odotukset työtä kohtaan ovat kovat. Työnantajaorganisaatioon sitoutuminen sen sijaan on tietotekniikkahenkilöstön keskuudessa löyhempää kuin ammattiryhmään sitoutuminen, mihin edellä esitetyn lisäksi on vaikuttanut myös alan poikkeuksellinen työmarkkinatilanne. Löyhä työnantajaorganisaatioon sitoutuminen puolestaan vaikuttaa tietotekniikkahenkilöstön korkeisiin vaihtuvuuslukuihin.

Lopuksi voidaan todeta, että tietotekniikan ammattilaisten työ on luokiteltavissa asiantuntijapainotteiseksi tietotyöksi ja työskentely on usein projekti-  
muotoista, mikä yhdessä muiden edellä kuvattujen erityispiirteiden kanssa asettaa haasteita tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamiselle ja siten

tekee henkilöstöjohtamisen ammattiryhmäkohtaisesta tarkastelusta mielekkään. Tietotekniikan profession erityispiirteiden perusteella näyttää siltä, että osaavan henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, palkitseminen ja urakehityksen tukeminen nousevat tärkeään asemaan, kun tietotekniikan ammattilaisia pyritään houkuttelemaan organisaation palvelukseen ja myös pitämään heidät siellä (Kleingartner & Anderson 1987, 129-130; Kolehmainen 2001; 2004b; Horwitz, Heng & Quazi 2003).

## 3 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN JA ORGANISAATION TULOKSELLISUUS

### 3.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen määrittely ja osa-alueet

Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli HRM (Human Resource Management) nousi perinteisen henkilöstöhallinnon (Personnel Management) rinnalle ja osin tilallekin 1980-luvulla, jolloin strateginen lähestymistapa tuli voimakkaasti mukaan HRM-tutkimukseen (Wright & McMahan 1992). Saman vuosikymmenen loppupuolella myös henkilöstöresurssien johtamisen ja organisaation suorituksen välinen yhteys nousi johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kentässä toimivien tutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Huolimatta siitä, että tämä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tarkasteleva tutkimus on viime vuosina ollut melko runsasta, henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden määrittelystä tai mittaamisesta ei ole olemassa yksimielisyyttä (Guest 1997; Boxall & Purcell 2003).

HRM voidaan lähestymistavasta riippuen määritellä ainakin kolmella eri tavalla. Ensinnäkin voidaan puhua henkilöstöresurssien johtamisesta lähinnä semanttisena muutoksena ja ajanmukaisempana terminä henkilöstöhallinnolle, jolloin henkilöstöresurssien johtaminen ja perinteinen henkilöstöhallinto eivät merkittävästi eroa toisistaan. Toiseksi HRM:n voidaan ajatella kuvaavan toisaalta henkilöstön muuttunutta roolia, jonka mukaan henkilöstö on strategisesti tärkeä resurssi, ja toisaalta taas henkilöstöosaston tehtäväkenttää, johon kuuluvat henkilöstön määrään ja laatuun, motivaatioon ja sitoutumiseen, osaamisen hallintaan sekä organisatoristen muutosten hallintaan liittyvien tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet.

Kolmannen määritelmän mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen edustaa organisaation inhimillisiin resursseihin suuntautuvaa toimintaa kokonaisuudessaan, ja sen tarkoituksena on palvella nykypäivän organisaatioita aikaisempaa henkilöstöhallintoa tehokkaammin. Tämän lähestymistavan mukaan HRM eroaa merkittävästi perinteisestä henkilöstöhallinnosta, sillä nykyään henkilöstöresurssit liitetään osaksi strategista johtamista ja tavoitteena on organisaation inhimillisten resurssien mahdollisimman tehokas hyödyntäminen. Henkilöstöresurssien johtamisen ulottuvuuksina voidaan pitää toimintoja, jotka tähtäävät organisaation integraation, henkilöstön sitoutumisen, joustavuus-

den ja työn laadun maksimoimiseen. (Guest 1987; Hendry & Pettigrew 1990; Bratton & Gold 1999; Torrington, Hall & Taylor 2002.)

Viimeksi mainitulla strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella (SHRM) tarkoitetaan sisäisesti johdonmukaisten HRM-toimintatapojen suunnittelua ja toteuttamista, jotta yrityksen henkinen pääoma (henkilöstön tietämys, taidot ja kyvyt) saadaan toimimaan liiketoimintatavoitteiden saavuttamista edistävällä tavalla (Huselid, Jackson & Schuler 1997). Strategisen HRM:n tehtävänä on siis ohjata henkilöstön käyttäytymistä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta oikeaan suuntaan (Schuler & Jackson 1987; Wright & McMahan 1992). Wrightin ja McMahanin (1992) määritelmän mukaan SHRM on

*”the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable a firm to achieve its goals”.*

Määritelmässä korostuvat kaksi strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisintä tunnuspiirrettä, jotka ovat HRM-käytäntöjen linkittyminen organisaation strategiseen johtamiseen ja HRM-käytäntöjen suunnitelmallinen sisäinen yhdenmukaisuus.

Storeyn (1995, 5) määritelmän mukaan HRM on tietynlainen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen, jonka tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen johtamalla sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä strategian mukaisesti. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa on keskeistä ajatus, jonka mukaan kulloinkin sovellettavilla henkilöstöjohtamisen käytännöillä on vaikutusta yrityksen tulokseen (esim. Huselid 1995; MacDuffie 1995; Boxall & Purcell 2000). HRM:n tärkein tehtävä onkin parantaa yrityksen kilpailuasemaa rekrytoimalla, motivoimalla ja kehittämällä yrityksen henkilöstöresursseja. Näin ollen HRM:n strateginen merkitys organisaation menestyksen kannalta on varsin keskeinen. (Despres & Hiltrop 1995; Koch & McGrath 1996.)

1970-luvulta lähtien on monesti nostettu esiin neljä henkilöstötoimeen kuuluvaa ydinaluetta, jotka ovat henkilöstön rekrytointi, kehittäminen, arviointi ja palkitseminen. 80-luvulla HRM-toimintoihin tulivat mukaan myös organisaatiosuunnitteluun ja sisäiseen tiedotukseen liittyvät tehtävät. (Ulrich 1995.) Wrightin ja McMahanin (1992) mukaan HRM-osa-alueisiin kuuluvat henkilöstön rekrytointiin, kehittämiseen, suoritusarviointiin ja palkkaukseen liittyvät tehtävät. Schulerin ja Jacksonin (1987) ryhmittelyssä HRM-osa-alueita ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, suoritusarviointi, palkkaus sekä koulutus ja kehittäminen. Guestin (1997) ryhmittely on hyvin samanlainen, sillä siinä rekrytointi, koulutus ja kehittäminen, palkkaus sekä uraan liittyvät käytännöt muodostavat omat asiakokonaisuutensa.

Ulrichin (1997b) mukaan henkilöstökäytännöt voidaan ryhmitellä kuuteen osa-alueeseen. Henkilöstösuunnitteluun kuuluvat rekrytointi, ylennykset, uudelleensijoittaminen ja perehdyttäminen. Kehittäminen puolestaan sisältää



koulutuksen ja urasuunnittelun. Arviointiin kuuluvat suorituksen tarkastelu ja tavoitteiden asettaminen. Palkitseminen käsittää palkkauksen ja työsuhte-edut. Työn organisoinnin osa-alueeseen taas kuuluvat työprosessit ja niiden kehittäminen. Kommunikointi käsittää henkilöstön vuorovaikutuksen ja yhteistyösuhteet. Sels ym. (2006) katsovat, että HRM-osa-alueita on kolme, joista ensimmäiseen kuuluvat henkilöstön valinta, kehittämien ja uraan liittyvät käytännöt. Toinen osa-alue on palkitseminen, joka sisältää suoritusarvioinnin ja palkkauksen. Kolmas osa-alue puolestaan on nimetty henkilöstön vaikuttamiseksi, ja se sisältä henkilöstön osallistamiseen liittyvät käytännöt. Viitala ja Jylhä (2006) puolestaan jakavat henkilöstöprosessit kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, palkitseminen, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu, ulkoistaminen ja hyvinvoinnin edistäminen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet voidaan jakaa myös strategiin ja teknisiin. Strategiin HRM-toimenpiteisiin lukeutuvat mm. tiimipohjaiseen työsuunnitteluun, työvoiman joustavaan käyttöön, laadun parantamiseen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen liittyvät käytännöt. Myös suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen sen mukaan, mitä osaamista kilpailustrategian toteuttamiseksi ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan, kuuluu strategisen HRM:n piiriin. Yleisesti ottaen strategisten HRM-toimenpiteiden tunnuspiirteenä on se, että niiden avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ja erottua kilpailijoista tehokkaammin kuin teknisinä pidettävien ja ns. perinteiseen henkilöstötoimeen kuuluvien käytäntöjen avulla. Teknisiä HRM-osa-alueita puolestaan ovat esimerkiksi rekrytointi, suoritusarviointi, koulutus sekä palkkaus ja palkitseminen. Teknisille HRM-käytännöille on tyypillistä se, että yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten valtio lainsäädännön kautta, vaikuttavat niiden toteuttamiseen. (Huselid, Jackson & Schuler 1997.)

Boxallin ja Purcellin (2003) samoin kuin Viitalan ja Jylhänkin (2006) mukaan henkilöstöressurssien johtamiseen kuuluvat nykyään sekä HR-ammattilaisten että linjajohdon vastuulla olevat tehtävät. Linjajohto tyypillisesti hoitaa yksikkönsä tai tiiminsä työntekijöiden valinnan ja on vastuussa yksikkönsä suorituskyvystä. Suuremmissa yrityksissä HR-osaston vastuulla ovat ns. teknisluonteiset henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet, kuten rekrytointiprosessin suunnittelu ja koulutustarpeiden kartoittaminen. Yrityksen HR-ammattilaisia konsultoidaan tyypillisesti myös ylimmän johdon rekrytointiin (headhunting) sekä palkkaus- ja kannustinrakenteen muutoksiin liittyvissä asioissa. HR-osaston ja linjajohdon tehtävänjakoa tarkasteltaessa on syytä huomioda, että käytännössä linjajohto ja esimiehet ovat HR-osaston asiakkaita. Tavoitteena on, että HR-osasto ja lähiesimiehet hoitavat henkilöstöressurssien johtamisen tehtäviä yhteistyössä.

Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen määritellään selkeästi erilaiseksi lähestymistavaksi organisaation inhimillisten resurssien johtamiseen kuin perinteinen henkilöstöhallinto. Henkilöstöresurssien johtamisen lisäksi HRM:n tehtäväkenttään kuuluu kilpailuedun saavuttaminen henkilöstöresurssien avulla, HRM-käytäntöjen ja liiketoimintastrategian välinen integraatio sekä HRM:n myötävaikutus yrityksen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisessa (Bratton & Gold 1999, 11). Lisäksi on huomattava, että henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstöresurssien johtamista ja työn organisointia kokonaisuudessaan, eikä ainoastaan niitä tehtäviä, jotka ovat organisaation henkilöstöosaston vastuulla. HRM-osa-alueisiin kuuluu siis sekä linjajohdon ja esimiesten että HR-osaston tai HR-ammattilaisten vastuualueeseen kuuluvia tehtäviä.

Henkilöstökäytännöillä viitataan tässä tutkimuksessa varsinaisten HRM-käytäntöjen lisäksi myös ns. työkäytäntöihin (Gaertener & Nollen 1989). Mm. MacDuffie (1995) on erottanut työkäytännöt HRM-käytännöistä. Työkäytännöillä tarkoitetaan työn organisointiin ja työtehtävien suorittamiseen liittyviä käytäntöjä, kuten tiimityö, työkierto, työtehtävien hajautus sekä henkilöstön osallistaminen ja aloitetoiminta. HRM-käytännöllä puolestaan tarkoitetaan HRM:n ydinalueeseen perinteisesti liitettyjä henkilöstöresurssien johtamisen käytäntöjä, joita ovat mm. rekrytointi, palkkaus ja kehittäminen. Tässä tutkimuksessa varsinaiseksi HRM-käytännöksi voidaan lukea henkilöstön rekrytointiin, palkkaukseen, arviointiin, perehdyttämiseen ja kehittämiseen sekä urasuunnitteluun liittyvät käytännöt. Henkilöstön osallistamista, sisäistä viestintää, työilmapiirin kehittämistä ja työtehtävien organisointia sen sijaan voidaan pitää enemmän työkäytäntöinä.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen teorioiden mukaan henkilöstöresurssien tarkoituksenmukainen käyttö mahdollistaa organisaation tuloksellisen toiminnan. Useimpien edellä mainittua oletusta testanneiden tutkimusten mukaan muuttujien kausaalirakenne noudattaa mallia, jonka mukaan johtamiskäytännöt (esim. tehokas rekrytointi) vaikuttavat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen (esim. henkilöstön pysyvyys), mikä puolestaan vaikuttaa organisatoriseen tuloksellisuuteen (esim. asiakastyytyväisyys). (Huselid, Jackson & Schuler 1997; Koys 2001.) Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudella/tehokkuudella (HRM effectiveness) tarkoitetaan siis organisaatiossa sovellettavien HRM-käytäntöjen positiivista vaikutusta organisaation tulokseen (performance) tai sen toiminnan tuloksellisuuteen (profitability/productivity) (Huselid, Jackson & Schuler 1997; ks. myös Vanhala & Kotila 2006). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsittelevässä englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään *organizational performance* -termin rinnalla usein myös käsitteitä *firm*, *company* tai *corporate performance* yrityksen tuloksellisuuteen viitattaessa.

Kuten Vanhala ja Kotilakin (2006) ovat todenneet, tuloksellisuuden käsitteen määrittelyminen on hankalaa. Näin ollen on vielä syytä korostaa, että tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termiä *organisaation tuloksellisuus*, koska ei haluta rajata julkisen sektorin organisaatioita tuloksellisuuskeskustelun ulkopuolelle. Organisaation tuloksellisuuden (Vanhala & Kotila 2006) rinnalla puhutaan myös *organisaation suorituskyvystä* (Alasoini 2001). Onnistuneesta henkilöstöjohtamisesta puolestaan käytetään käsitteitä *henkilöstövoimavarojen johtamisen tai henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus*.

HRM:n tuloksellisuuteen keskeisesti liittyviä käsitteitä ovat HRM-käytäntöjen innovatiivisuus (innovative) (Ichniowski ym. 1997; Michie & Sheehan-Quinn 2001), edistyksellisyys (progressive) (Delaney & Huselid 1996), kehittyneisyys (sophistication) (Huselid 1995; Koch & McGrath 1996; Ehrnrooth 2002) ja intensiteetti (intensity) (Sels ym. 2006), joilla kaikilla tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavien henkilöstökäytäntöjen ominaispiirteitä. Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioiden henkilöstökäytäntöjä arvioitaessa käytetään termiä *HRM-edistyksellisyys* (ks. tarkemmin luku 3.4).

### 3.2 Resurssipohjainen ajattelu henkilöstövoimavarojen johtamisessa

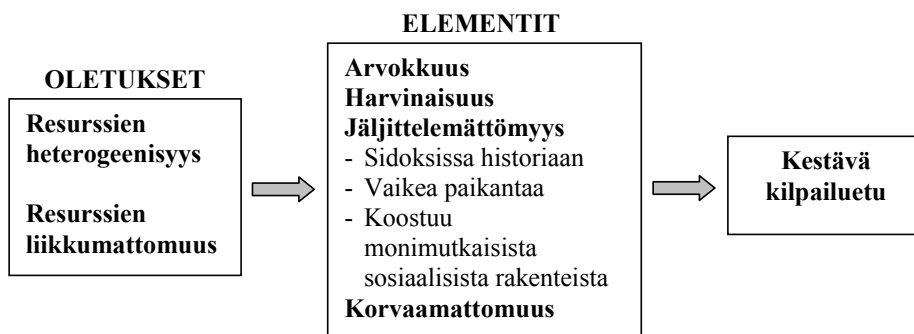
Ketteryys on organisaation ominaisuus, jonka merkitys kasvaa muutosvauhdin kiihtymisen myötä. Muutos vaikuttaa organisaatioihin kahdella tasolla. Ensinnäkin organisaation kulttuuriin ja identiteettiin kohdistuu muospaineita, ja toiseksi organisaatiolla on oltava kyky vastata ympäristön tapahtumiin nopeasti. Myös innovatiivisuus mainitaan usein organisaation menestystekijäksi. Organisaatioiden täytyy uudistua ja kehittää uudenlaisia kilpailukeinoja pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla. Nämä uudenlaiset kilpailukeinot voivat perustua ns. pehmeisiin, esim. henkiseen pääomaan liittyviin, organisatorisiin kyvykkyyksiin, joiden rakentaminen mutta myös jäljitteleminen on vaikeaa. (Eichinger & Ulrich 1995.) Onkin esitetty, että henkilöstöjärjestelmät voivat tuottaa yritykselle kestäväää kilpailuetua niiden vaikean kopioitavuuden takia (Pfeffer 1994; Wright ym. 1994; Huselid 1995; MacDuffie 1995; Becker & Gerhart 1996).

Henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä on kuvattu useiden erilaisten käsitekehikkojen avulla (Delaney & Huselid 1996). Wright ja McMahan (1992) ovat tarkastelleet organisaatiossa sovellettavien HRM-käytäntöjen taustalla vaikuttavia niin strategisia kuin ei-strategisiakin tekijöitä. Strategialähtöisten teorioiden mukaan HRM pohjautuu strategiseen päätöksentekoon. Ei-strategiset teoriat puolestaan keskittyvät HRM-käytäntöjen institutionaalisiin ja poliittisiin taustoihin. Eräs tapa henkilöstö-

resurssien strategisen merkityksen analysointiin on yrityksen sisäisten resurssien merkitystä kilpailuedun lähteenä tarkasteleva resurssipohjainen teoria (Guest 1997; Barney 1991; Wright & McMahan 1992; Wright ym. 1994; Barney & Wright 1998). Tällöin on keskeistä mieltää henkilöstöresurssit ja niihin tehtävät investoinnit kilpailuedun lähteeksi eikä kustannustekijäksi (Pfeffer 1994; Wright ym. 1994).

Resurssipohjainen näkemys yrityksestä (resource-based view of the firm) on vahvasti strateginen malli ja perustuu ajatukseen, jonka mukaan kilpailuetua voidaan saavuttaa ja ylläpitää ainoastaan arvokkaiden, harvinaisten ja vaikeasti jäljiteltävissä tai korvattavissa olevien resurssien avulla. Keskeistä tässä näkemyksessä on yrityksen sisäisten resurssien, strategian ja suorituksen välinen yhteys. Sisäisiin resurssihin kuuluvat fyysiset (teknologia, koneet ja laitteet jne.), inhimilliset (yksilöiden tietämys, koulutus ja kokemus jne.) ja organisatoriset resurssit (raportoinnin rakenne, suunnittelu- ja hallintajärjestelmät jne.). Henkilöstöresurssien kohdalla kilpailuedun saavuttamisessa on keskeistä henkisen pääoman kehittäminen sen sijaan, että ainoastaan sovitettaisiin henkilöstöresurssit yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Huomiota ei kiinnitetä pelkästään henkilöstön tämänhetkiseen toimintaan vaan myös taitoihin, tietämykseen, asenteisiin ja osaamiseen, joilla on vaikutusta yrityksen menestykseen pitkällä tähtäyksellä. (Barney 1991; Wright & McMahan 1992.)

Resurssia voidaan pitää arvokkaana, mikäli sen avulla voidaan parantaa organisaation suorituskykyä. Tätä voidaan pitää ehkä keskeisimpänä kestävästä kilpailuedun elementtinä, sillä erimerkiksi ainutlaatuisella resurssilla ei ole juuri merkitystä kilpailukyvyn kannalta ellei se ole myös arvokas. Kun valtaosalla kilpailevista yrityksistä ei ole mahdollisuutta hankkia kyseistä resurssia käyttöönsä, voidaan puhua harvinaisesta resurssista. Jos resurssi on kenen tahansa ulottuvilla, se ei arvokkuudestaan huolimatta ole todellinen kilpailuedun lähde. Toisaalta taas harvinainen ja arvokas resurssi tuottaa kilpailuetua ainoastaan silloin, kun se ei ole kopioitavissa muiden yritysten taholta. Resurssin jäljittelemättömyys voi johtua siitä, että se on vahvasti sidoksissa organisaation historiaan, sitä on vaikea paikantaa täsmällisesti tai se koostuu vaikeasti jäljiteltävissä olevista monimutkaisista sosiaalisista rakenteista. Resurssin korvaamattomuus puolestaan liittyy siihen, että vaikka organisaatiolla olisikin hallussaan arvokas, harvinainen ja vaikeasti jäljiteltävä resurssi, se ei tuota todellista kilpailuetua, jos kilpaileva yritys voi saavuttaa saman tuloksen jonkun toisen resurssin avulla. Resurssi ei siis ole ainutlaatuinen, jos se on korvattavissa (ks. Kuvio 3). (Barney 1991; Wright & McMahan 1992.)



Kuvio 3. Resurssipohjainen näkemys yrityksestä (Barney 1991).

Resurssipohjaisen ajattelun mukaan yrityksen henkilöstöresurssit voivat tuottaa kestävästä kilpailuetua, mikäli 1) ne tuovat yritykselle lisäarvoa, 2) tarvittava henkilöstöosaaminen on ainutkertaista, 3) henkilöstön osaamis-pääomaa on vaikea jäljitellä ja 4) henkilöstöresurssit eivät ole korvattavissa. Ensimmäiseen edellä luetelluista edellytyksistä liittyy oletus niin henkilöstöresurssien kysynnän kuin tarjonnankin heterogeenisyydestä. Käytännössä tämä toteutuu aina, koska työtehtävät eri yrityksissä vaativat erilaista osaamista ja tarvittava osaaminen on aina jollain lailla organisaatiospesifiä. Näin ollen myös yritysten henkilöstötarpeet ovat erilaisia. Potentiaalinen työvoima puolestaan koostuu hyvinkin erilaista ja eritasoista osaamista omaavista henkilöistä. Toisen edellytyksen osalta voidaan todeta, että kyvykkyyksien jakautuneisuudesta johtuen korkeimman tason osaaminen on harvalukuisempaa kuin keskitasoinen osaaminen. Henkilöstön valintaohjelmien tavoitteena onkin saada yritykseen parhaimman osaamisen omaavat henkilöt. Lisäksi yrityksen täytyy pitää nämä parhaat henkilöt palveluksessaan. HR-käytännöistä keskeiseen asemaan nousevat siis rekrytointi- ja palkkausjärjestelmät. (Barney 1991; Wright & McMahan 1992; Wright ym. 1994; Koch & McGrath 1996.)

Kolmannessa kohdassa mainittu osaamisen jäljittelemättömyys liittyy ensinnäkin yrityksen historiaan, joka on muovannut yrityksen käytäntöjä, politiikkaa ja kulttuuria. Kilpailuetua tuottavan käytännön kopioiminen on vaikeaa, koska jo kilpailuedun todellisen lähteen määrittelemisen saattaa tuottaa vaikeuksia. Kilpailuetua tuottavat sosiaalisten suhteiden järjestelmät eivät myöskään ole jäljennettävissä. Yrityksen henkilöstöjohtamisjärjestelmää voidaan pitää juuri tällaisena yrityksen historian muovaavana, monimutkaisista sosiaalisista rakenteista koostuvana ja vaikeasti jäljiteltävänä resurssina. Henkilöstöstrategian kopioiminen toiseen yritykseen on vaikeaa, koska se vaatii tarkkaa ymmärrystä johtamisjärjestelmän toiminnasta ja järjestelmän osien välisestä keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Suoraa jäljittelyä ja käytäntöjen kopiointia vaikeuttaa myös se, että johtamisjärjestelmä on usein kehittynyt varsin

pitkän ajan kuluessa. (Barney 1991; Wright & McMahan 1992; Wright ym. 1994; MacDuffie 1995; Becker & Gerhart 1996; Koch & McGrath 1996; Huselid, Jackson & Schuler 1997). Henkilöstöressurssien korvaamattomuus puolestaan tarkoittaa sitä, ettei henkilöstön panosta voida korvata jollain toisella resurssilla, esimerkiksi teknisellä laitteella (Wright & McMahan 1992; Wright ym. 1994).

Esimerkki resurssipohjaisesta lähestymistavasta henkilöstökäytäntöjen tuoksellisuuden tutkimuksessa on Kochin ja McGrathin (1996) HR-strategioiden ja henkilöstön tuottavuuden välistä yhteyttä kuvaava malli, jonka mukaan henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit parantavat työvoiman tuottavuutta. Henkilöstöressurssien suunnittelulla tarkoitetaan organisaation henkilöstötarpeiden analysointia muuttuvissa olosuhteissa ja näihin tarpeisiin vastaamiseen vaadittavien toimenpiteiden suunnittelua. Suunnittelu auttaa yritystä etsimään tarpeidensa mukaista henkilöstöä ja siten myös vaikuttamaan rekrytoinnin onnistuneisuuteen. Mitä enemmän yritys pystyy vaikuttamaan henkilöstönsä rakenteeseen, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on saavuttaa strategiset tavoitteensa. Mallin mukaan henkilöstösuunnittelun edistyksellisyys<sup>9</sup> siis parantaa työn tuottavuutta. Strategisten pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttaminen vaatii yritykseltä selkeää käsitystä siitä, mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan. Tämän lisäksi osaaminen täytyy osata etsiä ja hankkia yrityksen palvelukseen sekä pitää se siellä.

Henkilöstösuunnittelu edesauttaa organisaation tulevaisuuden henkilöstötarpeiden kartoittamista. Mitä enemmän henkilöstötarpeen kartoittamiseen panostetaan, sitä onnistuneempia rekrytointeja voidaan suorittaa ja sitä tuottavampaa henkilöstöä saadaan yrityksen palvelukseen. Rekrytointia tehostamalla voidaan löytää yrityksen tarpeisiin parhaiten sopivia henkilöitä ja siten myös vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen positiivisesti. Rekrytoinnin tehostamisen käytäntöjä ovat muun muassa rekrytointikanavien ja työnhakijoista kerättävän informaation määrän kasvattaminen. (Koch ja McGrath 1996.)

Kolmas mallissa esiintyvä HRM:n osa-alue on henkilöstön kehittäminen, jonka avulla henkilöstön osaaminen todella saadaan yrityksen käyttöön. Resurssipohjaisen teorian mukaan henkilöstön osaaminen on aina niin organisaatiospesifiä, ettei yhden yrityksen tarpeita silmällä pitäen koulutetun henkilöstön osaamista voida täysimittaisesti hyödyntää jonkun toisen yrityksen toimesta. Tämä johtuu siitä, että henkilöstön kehittämisellä ja koulutuksella saavutettavat hyödyt realisoituvat hitaasti luoden käytäntöjä, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä tai kopioida, mutta joilla kyseisessä organisaatiossa on positiiv-

---

<sup>9</sup> Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistyksellisyyden määrittelyä ja osa-alueita käsitellään tarkemmin luvussa 3.4.

visia tulosvaikutuksia (ks. myös Wright ym. 1994). Myös henkilöstön kehittämiseen suunnattujen investointien ajatellaan siis maksavan itsensä takaisin parantuneen työvoiman tuottavuuden muodossa. Kaiken kaikkiaan Kochin ja McGrathin (1996) malli perustuu siihen, että henkilöstösuunnitteluun, huolelliseen rekrytointiin ja systemaattiseen henkilöstön kehittämiseen suunnatut investoinnit parantavat työvoiman tuottavuutta. Tällöin HRM:n edistyksellisyys kokonaisuutena syntyy henkilöstösuunnitteluun, rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen liittyvien käytäntöjen systemaattisuuden, moninaisuuden sekä niihin suunnattujen rahallisten investointien suuruuden kautta.

Henkilöstöressurssien ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä tarkasteltaessa on yleensä keskitytty pohtimaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikutusta tuloksellisuuteen (esim. Koch & McGrath 1996). Wright ym. (1994) ovat kuitenkin todenneet, että HRM-käytännöt eivät itsessään voi toimia kestävästä kilpailuedun lähteenä, koska ne ovat kopioitavissa ja korvattavissa. Sen sijaan Wright ym. (1994) ovat tarkastelleet henkilöstöressurssien ja organisaation kilpailukyvyn välistä yhteyttä käyttäytymistieteellisestä näkökulmasta (behavioral perspective) (ks. myös Wright & McMahan 1992), jonka mukaan henkilöstön toiminta on tärkeä linkki organisaation strategian ja suorituksen välillä. Sovellettavien henkilöstökäytäntöjen sijasta tässä lähestymistavassa korostuu organisaation henkilöstöressurssien merkitys kilpailukykyä tuottavana tekijänä.

Wrightin ym. (1994) mukaan myös HRM-käytännöillä on merkitystä kestävästä kilpailuedun rakentumisesta, sillä ne ovat niitä toimenpiteitä, joilla henkilöstöressursseja houkutetaan, valitaan, arvioidaan, palkitaan ja kehitetään (ks. myös Huselid 1995; Sáa-Perez & Garcia-Falcón 2002). HRM-käytännöillä voidaan paitsi kehittää henkistä pääomaa myös ohjata sen toimintaa organisaation tavoitteen saavuttamiseen tähtäävään suuntaan. Kun tarkastellaan henkilöstöressurssien ja kilpailukyvyn välistä yhteyttä, henkilöstön osaaminen ja toiminta ovat juuri niitä tekijöitä, joilla kilpailukykyä voidaan aikaansaada. Näin ollen kestävä kilpailuetu voi siis syntyä henkilöstöressurssien ja niiden johtamisessa sovellettujen käytäntöjen yhteisvaikutuksena. Myös Guest (1997) katsoo henkilöstöjohtamisen käytäntöjen vaikuttavan organisaation suorituksen henkilöstön osaamisen, sitoutumisen ja joustavuuden kautta. Lisäksi Wright ym. (1994) toteavat, että tietyssä organisaatiossa toimivat käytännöt eivät välttämättä tuota kilpailuetua toisessa organisaatiossa. Käytäntöjen suoraviivainen imitointi on hankalaa, koska jokaisen organisaation toimintaympäristö on ainutlaatuinen. Kuhunkin tilanteeseen ja toimintaympäristöön sopivilla henkilöstökäytännöillä henkilöstöressurssien maksimaalinen hyödyntäminen sen sijaan on mahdollista.

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimukseen on sovellettu myös ns. kyberneettisiä systeemimalleja (cybernetic systems models). Avoimet systeemi-

mallit kuvaavat organisaatiot panoksista ja tuotoksista koostuvina ympäristön kanssa vuorovaikutuksessa olevina avoimina järjestelminä, joiden toimivuuteen pyritään vaikuttamaan mm. henkilöstöjohtamisen keinoin. Systemimallit voivat olla myös suljettuja, jolloin niissä keskitytään organisaation ytimen suojaamiseen ulkoiselta ympäristöltä. Transaktiokustannusteorian (agency/transaction cost theory) soveltaminen HRM-tutkimuksessa puolestaan auttaa ymmärtämään, minkälaisia vaatimuksia organisaatioissa tehdyt strategiset valinnat aiheuttavat HRM-käytännöille. (Wright & McMahan 1992.)

Edellä esitellyssä resurssipohjaisessa ajattelussa ja käyttäytymistieteellisessä lähestymistavassa sekä varsin lyhyesti esitellyissä kahdessa muussa lähestymistavassa henkilöstökäytäntöjen ajatellaan kehittyvän rationaalisen ja ennakoivan päätöksentekoprosessin tuloksena. Nämä strategiset teoriat pyrkivät ymmärtämään ja ennakoimaan HRM-käytäntöjen rakentumista siten, että ne mahdollisimman hyvin ja suunnitelmallisesti auttaisivat organisaatiota saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen. Näin ollen ne sopivat nimenomaan strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimuksen lähtökohdiksi. Kaikki organisaatioissa sovellettavat HRM-käytännöt eivät kuitenkaan tue organisaation tehokasta toimintaa ja saattavat jopa toimia sen vastaisesti. HRM-käytäntöjen taustalla vaikuttavien ei-strategisten tekijöiden tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten HRM-käytännöt joko toimivat tai eivät toimi strategiaa tukevalla tavalla. Ei-strategisilla tekijöillä tarkoitetaan tässä tekijöitä, jotka rationaalisen suunnitteluprosessin sijasta ovat poliittisten tai institutionaalisten voimien tuottamia.

Ei-strategisista malleista Wright ja McMahan (1992) tuovat esiin ensinnäkin resurssi riippuvuus/valta -mallit (resource dependence/power models), jotka voidaan nimetä myös henkilöstöjohtamisen valta ja politikointi -malleiksi. Näiden mallien mukaan organisaatioissa sovellettavat HRM-käytännöt voivat syntyä organisatorisen vallan käytön tai politikoinnin tuloksena. Toiseksi Wright & McMahan (1992) mainitsevat institutionaalisen teorian (institutional theory), joka voi niin ikään auttaa ymmärtämään HRM-käytäntöjen taustalla vaikuttavia tekijöitä, sillä institutionalismilla tarkoitetaan sosiaalista prosessia, jonka kautta yksilöt jakavat yhteisen käsityksen todellisuudesta. Institutionaalisen teorian mukaan monet organisaation rakenteet ja käytännöt saavat oikeutuksensa todellisuuden sosiaalisen konstruoinnin tuloksena.

Henkilöstövoimavarojen ja niiden johtamisen strategista merkitystä sekä yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen tarkastellaan tässä tutkimuksessa resurssipohjaisen teorian ja käyttäytymistieteellisen näkökulman kautta. Näin ollen edellä keskityttiin tarkastelemaan näitä kahta strategista lähestymistapaa jättäen muut niin strategiset kuin ei-strategisetkin lähestymistavat vähemmälle huomiolle.



### 3.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus

#### 3.3.1 Universaali ja kontekstuaalinen lähestymistapa

Henkilöstökäytäntöjen sovellettavuus on keskeinen kysymys tarkasteltaessa strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuuden tutkimusta hallitsevaa kahta paradigmaa<sup>10</sup>, jotka ovat universaali (universal) ja kontekstuaalinen (contextual tai contingency) paradigma (Youndt ym. 1996; Brewster 1999). Universaalien parhaat käytännöt -lähestymistavan mukaan voidaan nimetä tiettyjä HRM-käytäntöjä, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaation suorituskykyyn kaikissa olosuhteissa. Kontekstuaalisen lähestymistavan mukaan HRM-käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välinen yhteys sen sijaan on tilannekohtaista ja riippuvaista mm. organisaation strategiasta (Youndt ym. 1996).

Nomoteettiseksi sosiaalitieteelliseksi lähestymistavaksi (Burrell & Morgan 2001) luonnehdittu HRM-tutkimuksen universaali paradigma on ollut vallitsevana lähestymistapana erityisesti Yhdysvalloissa. Universaalien lähestymistavan mukaan HRM-tutkimuksella pyritään paljastamaan yleisiä, kaikkialla sovellettavissa olevia lainalaisuuksia, joiden avulla organisaatioiden henkilöstöjohtamista voidaan tehostaa. Tämän lähestymistavan mukaan HRM-tutkimuksen tulisi tähdätä organisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja siten myös organisaation suorituskyvyn parantamiseen. (Brewster 1999.)

Universaaliin lähestymistapaan pohjautuvassa tutkimuksessa käytetään tavallisesti deduktiivista päättelyä eli laaditaan hypoteeseja ja testataan niitä. Tutkimus pohjautuu olemassa oleviin tutkimustuloksiin ja tutkimusalueen teoriaan, keskittyy tarkasti määriteltyjen hypoteesien ympärille sekä sisältää testausasetelman, joka mahdollisesti johtaa tutkimustulosten pohjalta tehtävien ennusteiden laatimiseen. Tutkimus kohdistuu yleensä muutamaani yksityissektorin ns. terävimmän kärjen yrityksiin, jotka ovat usein suuria monikansallisia joko tuotannollista toimintaa harjoittavia tai korkean teknologian toimialalla toimivia yrityksiä. Universaaliin lähestymistapaan perustuvan tutkimuksen vahvuuksina ovat sen kyky kehittää alan teoriaa, huolellisesti suunnitellut ja määritellyt tutkimuskysymykset, tutkimuksen helppo toistettavuus ja tutkimusmenetelmien kehittyneisyys sekä tutkimusten arvioinnissa käytettävät yhtenäiset kriteerit. Tutkimustulosten luotettavuutta sen sijaan voivat heikentää

---

<sup>10</sup> Paradigmalla tarkoitetaan tiedeyhteisössä vallitsevaa tieteen perustaa, joka määrittelee hyväksytyn tavan tehdä tiedettä (Kuhn 1996, 10).

tutkimusmenetelmien epätarkoituksenmukainen käyttö tai kyseenalaisesti määritellyt kausaalisuhteet. (Brewster 1999.)

Kontekstuaalinen paradigma puolestaan on luonteeltaan idiografinen (Burrell & Morgan 2001). Kontekstuaalinen lähestymistapa pyrkii ymmärtämään, miten strateginen HRM eroaa eri konteksteissa sekä selvittämään mistä tekijöistä erot aiheutuvat. Tähän näkemykseen perustuvassa tutkimuksessa kiinnitetään yleensä erityistä huomiota ilmiötä koskeviin selityksiin tai perusteluihin, kun taas ilmiöiden yhteys organisaation suorituskykyyn jää vähemmälle huomiolle. Tämän lähestymistavan piirissä kulttuuria, omistussuhteita, työmarkkinoita sekä valtion ja ammattiliittojen roolia pidetään enemmänkin organisaatioiden ominaispiirteinä kuin sen toimintaan vaikuttavina ulkoisina tekijöinä. (Brewster 1999.)

Kontekstuaalisen lähestymistavan omaavat tutkimukset perustuvat tyypillisesti induktiiviseen päättelyyn. Kontekstuaalinen HRM-teoria perustuu vähemmän ohjaavien ja vähemmän rajoittavien menettelytavoin kerättyihin aineistoihin kuin universaali teoria. Tutkimustraditiot eroavat myös siinä, että universaali paradigma suosii ilmiöiden testaamista ja ennustamista, kun taas kontekstuaalinen paradigma keskittyy enemmän ilmiötä kuvailevan aineiston keräämiseen. Kontekstuaalisen lähestymistavan mukaan merkityksellisiä ilmiöitä pitää tutkia, vaikkei niitä koskevien, testattavissa olevien hypoteesien muodostaminen olisikaan mahdollista tai vaikka ilmiötä koskeva aikaisempi tutkimusaineisto olisikin jäsentymätöntä. Universaalien lähestymistavan piirissä paljon tutkitut, ns. terävimmän kärjen yritykset eivät niinkään ole kontekstuaaliseen lähestymistapaan pohjaavan tutkimuksen mielenkiinnon kohteena. Työmarkkinoiden toiminta ja organisaatioiden tyypilliset toimintatavat sen sijaan ovat tyypillisiä tutkimuskohteita kontekstuaalisen lähestymistavan piirissä. Erityisesti Euroopassa on tehty runsaasti ilmiöiden ymmärtämiseen tähtäävää tutkimusta, joka soveltuu organisaation sidosryhmien ja monimutkaisten toimintaympäristöjen tarkasteluun. Tämän lisäksi, toisin kuin Yhdysvalloissa, jossa ollaan pääasiassa kiinnostuneita tuotannollista toimintaa harjoittavista yrityksistä, Euroopassa on keskitytty enemmän palvelu- ja julkisen sektorin organisaatioiden tutkimiseen. (Brewster 1999.)

### 3.3.2 Integraatiomallit

Henkilöstövoivarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on kiistanalainen kysymys strategisen henkilöstöjohtamisen alueella (Boselie, Paauwe & Jansen 2001). Joissain tutkimuksissa henkilöstöjohtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen (esim. Huselid 1995; Ichniowski ym. 1997; Sels ym. 2006). Toisaalla taas HRM:n ja or-

ganisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on osoittautunut vähintäänkin heikoksi (Ehrnrooth 2002; Ramsay, Scholarios & Harley 2000). Erityisesti HRM:n ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden aikaan saavan mekanismin luonne ja todentaminen ovat kiistanalaisia kysymyksiä. Tästä johtuen HRM:n ja organisaation tuloksellisuuden välistä linkkiä tai sen muodostamaa mekanismia kutsutaan ns. mustaksi laatikoksi (black box) (Boselie, Dietz & Boon 2005). Käytännössä tilanne on se, että henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden on havaittu olevan yhteydessä keskenään, mutta syystä ja vaikutuksesta ei vielä voida puhua. Kuten edellä todettiin, HRM-tutkimuksen piirissä käydään keskustelua siitä, ovatko HRM-käytännöt universaalisti sovellettavissa vai tarvitaanko käytäntöjen maa-, toimiala-, organisaatio- tai ammattiryhmäkohtaista räätälöintiä. HRM:n tutkimuskentässä onkin rakennettu erilaisia HRM:n ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden muodostumista kuvaavia malleja.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta koskeneet tutkimukset ovat käsitelleet sitä, ovatko toiset HRM-käytännöt tuloksellisempia kuin toiset tai voivatko toisiaan täydentävät ja synergistiset käytännöt toimia tuloksellisesti (esim. Delaney & Huselid 1996; Guest 1997; Huselid, Jackson & Schuler 1997; Björkman & Xiucheng 2002). HRM-käytäntöjen yhteensopivuudella eli integraatiolla (integration/fit) on tärkeä merkitys useimmissa henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuutta kuvaavissa malleissa. Nadler ja Tushman (1980, 93) ovat määritelleet integraation seuraavasti:

*”The degree to which the needs, demands, goals, objectives and structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and structures of another component.”*

HRM-integraation käsite on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen, joista ulkoinen (vertikaalinen) integraatio viittaa HRM-käytäntöjen ja yrityksen strategian väliseen yhdenmukaisuuteen. Sisäinen (horisontaalinen) integraatio puolestaan tarkoittaa organisaation HRM-käytäntöjen keskinäistä yhdenmukaisuutta. (Huselid 1995; Delery & Doty 1996; Wright & Snell 1998.)

Käytettäessä yhteensopivuutta henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuutta kartoittavan tutkimuksen jäsentämisessä voidaan löytää kolme erilaista lähestymistapaa (Delery & Doty 1996; Guest 1997). Ensinnäkin joukko HRM-malleja perustuu ajatukseen, jonka mukaan toisilla HRM-käytännöillä on voimakkaampi positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen kuin toisilla. Tätä kutsutaan ns. parhaat käytännöt –vaikutukseksi. (esim. Delaney & Huselid 1996; Guest 1997.) Parhaat käytännöt -lähestymistavan (best HRM practices) mukaan tiettyjen parhaiden HRM-käytäntöjen tuloksellisuusvaikutus on universaali eli ne vaikuttavat positiivisesti kaikkien niitä soveltavien organisaatioiden tuloksellisuuteen. Koska käytännöt eivät ole yrityskohtaisia vaan yleistettäviä, niitä voidaan benchmarkata. Tämän lähestymistavan mukaan HRM:n

tuloksellisuus syntyy ideaalista HRM-käytäntöjen joukosta (fit as an ideal set of practices), jota hyödyntämällä voidaan maksimoida henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja siten myös vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. (esim. Pfeffer 1994; Wood & Albanese 1995; Becker & Gerhart 1996; Guest 1997; Marchington & Grugulis 2000). Parhaiden käytäntöjen tuloksellisuusvaikutuksen ajatellaan olevan additiivista eli mitä laajemmassa määrin parhaita käytäntöjä sovelletaan, sitä tuloksellisempaa henkilöstöjohtaminen on (Delery & Doty 1996).

Parhaat käytännöt -lähestymistapa soveltavaan tutkimukseen kuuluu strategisten HRM-käytäntöjen tunnistaminen sekä yksittäisten käytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden osoittaminen. Delery ja Doty (1996) ovat listanneet aikaisempaan tutkimukseen perustuen seitsemän strategista HRM-osa-aluetta, jotka ovat

- sisäinen rekrytointi
- järjestelmällinen henkilöstön koulutusjärjestelmä
- suoritusperusteinen henkilöstön arviointi
- organisaation tulokseen sidottu palkkaus
- työsuhteen jatkuvuus
- henkilöstön vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- selkeästi määritelty työnkuva.

Ulkoinen (fit as strategic integration) lähestymistapa lähtee liikkeelle oletuksesta, jonka mukaan erilaiset tilannetekijät vaikuttavat HRM-käytäntöjen tuloksellisuuteen. Tärkeimpänä tilannetekijänä pidetään yrityksen strategiaa. Tällöin HRM-käytännöt määräytyvät yrityksen strategian mukaan eli on kysymys ulkoisesta (strategisesta) integraatiosta. Organisaation HRM-käytännöt siis linkittyvät ulkoiseen kontekstiin, mikä tarkoittaa, että HRM sopeutuu yrityksen liiketoimintastrategiaan. Näin ollen HRM-käytännöt ovat kaikkein tuloksellisimpia, kun ne ovat yhteensopivia organisaation strategian kanssa. Yhteensopivuus tarkoittaa tässä sellaisten johtamiskäytäntöjen soveltamista, jotka tukevat organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Keskeistä tavoitteiden saavuttamisessa on tarkoituksenmukaista osaamista omaavan henkilöstön rekrytointi sekä palveluksessa pitäminen ja henkilöstön työmotivaation varmistaminen. (Delery & Doty 1996; Guest 1997.)

HRM-toimintokimppu -lähestymistapa (fit as bundles) puolestaan perustuu sekä ulkoiseen että sisäiseen integraatioon. Henkilöstön hankintaan, kehittämiseen ja motivointiin tähtäävien HRM-käytäntöjen on oltava paitsi keskenään yhdenmukaisia myös yhdenmukaisia organisaation HR-järjestelmän ja strategian kanssa (esim. Delery & Doty 1996; Youndt ym. 1996; Guthrie ym. 2002). Tämän lähestymistavan mukaan tuloksellinen henkilöstökäytäntöjen toimintokimppu on sisäisesti johdonmukainen, yhtenäinen ja koostuu toisiaan täydentävistä parhaista käytännöistä (MacDuffie 1995; Becker & Gerhart 1996; De-

lery & Doty 1996; Guest 1997; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Björkman & Xiucheng 2002). Myös HRM-toimintokimppu -ajattelun mukainen parhaat käytännöt -vaikutus on additiivinen (Guest 1997). Toimintokimppulähestymistapa eroaa parhaat käytännöt -lähestymistavasta siten, että siinä ollaan yksittäisten käytäntöjen sijasta kiinnostuneita kokonaisista HRM-järjestelmistä, jotka tiettyjen olosuhteiden vallitessa takaavat parhaan tuloksellisuuden. Tällöin organisaation tulisi valita sellainen järjestelmä tai HRM-käytäntöjen kimppu, joka on mahdollisimman yhdenmukainen myös strategian kanssa. Sovellettavien HRM-käytäntöjen ja strategian välinen yhteys edesauttaa HRM-toimintojen ja yrityksen sekä lyhyen- että pitkän tähtäyksen tavoitteiden välistä yhdenmukaisuutta (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 1988).

Oikeaa toimintokimppua määriteltäessä on tärkeää ymmärtää yrityksen sisäisten tekijöiden samoin kuin ulkoisten, HRM-käytäntöjen sovellettavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavien, olosuhteiden merkitys. Ollakseen tuloksellinen ja toimiva toimintokimppu täytyy muodostaa synergistinen HRM-käytäntöjen yhdistelmä (Purcell 1999). Henkilöstökäytäntöjen tulee paitsi huomioida hyvät suoritukset myös palkita niistä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi suoritusarviointi- ja palkkausjärjestelmien täytyy olla toisiinsa linkittyneitä. Arviointi- ja palkkausjärjestelmän lisäksi henkilöstön pysyvyyttä voidaan edistää ja vaihtuvuutta vähentää integroimalla sisäiset ylennysperiaatteet HRM-järjestelmään. Myös henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamiskäytännöt toimivat tehokkaasti silloin, kun ne ovat linjassa muiden käytäntöjen kanssa eli osallistumiseen sekä kannustetaan että siitä myös palkitaan. (Huselid 1995.) Myös tiimityön käytöllä voidaan vaikuttaa henkilöstön tuottavuuteen kaikkein tehokkaimmin silloin, kun sitä sovelletaan yhdessä muiden tiimityöhön kannustavien ja tehokkaan tiimityön mahdollistavien käytäntöjen (esim. tiimityöhön valmentava henkilöstökoulutus) kanssa (Ichniowski ym. 1997). Vasta toisiaan täydentävistä ja sisäisesti yhdenmukaisista henkilöstökäytännöistä rakennettu toimintokimppu saa aikaan sellaiset olosuhteet, joissa henkilöstön osaaminen tulee parhaiten hyödynnettyä (MacDuffie 1995).

Edellä lueteltujen kolmen lähestymistavan lisäksi Guest (1997) mainitsee myös kaksi harvemmin käytettyä HRM:n tuloksellisuuden tarkasteluun soveltuvaa lähestymistapaa. Ensimmäinen näistä on kontingentti lähestymistapa (fit as contingency), jonka mukaan henkilöstöjohtaminen on tuloksellista silloin, kun HRM-käytännöt sopeutuvat mahdollisimman hyvin organisaation ulkoiisiin tekijöihin, joita voivat olla esimerkiksi markkinoiden luonne, lainsäädännölliset muutokset tai toimialan erityispiirteet. Toinen vähemmän huomiota osakseen saanut lähestymistapa perustuu yksinomaan HRM-käytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen (fit as gestalt). Tämän lähestymistavan mukaan HRM-käytännöt ovat enemmän kuin osiensa summa. Näin ollen parhaat käytännöt -vaikutus on kerrannainen, mikä tarkoittaa sitä, että yhdenkin tärkeän

elementin puuttuminen johtaa synergiaedun menettämiseen. Käytäntöjen yhteensopivuus voi syntyä joko HRM-käytäntöjen keskinäisen synergian tai tietyn rakenteen tai kulttuurin yhdistävän vaikutuksen tuloksena. Seuraavassa taulukossa on esitetty yhteenveto HRM:n tuloksellisuuden tarkastelussa yleisimmin sovelletuista lähestymistavoista.

Taulukko 1. Yleisimmin sovelletut HRM-integraatiomallit (Guest 1997).

HRM-MALLI	Universaali	Ulkoinen	Toimintokimppu
Lähestymistapa	Parhaat käytännöt	Parhaat käytännöt	Synergistinen toimintokimppu
Integraatio	Sisäinen	Ulkoinen	Sisäinen ja ulkoinen
Sovellettavuus	Universaali	Riippuu strategiasta	Riippuu sisäisestä yhdenmukaisuudesta ja strategisesta integraatiosta

Delery ja Doty (1996) puolestaan katsovat, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta voidaan tarkastella kolmen lähestymistavan kautta. Universaali (universalistic) lähestymistapa perustuu parhaisiin käytäntöihin. Kontingenti (contingency) lähestymistapa puolestaan viittaa käytäntöjen ulkoiseen integraatioon, ja konfiguraationaalinen (configurational) lähestymistapa sisäiseen integraatioon sekä henkilöstöjärjestelmään kokonaisuutena (Delery & Doty 1996).

Edellä käsiteltyjen integraatiomallien lisäksi voidaan olettaa, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus on riippuvainen myös työmarkkinatrendien mukaan määräytyvien ammattiryhmäkohtaisten odotusten ja organisaatiossa sovellettavien HRM-käytäntöjen välisestä yhteensopivuudesta (Becker & Gerhart 1996; Delaney & Huselid 1996; Holm ym. 2002). Tämä tarkoittaa sitä, että HRM-toimintokimppua rakennettaessa on huomioitava sekä yksilöllisten (henkilöstön uraodotukset, vaihtoehtoiset uramahdollisuudet, perhetilanne, ikä jne.) että organisaation rakenteellisten tekijöiden (yrityksen elinkaari, markkinatilanne, maantieteellinen sijainti, historia työnantajana jne.) samoin kuin ulkoisten olosuhteidenkin (talouden vaihtelut, työmarkkinatilanne, sopivan henkilöstön saatavuus jne.) merkitys henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen (MacDuffie 1995; Purcell 1999; Lähteenmäki 2000). Toisaalta pyrkimys parhaiden käytäntöjen etsimiseen voidaan jo sinänsä kyseenalaistaa; onko parhaiden HRM-käytäntöjen nimeäminen ylipäätään mahdollista vai voidaanko HRM-käytäntöjen tuloksellisuudesta puhua ainoastaan tietyssä ympäristössä tai strategisessa kontekstissa.

Mikäli parhaat käytännöt –vaikutuksen ajatellaan ilmenevän HRM-järjestelmän eikä yksittäisten käytäntöjen kautta (esim. Becker & Gerhart 1996), kannattaa huomio kiinnittää parhaiden käytäntöjen etsimisen sijasta ns. korkean suorituskyvyn työjärjestelmien tunnuspiirteiden määrittelemiseen<sup>11</sup> (esim. Appelbaum ym. 2000). Tällöin henkilöstöjohtamisjärjestelmän ainutlaatuisella rakenteella ja kokonaisuudella ajatellaan olevan enemmän merkitystä johtamisen tuloksellisuuteen kuin yksittäisillä käytännöillä. Yksittäisten HRM-käytäntöjen sijasta, näiden käytäntöjen muodostamat järjestelmät ovat todellisia kestäväen kilpailuedun lähteitä (esim. MacDuffie 1995; Ichniowski ym. 1997; Björkman & Xiucheng 2002). Kyseinen näkemys perustuu siihen, että kokonaisen HRM-järjestelmän kopiaiminen toiseen organisaatioon on huomattavasti vaikeampaa kuin yksittäisten käytäntöjen kopiointi (Barney & Wright 1998). Kestäväen kilpailuedun elementtejä käsiteltiin edellä luvussa 3.2.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta käsitelleitä tutkimuksia on kritisoitu mm. niissä ilmenevistä metodologisista ongelmista. Erityisesti poikittaistutkimuksiin liittyvänä ongelmana on mainittu se, että menestyvät yritykset omaksuvat korkean suorituskyvyn työkäytäntöjä todennäköisemmin kuin heikommin menestyvät, jolloin käytäntöjen vaikutus yrityksen suoritukseen saattaa korostua liikaa. Toisaalta heikommin menestyvät yritykset taas käyttävät korkean suorituskyvyn työkäytäntöjä parantaakseen huonoa tilannettaan, jolloin käytäntöjen merkitys tulee aliarvioitua, koska niitä soveltavien yritysten lähtötilanne on heikko. (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996.) Myös Edwards ja Wright (2001) tuovat esiin saman kausaalisuuteen liittyvän ongelman henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksessa; aikaansaako edistykseellinen henkilöstöjohtaminen organisatorista tuloksellisuutta vai edesauttaako organisaation tuloksellisuus edistykseellisten henkilöstökäytäntöjen soveltamista. Kyseessä on kuitenkin hyvin tyypillinen empiiriseen tutkimukseen liittyvä ongelma, jota on vaikea välttää, mutta joka on kuitenkin syytä ottaa huomioon (Ordiz & Fernandes 2005).

Myös empiiristen aineistojen keräämiseen liittyy ongelmia, jotka voivat johtua esimerkiksi siitä, että tutkimusaineistoon valikoituvat todennäköisemmin menestyvät ja korkean suorituskyvyn työkäytäntöjä soveltavat yritykset. HRM-käytäntöjen riippuvuus toinen toisistaan puolestaan saa aikaan sen, että usein keskitytään tarkastelemaan yhtä käytäntöä kerrallaan. Mikäli tarkoituksena on tarkastella yrityksen koko HR-funktion tuloksellisuutta, tuottaa yksittäisten käytäntöjen vaikutusten yhteenlasku liian positiivisen kuvan koko HR-järjestelmän tuloksellisuudesta. Toisaalta taas useiden käytäntöjen samanaikainen tarkastelu voi johtaa yksittäisten käytäntöjen tuloksellisuuden aliarvioimiseen. (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996.) MacDuffie (1995) kritisoi

---

<sup>11</sup> Ks. tarkemmin luku 3.4.1.

aikaisempia tutkimuksia siitä, että ne ovat liiaksi keskittyneet yksittäisten henkilöstökäytäntöjen tuloksellisuuden arviointiin. Mikäli henkilöstökäytäntöjen oletetaan muodostavan toimintokimppuja, on yksittäisten käytäntöjen sijasta tutkittava näiden toimintokimppujen tuloksellisuutta. HRM-tutkimuksen käsitteellisten ongelmien lisäksi myös MacDuffie (1995) tuo esiin tutkimuksen empiiriset ongelmat, jotka hän katsoo aiheutuvan epäluotettavista mittareista ja riittämättömistä kontrollimuuttujista.

### 3.4 Henkilöstökäytäntöjen edistykseisyys

#### 3.4.1 Korkean suorituskyvyn työkäytännöt

Tarkasteltaessa organisaatioiden strategisia HRM-valintoja, keskeistä ei ole esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen tähtävien käytäntöjen olemassaolo, vaan niiden tarkoituksenmukainen ja omaleimainen soveltaminen (Guest 1987; 1997; 1999). Tällaisia omaperäisiä HRM-käytäntöjen kokonaisuuksia voidaan kutsua korkean suorituskyvyn tai tuloksellisuuden HRM-käytännöksi (high performance HRM practices) tai korkean sitoutumisen HRM-käytännöksi (high commitment HRM-practices)<sup>12</sup>. Kyseessä ovat synergistisistä HR-käytännöistä koostuvat järjestelmät (Guest 1999; Harrell-Cook & Ferris 1999), jotka vaikuttavat positiivisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996; Koch & McGrath 1996; Huselid, Jackson & Schuler 1997; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Björkman & Xiucheng 2002). Tällaisia henkilöstökäytäntöjä laaja-alaisesti omaksuneita organisaatioita kutsutaan usein korkean sitoutumisen tai suorituskyvyn organisaatioiksi (high commitment organizations) tai niiden sanotaan soveltavan korkean suorituskyvyn työjärjestelmiä (high performance work systems) (Appelbaum ym. 2000; Alasoini 2001; Michie & Sheehan-Quinn 2001). Korkean suorituskyvyn tai sitoutumisen HRM-käytännöistä, työkäytännöistä ja työjärjestelmistä käytetään tässä tutkimuksessa pääasiassa termiä *korkean suorituskyvyn työkäytännöt*. Aiemmissä tutkimuksissa myös ”tuloshakuiset henkilöstökäytännöt” on esiintynyt vastaavana suomenkielisenä terminä (Vanhala & Kotila 2006).

<sup>12</sup> Korkean suorituskyvyn ja sitoutumisen HRM-käytäntöjen rinnalla käytetään myös käsitteitä korkean suorituskyvyn työkäytännöt (high performance work practices) ja korkean sitoutumisen työkäytännöt (high commitment work practices tai high-involvement work practices) (Huselid 1995; Pil & MacDuffie 1996; Torrington, Hall & Taylor 2002, 264). Lawler (1986) puolestaan käyttää termiä korkean sitoutumisen johtaminen (high involvement management).



Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä selvittäneiden tutkimusten tulokset viittaavat siihen, että korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen tai työjärjestelmien käyttö on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen parantuneen tuottavuuden ja kannattavuuden muodossa (Michie & Sheehan-Quinn 2001). Esimerkkeinä näistä tutkimuksista mainittakoon Huselid (1995), MacDuffie (1995), Delaney ja Huselid (1996) sekä Ichniowski ym. (1997). Kaiken kaikkiaan organisaation tuloksellisuutta on mitattu hyvin erilaisin mittarein (Ulrich 1997b; Saá-Pérez & Garcia-Falcón 2002). Tavallisesti käytettyjä tuloksellisuuden mittareita ovat mm. työvoiman tuottavuus, laadun ja taloudellisen tuloksen mittarit sekä henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot (esim. Michie & Sheehan-Quinn 2001; Batt ym. 2002; Sáa-Perez & Garcia-Falcón 2002; Way 2002). Yleisesti voidaan todeta, että mikäli henkilöstökäytäntöihin liittyvät kustannukset ovat niistä saatuja tuottoja pienemmät, voidaan käytäntöjen soveltamisen kautta parantuneen henkilöstön tuottavuuden ja vähentyneen vaihtuvuuden ajatella vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen (Sáa-Perez & Garcia-Falcón 2002).

Korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen, ja niihin investoimisen ajatellaan vaikuttavan positiivisesti henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, mikä puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa tuottavuutta (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996; Appelbaum ym. 2000). Mm. henkilöstön sitoutumista edesauttavien käytäntöjen, kuten hajautetun päätöksenteon, kokonaisvaltaisen koulutuksen ja henkilöstön osallistamisen, on todettu olevan yhteydessä parantuneeseen organisatoriseen tuloksellisuuteen (Arthur 1992; 1994). Tällöin henkilöstökäytäntöjen tuloksellisuusvaikutus on välillinen. MacDuffien (1995) mukaan erityisesti varsinaisiksi HRM-käytännöiksi<sup>13</sup> lukeutuvilla toimilla voidaan vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavia työkäytäntöjä puolestaan ovat tiimi- ja ryhmätyö sekä aloitetoiminta. Henkilöstön osaamiseen puolestaan vaikuttavat ennen muuta työkäytäntöihin lukeutuvat toiminnot sekä rekrytointiin ja henkilöstökoulutukseen liittyvät HRM-käytännöt.

Siiitä, mitä korkean suorituskyvyn työkäytännöt ovat tai miten ne tulisi määrittellä, ei ole olemassa yksimielisyyttä ja aihealuetta käsittelevä teoria on suhteellisen harvalukuista. Universaalien paradigman piirissä on tosin laadittu useita korkean suorituskyvyn työkäytäntöjä koskevia listauksia. Kontekstuaalista lähestymistapaa edustavat tutkijat sen sijaan kyseenalaistavat edellä mainitun kaltaiset listaukset. Korkean suorituskyvyn työkäytännöiksi ja niille ominaisiksi piirteiksi on nimetty esimerkiksi (Larrazo ym. 2006):

- perusteellinen ja valikoiva rekrytointijärjestelmä
- laaja-alainen koulutusjärjestelmä

<sup>13</sup> Ks. HRM- ja työkäytäntöjen välinen jaottelu luvussa 3.1.

- työsuorituksen huomioivat palkitsemisjärjestelmät
- keskimääräistä korkeampi palkkataso
- itseohjautuvat tiimit
- selkeät ja joustavat työnkuvat (työkierto)
- korkeatasoinen ja tehokas sisäinen viestintä
- pysyvä työsuhde
- oikeudenmukainen kohtelu kaikilla organisaatiotasolla.

Myös henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien edistäminen, suoritusarvioinnin käyttö ja työilmapiirimittaukset voidaan lukea korkean suorituskyvyn työkäytännöiksi (Huselid 1995; Brewster 1999). Tuloksellisille henkilöstökäytännöille on ominaista, että niiden avulla pyritään kehittämään henkilöstön osaamista. Tähän liittyviä käytäntöjä ovat mm. valikoiva rekrytointi, kokonaisvaltainen henkilöstökoulutus sekä muut henkilöstön kehittämistoimet, kuten työkierto. Lisäksi henkilöstökäytännöillä pyritään edistämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia (empowerment), osallistavaa toimintatapaa, tiimimäistä työn organisointia ja ryhmäperusteista kannustamista. (Youndt ym. 1996.)

Korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen soveltamisen katsotaan parantavan nykyisten ja potentiaalisten tulevien työntekijöiden osaamista, ammattitaitoa ja kyvykkyyksiä, lisäävän henkilöstön motivaatiota, vähentävän poissaoloja ja edesauttavan erityisesti parhaiden työntekijöiden organisaatiossa pysymistä (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996). Jotta henkilöstökäytännöillä olisi positiivinen tuloksellisuusvaikutus, tarvitaan oikeanlaista henkilöstön osaamista, henkilöstön motivaatiota sekä henkilöstöjärjestelmän ja organisaation strategian välistä yhdenmukaisuutta (Ordiz & Fernández 2005).

Osaavan mutta motivoitumattoman henkilöstön vähäinen panostus ei juuri edistä organisaation tuloksellisuutta. Motivoitunut henkilöstö, jolta puuttuu oikeanlaista osaamista, sen sijaan tekee paljon, mutta näiden toimien vaikutus tuloksellisuuteen on todennäköisesti vähäinen. Henkilöstöjärjestelmän ja strategien välistä yhdenmukaisuutta puolestaan tarvitaan, jotta työskentelyä voidaan ohjata organisaation tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeaan suuntaan. Oikeanlaisen osaamisen hankkimisen käytäntöjä ovat erilainen koulutus ja työkierto. Motivaatiota edistävinä käytäntöinä puolestaan pidetään erilaisia sekä ulkoisen palkitsemisen keinoja, kuten suoritukseen sidottua palkkausta, että sisäinen palkitsemisen keinoja, joista mainittakoon vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien edistäminen sekä hyvä työsuunnittelu. (MacDuffie 1995.)

Perusteellisesti ja huolellisesti tehdyllä rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa siihen, minkä tyyppistä osaamista henkilöstöllä on. Henkilöstösuunnittelulla ja rekrytoinnilla pyritään vaikuttamaan siihen, että henkilöstön osaaminen ja organisaation pitkän tähtäyksen tavoitteet ja tarpeet kohtaavat. Monenlaiseen

muodolliseen tai epämuodolliseen kouluttautumiseen, kuten työssä vaadittavien perustaitojen kartuttamiseen, työn ohessa oppimiseen, mentorointiin ja johtamiskoulutukseen, kannustaminen edesauttaa henkilöstön osaamisen kehittymistä. Pätevän ja korkeasti koulutetun henkilöstön osaaminen ei kuitenkaan tule täysimääräisesti hyödynnettyä, mikäli työntekijät eivät ole motivoituneita tekemään parhaansa organisaation kokonaistavoitteen saavuttamiseksi. Henkilöstön motivaatioon vaikuttavista HRM-käytännöistä mainittakoon yksilö- tai työryhmäkohtainen suorituksen arviointi, arviointimenetelmien linkittäminen kannustavaan palkkausjärjestelmään, henkilön suoriutumiseen ja ansioihin perustuva sisäinen ylenemisjärjestelmä sekä muut kannustimet, jotka ohjaavat henkilöstöä toimimaan organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. (Huselid 1995; Guest 1997.) Edelleen voidaan todeta, ettei henkilöstön suoritus korkeasta osaamistasosta ja motivaatiosta huolimatta ole optimaalinen, mikäli työntekijöillä ei, esim. työn organisoinnista johtuen, ole mahdollisuutta täysimääräisesti hyödyntää omia kykyjään, eikä toteuttaa uusia ja innovatiivisia työtapoja (Bailey, Berg & Sandy 2001).

Mikäli henkilöstökäytäntöä voidaan luonnehtia korkean suorituskyvyn työkäytännöille ominaisilla piirteillä, sen voidaan ajatella olevan tuloksellinen ja siten vaikuttavan positiivisesti myös organisaation tuloksellisuuteen. Näin ollen korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen ominaispiirteiden kautta voidaan määritellä tuloksellisia henkilöstökäytäntöjä.

### 3.4.2 Edistyksellisten henkilöstökäytäntöjen piirteet

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistyksellisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin eri käytännöt sisältävät henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttavien henkilöstökäytäntöjen ominaispiirteitä. Rekrytointikäytäntöjen kohdalla edistyksellisyyttä kuvaa ensinnäkin niiden laaja-alaisuus (Icniowski ym. 1997), jolla tarkoitetaan erilaisten rekrytointikanavien ja arviointimenetelmien käyttöä (Faems ym. 2005). Myös rekrytointiprosessin huolellisuutta, täsmällisyyttä ja valikoivuutta voidaan pitää edistyksellisyyden mittareina (Pfeffer 1994). Edistyksellisinä henkilöstön valintakriteereinä puolestaan pidetään henkilön persoonallisuuden piirteitä sekä kykyä oman osaamisen kehittämiseen ja yhteistyöhön. Uuden henkilön rekrytointia aiemman kokemuksen ja iän perusteella sen sijaan pidetään vähemmän edistyksellisenä toimintatapana. (MacDuffie 1995; Larraza ym. 2006.) Youndt ym. (1996) katsovat työnhakijan ongelmanratkaisutaitojen kuuluvan kaikkein edistyksellisimpiin rekrytointikriteereihin. Sisäisen rekrytinnin käytön voidaan puolestaan katsoa edistävän henkilön etenemis- ja uramahdollisuuksia organisaatiossa (Huselid 1995).

Henkilöstön kehittämisessä toimintojen laajuus ja kattavuus ilmentävät kyseisen osa-alueen edistyskellisyyttä (Icniowski ym. 1997; Shaw, Gupta & Delery 2005). Henkilöstön kehittämistoimien laajuus viittaa vuotuisen henkilöstökoulutuksen määrään (Huselid 1995; MacDuffie 1995; Larraza ym. 2006) ja kattavuus puolestaan siihen, kuinka suuri osa henkilöstöstä on kuluvan vuoden aikana osallistunut koulutukseen (Delaney & Huselid 1996; Michie & Sheehan-Quinn 2001). Lönnqvistin ja Mettäsén (2003) mukaan henkilöstökoulutusta voidaan mitata esimerkiksi vuotuisten koulutusinvestointien, koulutuspäivien ja koulutukseen osallistuneiden henkilöiden määrällä. Henkilöstön kehittämisen edistyskellisyyteen kuuluu myös uuden henkilöstön koulutus eli perehdyttäminen (MacDuffie 1995). Perehdyttämisen arvioinnissa kiinnitetään huomiota sen ajalliseen keston (MacDuffie 1995) ja toteutuksen järjestelmällisyyteen (Michie & Sheehan-Quinn 2001).

Edistyskellistä työn organisointia ilmentää muun muassa työkierron käyttö (Larraza ym. 2006). Työkierron katsotaan vaikuttavan positiivisesti erityisesti henkilöstön osaamiseen (MacDuffie 1995). Myös tiimi- ja ryhmätyön käytön ajatellaan kuuluvan edistyskelliseen työn organisointiin. Tiimityössä sekä käytännön soveltamisen laajuus että järjestelmällisyys toimivat edistyskellisyyden mittareina (Icniowski ym. 1997). Käytön laajuudella viitataan tiimityön kohdalla siihen, kuinka suuri osa henkilöstöstä tekee tiimityötä (MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1996; Larraza ym. 2006). Työnkuvien joustavuuden ja monipuolisuuden katsotaan niin ikään ilmentävän edistyskellisiä työn organisoinnin käytäntöjä (Pfeffer 1994; Wood & Albanese 1995; Icniowski ym. 1997).

Palkkausikäytäntöjen edistyskellisyyden mittareina käytetään tyypillisesti palkkauksen kannustavuutta sekä palkkakannustimien soveltamisen kattavuutta (Icniowski ym. 1997). Palkkausjärjestelmän kannustavuus ilmenee käytännössä palkkauksen linkittymisenä suoritustasoon (Huselid 1995; MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1995; Wood & Albanese 1995; Delaney & Huselid 1996; Appelbaum ym. 2000; Godard 2001; Larraza ym. 2006). Palkkaus voi olla yhteydessä koko organisaation tai yksikön suoritustasoon (MacDuffie 1995). Edistyskellisimpänä ja eniten kannustavuusvaikutusta omaavan käytäntönä pidetään palkkauksen kytkemistä tiimin tai työryhmän suoritukseen (Pil & MacDuffie), jolloin palkkauksen avulla voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Palkkauksen kytkeminen koko organisaation suoritustasoon on sikäli ongelmallista, että henkilöstö saattaa kokea omat mahdollisuutensa vaikuttaa suoritukseen ja siten myös palkan määräytymiseen kovin pieniksi, jolloin kannustavuusvaikutusta ei synny. Käytännön kattavuus puolestaan viittaa siihen, kuinka suurta osaa henkilöstöstä tulospalkkiojärjestelmät koskevat (Huselid 1995). Edistyskellisimpänä voidaan pitää koko henkilöstön kattavaa tulospalkkiojärjestelmää (MacDuffie 1995). Järjestelmällisen ja säännöllisen suoritusarvioinnin käyttö kuuluu myös

edistykselliseen henkilöstöjohtamisen järjestelmään (Michie & Sheehan-Quinn 2001; Thompson & Heron 2005).

Henkilöstön osallistamisessa edistyksellisyys tarkoittaa sellaisten käytäntöjen soveltamista, jotka edesauttavat henkilöstön mahdollisuutta osallistua organisaatiota koskevaan päätöksentekoon (Delery & Doty 1996). Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet voivat ulottua esimerkiksi työn suorituspaikkaan, työn aikataulutukseen, työtahtiin, työnjakoon, työpaikan sisustukseen, työvälineiden hankintaan, laadun arviointiin ja käytettävään tekniikkaan liittyviin asioihin (Godard 2001). Tämän osa-alueen edistyksellisyyttä ilmentää myös se, että henkilöstöä rohkaistaan osallistumaan päätöksentekoon (Delery & Doty 1996) ja aloitteiden tekemiseen (MacDuffie 1995; Delery & Doty 1996; Guthrie ym. 1996; Pil & MacDuffie 1996).

Organisaation sisäiseen viestintään liittyvien käytäntöjen katsotaan olevan edistyksellisiä, kun niitä sovelletaan säännöllisesti (Wood & Albanese 1995; Ichniowski ym. 1997; Godard 2001) ja järjestelmällisesti (Huselid 1995). Myös avoimuus kuuluu edistyksellisiin sisäisen viestinnän toimintatapoihin (Delery & Doty 1996). Työpaikan ilmapiiriin ja henkilösuhteisiin panostamista mitataan tyypillisesti sillä tuetaanko organisaatiossa henkilöstön virkistystoimintaa (Godard 2001) ja käytetäänkö ilmapiirikartoituksia säännöllisesti (Huselid 1995; Guthrie ym. 2002; Thompson & Heron 2005). Myös työsuhteiden jatkuvuuteen pyrkimisen katsotaan liittyvän hyvän työilmapiiriin kehittymistä edistäviin käytäntöihin (Larrazo ym. 2006).

Kaiken kaikkiaan henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyys voidaan määritellä niiden soveltamisen säännöllisyydeksi ja järjestelmällisyydeksi, laajuudeksi, moninaisuudeksi ja niihin tehtyjen rahallisten panostusten suuruudeksi. Säännöllisyys ja järjestelmällisyys viittaavat käytännön soveltamisen systemaattisuuteen, joka korostuu esimerkiksi organisaation sisäisen viestinnän ja suoritusarvioinnin kohdalla (Huselid 1995; Ichniowski ym. 1997; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Ramsay ym. 2000). Systemaattisuuden lisäksi käytäntöjen edistyksellisyyteen kuuluu niiden soveltamisen laajuus ja laaja-alaisuus. Laajuudella tarkoitetaan käytännön soveltamisen laajuutta organisaatiossa eli kuinka suurta osaa henkilöstöstä käytäntö tai toimintatapa koskee (Huselid 1995; Thompson & Heron 2005). Laaja-alaisuus puolestaan viittaa toimintatapojen moninaisuuteen (Michie & Sheehan-Quinn 2001). Lisäksi henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyyttä arvioidaan puhtaasti määrällisin kriteerein (Pfeffer 1994). Suunnitelmallisuus ja pitkän tähtäyksen suunnittelu kuuluvat niin ikään henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyteen usean osa-alueen kohdalla (Pfeffer 1994; Delery & Doty 1996; Koch & McGrath 1996; Janhonen, Tuomi & Vanhala 2002).

Ichniowski ym. (1997) ovat tarkastelleet palkkaukseen, rekrytointiin, henkilövalintaan, tiimipohjaiseen työn organisointiin, työsuhteen jatkuvuuteen,

joustavaan työnkuvien määrittelyyn, koulutukseen ja viestintään liittyvistä henkilöstökäytännöistä koostuvien HRM-järjestelmien yhteyttä tuotantohenkilöstön työsuoritukseen. Tutkimuksessa arvioitiin HRM-järjestelmän innovatiivisuuden (edistyksellisyyden) astetta muodostamalla yksittäisistä henkilöstökäytännöistä neljä HRM-järjestelmää, joista toinen ääripää edustaa perinteistä ja toinen kaikkein innovatiivisinta HRM-järjestelmää (ks. Kuvio 4). Tutkimuksen mukaan toisiaan täydentävien henkilöstökäytäntöjen kokonaisuuksilla on merkittävä vaikutus organisaation tuloksellisuuteen, kun taas yksittäisten henkilöstökäytäntöjen vaikutus on hyvin vähäinen. Kannustavaan palkkaukseen, joustaviin työnkuviin, tiimityön käyttöön, monialaiseen osaamiseen tähtäävään henkilöstökoulutukseen, laaja-alaiseen rekrytointiin ja henkilövalintaan, organisaation sisäiseen viestintään ja työsuhteen jatkuvuuteen liittyvien henkilöstökäytäntöjen todettiin parantavan henkilöstön työsuoritusta tehokkaammin kuin ns. perinteisten henkilöstökäytäntöjen. Parhaaseen tulokseen työsuorituksen kannalta päästään, kun jokaisella henkilöstöjohtamisen osaluueella sovellettavat käytännöt ovat innovatiivisia ja toisiaan täydentäviä. (Ichniowski ym. 1997.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta selvittäneiden tutkimusten heikkoudeksi on mainittu tulosten harhaisuus (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996), joka saattaa johtua siitä, että innovatiivisia HRM-käytäntöjä omaksuvat todennäköisimmin jo valmiiksi hyvin suoriutuvat organisaatiot. Ichniowskin ym. (1997) tutkimuksessa ongelma pyrittiin ottamaan huomioon kiinnittämällä erityistä huomiota tutkimuksen kohteena olevien organisaatioiden vertailtavuuteen valitsemalla tutkimuskohteiksi ainoastaan tietyn tyyppisiä tuotantolinjoja. Lisäksi kukin tuotantolinja käytiin läpi kokeneen asiantuntijan kanssa, jotta voitiin tunnistaa mahdolliset tuottavuuden vaihteluun vaikuttavat tekniset seikat. Lisäksi tutkimuksessa kontrolloitiin useita muita työn tuottavuuteen mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten johtajan kyvykkyys, lomautusuhan olemassaolo ja henkilöstön palkkataso. Tutkimuksen pitkäjänteisyyden avulla voitiin myös tarkastella perinteisestä HRM-järjestelmästä innovatiivisempaan järjestelmään siirtyneiden yksiköiden työvoiman tuottavuudessa tapahtuneita muutoksia, joiden todettiin olevan positiivisia.

	HRM-JÄRJESTELMÄ	JÄRJESTELMÄN KUVAUS
perinteinen	<b>Järjestelmä 4:</b> ei lankaan innovatiivisia käytäntöjä	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiukka esimiehen valvonta</li> <li>– Tiukasti määritellyt työnkuvat ja kapea-alaiset vastuut</li> <li>– Palkkauksen liittyvät kannustimet perustuvat määrälliseen eivätkä laadulliseen tulokseen</li> <li>– Ei tiimityön käyttöä</li> <li>– Ei johdon tiedonvälitystä henkilöstölle koskien yrityksen taloudellista tilannetta tai johdon säännöllisiä tapaamisia henkilöstön kanssa</li> <li>– Ei uusien työntekijöiden kattavaa seulontaa</li> <li>– Ei järjestelmällistä henkilöstökoulutusta</li> </ul>
	<b>Järjestelmä 3:</b> innovatiivisia käytäntöjä sovelletaan ainakin kahdella HRM-osa-alueella	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Tiimityön käyttö aloitettu (ei kuitenkaan sovelleta kovin laajasti)</li> <li>– Johdon ja henkilöstön välisen kommunikaation edistäminen siten, että johto välittää yrityksen talouteen liittyvää tietoa henkilöstölle tai tapaa henkilöstöä tai sen ammattiyhdistysedustajia säännöllisesti</li> </ul>
innovatiivinen	<b>Järjestelmä 2:</b> innovatiivisia käytäntöjä sovelletaan useammalla kuin kahdella HRM-osa-alueella	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laaja-alainen henkilöstökoulutus</li> <li>– Kattava tiimityön käyttö</li> <li>– Lisäksi sovelletaan yhtä tai kahta innovatiivista käytäntöä, mutta yksi tai useampi seuraavista käytännöistä puuttuu: kattava työnhakijoiden seulonta, työkierto tai laajasti määritellyt työnkuvat, laaja-alainen kannustava palkkaus ja lupaus työsuhteiden jatkuvuudesta</li> </ul>
	<b>Järjestelmä 1:</b> jokaisella HRM-osa-alueella sovelletaan ainakin yhtä innovatiivista käytäntöä	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Laaja-alainen kannustava palkkausjärjestelmä tai osaamisperusteiset palkkakannustimet</li> <li>– Uusien työntekijöiden kattava seulonta</li> <li>– Tekniisiin taitoihin ja tiimin ongelmanratkaisuun liittyvää koulutusta</li> <li>– Henkilöstön laaja osallistuminen ongelmanratkaisutiimeihin</li> <li>– Laajat työnkuvat ja työkierron käyttö</li> <li>– Säännöllistä tiedon välitystä johdon ja henkilöstön välillä</li> <li>– Sitoutuminen työsuhteiden jatkuvuuteen</li> </ul>

Kuvio 4. HRM-järjestelmän innovatiivisuus (Ichniowski ym. 1997).

Michie ja Sheehan-Quinn (2001) ovat tarkastelleet joustavien työkäytäntöjen, HRM-järjestelmien ja organisaation tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. HRM-järjestelmät 1-4 muodostettiin tutkimuksessa Ichniowskin ym. (1997) rakentaman HRM-käytäntöjen arvioinnin kehikon (ks. Kuvio 4) pohjalta. Michie ja Sheehan-Quinn (2001) sisällyttivät tutkimukseensa myös suori-

tusarviointiin, uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja henkilöstön kuulemiseen työpaikan muutostilanteissa liittyvien käytäntöjen tarkastelun. Kyseisen tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä Ichniowskin ym. (1997) tutkimuksen kanssa, sillä innovatiivisten henkilöstökäytäntöjen soveltamisen todettiin vaikuttavan positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen. Erityisen voimakas vaikutus on HRM-järjestelmien 1 ja 2 tyyppisillä toisiaan täydentävien henkilöstökäytäntöjen kimpulla. Tutkimuksen mukaan työvoiman toiminnallinen jousto (functional flexibility) korreloi positiivisesti organisaation taloudellisen tuloksen kanssa, ja tämä yhteys on erityisen voimakas silloin kun samanaikaisesti sovelletaan kaikkein edistyskellisimpiä henkilöstökäytäntöjä.

Deleryn ja Dotyn (1996) mukaan henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys on riippuvainen organisaation strategiasta siten, että tietyt henkilöstökäytännöt toimivat tehokkaasti tietynlaista strategiaa toteuttavissa organisaatioissa. Innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä soveltavien organisaatioiden strategian on todettu useimmiten olevan toiminnan laatuun keskittyvä. Organisaatiot, jotka eivät sovelle innovatiivisia henkilöstökäytäntöjä, sen sijaan ovat tyypillisesti omaksuneet kustannusten minimointiin tähtäävän strategian. (Michie & Sheehan-Quinn 2001.)

Henkilöstökäytäntöjen piirteitä tarkasteltaessa voidaan erottaa hallinnolliset (administrative) ja henkisen pääoman hyödyntämistä edesauttavat (human-capital-enhancing) henkilöstökäytännöt. Youndt ym. (1996) mukaan hallinnolliset käytännöt sopivat kustannusten karsimista painottavaa toimintastrategiaa soveltaviin organisaatioihin, joissa tavoitteena on prosessien standardointi, virheiden karsiminen ja tuotannon tehokkuuden maksimointi. Laadun parantamiseen tai joustavuuteen keskittyviä strategioita soveltavissa organisaatioissa puolestaan tarvitaan henkilöstön osaamisen hyväksikäyttöä ja kehittymistä edesauttavia käytäntöjä. Henkisen pääoman hyödyntämistä edesauttaviin henkilöstökäytäntöihin kuuluvat huolellinen henkilöstön valinta, jossa kiinnitetään huomiota sekä teknisiin että ongelmanratkaisutaitoihin. Myös kokonaisvaltainen henkilöstön kehittäminen, henkilöstön kehittymiseen keskittyvä suoritusarviointi sekä osaamiseen, ryhmäperusteisiin kannustimiin ja ulkoiseen oikeudenmukaisuuteen perustuva palkkausjärjestelmä kuuluvat henkisen pääoman hyödyntämistä edesauttaviin käytäntöihin.

Arthur (1992; 1994) puolestaan on nimennyt vastaavat HR-järjestelmät kontrollia ja sitoutumista painottaviksi järjestelmiksi. Kontrolliin perustuvien järjestelmien tavoitteena on työvoimakustannusten karsiminen ja tehokkuuden parantaminen ohjaamalla henkilöstöä tiettyjen sääntöjen ja järjestyksen avulla ja perustamalla henkilöstön palkitseminen mitattavissa olevaan tuotokseen. Sitoutumista painottava HR-järjestelmä sitä vastoin pyrkii vaikuttamaan henkilöstön toimintaan ja asenteisiin rakentamalla linkin henkilöstön ja organisaation tavoitteiden välille. Henkilöstö pyritään siis sitouttamaan organisaation



tavoitteiden saavuttamiseen henkilöstökäytäntöjen avulla. Kuten henkisen pääoman hyödyntämistä edesauttaviin henkilöstökäytäntöihin, myös sitoutumispainotteiseen HR-järjestelmään kuuluu henkilöstön osallistaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, koulutus, ryhmätyö sekä muut sosiaalisia suhteita ylläpitävät toiminnot (Wood & Albanese 1995). Sitoutumista painottavat HR-järjestelmät näyttävät olevan tuloksellisempia kuin valvontaa painottavat järjestelmät. Vaikuttava mekanismi voi olla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, jonka on todettu olevan alhaisempi sitoutumispainotteista HR-järjestelmää soveltavissa organisaatioissa. Lisäksi vaihtuvuuden todettiin vaikuttavan negatiivisesti organisaation tuloksellisuuteen erityisesti sitoutumispainotteista HR-järjestelmää soveltavissa organisaatioissa. (Arthur 1994.)



## 4 TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖPAIKAN VAIHTOALTTIUS

### 4.1 Työtyytyväisyys käsitteenä

Asenteella tarkoitetaan henkilön varsin pysyvää ja johdonmukaista tapaa suhtautua tiettyyn kohteeseen. Juutin (1989, 18) mukaan

*”Asenne on henkinen valmiustila, joka on organisoitunut kokemuksen kautta, ja tällä valmiustilalla on ihmisen käyttäytymistä dynaamisesti ohjaava vaikutus”.*

Edellä olevan määritelmän mukaan asenne vaikuttaa henkilön käyttäytymiseen. Asennoitumisen kohteena voi olla esimerkiksi työ, jolloin puhutaan työasenteista (Juuti 1989). Organisaatiokäyttäytymisellä taas tarkoitetaan ihmisten toimintaa organisaatioissa, ja siihen sisältyy sekä yksilön että ryhmän toiminta (Lämsä & Hautala 2004). Työasenteet puolestaan selittävät henkilön toimintaa työorganisaatioissa ja soveltuvat näin ollen organisaatiokäyttäytymistä tarkastelevan tutkimuksen mittareiksi (Juuti 1989).

Työasenteita tarkasteltaessa puhutaan yleensä työtyytyväisyydestä, joka on keskeinen osa organisaatiokäyttäytymistä (esim. Kuo & Chen 2004; Saari & Judge 2004). Tutkimusaiheena työtyytyväisyys ei ole uusi, sillä Kuon ja Chenin (2004) mukaan ensimmäinen työtyytyväisyyttä käsittelevä tutkimus tehtiin jo 70 vuotta sitten. Työtyytyväisyys onkin mainittu kaikkein tutkituimmaksi organisaatiokäyttäytymisen osa-alueeksi (Spector 1997). Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilön asennoitumista työhön tai työn osa-alueisiin (Spector 1997). Locken (1976, 1300) klassisen määritelmän mukaan työtyytyväisyys on

*“... a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences.”*

Locken määritelmään sisältyvät työtyytyväisyyden sekä tunteisiin että ajatteluun (kognitioon) liittyvät komponentit (Saari & Judge 2004). Työtyytyväisyydestä puhuttaessa on usein kiistelty siitä, onko siinä kyse kognitiosta, persoonallisuuden piirteestä, tunteesta (emotion), mielialasta vai asenteesta (Taber & Alliger 1995). Viimeaikaisessa työtyytyväisyyttä käsittelevässä tutkimuksessa työtyytyväisyyden käsittäminen työhön liittyväksi asenteeksi on noussut vallitsevaksi lähestymistavaksi (Spector 1997, 2). Työtyytyväisyyden perinteinen määritelmä, jonka mukaan se ilmentää kaikkia niitä tunteita, joita henkilöllä on työtään kohtaan, ei ole vuosien saatossa juurikaan muuttunut.

Käsitelmäärityä on kuitenkin täydennetty siten, että työtyytyväisyyteen katsotaan nykyään sisältyvän myös ne odotukset, joita henkilöllä työtään kohtaan on. (Juuti 1983, 145-146.)

Yleinen työtyytyväisyys (global satisfaction) tarkoittaa sitä, missä määrin henkilö kokee olevansa tyytyväinen ja onnellinen työssään (Hackman ja Oldham 1975). Kyseessä on siis arvio siitä, miten tyytyväinen henkilö on työhönsä kokonaisuutena. Toinen tapa tarkastella työtyytyväisyyttä on mitata henkilön tyytyväisyyttä useisiin työhön liittyviin osa-alueisiin (facet satisfaction). Tätä lähestymistapaa käytetään silloin, kun halutaan selvittää mitkä työn osa-alueet tuottavat tyytyväisyyttä ja mitkä tyytymättömyyttä. Kun halutaan esimerkiksi selvittää, mitkä työn osa-alueet sisältävät eniten kehittämistarpeita, ollaan kiinnostuneita tämän tyyppisestä työtyytyväisyyden tarkastelusta. Tällöin saadaan tarkempi kuva henkilöstön työtyytyväisyydestä kuin yleistä työtyytyväisyyttä tutkittaessa, sillä kokemukset työn eri osa-alueista saattavat olla hyvinkin erilaisia. On myös tavallista, että työtyytyväisyyttä käsittelevissä tutkimuksissa käytetään molempia lähestymistapoja toisiaan täydentävinä. (Spector 1997, 2-4; Saari & Judge 2004)

Työtyytyväisyys jaetaan tyypillisesti ulkoiseen (extrinsic) ja sisäiseen (intrinsic) työtyytyväisyyteen. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan työhön liittyviä instrumentaalisia tai taloudellisia tekijöitä, joita ovat palkkaus, yleneminen ja työsuhteen jatkuvuus. Sisäiset tekijät puolestaan liittyvät työn tunnepitoisiin elementteihin, kuten työntekijän mielenkiintoisuuteen, haastavuuteen ja mahdollisuuteen suorittaa työtehtäviä itsenäisesti. Esimiestyöhön ja johtamisen laatuun yleisemminkin (authority) liittyvä tyytyväisyys voidaan myös erottaa omaksi osa-alueekseen. (Rose 1994, 250.)

Työtyytyväisyystutkimuksissa tarkasteltavia työn osa-alueita ovat yleisimminkin palkka, luontoisedut, työpaikan sosiaaliset suhteet, työn luonne ja työnantajajärjestelmä. Myös viestintä, etenemismahdollisuudet, henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet, esimiestyö, arvostuksen ja tunnustuksen saaminen, työsuhteen varmuus ja jatkuvuus, työolosuhteet sekä muut työorganisaatiossa sovellettavat käytännöt ovat olleet mukana työtyytyväisyyden tarkastelussa. (Spector 1997.) Työtyytyväisyyden rinnalla voidaan myös puhua uratytytyväisyydestä, jolla tarkoitetaan uran etenemiseen ja sitä edesauttaneisiin tekijöihin tai olosuhteisiin liittyvää tyytyväisyyttä. Uratytytyväisyyttä ilmentää mm. se, missä määrin henkilö kokee saavansa esimieheltään tukea urallaan. Lisäksi uratytytyväisyyteen kuuluu henkilön kokemus omista mahdollisuuksistaan uralla etenemiseen. (Lähtenmäki 1995.)

## 4.2 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

### 4.2.1 Työn ominaisuudet

Työn ominaisuuksia ja työtyytyväisyyttä käsittelevien teorioiden perusajatuksena on, että työtehtävien kautta saatu sisäinen tyydytys motivoi työntekijöitä. Kun henkilö kokee työtehtävät miellyttäväiksi ja merkityksellisiksi, hän pitää työstään ja on motivoitunut suoriutumaan siitä mahdollisimman hyvin. (Spector 1997, 31.) Berg (1999) puolestaan on todennut, että työtehtävät, joissa työntekijät voivat hyödyntää tietämystään ja osaamistaan sekä mahdollistavat autonomisen toimintatavan ja oppimisen, saavat aikaan työtyytyväisyyttä. Työn ominaisuuksien onkin havaittu olevan yhteydessä sekä työtyytyväisyyteen että työmotivaatioon (Fried & Ferris 1987; Spector 1997, 34).

Spectorin (1997, 31) mukaan Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn muotoilumalli<sup>14</sup> on kaikkein merkittävin työn ominaisuuksien vaikutusta henkilöstöön käsittelevä teoria. Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan positiivista organisaatiokäyttäytymistä (korkea sisäinen motivaatio, korkea työtyytyväisyys, korkealaatuinen työsuoritus ja alhainen vaihtuvuus sekä vähäiset poissa-olot) saadaan aikaan silloin, kun henkilöstö kokee työn merkitykselliseksi, tuntee olevansa vastuussa työn tuloksista ja tietää työn todelliset tulokset. Hackman ja Oldham (1975) kutsuvat edellä mainittuja elementtejä kriittisiksi psyykkisiksi tiloiksi. Työn merkityksellisyys tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä kokee työnsä merkityksekkääksi, arvokkaaksi ja hyödylliseksi. Vastuu työn tuloksista viittaa siihen, missä määrin työntekijä kokee olevansa henkilökohtaisesti vastuussa työnsä tuloksista. Tietoisuus työn tuloksista puolestaan tarkoittaa työntekijän tietoa ja ymmärrystä siitä, miten hyvin hän suorittaa tehtäviään.

Henkilöstö voi kokea kriittisiä psykologisia tiloja työn ydinulottuvuuksien kautta. Työtyytyväisyyden kokemiseen vaikuttavat viisi työn ydinulottuvuutta ovat tehtävien vaihtelevuus, eheys, merkitys, itsenäisyys ja työstä saatava palaute. Työn vaihtelevuudella viitataan työtehtävien suorittamisen vaatimien erilaisten toimintojen sekä tarvittavan henkilökohtaisen osaamisen määrään. Työn eheys liittyy tietyn kokonaisuuden tai työn osakokonaisuuksien suorittamiseen alusta loppuun saakka valmiiksi tuotokseksi. Työn merkityksellä tarkoitetaan sen vaikutusta toisten ihmisten elämään tai työskentelyyn joko organisaation sisällä tai ulkoisessa ympäristössä. Työn itsenäisyys tarkoittaa vapa-

---

<sup>14</sup> Työn ominaisuuksiin eli varsinaisten työtehtävien sisältöön ja luonteeseen vaikuttamista kutsutaan työn uudelleenmuotoiluksi (Spector 1997, 31).

utta aikatauluttaa työnsä ja päättää työtavoistaan. Työstä saatava palaute puolestaan on tehtävien suorittamisen kautta saatavaa välitöntä ja selkeää työn onnistumiseen liittyvää palautetta. Täydentävinä työn ominaisuuksina malliin sisältyvät esimieheltä tai työtovereilta saadun palautteen määrä ja joko organisaation sisäisten tai ulkopuolisten tahojen kanssa tehtävän yhteistyön laajuus. (Hackman & Oldham 1975.) Taberin ja Alligerin (1995) mukaan työtyytyväisyyteen vaikuttavia työn ominaisuuksia ovat myös työtehtävien kiinnostavuus ja haasteellisuus. Edellä lueteltuja työn ydinulottuvuuksia kutsutaan usein työn sisäisiksi ominaisuuksiksi (intrinsic job characteristics) (esim. Taber & Alliger 1995; Saari & Judge 2004.)

Hackmanin ja Oldhamin (1975) mukaan työn ydinulottuvuudet ja kriittiset psykologiset tilat liittyvät toisiinsa siten, että työn merkityksellisyyden lisääntyminen on yhteydessä tehtävien vaihtelevuuden, eheyden ja merkityksen kasvuun. Työn vastuullisuus puolestaan kasvaa tehtävän itsenäisyyden myötä, ja tietoisuus työn tuloksista vahvistuu työstä saatavan palautteen lisääntyessä. Työn ydinulottuvuudet taas määräävät sen, kuinka motivoiva työ todennäköisesti on. Malli siis perustuu ajatukseen, jonka mukaan työn ydinulottuvuuksia runsaasti omaavien työtehtävien motivoiva vaikutus (Motivating Potential Score, MPS) on suurempi kuin työn ydinulottuvuuksia vähän sisältävien tehtävien. Minkä tahansa työn ydinulottuvuuden vahvistuminen kasvattaa työn motivaatiovaikutusta. Toisaalta mallin osien kerrannaisuus aiheuttaa sen, että yhdenkin ulottuvuuden ollessa alhainen työn motivaatiovaikutus on heikko.

Esimerkkinä uudemmassa työn ominaisuuksiin painottuvasta työtyytyväisyydetutkimuksesta voidaan mainita Taberin ja Alligerin (1995) tutkimus, jossa tarkasteltiin työtyytyväisyyttä työtehtävien tasolla. Taberin ja Alligerin (1995) lähestymistavan mukaan työ ei ole yhtenäinen kokonaisuus vaan muodostuu erilaisista tehtävistä, joista toiset ovat haastavampia ja kiinnostavampia kuin toiset. Kyseinen malli perustuu oletamaan, jonka mukaan työn ominaisuudet saavat aikaan työn iloa (task enjoyment). Työn ilo taas aikaansaa tyytyväisyyttä työn osa-alueisiin, mikä puolestaan vaikuttaa yleiseen työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan tyytyväisyys itse työtehtävään on yleistä työtyytyväisyyttä kaikkein parhaiten ennustava työtyytyväisyyden osa-alue (ks. myös Fried & Ferris 1987; Saari & Judge 2004). Työn luonne (työn haastavuus, itsenäisyys, vaihtelevuus, eheys jne.) näyttää siis olevan tärkeässä asemassa henkilöstön työtyytyväisyyden rakentumisessa (Gerhart 1987; Saari & Judge 2004).

Taber ja Alliger (1995) ovat tiivistäneet keskeisimpien työtyytyväisyyttä ja motivaatiota työtehtävien ominaisuuksien mukaan tarkastelevien mallien elementit toteamalla, että sisäistä motivaatiota ja tyytyväisyyttä saavat aikaan vaihtelevat ja itsenäisesti suoritettavat työt, joissa saa palautetta työn tuloksista ja sen vaikutuksista. Työllä tulee olla joko sosiaalista merkitystä tai tärkeä

osuus varsinaisen tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä saa työtehtäviään suorittamalla aikaan havaittavissa olevan osan valmiista tuotteesta tai palvelusta.

#### 4.2.2 Työolot

Työoloilla tarkoitetaan työn ulkoisten olosuhteiden lisäksi myös työn sisältöä, työvälineitä, työehtoja sekä työorganisaatiota. Työoloihin voi liittyä sekä sosiaalisia tai psyykkisiä että fyysisiä haitta- tai kuormitustekijöitä (Juuti 1988, 68-71). Tässä tutkimuksessa työoloja tarkastellaan ainoastaan niiden sosiaalisten ja psyykkisten ulottuvuuksien osalta. Tarkasteltavia työoloihin liittyvä kuormitustekijöitä ovat työn vaatimukset, työn hallinta, vaikutusmahdollisuudet, oikeudenmukaisuus ja rooliepäselvyydet sekä -ristiriidat.

Työn kuormittavuuteen vaikuttavat työn vaatimukset (job demands) jaetaan määrällisiin ja laadullisiin vaatimuksiin. Määrällisillä vaatimuksilla tarkoitetaan sitä työn määrää, jonka työtehtävän suorittaminen vaatii. Työn laadulliset vaatimukset puolestaan viittaavat työn vaikeusasteeseen. (Spector 1997, 43.) Työn vaatimusten on todettu korreloivan niin työtytymättömyyden kuin muidenkin työhön liittyvien stressitekijöiden (job strains) kanssa. Kokonaisuudessaan työn vaatimusten ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä koskevat tutkimustulokset ovat kuitenkin epäjohdonmukaisia. Toisissa tutkimuksissa työtyytyväisyyden on todettu lisääntyvän työn vaatimusten kasvaessa (esim. Karasek, Gardell & Lindell 1987; Dwyer & Ganster 1991) ja toisaalla taas yhteyden on todettu olevan käänteinen (esim. Janssen 2001) tai merkitsevää yhteyttä ei ole havaittu lainkaan (esim. Fox, Dwyer & Ganster 1993). Ristiriitaiset tutkimustulokset saattavat Spectorin (1997, 43) mukaan johtua työn kuormittavuuden tarkasteluun käytetyistä erilaisista mittareista.

Työn hallinta taas (job control) tarkoittaa työntekijän vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Autonomia, jota käsiteltiin edellä työn ominaisuuksien yhteydessä, on osa työn hallintaa ja tarkoittaa työntekijän päättäntävaltaa omien työtehtäviensä ja niiden suorittamisen suhteen. (Spector 1997, 43.) Rode (2004) on todennut, että hallinnan tunteen mahdollistavien työtehtävien, organisaatorakenteiden ja HR-käytäntöjen toteuttaminen voi johtaa mm. työtyytyväisyyden paranemiseen. Karasekin (1979) työn vaatimuksiin ja hallintaan liittyvän mallin mukaan työn kuormittavuus aiheuttaa työperäistä stressiä. Mahdollisuus työn hallintaan puolestaan toimii eräänlaisena suojamekanismina siten, että työn vaatimusten stressaava vaikutus vähenee työn hallinnan tunteen kasvaessa. Mallin mukaan työn vaatimusten aikaansaamaa painetta voidaan pienentää tarjoamalla henkilöstölle paremmat mahdollisuudet oman työnsä hallintaan. Lisäksi Karasek (1979) toteaa, että

vaativat mutta runsaasti vaikutusmahdollisuuksia sisältävät työtehtävät saavat aikaan tyytyväisyyttä. Alhaisen vaatimustason työtehtävät, joiden suorittamisessa henkilöllä on vähän vaikutusmahdollisuuksia, puolestaan ovat omiaan aiheuttamaan tyytymättömyyttä. (ks. myös Fox, Dwyer & Ganster 1993.)

Kauppinen-Toropainen ym. (1983) ovat niin ikään todenneet puutteellisten työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien olevan yhteydessä työtytymättömyyteen. Spence Laschinger ym. (2004) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan valtaistamisen (empowerment) lisäävän työtytymättömyyttä. Poikittaistutkimuksissa syyn ja seurauksen osoittaminen on kuitenkin vaikeaa. On mahdollista, että valtaistaminen johtaa työtytymättömyyteen, mutta syy-seuraus –suhde voi olla myös päinvastainen, jolloin työhönsä tyytyväisillä henkilöillä on ylipäätään positiivisempi tuntuma työhön liittyviin asioihin kuin työhönsä tyytymättömillä. Todettakoon vielä, että Fletcherin ja Jonesin (1993) mukaan myös ihmisten välinen tuki on tärkeä työn stressaavuutta vähentävä tekijä, sillä työtovereilta saatu kannustus ja tuki voivat oleellisesti lisätä työtytymättömyyttä ja vähentää työstressiä.

Työtytymättömyyttä on perinteisesti pyritty parantamaan ja vaihtuvuutta vähentämään tarjoamalla henkilöstölle lisää palkkaa (Kuo & Chen 2004). Palkan suuruus ei kuitenkaan näytä olevan kovin voimakas työtytymättömyyteen vaikuttava tekijä, sillä palkan suuruuden ja työtytymättömyyden välisen yhteyden on todettu olevan verrattain vaatimaton. Kuten voidaan olettaa, palkan suuruus korreloi voimakkaammin palkkatyytymättömyyden kuin yleisen työtytymättömyyden kanssa. Palkan oikeudenmukaisuus sen sijaan näyttää olevan merkittävä työtytymättömyyteen vaikuttava tekijä (Berg 1991). Oman palkan suuruutta verrataan yleensä muiden samaa työtä tekevien palkkaan. Kaiken kaikkiaan kuitenkin palkkaukseen liittyvien käytäntöjen ja päätöksentekoprosessien oikeudenmukaisuus (proseduraalinen oikeudenmukaisuus) näyttää olevan tärkeämpää kuin palkan suuruus. (Spector 1997; myös Harris 2001.)

Rooliepäselvyyksien (role ambiguity) ja rooliristiriitojen (role conflict) on todettu niin ikään olevan yhteydessä työtytymättömyyteen. Epätietoisuus siitä, mitä työntekijältä työpaikalla odotetaan aiheuttaa rooliepäselvyyksiä. Rooliristiriidat puolestaan aiheutuvat yhteen sovittamattomista työhön liittyvistä vaatimuksista, joita voi ilmetä esimerkiksi tilanteessa, jossa työtehtäviä antavia tahoja on useita. Tällöin kyseessä on roolin sisäinen ristiriita. Roolin ulkopuoliset ristiriidat liittyvät useimmiten työn ja perheen yhteensovittamiseen. (Spector 1997, 39-40.) Sekä rooliepäselvyyksien että rooliristiriitojen on todettu olevan käänteisessä yhteydessä työtytymättömyyteen (Jex & Gudanowski 1992; Koustelios ym. 2004). Työtytymättömyyden osa-alueista sekä rooliristiriidat että rooliepäselvyydet ovat yhteydessä erityisesti esimiestyytymättömyyteen ja työtehtävään liittyvään tyytymättömyyteen, mikä saattaa kertoa siitä, että rooliristiriitojen taustalla ovat esimiehen taholta tulevat epäselvät ja ristiriitaiset odo-



tukset (Spector 1997, 39-40; Koustelios ym. 2004). Voidaankin ajatella, että esimiehen tuki ja tehokas kommunikointi vähentävät rooliepäselvyyksiä ja siten lisäävät työtyytyväisyyttä (Kim 2002).

#### 4.2.3 Demografiset tekijät

Yksilön taustatekijöiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä kartoittavaa tutkimusta on varsin runsaasti. Tutkimusten mielenkiinnon kohteena on ollut työntekijän iän, sukupuolen, rodun, koulutuksen ja työkokemuksen yhteys työtyytyväisyyteen. Yksilön taustatekijöiden ja työtyytyväisyyden väliltä löydettyjä yhteyksiä on pyritty tulkitsemaan mm. taustatekijöiden mukaan vaihtelevien henkilöstön odotusten, arvojen ja uskomusten, työolosuhteiden sekä ikäkohorttien avulla. (Brush, Moch & Pooyan 1987.) Tutkimustulokset yksilön taustatekijöiden yhteydestä työtyytyväisyyteen ovat kuitenkin varsin ristiriitaisia. Seuraavassa tarkastellaan erityisesti iän ja sukupuolen yhteyttä työtyytyväisyyteen käsitelleitä tutkimuksia. Lisäksi sivutaan työkokemuksen yhteyttä työtyytyväisyyteen tarkastelleiden tutkimusten tuloksia. Koulutuksen ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä sen sijaan tarkastellaan erityisesti tietotekniikkahenkilöstöä koskevien tutkimusten pohjalta luvussa 4.4.

Työntekijän iän on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, ja useimpien tutkimusten perusteella yhteyden on havaittu olevan positiivinen (esim. Karasek, Gardell & Lindell 1987; Mottaz 1987; Chiu ym. 2003). Esimerkiksi Brush, Moch ja Pooyan (1987) ovat toteuttaneet yksilön taustatekijöiden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä kartoittaneen tutkimuksen, jonka mukaan työtyytyväisyys lisääntyy iän myötä. Iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden todettiin siis olevan lineaarinen (ks. myös Rode 2004). Toisaalta iän ja työtyytyväisyyden väliltä on löydetty myös käyräviivainen yhteys. Työuran alkuvaiheissa työtyytyväisyys saattaa laskea, keski-iässä se tasoittuu ja alkaa vähitellen taas kasvaa (Clark, Oswald & Warr 1996) tai päinvastoin (Luthans & Thomas 1989; Zeitz 1990). On myös esimerkkejä tutkimuksista, joissa iän ja työtyytyväisyyden väliltä ei ole löytynyt minkäänlaista merkitsevää yhteyttä (esim. Howard & Frink 1996; McMurtrey 2002; Mossholder ym. 2005; Tummers ym. 2006).

Iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden taustalla vaikuttaviin mekanismeihin liittyviä hypoteeseja ovat esittäneet mm. Brush ym. (1987). Eräs selitys saattaa olla ajan myötä tapahtuva työyhteisöön sopeutuminen, mikä ilmenee työtyytyväisyyden lisääntymisenä. Toinen selitys liittyy enemmän työkokemuksista omaavien työntekijöiden mahdollisuuteen toimia mielenkiintoisemmissa ja vaativammissa työtehtävissä kuin uran alkuvaiheessa olevien työntekijöiden. Kyseisen tutkimuksen mukaan työssäoloaika nykyisessä työtehtävässä ei

ole yhteydessä työtyytyväisyyteen. Sen sijaan työtyytyväisyyden todettiin paranevan sitä mukaa kun työssäoloaika nykyisessä työnantajaorganisaatiossa lisääntyy. Tämän perusteella Brush ym. (1987) pitävät tulkintaa, jonka mukaan iän ja työkokemuksen karttuessa työtehtäviin liittyy enemmän työtyytyväisyyttä edistäviä piirteitä, uskottavampana. Tulkinnan taustalla on ajatus siitä, että henkilöstönvalinnat tehdään tyypillisesti organisaatiokohtaisen kokemuksen ja virkaiän perusteella, jolloin eniten kokemusta omaavilla henkilöillä on mahdollisuus toimia kaikkein mielenkiintoisimmissa ja palkitsevimmissa tehtävissä (ks. myös Mottaz 1987). Mikäli taas työyhteisöön sopeutuminen selittäisi iän ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä, tulisi myös nykyisessä työssä eikä ainoastaan organisaatiossa toimitun ajan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. On kuitenkin huomattava, että on myös tutkimuksia (esim. Mossholder ym. 2005), joiden mukaan työssäoloaika nykyisen työnantajaorganisaation palveluksessa ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen.

Iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden taustalla saattavat olla myös ikäkohorttien väliset erot työhön liittyvissä odotuksissa (Brush ym. 1987). Luthans ja Thomas (1989) ovat esittäneet, että vanhempien työntekijöiden tyytymättömyys johtuu tietynlaisesta mukautumisesta tai alistumisesta, joka on seurausta työhön liittyvistä pettymyksistä. Työtytymättömyydestä voidaan myös hakea oikeutusta aikaiselle eläkkeelle siirtymiselle. Kolmas selitys työtytymättömyydelle on muuttuvan teknologian, työn vaatimusten ja tuottavuuden mittaamisen aiheuttamat lisääntyvät paineet, joihin iäkkäämmän työväestön on vaikeampi vastata kuin nuoremman.

Työtyytyväisyyden ja sukupuolen välinen yhteys on niin ikään laajasti tutkittu ilmiö. Myös nämä tutkimustulokset ovat ristiriitaisia (Oshagbemi 2003), sillä toisissa tutkimuksissa miesten on todettu olevan naisia tyytyväisempiä työhönsä (Kauppinen-Toropainen ym. 1983; Brush ym. 1987), ja toisaalla taas naisten työtyytyväisyys on ollut korkeammalla tasolla kuin miesten (Clark ym. 1996). Joidenkin tutkimusten mukaan naisten ja miesten työtyytyväisyydessä ei ole lainkaan eroavaisuuksia (Brush ym. 1987; Witt & Nye 1992). Myös aivan viimeaikaiset tutkimukset (Kuo & Chen 2004; Rode 2004; Mossholder 2005; Tummers ym. 2006) antavat viitteitä siihen suuntaan, että työntekijän sukupuoli ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden on sukupuolten välillä havaittu olevan samankaltaista myös silloin, kun miehet ja naiset toimivat erityyppisissä työtehtävissä. Esimerkiksi Greenhaus, Parasuraman ja Wormley (1990) eivät löytäneet merkitseviä eroja naisten ja miesten työtyytyväisyydessä, vaikka naiset toimivat useammin pienipalkkaisissa toimistotehtävissä, ja miehet puolestaan toimivat todennäköisemmin johtotehtävissä.

Sukupuolten välistä eroa työtyytyväisyyden kokemisessa on pyritty selittämään usean mekanismin kautta. Ensinnäkin on esitetty, että naisten odotukset työtä kohtaan ovat erilaiset kuin miesten. Naiset odottavat työltään vähemmän

ja ovat siten myös tyytyväisiä vähempään kuin miehet. Toisaalta ilmiö voi johtua myös siitä, että sukupuolten arvostukset työhön liittyviä asioita kohtaan ovat erilaisia. (Mottaz 1986; Oshagbemi 2003.) Myös oikeudenmukaisuuteen liittyvissä käsityksissä saattaa olla eroja sukupuolten välillä (Brockner & Adsit 1986).

Vaikka tietyn profession (ammattiryhmän) sisällä toimiminen yhdenmu-kaistaa eri sukupuolten uraorientaatiota, on miesten havaittu asettavan urakehitykselle suuremman painoarvon kuin naisten, jotka painottavat erityisesti työn kiinnostavuutta. Sukupuolten välisiin eroihin saattaa olla syynä se, että naiset eivät ole niin kiinnostuneita perinteisestä statusasemiin pyrkimisestä kuin miehet, mikä puolestaan saattaa johtua työn ulkopuoliseen elämään liittyvistä velvoitteista. Uraorientaatio voi myös olla sukupuolen mukaan kulttuurisesti määrittynyttä, mikä saa aikaan sen, ettei naisten vahvaa kunnianhimoisuutta pidetä suotavana. On niin ikään mahdollista, että naiset kokevat etenemismahdollisuutensa heikommiksi kuin miehet, ja pyrkivät näin ollen sovitamaan omia pyrkimyksiään tarjolla oleviin mahdollisuuksiin. (Haapakorpi 1997.) Sukupuoli saattaa vaikuttaa työtyytyväisyyteen myös siten, että naisten työtyytyväisyys on korkeammalla tasolla työtehtävissä, joissa sosiaaliset suhteet korostuvat osaamisen hyväksikäytön ja uramahdollisuuksien jäädessä vähemmälle huomiolle. Miehet puolestaan ovat tyytyväisempiä tehtävissä, joissa mahdollisuudet oman osaamisen hyväksikäyttöön ja uralla etenemiseen korostuvat sosiaalisten suhteiden jäädessä vähemmälle huomiolle. (Mottaz 1986; Oshagbemi 2003.)

#### 4.2.4 Henkilökohtaiset ominaisuudet

Yksilön ja työtehtävien yhteensopivuutta (person-job fit) tarkastelevan lähestymistavan mukaan yksilön reaktio tietyn tyypisiä työtehtäviä kohtaan riippuu hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan (Spector 1997, 53). Yksilön ja työtehtävien yhteensopivuuden on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Kristof 1996). Tämän näkemyksen mukaan työntekijä kokee työtyytyväisyyttä, jos työn ominaisuudet sopivat yhteen hänen henkilökohtaisten ominaisuuksiensa kanssa (Spector 1997, 37). Myös Rose (1994) korostaa erityisesti sisäisten tekijöiden merkitystä työtyytyväisyyden rakentumisessa. Hänen mukaansa yksilö on tyytyväinen työhönsä silloin, kun työn osaamisvaatimukset ovat yhteensopivia oman osaamistason kanssa. Työtyytyväisyyden kannalta on siis keskeistä, että työntekijällä on mahdollisuus toimia sellaisissa tehtävissä, joissa hän voi hyödyntää omia kykyjään. Kaikkein eniten tyytymättömyyttä puolestaan ilmenee tilanteessa, jos-

sa työn vaatimukset ovat selkeästi työntekijän omaa osaamistasoa alhaisemmat.

Työtyytyväisyyteen vaikuttavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat yksilön persoonallisuus ja aikaisemmat kokemukset, jotka usein vaikuttavat työtyytyväisyyteen yhdessä (Spector 1997, 30). Työtyytyväisyyttä tarkasteltaessa on huomattava, että osa sen väliaikaisesta vaihtelusta voi johtua muutoksista yksilön mielialassa (Fisher 2002). On kuitenkin havaittu, että työtyytyväisyys on jossain määrin stabiili ominaisuus, ja työtyytyväisyyden on todettu pysyvän samana, vaikka työtehtävät ja työpaikkakin vaihtuvat (Staw & Ross 1985; Gupta, Jenkins & Beehr 1992). Tällöin työtyytyväisyys määräytyy yksilön luonteeseen liittyvien pysyvien ominaisuuksien tai piirteiden mukaan (Staw & Cohen-Charash 2005). Sekä henkilön luonteen että persoonallisuuden ja työtyytyväisyyden välillä näyttää siis olevan yhteys (Spector 1997, 49; Saari & Judge 2004). Gerhart (2005) on todennut, että yksilön henkilökohtaiset taustatekijät ja tilannetekijät eivät ole toisensa poissulkevia vaan voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen samanaikaisesti. Nämä yksilön luonteen ja työtyytyväisyyden toisiinsa kytkeneet tutkimukset ovat kuitenkin saaneet kritiikkiä osakseen esimerkiksi Davis-Blaken ja Pfefferin (1989) taholta.

Henkilökohtaisen kasvun tarve, joka sisältyy edellä käsiteltyyn Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn muotoilumalliin yksilön persoonallisuuteen liittyvänä ns. väliin tulevana tekijänä on eräs esimerkki työtyytyväisyyteen vaikuttavista yksilön ominaisuuksista. Henkilökohtaisen kasvun tarve tarkoittaa henkilön halua ilmaista ja kehittää itseään työssään. Kasvutarpeen voimakkuus vaikuttaa mallissa siihen, kokeeko henkilö esimerkiksi tehtävien vaihtelevuuden tai itsenäisyyden positiivisena vai negatiivisena työn ulottuvuutena (ks. myös Juuti 1989, 66-67). On todennäköistä, että voimakkaan henkilökohtaisen kasvutarpeen omaavat työntekijät kokevat työtyytyväisyyttä toimiessaan haasteellisissa, monimutkaisissa sekä runsaasti osaamista ja ammattitaitoa vaativissa tehtävissä (Loher ym. 1985; Van Yperen & Janssen 2002). Näin ollen voimakkaan henkilökohtaisen kasvutarpeen omaavia työntekijöitä voidaan sisällyttämällä työtehtäviin Hackmanin ja Oldhamin (1975) mallin mukaisia työn ydinominaisuuksia (Spector 1997).

### 4.3 Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät

Vanhala (1981a, 3) on määritellyt vaihtoalttiuden (turnover intentions) henkilön ilmaisemaksi käsitykseksi siitä, aikooko hän lähimmän kahden vuoden sisällä vaihtaa työpaikkaa vai ei. Työpaikan vaihtoalttius voidaan määrittellä myös henkilön ulkoiseksi liikkuvuushalukkuudeksi, jonka ajatellaan indikoivan heikkoa organisaatioon sitoutumista (Randall 1990, 363-365; Lähteenmä-

ki 1995, 65). Tämä perustuu siihen, että heikon sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä usein esiintyviin työpaikasta lähtemisen ajatuksiin (Laine 2005). Organisaatioon sitoutuminen puolestaan tarkoittaa organisaatioon kuulumisen voimakkuutta, ja sen osatekijöitä ovat organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen ja sisäistäminen, valmius ponnistella yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä halu pysyä organisaation jäsenenä (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974). Voidaan siis ajatella, että vaihtoalttiutuuksia mittaa organisaatioon sitoutumisen osa-alueista henkilön lojaaliutta organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer 1990; Meyer, Allen & Smith 1993), minkä katsotaan ilmenevän halukkuutena säilyttää organisaation jäsenyys (Kaajas ym. 2001).

Firth ym. (2004) jakavat työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavat tekijät työhön liittyvän stressin kokemiseen, työperäistä stressiä aikaansaaviin tekijöihin, heikkoon organisaatioon sitoutumiseen ja työtytyymättömyyteen. Työpaikan vaihtoalttiutta selittäviksi tekijöiksi ovat aikaisemmissa tutkimuksissa osoittautuneet työtytytyväisyys (Vanhala 1981b), organisaatioon sitoutuminen (Loi ym. 2006) ja oikeudenmukaisuuden kokemukset (Berg 1991), joiden yhteys vaihtoalttiuteen on negatiivinen.

Näiden lisäksi työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttaviksi tekijöiksi on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu mm. yksilön henkilökohtaiset taustatekijät sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Yksilöön liittyvistä tekijöistä koulutuksen on todettu vaikuttavan vaihtoalttiuteen siten, että koulutustason kasvaessa vaihtoalttiutuuksikin kasvaa (Berg 1991; Chiu & Francesco 2003). Tämä voidaan selittää ensinnäkin alemman koulutustason omaavan henkilöstön heikommilla työmarkkinamahdollisuuksilla sekä rajatumilla mahdollisuuksilla uralla etenemiseen. (Berg 1991.) Yksilöön liittyvistä tekijöistä iän ja työssäoloajan on todettu olevan kaikkein voimakkaimmin yhteydessä vaihtoalttiuteen (Vanhala 1981a). Molempien taustatekijöiden yhteydet vaihtoalttiuteen ovat luonteeltaan käänteisiä (Chiu & Francesco 2003). Sukupuolen yhteys vaihtoalttiuteen sen sijaan on heikompi. Loi ym. (2006) kuitenkin totesivat, että naisten työpaikan vaihtoalttiutuuksia on voimakkaampaa kuin miesten.

#### 4.4 Tietotekniikkahenkilöstön työtytytyväisyys ja vaihtoalttiutuuksia

Erityisesti tietotekniikkahenkilöstön työtytytyväisyyttä käsitteleviä tutkimuksia ovat mm. McMurtrey, Grover, Teng & Lightner (2002), Egan, Yang & Bartlett (2004) ja Kuo & Chen (2004). Egan ym. (2004) ovat selvittäneet organisatorisen oppimiskulttuurin ja työtytytyväisyyden vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen ja osaamisen jakamiseen liittyvään motivaatioon. Tutkimuksen mukaan työtytytyväisyys on osa organisatorisen oppimisen kulttuuria. Sekä työtytytyväisyys että organisatorisen oppimisen kulttuuri vaikuttavat merkittävästi

tietotekniikkahenkilöstön motivaatioon jakaa omaa osaamistaan sekä oikeisiin vaihtaa työpaikkaa. Yleisen tyytyväisyyden yhteys henkilöstön oikeisiin vaihtaa työpaikkaa oli voimakas ja negatiivinen. Työhönsä tyytyväinen henkilöstö siis suunnittelee työpaikan vaihtoa harvemmin kuin työhönsä tyytymätön henkilöstö.

Kuon ja Chenin (2004) tutkimus puolestaan käsitteli yksilön taustatekijöiden ja tyytyväisyyden välistä yhteyttä tietotekniikkahenkilöstön kohdalla. Tutkimuksessa tarkasteltiin sukupuolen, siviilisäädyn, iän, koulutustason ja -taustan, alakohtaisen työkokemuksen, virka-aseman, työnantajan toimialan ja vuosipalkan yhteyttä tyytyväisyyteen. Tyytyväisyys jaettiin tutkimuksessa yleiseen, sisäiseen ja ulkoiseen tyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan IT-henkilöstön tyytyväisyys ei riipu työntekijän sukupuolesta, koulutustasosta, koulutustaustasta tai työnantajaorganisaation toimialasta. Työntekijän siviilisäätö sen sijaan vaikuttaa tyytyväisyyteen siten, että naimisissa olevat työntekijät ovat tyytyväisempiä kuin naimattomat. IT-henkilöstön iän yhteys tyytyväisyyteen on samankaltainen kuin useimpien muiden ammattiryhmien kohdalla. Tutkimuksen mukaan 35-40-vuotiaat IT-ammattilaiset ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin 20-30-vuotiaat kollegansa. Ero ikäryhmien välillä saattaa johtua siitä, että vanhemmilla työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet käyttää omaa osaamistaan täysipainoisesti hyväksi työssään. Virka-asema puolestaan vaikuttaa tyytyväisyyteen siten, että johtavassa asemassa ja asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt ovat tyytyväisempiä kuin avustavissa tehtävissä toimivat henkilöt. Syynä tähän saattaa olla johtotason työntekijöiden työn haasteellisuus, joka mahdollistaa itsensä toteuttamisen työn kautta. Toisaalta myös johtotason henkilöstön parempi työympäristö ja resurssien parempi saatavuus saattavat löytyä tyytyväisyyden kokemisen taustalta.

Kuon ja Chenin (2004) tutkimuksen mukaan 7-9 vuoden mittaisen työkokemuksen omaavien henkilöiden tyytyväisyys on korkeammalla tasolla kuin alle vuoden mittaisen työkokemuksen omaavien. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että juuri alalle tulleet työntekijät eivät vielä ole sinut työnsä ja työympäristönsä kanssa, mikä johtaa alhaisempaan tyytyväisyyteen verrattuna enemmän työkokemusta omaavaan henkilöstöön. Toisaalta taas yli kymmenen vuotta alalla olleet ovat ehkä väsyneitä työhönsä, mikä alentaa heidän tyytyväisyyttään. Igharian ja Greenhausin (1992) mukaan ikä sen sijaan ei vaikuta tietotekniikkahenkilöstön tyytyväisyyteen.

Myös henkilön vuosiansiot liittyvät voimakkaasti tyytyväisyyteen siten, että suuremmat vuosiansiot omaavat henkilöt ovat tyytyväisempiä kuin vähemmän ansaitsevat. Syitä tähän voi olla useita. Ensinnäkin enemmän ansaitsevien työntekijöiden asema organisaatiossa on yleensä korkeampi kuin vähemmän ansaitsevien, mikä vaikuttaa tyytyväisyyteen. On kuitenkin huo-

mattava, että vaikka työtyytyväisyys kasvaa tulojen lisääntyessä, työtyytyväisyyden kasvu pysähtyy, kun tulot nousevat tietylle tasolle. Näin ollen työn mielenkiintoisuutta, haastavuutta ja vaihtelevuutta sekä henkilöstön koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia lisäämällä voidaan vaikuttaa IT-henkilöstön työtyytyväisyyteen tehokkaammin ja pitkäjänteisemmin kuin henkilöstön palkkatasoa nostamalla (Kuo & Chen 2004).

McMurtrey ym. (2002) tutkivat niin ikään tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyttä ja totesivat, että teknisesti orientoituneet työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin johtajuuteen orientoituneet työntekijät. Toisin kuin Kuo ja Chen (2004) McMurtrey ym. (2002) totesivat, ettei IT-henkilöstön iällä ja työkokemuksella ole yhteyttä työtyytyväisyyteen. Yhteneviä näiden tutkimusten tulokset sen sijaan ovat siinä, ettei kummassakaan löytenyt yhteyttä työntekijän koulutuksen ja työtyytyväisyyden väliltä.

Igharia ja Greenhaus (1992) puolestaan ovat tutkineet tietotekniikkahenkilöstön työpaikan vaihtoalttiuteen vaikuttavia tekijöitä. He selvittivät tutkimuksessaan henkilöstön demografisten tekijöiden (iän, työssäoloajan ja koulutuksen), rooliristiriitojen ja rooliepäselvyyksien sekä uraan liittyvien tekijöiden (palkka, ylenemismahdollisuudet nykyisessä työnantajaorganisaatiossa sekä nykyisen työnantajaorganisaation ulkopuoliset uramahdollisuudet) vaikutusta työ- ja uratytytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työpaikan vaihtoalttiuteen. Ulkoisilla uramahdollisuuksilla on tutkimuksen mukaan positiivisessa vaikutus työ- ja uratytytyväisyyteen sekä vaihtoalttiuteen ja negatiivinen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Ulkoisten uramahdollisuuksien vaikutus työtytytyväisyyteen ja vaihtoalttiuteen voidaan selittää sillä, että uramahdollisuuksien olemassaolo saa henkilön kokemaan työhön ja uraan liittyvää onnistumisen tunnetta ja siten myös työtytytyväisyyttä.

#### 4.5 Työtytytyväisyys ja vaihtoalttiuus henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusmittareina

Työtytytyväisyys on kaikkein yleisimmin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen liitetty organisaatiokäyttäytymisen osa-alue (Saari & Judge 2004). Työtytytyväisyystutkimus on alun perin lähtenyt liikkeelle Hawrthorne-tutkimuksista, joiden jälkeen ihmissuhdekoulukunnan piirissä toteutettiin tutkimuksia, joissa tyytyväisten työntekijöiden oletettiin yleensä olevan tuotteliaampia kuin tyytymättömien työntekijöiden (Juuti 1983, 145). Henkilöstön asenteet eivät kuitenkaan sellaisenaan vaikuta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen, vaan ne vaikuttavat henkilöstön toimintaan<sup>15</sup> organisaatiossa, mikä

<sup>15</sup> Vrt. käyttäytymistieteellinen lähestymistapa luvussa 3.2.

puolestaan vaikuttaa tuloksellisuuteen (Koys 2001; Saari & Judge 2004). Työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden välisen yhteyden ajatellaan siis olevan väillinen.

Työtyytyväisyydellä on todettu olevan positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Mathieu 1991; Meyer, Allen & Smith 1993; Eby ym. 1999; Cheng, Jiang & Riley 2003; Firth ym. 2004; Noblet ym. 2005; Ostroff ym. 2005) ja työmotivaatioon (Guest 1999). Työtyytyväisyyden yhteyden henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen on sen sijaan todettu olevan negatiivinen (Fried & Ferris 1987; Meyer, Allen & Smith 1993; Eby ym. 1999; Judge & Ilies 2004; Ostroff ym. 2005). Työhönsä tyytymättömien työntekijöiden on todettu vaihtavan työpaikkaa tai olevan poissa töistä todennäköisemmin kuin tyytyväisten työntekijöiden, joiden organisaatioon sitoutuminen on vahvempaa. Henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisen taas on todettu parantavan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta (Shaw, Gupta & Delery 2005) sekä vähentävän yritys- ja organisaatiokohtaisen osaamisen menetyksistä, korvaavien henkilöiden löytämisestä, rekrytoinnista ja koulutuksesta aiheutuvia kustannuksia (Chang 1999; Koys 2001; Ulrich ym. 2004; Brooks ym. 2005).

Työpaikan vaihtoaikoiden on todettu olevan merkittävin vaihtuvuutta selittävä tekijä (esim. van Breukelen, van der Vlist & Steensma 2004). On kuitenkin huomattava, että joissain tutkimuksissa työpaikan vaihtoaikoiden ja vaihtuvuuden välillä on havaittu olevan vain heikohko positiivinen yhteys (esim. Allen, Weeks & Moffitt 2005). Työpaikan vaihtoaikojen ja työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen välisen yhteyden sitä vastoin on useissa tutkimuksissa todettu olevan negatiivinen (esim. Berg 1991; Ostroff, Shin & Kinicki 2005; van Knippenberg & Sleebos 2006).

Työhönsä tyytyväisen henkilöstön voidaan ajatella tekevän työnsä paremmin kuin tyytymättömän (McMurtrey ym. 2002). Työtyytyväisyyden ja työsuorituksen välistä yhteyttä tarkastelevia empiirisiä tutkimuksia on lukuisia. Yhteyden olemassaolo ja erityisesti sen voimakkuus ovat kuitenkin kiistanalaisia kysymyksiä. Joidenkin tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että yhteys on positiivinen ja merkitsevä (Petty ym. 1984; Fried & Ferris 1987; Lam, Schaubroeck & Aryee 2002; Hwang & Chi 2005). Toisaalta joissain tutkimuksissa yksilötason työtyytyväisyyden ja yksilötason työsuorituksen väliltä on löydetty vain hyvin heikko yhteys (esim. Janssen 2001).

Organisaatiokansalaistoiminta (organizational citizenship behavior, OCB) on organisaatiokäyttäytymiseen liittyvä käsite, jolla tarkoitetaan henkilöstön erilaista organisaation ja työyhteisön kannalta suotuisaa toimintaa. Tämä voi olla erilaista auttavaisuudeksi, reiluudeksi, lojaalisuudeksi, kuuliaisuudeksi, aloitteellisuudeksi, hyveellisyydeksi ja itsensä kehittämiseksi luokiteltavaa käyttäytymistä (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach 2000). Organ (1977; 1988) on esittänyt, että aikaisemmissa tutkimuksissa löytymättä jäänyt



selkeä yhteys työtyytyväisyyden ja suorituksen väliltä johtuu työsuorituksen kapeasta määrittelystä. Jos työsuoritus määritellään siten, että siihen kuuluu myös henkilöstön käyttäytyminen, joka ei suoraan tähtää organisaation tavoitteen saavuttamiseen (kuten organisaatiokansalaistoiminta), yhteys työtyytyväisyyteen vahvistuu. Organisaatiokansalaistoimintaan liittyvän käyttäytymisen voidaan ajatella parantavan työsuoritusta, koska se edesauttaa henkilöstön yhteistyön sujumista (Podsakoff ym. 2000). Työtyytyväisyyden (Podsakoff ym. 2000; Murphy ym. 2002; Judge & Ilies 2004; Saari & Judge 2004), koetun oikeudenmukaisuuden, organisaatioon sitoutumisen ja esimieheltä saadun tuen (Organ & Ryan 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach 2000) puolestaan on todettu olevan positiivisessa yhteydessä organisaatiokansalaistoimintaan.

Koys (2001) on niin ikään tarkastellut henkilöstön asenteiden (työtyytyväisyys) lisäksi myös henkilöstön käyttäytymistä (OCB ja henkilöstön vaihtuvuus) sillä oletuksella, että käyttäytyminen vaikuttaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen suoremmin ja välittömämmin kuin henkilöstön asenteet. Näin voidaan ajatella erityisesti silloin, kun tuloksellisuuteen sisällytetään kannattavuuden lisäksi myös asiakastyytyväisyys. Tutkimuksen mukaan OCB vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen ja työtyytyväisyys puolestaan vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi Koys (2001) tarkasteli pitkittäistutkimuksessaan henkilöstöressurssien ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden luonnetta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vaikuttavatko positiiviset henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen liiketoiminnan tulokseen vai onko yhteyden suunta päinvastainen. Aiheesta usein tehdyissä poikittaistutkimuksissa ilmennyt yhteys henkilöstöressurssien ja liiketoiminnan tuloksen välillä voi johtua joko siitä, että organisatorinen tuloksellisuus mahdollistaa edistykellisten HR-strategioiden toteuttamisen tai edistykellisten HR-strategioiden toteuttaminen aikaansaa organisatorista tuloksellisuutta (Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996). Samoin kuin useimmat muut henkilöstön asenteita ja käyttäytymistä käsitelleet tutkimukset myös Koysin (2001) tutkimus tukee väitettä, jonka mukaan henkilöstöressurssien tuloksellisuus vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen.

#### 4.6 Yhteenvedo henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisesta

Boselie, Dietz ja Boon (2005) ovat Dyerin ja Reevesin (1995) ryhmittelyä mukailleen jakaneet henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittarit (outcomit) kolmeen ryhmään, jotka ovat 1) taloudelliset tulokset (esim. voitto, myynti, markkinaosuus), 2) organisaatiotason tulokset (esim. tuotantomäärä, laatu, te-

hokkuus) ja 3) henkilöstötason tulokset (esim. henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen, kuten työtyytyväisyys, sitoutuminen ja työpaikan vaihtoalttius). Myös Ulrich (1997b) on tarkastellut eri tapoja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamiseen, ja hänen mukaansa ne voidaan jakaa tuottavuutta, ihmisiä ja prosesseja koskevaan mittaamiseen.

Henkilöstötoimintojen ja -käytäntöjen vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen voidaan ensinnäkin tarkastella tuotos/panos-tyyppisten mittarien avulla. Tuotoksella tarkoitetaan tässä esimerkiksi liikevaihdon, voiton tai valmistettujen tuotteiden määrää ja panoksella tarkoitetaan sitä työajan, työvoiman tai työstä saadun korvauksen määrää, joka tuotteiden tai palvelujen aikaansaamiseen on tarvittu. Tuottavuutta mitataan yleensä siten, että valittu tuotoksen mittari suhteutetaan henkilöstön määrään. Voidaan laskea esim. liikevaihto/työntekijä, kustannukset/työntekijä, tuotetut yksiköt/työntekijä tai voitto/työntekijä. Tuottavuus-mittarien hyviä puolia ovat niiden ymmärrettävyys, yksinkertaisuus ja vertailtavuus saman toimialan yritysten kesken. Tuottavuuteen keskittyvän mittaamisen heikkoutena puolestaan on se, että mittarit eivät välttämättä kerro mitään henkilöstön osaamisesta. Esimerkiksi korkeaan teknologiaan investoineessa autotehtaassa tuotto/työntekijä -suhde voi olla korkea, mutta luku ei sinänsä kerro mitään henkilöstön kyvykkyydestä tai sitoutumisesta. Lisäksi tuottavuuteen perustuvat tunnusluvut ilmentävät toiminnan lopputulosta, eivätkä siten tuo esiin keinoja, joiden avulla tuloksellisuuteen voitaisiin vaikuttaa. (Ulrich 1997b.)

Henkilöstötoimintojen tuloksellisuuden mittaamisessa voidaan keskittyä myös ihmisten käyttäytymisen, tuntemusten tai tietämyksen tarkasteluun. Nämä mittarit siis tarkastelevat henkilöstön organisaation toimintatapoja ja käytäntöjä kohtaan osoittamia reaktioita. Henkilöstön asenteet heijastuvat käyttäytymisessä, jota mitataan useilla eri tavoilla, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja poissaolojen kautta. Vaihtuvuus, poissaolot ja yleinen tyytymättömyys kertovat henkilöstön asenteesta ja sitoutumisesta organisaatioon, esimiehen tai organisaatiossa sovellettaviin käytäntöihin. Tyytymättömyys työnantajaorganisaation toimintaan voi näkyä työpaikan vaihdoksina. Käyttäytymisen ja asenteiden lisäksi voidaan mitata myös henkilöstön tietämystä tai osaamista, esimerkiksi tarkastelemalla henkilöstön osaamisen monipuolisuutta ja laajuutta. Prosessien mittaamisessa puolestaan keskitytään henkilöstön sijasta yrityksen sisäisiin järjestelmiin ja niiden toimintaan. Prosessien mittaaminen voi olla esimerkiksi johtamiseen, oppimiseen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvien organisatoristen prosessien tarkastelua. (Ulrich 1997b.)

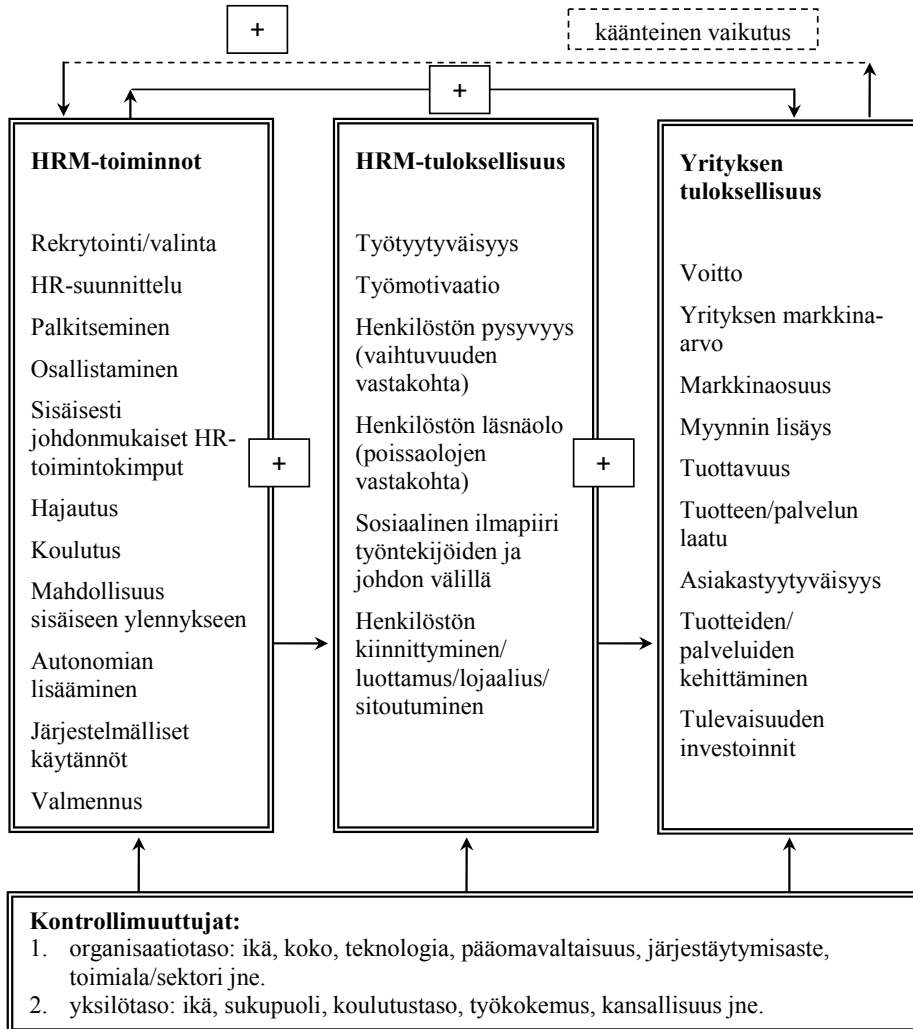
Sen lisäksi, että mitataan henkilöstöresurssien vaikutusta organisaation tuloksellisuuteen, voidaan keskittyä tarkastelemaan organisaation henkilöstökäytäntöjä, henkilöstötoimen ammattilaisia tai henkilöstöosastoa. Henkilöstökäytäntöjä voidaan arvioida useasta eri näkökulmasta. Voidaan ensinnäkin keskit-

tyä siihen, mitä käytäntöjä organisaatiossa sovelletaan. Tällöin selvitetään muun muassa painottuvatko henkilöstökäytännöissä operationaaliset vai strategiset lähtökohdat, kuka on vastuussa henkilöstökäytäntöjen toimeenpanosta (henkilöstöosasto vai linjajohto), paljonko resursseja henkilöstötoimintoihin käytetään, millainen henkilöstökäytäntöjen toimintokimppu on ja mitä siitä ehkä puuttuu. Toiseksi voidaan tarkastella organisaation henkilöstötoimen tuottamaa asiakaslisäarvoa eli sitä, miten henkilöstökäytäntöjä toteutetaan. Henkilöstökäytäntöihin liittyvät tyytyväisyystutkimukset tehdään usein kysymällä henkilöstön kokemuksia sekä tiettyjen henkilöstöpalvelujen tärkeydestä että laadusta. Tämän tyyppisen mittauksen tuloksena saadaan tietoa siitä, mikä henkilöstötoimen osa-alueiden kehittämiseen tulisi erityisesti panostaa. (Ulrich 1997b.)

Kustannus-tuotto –tyyppisen näkökulman mukaan kunkin henkilöstötoiminnon kustannuksia ja tuottoja voidaan arvioida erilaisten laskentamallien avulla. Mallien etuna on, että niiden avulla henkilöstökäytäntöjä voidaan arvioida eksplisiittisesti, ajan suhteen ja voidaan vertailla käytäntöjä yritysten välillä. Tämän tyyppistä mittaamista kutsutaan hyötyanalyysiksi, koska sen avulla voidaan määritellä henkilöstötoimintojen hyödyllisyys tai arvo taloudellisten tunnuslukujen muodossa. Henkilöstökäytäntöjen arviointi voi tapahtua myös koeasetelmaa mukailevassa tilanteessa. Koeryhmään kuuluvat henkilöt ovat jonkun henkilöstökäytännön soveltamisen piirissä, kun taas kontrolliryhmässä kyseistä käytäntöä ei sovelleta. Tämä mahdollistaa ryhmien välisten erojen tarkastelun. Käytännössä tällaisten koeasetelmien rakentaminen on harvinaista. (Ulrich 1997b.) Edellä mainittujen lähestymistapojen lisäksi henkilöstötoimintojen arvioinnissa voidaan keskittyä tarkastelemaan myös organisaation henkilöstöammattilaisten kyvykkyyksiä tai henkilöstöosaston toimintaa (Huselid, Jackson & Schuler 1997).

Paauwe (2004, 60) on tiivistänyt aikaisemman henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä yhteyttä käsittelevän tutkimuksen seuraavan kuvion muotoon (ks. Kuvio 5). Kuviosta nähdään ne HRM-toiminnot, joiden oletetaan vaikuttavan organisaation tuloksellisuuteen joko suoraan tai tiettyjen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuusindikaattoreiden kautta. Lisäksi on huomattava, että henkilöstökäytäntöjen ja yrityksen tuloksellisuuden välinen yhteys voi olla myös käänteinen niin, että yrityksen tuloksellisuus vaikuttaa siihen, millaisia henkilöstökäytäntöjä sovelletaan. Lisäksi tuloksellisuuteen vaikuttavat organisaatio- ja yksilötason taustatekijät. HRM-tuloksellisuus ilmenee mallin mukaan työtyytyväisyyden, työmotivaation, henkilöstön pysyvyyden ja läsnäolon, työpaikan ilmapiirin ja sitoutumisen kautta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mitataan siis tyypillisesti ns. pehmeämpien mittarien, kuten henkilöstön työtyytyväisyyden kautta. Organisaation tuloksellisuuden mittaamisessa sen sijaan käytetään kovempia, esim. taloudellisiin tunnus-

lukuihin perustuvia, mittareita. Kunkin kuviossa esiintyvän henkilöstökäytännön tulosvaikutuksia sekä niiden vaikutuksia yrityksen tuloksellisuuteen ovat yksityiskohtaisesti tarkastelleet myös Boselie, Paauwe ja Jansen (2001).



Kuvio 5. HRM-toimintojen suhde henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen ja yrityksen tuloksellisuuteen (Paauwe 2004).

Alasoinin (2001, 4) mukaan aikaisemmasta korkean suorituskyvyn työpaikkoja koskeneesta tutkimuksesta voidaan löytää kolmenlaisia selityksiä sille, minkä mekanismin kautta henkilöstökäytännöt vaikuttavat positiivisesti organisaation suorituskykyyn eli tuloksellisuuteen. Motivaatioselityksen mukaan

henkilöstökäytännöt vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon joko työtehtävien mielekkyyden tai palkkausjärjestelmien kannustavuuden lisääntymisen kautta. Osaamiselityksen mukaan esim. systemaattiset koulutuskäytännöt tai tarkkaan valikointiin perustuva rekrytointipolitiikka vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden ammattitaitoon ja osaamiseen. Rakenneselitys puolestaan tarkoittaa sitä, että tiettyjen henkilöstökäytäntöjen soveltaminen aikaansaa rakenteellisia muutoksia, kuten organisatorisia uudistuksia tai työn uudelleenjärjestelyjä, joiden myötä työntekijöiden mahdollisuus käyttää ja kehittää kykyjään työssä lisääntyy.



## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEEN TÄSMENTÄMINEN

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta selvittäneissä tutkimuksissa ovat mielenkiinnonkohteina usein olleet ns. korkean suorituskyvyn tai korkean sitoutumisen johtamiskäytännöt. Tutkimusten peruskysymyksenä on yleensä se, voidaanko henkilöstöressurssien johtamisen käytännöillä ylipäänsä vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja jos voidaan, niin miten ja millä käytännöillä. Lisäksi on pyritty selvittämään, tuottavatko parhaan tuloksen yksittäiset hyväksi havaitut käytännöt vai henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kokonaisuus eli toimintokimppu. Myös keskustelu johtamiskäytäntöjen yleisestä ja organisaatiokohtaisesta sovellettavuudesta sekä ulkoisesta ja sisäisestä integraatiosta on ollut vilkasta.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on, että organisaatiossa sovellettavilla HRM-käytännöillä on positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen (esim. Becker ym. 2001; Paauwe 2004). Henkilöstökäytäntöjen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden tarkastelussa sovelletaan resurssipohjaista lähestymistapaa, joka auttaa hahmottamaan henkilöstöressurssien strategista merkitystä ja sopii lähtökohdaksi henkilöstöjohtamisen tutkimiseen tämän tutkimuksen tietointensiivisissä kohdeyksiköissä, sillä tietointensiivisten organisaatioiden toteuttamat strategiat ovat usein resurssipohjaisia (Nurmi 1998).

Tutkimuksen peruslähtökohtiin kuuluu myös ajatus, jonka mukaan yrityksen HRM-järjestelmällä kokonaisuutena on enemmän merkitystä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen kuin yksittäisillä HRM-käytännöillä (Becker ja Gerhart 1996; Purcell 1999). Aikaisemmat tutkimukset (esim. Ichniowski ym. 1997) tukevat näkemystä, jonka mukaan organisaatioissa sovellettavat henkilöstökäytännöt muodostavat toisiaan täydentäviä toimintokimppuja. Esimerkiksi kannustavan palkkauksen käyttö on yhteydessä laaja-alaiseen rekrytointiin, tiimityön käyttöön sekä johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen (Ichniowski ym. 1997). Näin ollen myös henkilöstökäytäntöjen tuloksellisuutta tarkasteltaessa on mielekästä keskittyä näiden HRM-järjestelmien eikä yksittäisten käytäntöjen tuloksellisuuteen. Henkilöstökäytäntöjen tuloksellisuutta tarkasteltaessa mielenkiinnon kohteena on itse asiassa useiden HRM-käytäntöjen yhdysvaikutus organisaation suoritukseen. Koska kaikkien mahdollisten yhdysvaikutusten tarkastelu on käytännössä mahdotonta, voidaan tarkastella koko HRM-järjestelmän tuloksellisuutta (Ichniowski ym. 1997).

Henkilöstöjohtamisen toimintokimppu-lähestymistapa perustuu siihen, että henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tulee muodostaa tarkoituksenmukainen ja toisiaan tukeva kokonaisuus (sisäinen integraatio), joka pohjautuu henkilöstöstrategiaan ja sitä kautta myös koko organisaation toimintastrategiaan (ulkoisen integraatio). Tämän lisäksi tarvitaan käytäntöjen tilanteen mukaista ja tässä tapauksessa myös ammattiryhmäkohtaista soveltamista. Ratkaisevaa ei ole se, sovelletaanko organisaatiossa tiettyä käytäntöä vaan se, miten käytäntöä sovelletaan. Tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu myös ajatus siitä, että edistykelliset (korkean suorituskyvyn) työkäytännöt tuottavat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta. Tutkimuksessa ei kuitenkaan etsitä kaikkialla sovellettavissa olevia parhaita käytäntöjä vaan pyritään löytämään niitä piirteitä, joilla edistykellisiä henkilöstökäytäntöjä tietotekniikkahenkilöstön kohdalla voidaan luonnehtia.

Edellä esitetyn perusteella tässä tutkimuksessa omaksuttu lähestymistapa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tarkasteluun on toimintokimppu-ajattelun mukainen. Tutkimuksessa ollaan yksittäisten henkilöstökäytäntöjen sijasta kiinnostuneita henkilöstöjärjestelmän tuloksellisuudesta. Toimintokimppulähestymistapaan viittaa myös henkilöstökäytäntöjen edistykellisyyden määrittäminen additiivisesti, sillä HRM-toimintokimppu -ajattelun mukainen parhaat käytännöt -vaikutus on additiivinen (Guest 1997). Toisaalta tutkimuksessa ei varsinaisesti tarkastella henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuutta organisaation strategian kanssa, jolloin tutkimuksessa sovellettava lähestymistapa on myös lähellä ns. henkilöstöjärjestelmän voimallisuuteen (strength of the HRM system) perustuvaa lähestymistapaa. Bowen ja Ostroff (2004) ovat määritelleet sellaisen HRM-järjestelmän piirteet, jonka voidaan ajatella selkeästi ja yksiselitteisesti ohjaavan henkilöstön toimintaa organisaation tuloksellisuuden kannalta suotuisaan suuntaan.

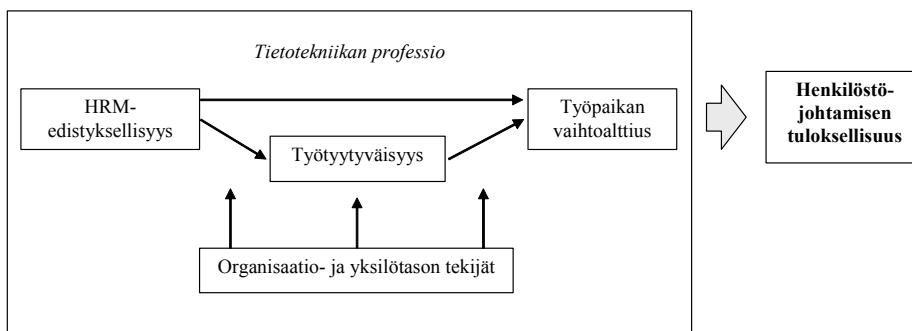
Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuudesta tietotekniikka-ammateissa. Tutkimuksessa tarkastellaan tietotekniikkahenkilöstön kohdalla sovellettavien johtamiskäytäntöjen edistykellisyyttä sekä tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtolttiutta. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, *miten tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisesta saadaan mahdollisimman tuloksellista*. Tutkimuksen päätavoitteeseen pyritään seuraavien neljän osatavoitteen kautta.

1. Selvitetään, millaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä tietotekniikan ammattilaisten kohdalla sovelletaan.
2. Tarkastellaan, miten tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyys rakentuu.
3. Tutkitaan työnantajaorganisaation henkilöstöjohtamisen edistykellisyyden yhteyttä tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen.



4. Tutkitaan henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden sekä työtyytyväisyyden yhteyttä tietotekniikan ammattilaisten työpaikan vaihtoalttiuteen.

Tutkimuksessa siis kartoitetaan kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen käytäntöjä sekä tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä näihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin eli kohdeorganisaatioissa sovellettaviin HRM- ja työkäytäntöihin. Tutkimuksessa selvitetään, onko henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys yhteydessä työtyytyväisyyteen. Lisäksi selvitetään, ovatko henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys ja työtyytyväisyys yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Näin ollen tutkimuksessa pyritään myös etsimään niitä työtyytyväisyyden osatekijöitä, jotka ovat yhteydessä tietotekniikka-ammateissa toimivien henkilöiden työpaikan vaihtoalttiuteen. Myös henkilöstön yksilötekijöiden ja organisaation rakenteellisten taustekijöiden vaikutus otetaan huomioon tutkimuksen mielenkiinnonkohteena olevien ilmiöiden välisiä yhteyksiä tarkasteltaessa. Edellä lueteltujen tutkimuksen osatavoitteiden avulla pyritään selvittämään, miten tietotekniikan ammattilaisille rakennetaan tuloksellinen henkilöstöjohtamisen toimintokimppu, joka parhaiten tukee henkilöstön osaamisen kehittymistä ja täysimääräistä hyödyntämistä ja siten myös mahdollisimman tehokasta työskentelyä. Tutkimuksessa keskitytään henkilöstöjohtamisen koko kenttään rajautuen kuitenkin tarkastelemaan johtamiskäytäntöjä ja rakentamaan HRM-toimintokimppua nimenomaan tietotekniikan ammattilaisten kannalta. Tutkimusasetelma on esitetty seuraavassa kuviossa (ks. Kuvio 6).



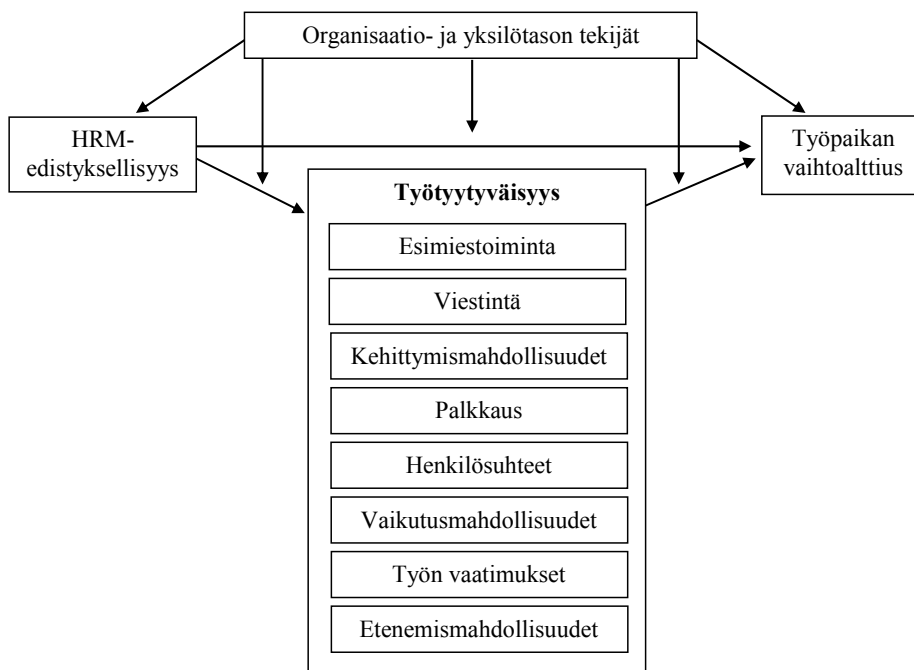
Kuvio 6. Tutkimusasetelma.

Tutkimuksen lähtökohtana on, että edistyksellisten henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen soveltaminen vaikuttaa positiivisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden oletetaan tässä tutkimuksessa muodostuvan siten, että henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyys vaikuttaa positiivisesti tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyteen (Berg

1999; Garrido, Pérez & Antón 2005). Sekä henkilöstöjohtamisen edistykseellisuuden (Paul & Anantharaman 2003) että työtyytyväisyyden (Egan ym. 2004; Liu, Spector & Jex 2005; Ostroff, Shin & Kinicki 2005) puolestaan oletetaan vähentävän halukkuutta työpaikan vaihtoon. Toisaalta työtyytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys voi olla myös kahdensuuntainen, jolloin työpaikan vaihtoalttiuden kasvaessa työtyytyväisyys laskee. Tässä tutkimuksessa sovelletaan kuitenkin Igharian ja Greenhausin (1992) mallia, jossa työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden välillä yhdensuuntainen negatiivinen yhteys. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ajatellaan siis rakentuvan parantuneen henkilöstön työtyytyväisyyden ja vähentyneen vaihtoalttiuden kautta (Paauwe 2004).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuuden mittareina käytetään siis henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta. Henkilöstön tyytyväisyys soveltuu HRM:n tuloksellisuuden mittariksi, sillä työtyytyväisyyttä pidetään suhteellisen välittömästi työympäristöstä kumpuavana asenteena (Porter ym. 1974). Näin ollen HRM-toimenpiteiden vaikutuksen voidaan olettaa näkyvän työtyytyväisyydessä välittömämmin kuin esim. yrityksen taloudellisissa tunnusluvuissa (Wright & Snell 1998). Myös Guest (1997) näkee taloudellisten tunnuslukujen käytön henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittareina ongelmallisena juuri sen takia, että henkilöstöjohtamisen ja organisaation taloudellisen tuloksen väliseen yhteyteen vaikuttavat monet niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin väliin tulevat tekijät. Koska henkilöstöjohtamisen tavoitteena on edistää henkilöstön tuloksellista toimintaa, on henkilöstöön ja sen käyttäytymiseen läheisemmin liittyvien mittareiden, kuten työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden, käyttö teoreettisesti vakuuttavampaa. Myös metodologisesti ajateltuna henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta tuottavan mekanismin kuvaaminen on helpompaa, kun tuloksellisuusmittareina on käytetty henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja taloudellisten tunnuslukujen sijasta.

HRM-tutkimuksen kontekstuaalinen näkökulma käy tutkimusasetelmasta ilmi siten, että tutkimuksen tuloksia peilataan ja tulkitaan tietotekniikkahenkilöstön ammattiryhmäkohtaisia (tietotekniikan professio) erityispiirteitä vasten. Tutkimus kuuluu kontekstuaalisen paradigman piiriin myös siinä suhteessa, että siinä ei suoraan mitata organisaation tuloksellisuutta, vaan keskitytään henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tarkasteluun henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen liittyvien mittareiden avulla. Toisaalta tutkimuksessa on piirteitä myös HRM-tutkimuksen universaalista lähestymistavasta, sillä tutkimuksessa tarkastellaan vahvasti universaalien paradigman piiriin kuuluvien korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen tuloksellisuutta. Tutkimuksen yleisiä tieteenfilosofisia taustaoletuksia käsitellään tarkemmin luvussa 6.1.



Kuvio 7. Tutkittavien ilmiöiden oletetut vaikutussuhteet muuttujatasolla.

Edellisessä kuviossa on esitetty teorian ja aikaisemman tutkimuksen pohjalta tehdyt oletukset tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevien ilmiöiden välisistä vaikutussuhteista. Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydellä oletetaan siis olevan positiivinen vaikutus tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen, johon kuuluvat esimiestoimintaan, sisäiseen viestintään, kehittymismahdollisuuksiin, palkkaukseen, työpaikan henkilösuhteisiin, vaikutusmahdollisuuksiin, työn vaatimuksiin ja etenemismahdollisuuksiin liittyvä tyytyväisyys. Edellä mainittuja osa-alueita koskevan tyytyväisyyden puolestaan oletetaan vähentävän työpaikan vaihtoalttiutta. Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden oletetaan vähentävän työpaikan vaihtoalttiutta paitsi työtyytyväisyyden kautta myös suoraan. Organisaatio- ja yksilökohtaisilla taustatekijöillä oletetaan olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työpaikan vaihtoalttiuteen sekä edellä mainittujen muuttujien välisiin vaikutussuhteeseen. Lisäksi organisaatiokohtaisten taustatekijöiden oletetaan vaikuttavan henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyteen.



## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Tutkimusote

Tutkimuksen filosofisten perusoletusten ja taustasitoumusten tarkastelu on tarpeen tutkimuksellisten valintojen perustelemiseksi ja ymmärtämiseksi. Keskeisiä tarkasteltavia kysymyksiä ovat tutkimuksen ontologiset ja epistemologiset sitoumukset. Ontologia on filosofian osa-alue, jossa tarkastellaan todellisuuden peruselementtejä ja rakennetta (Niiniluoto 1984, 125). Ontologisesti tämä tutkimus sitoutuu realismiin, jonka mukaan sosiaalinen todellisuus on riippumaton yksilön sitä koskevasta tulkinnosta (Burrell & Morgan 2001). Todellisuutta koskevat tulkinnat voivat olla tosia tai epätosia ja paremmin tai huonommin perusteltuja. Tällöin tutkija voi tulkintaansa parantamalla saada yhä tarkemman ja täydellisemmän kuvan todellisuudesta. (Raunio 1999.)

Epistemologisesti eli tietoteoreettisesti tutkimus edustaa positivistista näkemystä, jossa pyrkimyksenä on havaittuihin säännönmukaisuuksiin ja kausaalisuhteisiin perustuva sosiaalisen maailman ennustaminen ja selittäminen (Burrell & Morgan 2001). Positivismin mukaan tutkija on erillinen ja riippumaton tutkimuskohteeseen nähden (Raunio 1999). Toisin sanoen realistisen tietoteorian mukaan tutkimuskohteen olemassaolo ja ominaisuudet ovat tutkijasta riippumattomia (Neilimo & Näsi 1980, 17; Niiniluoto 1984, 139). Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus on lähempänä objektivistista kuin subjektivistista lähestymistapaa todellisuuden tiedostamiseen (Niiniluoto 1984, 139; Burrell & Morgan 2001).

Tutkimusote sääntelee ennen muuta tutkimuksen metodologisiin yksityiskohtiin liittyviä kysymyksiä. Neilimon ja Näsin (1980) esittämän tutkimusotejäsentelyn perusteella tämä tutkimus edustaa nomoteettista tutkimusotetta, jolla tarkoitetaan positivistiseen tieteenfilosofiaan sitoutunutta tutkimuskäytäntöä. Edelleen Neilimon ja Näsin (1980, 70) esitystä mukailen tämän tutkimuksen voidaan katsoa nojautuvan enemmän hypoteettis-deduktiivisen kuin induktiivisen päättelyn logiikkaan. Hypoteettis-deduktiiviselle päättelylle on ominaista aineiston analyysiä edeltävä ja ohjaava käsitteiden tarkka analysointi ja operationalisointi sekä hypoteesien esittäminen (Neilimo & Näsi 1980).

Positivismille ominaisesta pyrkimyksestä tieteelliseen selittämiseen (Neilimo & Näsi 1980) johtuen on tarpeen tarkastella myös riippumattomuuden, as-

sosiaation ja kausaliteetin käsitteitä. Kahden ilmiön tai muuttujan voidaan ajatella olevan joko toisistaan riippumattomia tai yhteydessä toisiinsa. Muuttujien välinen assosiaatio tarkoittaa, että ne esiintyvät yhdessä, ja ennustamisen on tällöin puhtaasti tilastollista. Assosiaation idea on symmetrinen, eikä siihen liity teoriaa vaikutuksesta. Kausaliteetin idea sen sijaan on epäsymmetrinen, koska se sisältää tilastollisesti todennettavan ja empiirisesti tulkitun yhteyden (assosiaation) lisäksi myös jonkin tulkitun vaikutuksen. Kausaliteetin olemassaolo tarkoittaa, että tapahtuman X saamasta arvosta voidaan ennustaa sisällöllisin teoreettisin perustein myöhemmin tapahtuvan Y:n arvo. (Nummenmaa ym. 1997; Töttö 2004.) Kausaliteetin toteaminen edellyttää siis tietoa tapahtumien X ja Y järjestyksestä.

Tässä tutkimuksessa pyritään sekä kuvailemaan vallitsevia asiantiloja että etsimään muuttujien välisiä riippuvuuksia. Jälkimmäisessä tapauksessa pyritään myös varmistumaan siitä, että muuttujien väliset yhteydet eivät ole sattuman aikaansaamia tai harhaisia (Nummenmaa ym. 1997, 16-17). Muuttujien välisten näennäisyhteyksien paljastamiseen käytetään elaboraatiota, joka tarkoittaa potentiaalisten kolmansien tekijöiden vakiointia tilastollisin keinoin (Töttö 2004). Esimerkiksi regressioanalyysissä on kyse elaboroinnista silloin, kun selittäviä muuttujia on vähintään kaksi. Tässä tutkimuksessa muuttujien välisten yhteyksien tarkastelussa pyrittiin vakioimaan (kontrolloimaan) tärkeimpien potentiaalisten näennäisyhteyden aiheuttavien tekijöiden vaikutus. Kaikkien mahdollisten ”kolmansien tekijöiden” tarkastelu on kuitenkin käytännössä mahdotonta, ellei ole täydellistä tietoa maailman kausaalista rakenteesta. (Töttö 2004.) Näennäisyhteyden ongelmaa ei siis voida ratkaista pelkästään tilastollisin keinoin, jolloin ilmiötä koskevan sisällöllisen teorian merkitys korostuu (Toivonen 1999; Töttö 2004).

Epäilystä näennäisyhteyden mahdollisuudesta voidaan hälventää kausaalimekanismin esittämisellä. Sosiaalisissa ilmiöissä mekanismin avaaminen tarkoittaa sen kertomista, miten yksilöiden toiminta saa aikaan kahden muuttujan välisen yhteyden. Kausaaliset mekanismit voidaan paljastaa joko kokeellisen tutkimuksen tai käsitteellisen ajattelun eli teoretisoinnin avulla. Sosiaalitieteissä kokeellisen tutkimuksen mahdollisuudet ovat rajatut, jolloin teoretisoinnin merkitys korostuu. Koska tilastolliset menetelmät eivät kykene erottamaan syytä ja vaikutusta toisistaan, tutkijan on muuttujien mittaamien ominaisuuksien kausaalista suhdetta koskevan teorian perusteella ratkaistava, minkä muuttujan laittaa analyysissä riippuvaksi ja minkä riippumattomaksi. (Töttö 2004.)

Tutkimusta voi luonnehtia myös pragmaattiseksi, sillä pragmaattisen lähestymistavan mukaan tutkimuksen tehtävänä on tuottaa käytännön relevanssia omaavaa tietoa, jonka avulla voidaan parantaa yksilöiden elämänlaatua. Wicksin ja Freemanin (1998) mukaan pragmatismi tarkoittaa organisaatio- ja joh-

tamistutkimuksessa sitä, että tutkimus kytkeytyy suoraan käytännön yritys-elämään, ja sen tavoitteena on tuottaa ratkaisuja organisaatioiden ongelmiin. Pragmaattinen lähestymistapa, jonka mukaan organisaatiotutkimus nähdään ensisijaisesti ihmisiä ja organisaatioita palvelevana toimintana, ottaa kantaa myös organisaatiotutkimusta koskeviin eettisiin kysymyksiin. Pragmatismi korostaa paitsi tutkimuksen käytännön merkitystä myös organisaatioiden moraalista ulottuvuutta. Etiikka ja eettiset kysymykset kuuluvat olennaisena osana organisaatiotutkimukseen erityisesti silloin, kun tutkimuksella otetaan kantaa siihen, miten organisaatioissa tulisi toimia. Tällöin herää väistämättä kysymys annettujen toimintaohjeiden ja -suositusten eettisyydestä.

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiassa on survey-tutkimuksen lisäksi piirteitä myös tapaustutkimuksesta. Eri tutkimusstrategioiden keskeisiä piirteitä on kuvannut mm. Hirsjärvi (2005). Tutkimusaineistoa kerättiin sekä strukturoiduilla kyselylomakkeilla että puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla tietyltä joukolta yksilöitä. Tutkimuksen kohdejoukkoa ei kuitenkaan valittu otannalla vaan harkinnanvaraisena näytteenä. Tästä syystä tutkimusta voidaan luonnehtia myös useammasta tapauksesta koostuvaksi tapaustutkimukseksi (multiple case study) (Yin 2003). Lopullinen tutkimusaineiston analyysi ja tutkimustulokset koskevat kuitenkin kohdeorganisaatioista kerättyä näytettä (tietotekniikan ammattilaiset) eivätkä yksittäisiä tapauksia (kohdeorganisaatioita), jolloin kyseessä ei ole tapaustutkimus sen varsinaisessa merkityksessä. Edellä kuvatun tutkimusasetelman etuna on mahdollisuus selvittää ja kuvata kussakin kohdeorganisaatiossa sovellettavat henkilöstöjohtamisen käytännöt tarkasti, mikä ei puhtaasti survey-asetelman puitteissa olisi ollut mahdollista. Aiemmin mainittua tutkimushanketta, jonka aikana tämän tutkimuksen aineisto kerättiin, voidaan sen sijaan pitää puhtaasti useammasta tapauksesta koostuvana tapaustutkimuksena, jossa tulokset raportoitiin sekä yksittäisten tapausten tasolla että kokonaisuutena kaikkien tapausten osalta (ks. Yin 2003, 50).

Tutkimuksessa käytetään sekä aineisto- että menetelmätriangulaatiota. Triangulaation käytön tavoitteena on saada mahdollisimman luotettava ja kattava kuva tutkimuskohteesta. Eskola ja Suoranta (1998) ovat tuoneet esille triangulaation mahdollisesti liittyvät metodologiset ongelmat. Esimerkiksi käsitteellisiä sekaannuksia voivat aiheuttaa eri tutkimusmenetelmiin liittyvät erilaiset ontologiset ja epistemologiset taustaoletukset (Blaikie 1991). Tässä tutkimuksessa käytettyjen määrällisten tutkimusmenetelmien eli tilastollisen analyysin ja faktanäkökulmaan pohjautuvan laadullisen analyysin voidaan molempien katsoa edustavan objektivistista lähestymistapaa todellisuuden tiedostamiseen ja tutkimiseen. Tutkimuksessa sovellettavien erilaisten menetelmien oletukset todellisuuden ja tiedon luonteesta ovat siis samankaltaisia, mikä

edesauttaa erilaisten tutkimusmenetelmien ja –aineistojen yhteensovittamista (Easterby-Smith ym. 1991).

## 6.2 Kohdeorganisaatiot

Tässä tutkimuksessa ei tarkastella pelkästään tieto- ja viestintätekniiikan toimialan henkilöstöjohtamista vaan mielenkiinnon kohteena on tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtaminen laajemmin. Koska tietotekniikan ammattilaisia työskentelee myös ICT-toimialan yritysten ulkopuolella, valittiin tutkimukseen kohdeorganisaatioita myös muita toimialoja edustavista yrityksistä sekä julkisen sektorin organisaatioista.

Tutkimuksen empiirinen aineisto on peräisin yhdeksästä kohdeorganisaatiosta, joista kolme edustaa julkista sektoria. Puolet tutkimuksen kuudesta yksityisen sektorin kohdeorganisaatiosta edustaa ICT-toimialaa ja puolet toimii muilla ns. perinteisemmillä toimialoilla. Kohdeorganisaatioiden peruslähtökohdat eroavat toisistaan siinä, että ICT-alan yrityksissä tietotekniikan ammattilaiset toimivat organisaation ydintehtävissä. Muun yksityisen sektorin yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa valtaosa tietotekniikkahenkilöstöstä sitä vastoin toimii tietohallintoyksiköissä, joiden tehtävänä on tukea organisaation ydintoimintaa ja luoda sille edellytyksiä. Tutkimukseen valittiin useita eri työnantajasektoreita edustavia kohdeorganisaatioita, koska haluttiin verrata erityyppisissä organisaatioissa toteutettavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Mm. Eisenhardt (1989), Stake (1994) ja Yin (2003) ovat kuvanneet samantyyppisiä lähestymistapoja kohdeorganisaatioiden valintaan. Kohdeorganisaatiot ja niissä sovellettavat henkilöstökäytännöt esitellään tarkemmin luvussa 7.1.

## 6.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin vuosina 2000 ja 2001 toteutetun laajemman tutkimushankkeen<sup>16</sup> kuluessa. Ainoastaan jonkin verran täydentävää materiaalia kerättiin myöhemmin. Tutkimusaineistoa kerättiin sekä määrällisin että laadullisin tutkimusmenetelmin. Tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät ovat teemahaastattelut, henkilöstökysely sekä organisaatiokohtainen

---

<sup>16</sup> ”Tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöhallinto - parhaat käytännöt” (HR-MIPS) –tutkimushanke toteutettiin Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen oppiaineiden tietojärjestelmätiede sekä johtaminen ja organisointi yhteishankkeena vuosina 2000-2001, ja sen tavoitteena oli löytää tietotekniikan alalla parhaiten toimivia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja toisaalta kehittämistä kaipaavia henkilöstöjohtamisen osa-alueita (Holm ym. 2001).



perustietolomake. Muita aineistonkeruumenetelmiä ovat itsearviointiraportit, organisaatiokohtaiset workshopit sekä erilainen kohdeorganisaatioita koskeva kirjallinen materiaali.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioissa sovellettavia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tutkittiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut, joiden pohjana oli puolistrukturoitu kysymyslomake, tehtiin tammi-huhtikuussa 2001. Kaiken kaikkiaan johto- tai esimiestason henkilöstön haastatteluja tehtiin 37<sup>17</sup>. Ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon, tietohallinto- ja osastojohdon sekä muiden esimiestason henkilöiden haastatteluja varten suunniteltiin omat haastattelurungot (ks. liite 5). Haastatteluissa käytiin läpi henkilöstö- ja urasuunnitteluun; työnantajakuvaan, rekrytointiin ja perehdyttämiseen; työaikakysymyksiin, palkkaukseen ja työsuhte-etuihin; henkilöstön kehittämiseen ja koulutusmahdollisuuksiin; henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin; esimiestyöskentelyyn; vuorovaikutukseen ja ryhmähenkeen; sisäiseen viestintään; viihtyvyyteen ja työilmapiiriin sekä henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden haasteisiin liittyviä kysymyksiä.

Haastattelut toteutettiin valmiita kysymyksiä sisältävän haastattelurungon perusteella. Vaikka teemat ja haastattelukysymykset laadittiin etukäteen, kaikkia teema-alueita ja kysymyksiä ei kuitenkaan käyty jokaisen haastateltavan kanssa läpi samassa muodossa, järjestyksessä tai laajuudessa. Näin ollen haastatteluja voidaan pitää puolistrukturoituina teemahaastatteluina eli strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona. Erityyppisiä haastattelutekniikoita ovat käsitelleet mm. Fontana ja Frey (1994), Eskola ja Suoranta (1998) sekä Hirsjärvi ym. (2005). Haastattelun etuna kyselyyn verrattuna on sen joustavuus, sillä haastattelutilanteessa tutkijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia ja selventäviä kysymyksiä tilanteen mukaan. Tämä oli tärkeää, kun pyrittiin selvittämään kussakin kohdeorganisaatiossa sovellettavat henkilöstökäytännöt mahdollisimman tarkkaan. Haastattelut nauhoitettiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta ja litteroitiin.

---

<sup>17</sup> Tutkija teki haastattelut yhdessä HR-MIPS-tutkimusryhmään kuuluneen toisen tutkijan kanssa siten, että tutkija itse toteutti 19 haastattelua viidessä eri kohdeorganisaatiossa. Tutkijakollegan tekemien haastatteluiden määrä neljässä kohdeorganisaatiossa on 18.

Taulukko 2. Haastattelut kohdeorganisaatioittain.

Organisaatio	Johto-/esimiestaso	Yhteensä
A	3	7
B	4	6
C	5	8
D	4	7
E	4	9
F	4	6
G	5	8
H	1	5
I	7	12
Yhteensä	37	68

Tutkimuksen kohdeorganisaatioita koskevaa tausta- ja perustietoa sekä sovellettaviin henkilöstökäytäntöihin liittyvää numeerista tietoa kerättiin henkilöstöhallinnolle osoitetulla perustietolomakkeella (ks. liite 3 ja 4). Organisaation toimialan ja koon lisäksi perustietolomakkeessa selvitettiin organisaatiorakenteeseen, henkilöstömääriin, vaihtuvuuteen, rekrytointiin, koulutukseen, palkkaukseen, työsuhteen etuihin, työaikaan, työn organisointiin, työtiloihin sekä sopimussuhteisiin liittyviä asioita. Kunkin organisaation yhteyshenkilölle toimitettiin yksi perustietolomake marraskuussa 2000, ja jokainen heistä palautti lomakkeen täytettynä.

Henkilöstön työtyytyväisyyttä voidaan mitata sekä haastattelu- että kyselymenetelmää käyttäen. Työtyytyväisyystutkimuksissa on kuitenkin yleensä käytetty kyselyä aineistonkeruumenetelmänä sen taloudellisuudesta ja vaivattomuudesta johtuen (Spector 1997). Aikaisemman tutkimushankkeen puitteissa työtyytyväisyyttä selvitettiin henkilöstökyselyn lisäksi myös henkilöstön haastattelujen<sup>18</sup> avulla. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyyttä kuitenkin tarkastellaan pelkästään kyselyaineiston pohjalta.

Tutkimuksen kohdejoukolla eli organisaatioiden tietotekniikkahenkilöstölle osoitettu työtyytyväisyyskysely toteutettiin www-kyselynä maaliskuun loppupuolella 2001. Kyselyn ajankohta sovittiin kunkin kohdeorganisaation kanssa erikseen. Kyselyssä kartoitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä urakehitykseen, työtehtäviin, palkkaukseen, työpaikan ryhmähenkeen, sisäiseen tiedottamiseen, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin, esimiestyöskentelyyn ja luot-

<sup>18</sup> Kohdeorganisaatioissa haastateltiin yhteensä 31 tietotekniikan ammattilaista.

tamukseen sekä työpaikan viihtyvyyteen liittyviin asioihin. Henkilöstökysely muodostuu 50:stä edellä mainittuihin henkilöstökäytäntöihin liittyvästä väit-  
tämästä (ks. liite 2), joita vastaajat arvioivat viisiportaisella Likertin asteikolla. Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyvien kokemusten lisäksi kyselyssä selvitettiin vastaajien taustatekijöistä muun muassa työtehtävä, ikä, sukupuoli, koulutus ja työsuhteen kesto. Lisäksi selvitettiin työaikaan, työn liikkuvuuteen, palkkaukseen ja työsuhte-etuihin liittyviä taustatietoja.

Strukturoitu kysely on tehokas ja taloudellinen aineistonkeruumenetelmä silloin, kun tutkittavia on paljon. Lisäksi kyselylomakkeen käytöllä voidaan eliminoida haastattelijan vaikutus vastauksiin, jonka on todettu olevan suurimmillaan nimenomaan asennekysymysten kohdalla. (Jyrinki 1977, 25 - 26, 77.) Näin ollen kyselyä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena aineistonkeruumenetelmänä henkilöstön työtyytyväisyyden selvittämisessä. Henkilöstökysely osoitettiin yhteensä 500:lle tutkimuksen kohdeorganisaatioiden palveluksessa olevalle tietotekniikan ammattilaiselle. Kyselyn avulla pyrittiin tavoittamaan kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstö kokonaisuudessaan. ICT-alaa edustavissa yksiköissä kyselyn kohdejoukkona oli yksiköiden koko henkilöstö. Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa kysely osoitettiin tietohallinto-osaston lisäksi myös muutamille organisaation muilla osastoilla toimiville henkilöille, joiden voitiin katsoa kuuluvan tutkimuksen kohdejoukkoon. Kyselyyn saatiin yhdeksästä eri organisaatiosta 247 vastausta, joten kyselyn vastausprosentti on 49.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen tämänhetkisestä tilasta, keskeisistä ongelmista, tavoitetilasta ja tulevaisuuden haasteista kerättiin tietoa myös kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöiden laatimien itsearviointiraporttien (ks. liite 6) avulla. Itsearviointiraportti saatiin seitsemästä kohdeorganisaatiosta.

Tutkimuksen tiedonkeruuprosessin viimeisin vaihe muodostui aikaisemman tutkimushankkeen loppuvaiheessa järjestetyistä organisaatiokohtaisista workshoppeista, joissa esiteltiin kutakin kohdeorganisaatiota koskevat tutkimustulokset sekä organisaatiokohtaiset tutkimusraportit. Workshoppien tarkoituksena oli toimia tutkimusraporttien arviointiseminaareina ja keskustelutilaisuuksina, joissa tutkimustuloksista keskusteltiin yhdessä ja siten varmistettiin, että kunkin organisaation henkilöstökäytännöt ja henkilöstöjohtamisen keskeiset haasteet oli ymmärretty oikein. Aikaisemman tutkimushankkeen lopuksi tutkimusryhmä järjesti vielä yhteisen keskustelutilaisuuden kaikkien kohdeorganisaatioiden edustajien kesken. Tässä tilaisuudessa tutkimuksen keskeiset tulokset vedettiin yhteen ja organisaatioiden yhteyshenkilöille luovutettiin tutkimuksen loppuraportti, jota on niin ikään käytetty yhtenä aineistona tässä tutkimuksessa.

## 6.4 Mittarien rakentaminen

### 6.4.1 HRM-edistyksellisyys

Henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyyden mittaaminen on ongelmallista, koska laajasti hyväksyttyä edistyksellisiä tai korkean suorituskyvyn HRM-käytäntöjä tarkastelevaa mittaristoa ei ole olemassa (Delaney & Huselid 1996). Henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyyden mittari rakennettiin tätä tutkimusta varten aikaisempien henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta käsitelleiden tutkimusten ja niissä käytettyjen mittareiden pohjalta. Käytännössä aikaisemmista tutkimuksista etsittiin edistyksellisiä ja vähemmän edistyksellisiä henkilöstökäytäntöjä toisistaan erottavia tekijöitä.

HRM-edistyksellisyyden mittari rakennettiin seuraavassa taulukossa esitetyssä kysymyssarjan pohjalta (ks. Taulukko 3). Tässä tutkimuksessa käytetystä mittarista jäi pois muutamia käytäntöjä (esim. laatupiirit), joita henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden mittareihin on tavallisesti on liitetty, mutta joita tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioissa ei voitu olettaa sovellettavan. Kuten aiemmin todettiin, tietotekniikan ammattilaisten työ on luokiteltavissa tietointensiiviseksi asiantuntijatyöksi. Näin ollen henkilöstön osaamista, motivaatiota ja sitoutumista edesauttavat henkilöstökäytännöt ovat tärkeässä asemassa, kun organisaatio tavoittelee kilpailuetua henkilöstöressurssien avulla. Voidaan siis ajatella, että tietotekniikan ammattilaisten kohdalla henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyyteen kuuluu samoja piirteitä kuin henkisen pääoman hyödyntämistä ja henkilöstön sitoutumista edesauttaviin käytäntöihin (Youndt ym. 1996; Guthrie ym. 2002). HRM-edistyksellisyyden mittaria rakennettaessa kiinnitettiin erityistä huomiota henkisen pääoman hyödyntämistä painottaviin henkilöstökäytäntöihin ja niiden piirteisiin.

Henkilöstökäytäntöjen edistyksellisyyttä arvioitaessa käytännöt ryhmiteltiin taulukossa esitettyihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Käytäntöjen arviointi suoritettiin etsimällä kustakin kohdeorganisaatiosta kerätystä tutkimusaineistosta vastaukset taulukossa esitettyihin kysymyksiin. HRM-edistyksellisyyttä arvioitaessa tutkimusaineistoina käytettiin organisaatiokohtaisia perustietolomakkeita (9 kpl), henkilöstö- ja tietohallintojohdon sekä muiden johto- ja esimiestason henkilöiden haastatteluja (37 kpl), itsearviointiraportteja liitteineen (7 kpl) sekä aiemman tutkimushankkeen aikana tuotettuja organisaatiokohtaisia raportteja (9 kpl). Taulukossa esitetyt kysymykset siis koskevat nimenomaan kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstöä.

Taulukko 3. Henkilöstöjärjestelmän edistyksellisyden arviointi<sup>19</sup>.

TEEMAT	KYSYMYKSET
<b>Rekrytointi</b>	
Valikoivuus	1. Montaako eri rekrytointikanavaa käytetään? (Koch & McGrath 1996)
Laaja-alaisuus	2. Mitkä ovat uuden henkilön keskimääräiset rekrytointikulut? (Koch & McGrath 1996)
Valintamenetelmät	3. Käytetäänkö ainakin yhtä seuraavista henkilöstön valintamenetelmistä: psykologiset testit, persoonallisuustestit, soveltuvuustestit tai työnäyte? (Huselid 1995; Koch & McGrath 1996; Ramsay ym. 2000; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Björkman & Xiucheng 2002; Thompson & Heron 2005)
<b>Perehdytys</b>	
Systemaattisuus	4. Onko järjestelmällinen uuden henkilöstön perehdytysohjelma käytössä? (Delery & Doty 1996; Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Thompson & Heron 2005)
<b>Henkilöstön kehittäminen</b>	
Laaja-alaisuus	5. Mikä on työnantajan järjestämien koulutuspäivien määrä/työntekijä viimeksi kuluneen vuoden aikana? (Huselid 1995; MacDuffie 1995; Pil & MacDuffie 1996; Ramsay ym. 2000; Björkman & Xiucheng 2002; Lönnqvist & Mettänen 2003; Thompson & Heron 2005; Larraza ym. 2006) 6. Käytetäänkö esimieskoulutusta? (Godard 2001; Thompson & Heron 2005)
Investoinnit	7. Mikä on henkilöstön vuotuinen koulutusbudjetti/työntekijä? (Pfeffer 1994; Lönnqvist & Mettänen 2003)
Suunnitelmallisuus	8. Pyritäänkö henkilöstön kehittämisessä suunnitelmallisuuteen esimerkiksi erilaisten osaamistietokantojen, -kartoitusten tai muiden vastaavien työkalujen avulla? (Pfeffer 1994; Koch & McGrath 1996)

<sup>19</sup> On syytä huomata, että taulukossa kunkin mittarin osion (kysymyksen) kohdalla esitetyt kirjallisuusviitteet eivät tarkoita, että kyseinen osio olisi välttämättä suoraan esiintynyt aikaisemmissa henkilöstöjohtamisen edistyksellisyden mittareissa. Sen sijaan niillä viitataan aikaisempaan tutkimukseen, jossa on esiintynyt samaa asiaa mittaavia, mutta ehkä hieman eri tavoin muotoiltuja tai rakennettuja mittareita.

<b>Työn organisointi</b>	
Tiimityö	9. Käytetäänkö tiimipohjaista työn organisointia? (Pfeffer 1994; Pil & MacDuffie 1996; Ichniowski ym. 1997; Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Thompson & Heron 2005)
Työkierto	10. Käytetäänkö työkiertoa? a) kyllä (2) b) kyllä, mutta ei kovin laajasti (1) c) ei (0) (Pfeffer 1994; MacDuffie 1995 ja Pil & MacDuffie 1996; Godard 2001; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Larraza ym. 2006)
<b>Palkkaus</b>	
Kannustavuus	11. Onko henkilöstön palkkaus yhteydessä organisaation tai yksikön tulokseen? (Ramsay ym. 2000; Faems ym. 2005) 12. Onko henkilöstön palkkaus yhteydessä 1. työryhmän tai tiimin suoritukseen (2) 2. henkilökohtaiseen suoritukseen (1) 3. ei kumpaankaan (0)? (Pfeffer 1994; MacDuffie 1995; Youndt ym. 1996; Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Thompson & Heron 2005; Larraza ym. 2006) 13. Sovelletaanko palkkakannustimia koko henkilöstöön? (Ramsay ym. 2000; Saá-Pérez & Carcia-Falcón 2002)
Muodot	14. Käytetäänkö vähintään yhtä seuraavista palkitsemisen keinoista: vihjepalkkio, erityispalkkio hyvästä suorituksesta, koulutuspalkkio? (Pfeffer 1994)
Palkkataso	15. Onko organisaation palkkataso johdon arvion mukaan a) keskimääräistä korkeampi (2) b) keskimääräinen (1) c) keskimääräistä alempi (0)? (Pfeffer 1994; Larraza ym. 2006)
<b>Esimiehen tuki</b>	
Kehityskeskustelu	16. Käydäänkö kehityskeskustelut säännöllisesti vähintään kerran vuodessa? (Ramsay ym. 2000; Michie & Sheehan-Quinn 2001; Björkman & Xiucheng 2002; Saá-Pérez & Carcia-Falcón 2002; Thompson & Heron 2005)
<b>Eteneminen</b>	
Sisäinen rekrytointi	17. Onko sisäinen rekrytointi organisaation kolmen tärkeimmän rekrytointikanavan joukossa? (Pfeffer 1994; Huselid 1995; Delaney & Huselid 1996; Koch & McGrath 1996; Ramsay ym. 2000)

<b>Osallistaminen</b>	
Käytännöt	18. Onko henkilöstöllä mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon? (Delery & Doty 1996; Michie & Sheehan-Quinn 2001)
Aloitetoiminta	19. Käytetäänkö aloitejärjestelmää? (Delery & Doty 1996; Guthrie ym. 1996; Pil & MacDuffie 1996; Thompson & Heron 2005)
<b>Sisäinen viestintä</b>	
Avoimuus	20. Tiedotetaanko organisaation (taloudellisesta) tilanteesta säännöllisesti henkilöstölle? (Ichniowski ym. 1997; Ramsay ym. 2000; Thompson & Heron 2005)
Säännöllisyys ja kattavuus	21. Järjestetäänkö säännöllisiä tapaamisia tai tiedotustilaisuuksia organisaatio- tai yksikkötasolla? (Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Björkman & Xiucheng 2002) 22. Järjestetäänkö säännöllisiä tapaamisia tai tiedotustilaisuuksia tiimi- tai työryhmätasolla? (Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Björkman & Xiucheng 2002)
Kanavat	23. Käytetäänkö henkilöstölehteä tai -tiedotetta viestinnän välineenä? (Ramsay ym. 2000; Godard 2001; Guthrie ym. 2002)
<b>Ilmapiirin kehittäminen</b>	
Virkistystoiminta	24. Tarjotaanko henkilöstölle työnantajan sponsoimista liikunta- tai muita harrastusmahdollisuuksia? (Godard 2001)
Ilmapiirimittaukset	25. Käytetäänkö ilmapiirikartoituksia tai työtyytyväisyyskyselyjä säännöllisesti? (Huselid 1995; Ramsay ym. 2000; Björkman & Xiucheng 2002; Guthrie ym. 2002; Thompson & Heron 2005)
Työsuhteen jatkuvuus	26. Kuinka suuri osa (%) henkilöstöstä on vakituudessa työsuhteessa? (Larrazo ym. 2006)

Rekrytointikäytäntöjen edistyksellisyys operationalisoitiin rekrytoinnin valikoivuudeksi ja laaja-alaisuudeksi, joita arvioitiin rekrytointikanavien määrän ja keskimääräisten rekrytointikulujen avulla. Lisäksi tarkasteltiin henkilöstövalinnassa käytettyjen menetelmien laaja-alaisuutta. Pehdyttämiskäytäntöjen edistyksellisyys operationalisoitiin niiden systemaattisuudeksi, jota arvioitiin organisaation pehdyttämishjelman järjestelmällisyydellä. Henkilöstön kehittämisen edistyksellisyys tarkoittaa käytäntöjen laaja-alaisuutta, suunnitelmallisuutta sekä siihen suunnattujen rahallisten panostusten suuruutta. Vuotuisten kouluspäivien määrän, koulutusbudjetin suuruuden, esimieskoulutuksen käytön sekä osaamisen hallinnan ja kehittämisen työkalujen käytön katsottiin ilmentävän tämän henkilöstöjohtamisen osa-alueen edistyksellisyyttä. Työn organisoinnissa edistyksellisyys puolestaan tarkoittaa tiimityön ja työkierron käyttöä. Palkkausjärjestelmän edistyksellisyys operationalisoitiin en-

sinnäkin palkkauksen kannustavuudeksi, joka tässä tarkoittaa palkan ja suoritustason välistä yhteyttä sekä palkkakannustimien soveltamisen laajuutta. Lisäksi tarkasteltiin varsinaisen kuukausipalkan lisäksi käytettävien muiden palkitsemisen muotojen käyttöä. Tietotekniikkahenkilöstön palkkatason määrittäminen perustuu kohdeorganisaatioiden johdon arvioihin tietotekniikkahenkilöstön yleisestä palkkatasosta.

Esimieheltä saatua tukea arvioitiin kehityskeskustelun systemaattisuuden ja säännöllisyyden kautta. Henkilöstön etenemismahdollisuudet operationalisoitiin sisäisen rekrytoinnin käytön laajuudeksi. Henkilöstön osallistamista sitä vastoin tarkasteltiin henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia edistävien käytäntöjen soveltamisen ja aloitejärjestelmän käytön kautta. Avoimuuden, säännöllisyyden ja kattavuuden sekä käytettävien viestintäkanavien katsotaan ilmentävän sisäisen viestinnän edistyskellisuutta. Viestinnän avoimutta tarkasteltiin selvittämällä, tiedotetaanko organisaation yhteisistä asioista, kuten taloudellisesta tilanteesta, säännöllisesti. Viestinnän säännöllisyyden ja kattavuuden osalta kysyttiin, järjestetäänkö kohdeorganisaatiossa yksikkö- ja työryhmäkohtaisia tapaamisia säännöllisesti. Viestinnän kanaviin liittyen selvitettiin, julkaistaanko organisaatiossa henkilöstölehteä. Työskentelyilmapiirin kehittymistä edesauttavia teemoja puolestaan ovat virkistystoiminta, ilmapiirimittaukset sekä työsuhteen jatkuvuus. Tämän henkilöstöjohtamisen osa-alueen edistyskellisyys siis muodostuu työnantajan järjestämän tai tukeman virkistystoiminnan, säännöllisten ilmapiirikartoitusten ja pysyviin työsuhteisiin pyrkimisen kautta.

Organisaation henkilöstöjärjestelmien analysointiin on olemassa useita vaihtoehtoja, joiden paremmuudesta kiistellään (Michie & Sheehan-Quinn 2001). Eräs vaihtoehto on kumulatiivinen käytäntöjen määrän laskemiseen tai niiden käytön laajuuteen perustuva lähestymistapa (Hoque 1999). Toinen vaihtoehto on muodostaa henkilöstökäytännöistä HRM-järjestelmiä eli tiettyjä henkilöstökäytäntöjen kokonaisuuksia (Ichniowski ym. 1997; Michie & Sheehan-Quinn 2001). Muita henkilöstöjärjestelmän arvioinnin mahdollisuuksia on käsitellyt mm. Ehnrooth (2002). Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen edistyskellisyys määritetään osittain kumulatiiviseen käytäntöjen määrän laskemiseen ja osittain käytännön soveltamisen laajuuden määrittämiseen perustuen, koska tämän katsottiin tuottavan mahdollisimman objektiivisen arvion kunkin kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen edistyskellisyysdestä.

Organisaatiossa sovellettavan HRM-toimintokimppun edistyskellisyys voidaan määrittää joko summaperiaatteella (additiivisesti) tai kerrannaisesti (multiplikaatiivisesti) (MacDuffie 1995; Youndt ym. 1996). Tässä tutkimuksessa HRM-toimintokimppu rakennettiin summaperiaatteella, koska kerrannaisen lähestymistavan tilanteessa yhdenkin käytännön puuttuminen saa aikaan HRM-edistyskellisuuden indeksin nollautumisen. Summaperiaatetta sovellet-



taessa yhden käytännön puuttuminen ainoastaan heikentää sovellettavan toimintokimpun edistyskellisuuden astetta. Vaikka henkilöstöjohtamisen tulokellisuuden tässä tutkimuksessa ajatellaan muodostuvan toisiaan täydentävien käytäntöjen kimpuista, ei kuitenkaan ole perusteltua olettaa, että yhden käytännön puuttuminen täysin mitätöisi henkilöstöjohtamisen tulokellisuuden.

HRM-toimintokimpun edistyskellisuus määriteltiin kunkin kohdeyksikön (n=10) osalta niin, että mikäli vastaus edellä olevassa taulukossa esitettyyn kysymykseen on kyllä, tuli kyseisen muuttujan arvoksi 1. Ei-vastaus puolestaan tuotti arvon 0. Poikkeuksena edellisestä ovat kysymykset 10, 12 ja 15, joissa vastausvaihtoehdot ovat 0, 1 ja 2. Lisäksi poikkeuksen muodostavat kysymykset 1, 5, 7 ja 26, joissa vastaukset annettiin jatkuvalla asteikolla. Kysymysten erilaisista vastausasteikoista johtuen henkilöstökäytäntöjen edistyskellisuutta kuvaavien muuttujien arvot standardoitiin ennen HRM-edistyskellisuuden indeksin laskemista<sup>20</sup>. Mm. MacDuffie (1995), Larraza (2006), Sels ym. (2006) sekä erityisesti Guest ym. 2003 ovat käyttäneet samantyyppistä lähestymistapaa henkilöstökäytäntöjen mittaamiseen. Kysymys 2 jäi pois lopullisesta mittarista puuttuvien tietojen suuren määrän vuoksi. Kysymys 24 puolestaan jäi lopullisen mittarin ulkopuolelle, koska se ei erotellut kohdeorganisaatioita lainkaan, sillä jokaisessa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua työnantajan tukemaan liikunta- tai harrastustoimintaan. Lopullinen HRM-edistyskellisuuden indeksi koostuu siis 24 osiosta.

Näin muodostettu HRM-edistyskellisuuden indeksi kuvaa organisaation henkilöstöjohtamisen edistyskellisuutta siten, että indeksin arvon kasvaessa henkilöstöjohtamisen edistyskellisuus kasvaa, koska henkilöstön osaamista ja sitoutumista edistävien käytäntöjen määrä sekä niiden soveltamisen laajuus ja systemaattisuus lisääntyvät. Mitä suurempi indeksin arvo on, sitä useampia edistyskellisiä henkilöstökäytäntöjä organisaatiossa sovelletaan. Tämä tarkoittaa sitä, että toisaalta indeksi kuvaa myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen sisäistä yhdenmukaisuutta siten, että indeksin arvon kasvaessa myös käytäntöjen yhdenmukaisuus kasvaa.

## 6.4.2 Työtyytyväisyys ja vaihtoalttius

Henkilöstökäytäntöjen tulokellisuuden mittaaminen perustuu tässä tutkimuksessa henkilöstön työtyytyväisyyden sekä työpaikan vaihtoalttiuden tarkasteluun eli ns. pehmeämpiin mittareihin. Tyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden (facet satisfaction)

<sup>20</sup> Muuttujia ei painotettu, koska painokertoimien määrittämiselle ei ole olemassa selkeitä perusteita (vrt. MacDuffie 1995).

toimivuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Työtyytyväisyys käsittää siis sekä HRM- että työkäytäntöihin liittyvän tyytyväisyyden. Ulrichin (1997b) mainitsemista eri lähestymistavoista tässä tutkimuksessa sovelletaan siis henkilöstön asenteiden mittaamista.

Lähtenmäki (1995, 69) määrittelee uratyytyväisyyden tyytyväisyydeksi uran etenemiseen ja sitä edesauttaneisiin tekijöihin ja olosuhteisiin. Lähtenmäen (1995) uratyytyväisyysmittarilla selvitettiin mm., kuinka hyvin työn koetaan vastaavan omia kykyä sekä miten paljon esimieheltä koetaan saatavan uraan liittyvää tukea. Näin ollen tämän tutkimuksen työtyytyväisyysmittarit sisältävät myös uratyytyväisyyttä mittavia osioita, kuten esimiehen kannustus uralla etenemiseen, mahdollisuus edetä omia kykyjä vastaaviin tehtäviin ja ylennysperusteiden oikeudenmukaisuus. Tietotekniikkahenkilöstön tyytyväisyydestä puhuttaessa käytetään kuitenkin pelkästään termiä työtyytyväisyys, koska uratyytyväisyys on mukana mittauksessa ainoastaan yksittäisten osioiden kautta, eikä siis muodosta omaa mittariaan.

Voidaan ajatella, että arvioidessaan jotakin objektia yksilö perustaa arvionsa objektiin liittyvistä yksityiskohdista tai sen osista saatuihin kokemuksiin. Tällöin esimerkiksi työtä arvioidaan sen mukaan, millaisena palkka, esimiehen tuki, työolosuhteet jne. koetaan suhteessa henkilökohtaisiin omaan työhön liittyviin odotuksiin. Vaikutuksen suunnan oletetaan siis kulkevan yksityisestä yleiseen eli tässä tapauksessa työn osa-alueista yleiseen työtyytyväisyyteen. (Rode 2004.) Työtyytyväisyyden osa-alueet voidaan jälkepäin yhdistää uudeksi yleistä työtyytyväisyyttä kuvaavaksi mittariksi. Tällainen jälkepäin yhdistetty mittari ei kuitenkaan anna täysin vastaavia tuloksia yleisestä työtyytyväisyydestä kuin sellainen mittari, jolla yleistä työtyytyväisyyttä on mitattu suoraan. (Ironson ym. 1989; Taber & Alliger 1995.) Koska työtyytyväisyyden osa-alueista muodostetun mittarin ja yleisen työtyytyväisyysmittarin tuottamien tulosten on todettu olevan yhteydessä keskenään, voidaan näiden kuitenkin ajatella ainakin osittain mittaavan samaa asiaa (Spector 1997, 18).

Kaikkein tarkimmin validoidut henkilöstön työtyytyväisyysmittarit ovat Job Descriptive Index (JDI) ja Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), jotka kumpikin mittaavat tyytyväisyyttä työn osa-alueisiin (Spector 1997, 11; Saari & Judge 2004). Muita työn osa-alueisiin perustuvia mittareita ovat Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector 1997) ja Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham 1975). Organisaatiotutkijoiden yleisimmin käyttämä työtyytyväisyyden ulottuvuuksia mittaava kysely on JDI, jossa arvioitavia työtyytyväisyyden osa-alueita on viisi. JDI:n mukaiset työn osa-alueet ovat työtehtävä, palkka, yleneminen, esimiestyö ja työtoverit. Mittaristoon kuuluu 72 osiota, ja kukin ulottuvuus muodostuu 9-18 osiosta. JDI:n etuna pidetään sen luotettavuutta ja laajaa validointiaineistoa. Mittariston heikkoutena puolestaan on tuotu esiin sen rajoittuminen ainoastaan viiden keskeisimmän työtyytyväisyyden

ulottuvuuden tarkasteluun. (Taber ja Alliger 1995; Spector 1997, 12-14; Saari & Judge 2004.)

MSQ on myös ollut suosittu mittaristo tutkijoiden keskuudessa. Sen etuna on monipuolisuus, sillä saatavilla on sekä 100 osiota käsittävä pitkä versio että 20 osiota sisältävä lyhyempi versio. Työtyytyväisyyden osa-alueita mittariin kuuluu kaiken kaikkiaan 20. Pitkässä versiossa kukin ulottuvuus koostuu viidestä osiosta, kun taas lyhyessä versiossa kutakin ulottuvuutta mittaa vain yksi osio. Mittarin lyhyen version osioista voidaan myös muodostaa ulkoista ja sisäistä työtyytyväisyyttä kuvaavat ulottuvuudet. Sisäinen työtyytyväisyys koostuu työtehtävien luonteesta ja siitä, miten henkilöstö kokee työtehtävänsä. Ulkoiseen työtyytyväisyyteen kuuluvat osiot puolestaan eivät suoraan liity varsinaisiin työtehtäviin. (Spector 1997, 15; Saari & Judge 2004.)

Hackmanin ja Oldhamin (1975) JDS puolestaan tarkastelee työn ominaisuuksien lisäksi yleistä työtyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä työsuhteen jatkuvuuteen, palkkaukseen ja palkitsemiseen, sosiaalisiin suhteisiin, esimiestyöhön sekä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksiin. JDS on ollut kaikkein käytetyin työn ominaisuuksia tarkasteleva mittari (Spector 1997, 34). Muita työn ominaisuuksia tarkastelevia mittareita on esimerkiksi JCI (Job Characteristics Inventory), joka mittaa työn itsenäisyyttä, työstä saatavaa palautetta sekä tehtävien vaihtelevuutta ja eheyttä (Sims, Szilagyi & Keller 1976). MJDQ (Multi-method Job Design Questionnaire) (Campion 1989) puolestaan tarkastelee työn ominaisuuksia laajemmin kuin edellä mainitut JDS tai JCI. Pelkästään yleiseen työtyytyväisyyteen keskittyneistä mittareista mainittakoon 18 osiosta koostuva Job in General Scale (JIG) (Ironson ym. 1989).

Spectorin (1997) työtyytyväisyyskysely JSS (Job Satisfaction Survey) koostuu seuraavista yhdeksästä työtyytyväisyyden ulottuvuudesta, joista jokaiseen kuuluu neljä osiota.

1. Palkkaus: tyytyväisyys palkkaan ja palkankorotuksiin
2. Yleneminen: tyytyväisyys ylenemismahdollisuuksiin
3. Esimiestyö: tyytyväisyys lähiesimieheen
4. Työsuhde-edut: tyytyväisyys työsuhde-etuihin
5. Palkitseminen: tyytyväisyys hyvästä suorituksesta saatuihin palkkioihin (eivät välttämättä rahallisia)
6. Toimintatavat: tyytyväisyys organisaation sääntöihin ja toimintatapoihin
7. Työtoverit: tyytyväisyys työtovereihin
8. Työn luonne: tyytyväisyys työn ominaisuuksiin
9. Viestintä: tyytyväisyys organisaation sisäiseen viestintään

Kaiken kaikkiaan mittaristoon kuuluu 36 osiota eli välttämää, joita vastaaja arvioi kuusiportaisella Likertin asteikolla. Kunkin vastaajan työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella mittaristoon kuuluvien työtyytyväisyyden ulottuvuuksien

tasolla. Vastaajan yleistä työtyytyväisyyttä puolestaan voidaan tarkastella laskeamalla tyytyväisyys kunkin ulottuvuuden osalta yhteen. (Spector 1997.).

Tässä tutkimuksessa mitattiin kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä kahdeksasta osa-alueen kautta. Tutkimuksen mittarit perustuvat pääasiassa Spectorin (1997) työtyytyväisyyskyselyyn (JSS), Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn muotoilumalliin (JDS) sekä Gaertnerin ja Nollenin (1989) henkilöstökäytäntöjä ja sitoutumista tarkastelleeseen tutkimukseen. Mittarien rakentamisessa käytettiin hyväksi myös muuta edellä läpikäytyä organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta ja aikaisempaa tutkimusta. Näistä esimerkkeinä mainittakoon Taber & Alliger (1995), Huselid, Jackson & Schuler (1997), Ulrich (1997b) ja Appelbaum ym. 2000.

Palkkatyytyväisyyttä selvittävä mittari perustuu JSS-kyselyn vastaavaan mittariin (ks. myös Appelbaum ym. 2002). Tämän tutkimuksen palkkatyytyväisyyttä selvittävään mittariin kuuluvat seuraavat neljä osiota.

---

#### Palkkaus

---

*Saamani palkka vastaa suoritustasoani.*

*Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön.*

*Olen tyytyväinen työsuhte-etuihini.*

*Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa.*

---

Spectorin (1997) mittariin verrattuna tämän tutkimuksen palkkamittari eroaa siten, että palkkankorotuksiin liittyvät kaksi osiota jätettiin pois ja niiden tilalle lisättiin palkkauskäytäntöä koskeva osio. JSS-kyselystä poiketen kaikki palkka-mittarin väittämät esitettiin positiivisessa muodossa. JSS-mittarissa työsuhte-edut ovat omana osa-alueenaan, mutta tässä tutkimuksessa työsuhte-etuja koskeva osio sisällytettiin palkkamittariin. Palkka-mittarilla tarkastellaan henkilöstön tyytyväisyyttä omassa organisaatiossaan sovellettaviin palkkauskäytäntöihin. Toisaalta palkka-mittari mittaa myös kokemuksia palkkauskäytäntöjen oikeudenmukaisuudesta, jonka on todettu olevan tärkeä palkkatyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Cohen-Charash & Spector 2001; Harris 2001).

Kokemuksia työn vaatimuksista selvittävä mittari perustuu klassisiin niin työtyytyväisyyden kuin työmotivaationkin taustalla oleviin työn ydinulottuvuuksiin, joita ovat työn vaihtelevuus, eheys, merkitys, itsenäisyys ja työstä saatava palaute (Hackman & Oldham 1975; Gaertner & Nollen 1989; Juuti 1989; Taber & Alliger 1995). Tähän mittariin kuuluvat seuraavat kuusi osiota.

---

 Työn vaatimukset
 

---

*Työni on liian monipuolista ja sirpaleista.*

*Minulla on liikaa vastuuta työssäni.*

*Työni on liian vaativaa.*

*Työni on riittävän itsenäistä.*

*Minun on jatkuvasti kiirehdittävä, jotta pysyisin aikataulussa.*

*Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa.*

---

Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn viidestä ydinolottuvuudesta työn vaatimukset -mittariin sisällytettiin työn eheys ja itsenäisyys. Työstä saatava palaute puolestaan sisällytettiin esimiehen toimintaa tarkastelemaan mittariin. Lisäksi työn vaatimuksia kuvaavaan olottuvuuteen otettiin työn vastuullisuuteen ja vaativuuteen liittyvät osiot (Juuti 1989). Lisäksi työn vaatimukset -mittariin sisältyy työn kuormittavuuteen liittyviä kiirettä ja aikataulupaineita koskevia väittämiä (Karasek 1979; Juuti 1989). Työn kuormittavuus voidaan myös mieltää osaksi työn hallintaa (Spector 1997), jolloin nämä osiot voisi liittää myös työn hallintaa ja vaikutusmahdollisuuksia tarkastelemaan mittariin.

Kehittymismahdollisuuksia tarkastelevassa mittarissa on kuusi osiota. Koska henkilökohtaisen kasvun tarpeen, joka oli mukana jo Hackmanin ja Oldhamin (1975) työn muotoilumallissa, voidaan tietotekniikan ammattilaisten kohdalla ajatella korostuvan, otettiin kehittymismahdollisuudet mukaan tutkimukseen omana mittarina. Esim. JSS:ssä kehittymismahdollisuuksia ei sitä vastoin kartoiteta omana osiona. Kehittymismahdollisuudet-mittariin sisältyy henkilökohtaisen kasvun tarpeeseen liittyvä työn haasteellisuutta mittaava osio. Mittarin osiot perustuvat Gaertnerin ja Nollenin (1989) väittämiin (ks. myös Taber & Alliger 1995; Spector 1997; Appelbaum ym. 2000; Kuo & Chen 2004).

---

 Kehittymismahdollisuudet
 

---

*Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani.*

*Minulla on aina mahdollisuus edetä sen hetkisiä kykyjäni vastaaviin tehtäviin.*

*Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon.*

*Työnantajani panostaa ammattitaitoni kehittämiseen.*

*Työni on riittävän haasteellista.*

*Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävä.*

---

Esimiestyytyväisyyttä selvitettiin seitsemän esimiehen kannustukseen, tukeen, palautteen antoon, arvostukseen ja luottamukseen liittyvän väittämän avulla, joita muodostettaessa käytettiin Gaertnerin ja Nollenin (1989) vastaa-

via väittämiä (ks. myös Scarpello & Vandenberg 1987; Spector 1997). JSS-kyselystä poiketen muilta saatu arvostus jaettiin tässä kahteen osioon; työtovereilta ja esimieheltä saatuun arvostukseen. Työtoreilta saatua arvostusta kuvaava väittäjä liitettiin työpaikan henkilösuhteita tarkastelemaan ulottuvuuteen.

---

#### Esimiestoiminta

---

*Saan esimieheltä riittävästi työhöni liittyvää palautetta.*

*Esimies luo riittävät puitteet työskentelylleni.*

*Esimies pyrkii kaikin tavoin tukemaan työssä onnistumistani.*

*Työskentelyäni kontrolloidaan liian kiinteästi.*

*Voin luottaa esimieheeni.*

*Esimies arvostaa työtäni.*

*Esimies kannustaa minua eteenpäin urallani.*

---

Organisaation sisäiseen viestintään liittyvää tyytyväisyyttä selvitettiin viidellä väittämällä. Viestinnän toimivuutta mittaava osio laadittiin JSS-kyselyn pohjalta (Spector 1997; ks. myös Gaertner & Nollen 1989). Mittariin kuuluu myös tiedottamisen avoimuutta koskeva osio (Juuti 1989, 62; Appelbaum ym. 2000).

---

#### Sisäinen viestintä

---

*Tiedotus toimii työpaikallani hyvin.*

*Työpaikallani tiedotetaan avoimesti.*

*Tiedon kulku johdon ja työntekijöiden välillä toimii hyvin.*

*Työpaikallani olevista avoimista tehtävistä tiedotetaan riittävästi.*

*Työni tavoitteet ovat selkeät.*

---

Koetun toimintatapojen oikeudenmukaisuuden on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan mm. henkilöstön työpaikan vaihtohalukkuuteen (esim. Loi ym. 2006). Henkilöstön etenemismahdollisuuksia koskevaa tyytyväisyyttä selvitettiin kahdella osiolla, joilla tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia työpaikan henkilöstövalintojen ja ylennysperusteiden oikeudenmukaisuudesta. Etenemismahdollisuuksia selvittävä mittari muodostettiin JSS-kyselyn pohjalta (ks. myös Gaertner & Nollen 1989; Kuo & Chen 2004). Tässä tutkimuksessa kyseisen mittarin osioiden lukumäärä pudotettiin kahteen. Esimiehen kannustus uralla etenemiseen liitettiin esimiestoiminta-mittariin ja mahdollisuus edetä sen hetkisiä kykyjä vastaaviin tehtäviin liitettiin kehittymismahdollisuuksia tarkastelemaan mittariin.

---

 Etenemismahdollisuudet
 

---

*Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti.*

*Työpaikkani henkilöstön ylennysperusteet ovat oikeat.*

---

Työpaikan henkilösuhteita selvittävä mittari koostuu kuudesta osiosta. Nämä työpaikan ilmapiiriä ja henkilösuhteita selvittävät osiot muodostettiin JSS-kyselyn työtovereita koskevan mittarin perusteella (ks. myös Gaertner & Nollen 1989; Kuo & Chen 2004).

---

 Henkilösuhteet
 

---

*Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken.*

*Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.*

*Työtoverit arvostavat työtäni.*

*Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani.*

*Yhteistyön kautta minun on mahdollista kehittää osaamistani.*

*Minuun luotetaan työpaikalla.*

---

Työn hallintaan ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä mittari koostuu seuraavista kuudesta osiosta, jotka pohjautuvat Gaertnerin ja Nollenin (1989) väittämisiin (ks. myös Taber & Alliger 1995; Appelbaum ym. 2000; Rode 2004). Tähän mittariin kuuluvat omat työn aikatauluihin, työn suorituspaikkaan ja tavoitteiden määrittelyyn liittyvien asioiden hallintaa koskevat väittämät. Myös henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa työpaikkaan ja henkilöstöä koskeviin asioihin yleisemmällä tasolla selvittävät kaksi osiota liitettiin tähän mittariin (Karasek 1979; Gaertner & Nollen 1989; Dwyer & Ganster 1991).

---

 Vaikutusmahdollisuudet
 

---

*Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin.*

*Voin riittävästi vaikuttaa siihen, missä työni suoritan.*

*Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittelyyn.*

*Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi.*

*Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteen ehdoista ja työaikaajärjestelyistä päätettäessä.*

*Mielipiteeni vaikuttaa työpaikkani henkilöstöä koskeviin päätöksiin.*

---

Vaihtoalttius on aikaisemmissa tutkimuksissa usein määritetty ainoastaan yhden osion sisältävän mittarin perusteella (Vanhala 1981b, 17). Myös tässä tutkimuksessa selvitettiin vastaajien työpaikan vaihtoaikkeitä yhdellä hyvin yleisesti sekä klassisissa (esim. Allen & Meyer 1990; Meyer, Allen & Smith 1993) että aivan viimeaikaisissa tutkimuksissa (esim. Kaajas ym. 2001; Mc-

Murtrey ym. 2002; Egan, Yang & Bartlett 2004) käytetyllä osiolla, joka kuvaa yksilön halukkuutta säilyttää nykyisen työnantajaorganisaation jäsenyys. Vaihtoalttiudella siis tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöstön käsitystä siitä, olisiko hän valmis vaihtamaan työpaikkaa sopivan tilaisuuden tullen.

---

Vaihtoalttius

---

*Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.*

---

Henkilöstön työssä viihtymistä, virkistysmahdollisuuksia ja jaksamista selvitettiin alkuperäisessä kyselyssä kolmella osiolla. Nämä osiot jäivät kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, koska kyseinen ulottuvuus on liian monitahoinen, eikä siten ole teoreettisesti perusteltavissa. Innovatiivisuuden tukemista puolestaan mitattiin ainoastaan yhdellä osiolla, joten myös se jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työsuhteen epävarmuus on eräs työsuhteeseen liittyvä stressitekijä (Juuti 1989). Työsuhteen epävarmuuteen liittyvä väittäjä olisi näin ollen ollut mahdollista liittää työn vaatimuksia ja kuormittavuutta tarkastelemaan mittariin. Kyseinen osio jäi kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolella, koska se ei varsinaisesti liity työtehtävien suorittamiseen, kuten muut työn vaatimukset -mittarin osiot.



Taulukko 4. Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien operationalisointi.

Teemat	Kuvaus	Lomakkeen muuttajat <sup>1</sup>
Etenemismahdollisuudet	Työpaikan ylennysperusteiden ja henkilöstövalintojen koettu oikeudenmukaisuus (Gaertner & Nollen 1989; Spector 1997)	K241, K243
Kehittymismahdollisuudet	Mahdollisuus oman ammattiosaamisen kehittämiseen ja hyväksikäyttöön työssä (Gaertner & Nollen 1989; Taber & Alliger 1995; Spector 1997; Appelbaum ym. 2000)	K242, K245, K246, K2412, K2446, K2447
Työn vaatimukset	Työn vaativuus ja kuormittavuus sekä aika- taulupaineet (Gaertner & Nollen 1989; Taber & Alliger 1995)	K247, K248, K249, K2410, K2411, K1413
Palkkaus	Palkkauksen ja oman suoritustason ja osaamisen vastaavuus sekä tyytyväisyys työsuhte-etuihin (Spector 1997; Appelbaum ym. 2000)	K2415, K2416, K2417, K2418
Henkilösuhteet	Työpaikan ilmapiiri ja henkilösuhteiden toimivuus sekä yhteistyön sujuvuus (Gaertner & Nollen 1989; Spector 1997)	K2420, K2421, K2423, K2439, K2448, K2449
Viestintä	Sisäisen viestinnän toimivuus ja avoimuus (Gaertner & Nollen 1989; Spector 1997; Appelbaum ym. 2000)	K2426, K2427, K2428, K2429, K2430
Vaikutusmahdollisuudet	Työn hallinta sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työympäristöön liittyviin asioihin (Gaertner & Nollen 1989; Appelbaum ym. 2000)	K2431, K2432, K2433, K2434, K2435, K2436
Esimiestoiminta	Esimieheltä saatu tuki, palaute ja kannustus (Gaertner & Nollen 1989; Spector 1997)	K244, K2422, K2437, K2438, K2440, K2441, K2442
Vaihtoalttius	Työpaikan vaihtoalttius (sitoutumismittarin osio) (Allen & Meyer 1990)	K2424

<sup>1</sup> Muuttujia vastaavat asenneväittämät löytyvät kyselylomakkeesta liitteestä 2.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus

### 6.5.1 Sisäinen luotettavuus

Tutkimuksen sisäisen luotettavuuteen kuuluvat reliabelius (luotettavuus) ja validius (pätevyys) muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden

(Alkula ym. 1994, 89). Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata sitä ominaisuutta, jota sen ajatellaan mittaavan (Erätuuli ym. 1994). Tutkimuksen validiteetti voidaan jakaa sisältövaliditeettiin, rakennevaliditeettiin ja kriteerivaliditeettiin (Metsämuuronen 2002). Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Heikkilä 1998).

Ihmistieteissä mittauksen validiteettia tarkastellaan tutkimuksen abstraktien käsitteiden operationalisoinnin kautta (Grönroos 2003). Hyvä sisältövaliditeetti on tässä tutkimuksessa pyritty saavuttamaan aikaisempiin tutkimuksiin perustuvalla mitattavien käsitteiden mahdollisimman huolellisella operationalisoinnilla, jolla pyrittiin varmistamaan teoreettisten ja empiiristen käsitteiden mahdollisimman hyvä vastaavuus (Alkula ym. 1994). Tutkimuksessa mitattavien käsitteiden operationalisointi on kuvattu luvussa 6.4. Operationalisointiprosessin huolellisella kuvauksella pyrittiin lisäämään tutkimuksen prosessivalidiutta (Alkula ym. 1994).

Kyselylomakkeen laadinnassa kiinnitettiin huomiota erityisesti kysymysten selkeyteen ja yksiselitteisyyteen. Teoreettiset lähtökohdat ja aikaisemmat aiheita käsittelevät tutkimukset olivat pohjana, paitsi empiirisen tutkimuksen toteuttamisessa, myös tutkimustulosten tulkinnassa. Kyselylomakkeen esitetauksella pyrittiin arvioimaan ja parantamaan lomakkeen osioita. Tässä tutkimuksessa kyselylomake esitettiin siten, että Turun kauppakorkeakoulun atk-keskuksen ja tietojärjestelmätieteen aineen henkilökunta täytti lomakkeen ja kommentoi sitä ennen kun se lähetettiin eteenpäin kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstölle. Esitetauksen perusteella huonoksi osoittautuneita osioita sekä vastausohjeita muokattiin.

Tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyden tutkimiseen ei käytetty valmista mittaristoa, vaan henkilöstökysely suunniteltiin olemassa olevien mittaristojen ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Yhtäkään tutkimuksessa käytetyistä mittareista ei suoraan kopioitu aikaisemmista tutkimuksista, vaan niitä kutakin muokattiin tätä tutkimusta ja sen kohderyhmää (suomalaiset tietotekniikan ammattilaiset) varten. Mittareiden rakentamisessa pyrittiin ottamaan huomioon tietotekniikkahenkilöstön erityispiirteet, jotta voitaisiin muodostaa mahdollisimman ajantasaiset ja relevantit mittarit kyseisen ammattiryhmän työtyytyväisyyden tarkastelua varten. Tällä pyrittiin varmistamaan mittarien funktionaalisuus (Erätuuli ym. 1994) eli mahdollisimman hyvä toimivuus tämän tutkimuksen kohdejoukossa. Mittarit muodostettiin monialaisen asiantuntijaryhmän toimesta, johon kuului sekä johtamisen että tietojärjestelmätieteen professoreja ja kokeneita tutkijoita, minkä voidaan katsoa omalta osaltaan osoittavan mittarien hyvää sisältövaliditeettia.

Tutkimusaineiston tiivistämisen lisäksi eksploratiivista faktorianalyysia käytettiin myös mittarien rakennevaliditeetin tarkastelun välineenä yhdessä Cronbachin  $\alpha$ -kertoimen kanssa (Nummenmaa ym. 1997, 216). Reliabiliteetti-

testien korrelaatiokertoimien mukaan jokainen mittarin muuttuja korreloi muiden muuttujien summan kanssa. Näin ollen myös kysymysten validiteettia voidaan pitää hyvänä eli ne mittaavat sitä, mitä niiden oli tarkoituskin mitata. (Yli-Luoma 1999). Faktorianalyysin tulosten voidaan katsoa osoittavan mittarien hyvää rakennevaliditeettia, koska tutkimuksessa löydetty työtyytyväisyyden ulottuvuudet ovat verrattavissa aikaisemmissa tutkimuksissa löydettyihin ulottuvuuksiin. Mittarien kriteerivaliditeettia puolestaan arvioitiin vertaamalla mittareiden keskiarvoja, hajontoja sekä mittareiden välisiä korrelaatiokertoimia JSS-mittariston vastaaviin (Erätuuli ym. 1994; Nummenmaa ym. 1997, 181-182; Metsämuuronen 2002). Myös mittarien kriteerivaliditeettia voidaan pitää hyvänä, koska muuttujien vaihtelu oli samansuuntaista kuin JSS-mittariston muuttujien vaihtelu. Mittarien rakenne- ja kriteerivaliditeetin arvioinnin tulokset on esitetty tarkemmin luvussa 7.2.2.

Edellä esitettyjen validiteetin arvioinnin näkökulmien lisäksi on huomattava, että myös valehteleminen voi muodostaa yhden tutkimuksen virhelähteistä. On mahdollista, että kyselyihin vastataan sen mukaan, mikä näyttää mahdollisimman hyvältä<sup>21</sup> tai ainakin johdonmukaisesti samalla tavalla eri osioiden kysymyksiin (Spence Laschinger ym. 2004.) Tätä ongelmaa pyrittiin välttämään korostamalla kyselyn saateviestissä (ks. liite 1) sitä, että vastauksia käsitellään kokonaisuutena ja luottamuksellisesti, ja ne tulevat ainoastaan tutkijoiden käyttöön. Näin ollen voidaan olettaa, ettei vastaajien tahallinen väärin tietojen antaminen ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin.

Tutkimuksessa käytetyn aineistotriangulaation eli useiden erilaisten tutkimusaineistojen yhdistämisellä pyrittiin samaan mahdollisimman kattava ja luotettava kuva tutkimuskohteesta eli kohdeorganisaatioiden henkilöstökäytännöistä (Huberman & Miles 1994; Eskola & Suoranta 1998; Sagie ym. 2002). HRM-edistyksellisuuden mittarin validiteetin varmistamiseksi henkilöstöjohtamisen käytännöistä laadittiin ensin organisaatiokohtaiset kuvaukset ja yhteenvedot. Tämän jälkeen muodostettiin HRM-edistyksellisuuden mittari tarkastelemalla henkilöstökäytäntöjä muuttujatasolla aikaisempien tutkimusten ja teorian pohjalta muodostetun kehikon avulla. Laadulliseen aineistoon perustuvien kuvausten ja määrällisin menetelmin laaditun mittarin tulosten todettiin tukevan toisiaan siten, että esimerkiksi työnantajasektorien väliset erot näkyvät molemmissa selkeästi ja samansuuntaisina. Myös Ichniowski ym. (1997) käyttivät HRM-järjestelmien muodostamisessa useita eri menetelmiä ja totesivat eri menetelmillä muodostettujen mittareiden tuottavan samanlaisia tuloksia.

Henkilöstökysely laadittiin niin, että kutakin henkilöstö- ja työkäytäntöjen osa-aluetta mitattiin useammalla osiolla, mikä parantaa mittarien luotettavuut-

<sup>21</sup> Vrt. ns. sosiaalisesti hyväksyttävät vastaukset (ks. Jyrinki 1977, 129 – 130).

ta (Alkula ym. 1994; Erätuuli ym. 1994). Tämä johtuu siitä, että vastaajan virhe yhdessä osiossa ei vaikuta niin paljon silloin, kun tietyn osa-alueen kokonaisarvio perustuu useampaan osioon. Toiseksi useista osiosta koostuvien mittarien etuna on niiden kattavuus, sillä ne mittaavat useita tiettyyn osa-alueeseen liittyviä näkökohtia. (Spector 1997.)

Tutkimuksen mittarien luotettavuuden tarkasteluun käytettiin Cronbachin  $\alpha$ -kerroimia<sup>22</sup>, joiden avulla tarkastellaan mittarin sisäistä johdonmukaisuutta (konsistenssia) (Nummenmaa ym. 1997, 186-187, 215; Metsämuuronen 2002, 40, 51). Yleisesti hyväksyttävänä reliabiliteetin alarajana pidetään yli 0,7 suuruisia reliabiliteettikerrointen arvoja (Alkula ym. 1994; Nummenmaa ym. 1997, 223). On myös esitetty, että jo yli 0,5 suuruinen reliabiliteetti olisi riittävä (Nunnally 1967; Erätuuli ym. 1994). Faktorianalyysin perusteella muodostettujen summamuuttujien reliabiliteettikerroimet vaihtelivat välillä 0,601 ja 0,934, joten kaiken kaikkiaan summamuuttujien reliabiliteetteja voidaan pitää varsin hyvinä. HRM-edistyksellisyyden mittarin reliabiliteettikerroimen arvo on 0,765, joten myös tämän mittarin reliabiliteettia voidaan pitää riittävän hyvänä.

### 6.5.2 Ulkoinen luotettavuus

Henkilöstökyselyyn saatiin kaiken kaikkiaan 251 vastausta, joista neljä tyhjää vastausta poistettiin tutkimusaineistosta. Näin ollen lopullinen tutkimusaineisto muodostuu 247 vastauksesta, joista yhdestä ei käy ilmi vastaajan työnantajaorganisaatio. Henkilöstökyselyn vastausten jakautuminen organisaatioittain sekä organisaatiokohtaiset vastausprosentit on esitetty seuraavassa taulukossa.

---

<sup>22</sup> Cronbachin  $\alpha$ -kerroin (alfa) on tunnetuin ns. reliabiliteettikerroin, joka tarkalleen ottaen on reliabiliteettikerroimen (alarajan) estimaatti. Käytännössä kerroin osoittaa, kuinka voimakkaasti mittarin osiot korreloivat keskenään. (Nummenmaa ym. 1997, 186-187)

Taulukko 5. Henkilöstökyselyn vastausmäärät ja vastausprosentit.

Kohdeorganisaatio	Otos	Vastauksia	Vastaus-%
A	13	6	46
B	5	5	100
C	112	60	54
D	16	7	44
E	50	34	68
F	23	14	61
G	83	43	52
H	9	8	89
I	189	69	37
Yhteensä	500	246	49

Tutkimusaineistossa esiintyy aina jonkin verran katoa, mikä aiheuttaa tuloksinallisia ongelmia, koska pois jäävät henkilöt saattavat valikoitua jollakin tavalla (Nummenmaa ym. 1997, 22). Kato onkin varsin yleinen ongelma juuri sosiaali- ja käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa (Little & Schenker 1995). Kyselytutkimuksen kato voi aiheutua joko tahallisesta tai tahattomasta (esim. unohtaminen) vastaamatta jättämisestä. Rogelbergin ym. (2003) tutkimuksen mukaan suurin osa vastaamattomuudesta oli tahatonta, eikä siten vaikuttanut tutkimustuloksia vääristävästi. Rogelberg ym. (2003) toteavatkin, ettei vastaamattomuus ole erityisen suuri huoli organisaatiokyselyissä silloin, kun tutkitaan esim. vastaajien tyytyväisyyttä jonkun objektin suhteen.

Kyselyn lopullista vastausprosenttia (49 %) voidaan kadon suuruudesta huolimatta pitää kohtuullisen hyvänä, ja mikäli prosenttia verrataan muihin viime aikoina tehtyihin vastaaventyyppisiin kyselyihin, sitä voidaan pitää jopa tavanomaista parempana (vrt. esim. Jokivuori 2002; Egan ym. 2004; Kuo & Chen 2004). Lisäksi on todettava, että palautuneiden vastausten kokonaismäärä (N=247) on kadosta huolimatta niin suuri, että esimerkiksi monimuuttujamenetelmien käyttö aineiston analysoinnissa on mahdollista (Nummenmaa ym. 1997, 35). Kyselyn toteuttaminen sähköisessä muodossa on saattanut helpottaa vastaamista. Toisaalta on myös mahdollista, että kyselyn saateviesti on hukkunut muiden sähköpostien joukkoon, mikäli siihen ei ole reagoinut välittömästi. Kyselyyn vastaaminen on myös saattanut keskeytyä esim. teknisten ongelmien vuoksi. Sähköisesti toteutettujen kyselytutkimusten etuja ja haittoja on käsitellyt esim. Egan ym. (2004). Kyselyn kohdejoukkoa pyrittiin motivoimaan kyselyn täyttämiseen sähköpostitse lähetetyllä saateviestillä sekä vastausajan umpeuduttua lähetetyllä muistutusviestillä. Saateviesteissä korostet-

tiin jokaisen vastauksen merkitystä henkilöstön äänen ja kokemusten esiin saamiseksi.

Jotta tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan koko kohdeperusjoukkoa, on aineistonkeruu kohdennettava satunnaisotannalla kohdeperusjoukosta poimittuun otokseen (Nummenmaa ym. 1997, 35). Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatiot valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti, jolloin kyseessä on harkinnanvaraisesti valittu näyte kohdeperusjoukosta (Holopainen & Pulkkinen 2003). Näytteen perusteella on vaikea tehdä koko kohdeperusjoukkoa koskevia päätelmiä. Tämä johtuu siitä, että näyte ei välttämättä edusta kohdeperusjoukkoa vaan poikkeaa siitä jollain systemaattisella tavalla, koska havaintoyksiköiden valinnassa käytettiin harkintaa (Grönroos 2003, 8).

Tutkimuksen kohdeperusjoukko muodostuu suomalaisista niin tieto- ja viestintätekniiikan kuin muidenkin toimialojen yrityksissä ja julkisen sektorin organisaatioissa toimivista tietotekniikan ammattilaisista. Koska kohdeperusjoukkoon kuuluvat henkilöt edustavat varsin erilaisia työnantajaorganisaatioita, ei kohdeperusjoukon jakaumia keskeisten taustamuuttujien suhteen voida määrittellä tarkasti. Tämä tekee näytteen ja tutkimusjoukon edustavuuden arvioinnista hankalaa. Jonkinlaisen käsityksen edustavuudesta kuitenkin saa vertaamalla sukupuoli- ja ikäjakaumia tietotalojen liiton<sup>23</sup> jäsenten henkilöstön vastaaviin tietoihin. Vuonna 2001 67 prosenttia jäsenyritysten henkilöstöstä oli miehiä. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Tilastokeskuksen mukaan informaatiosektorilla työskenteli vuonna 2001 yli 118 000 henkeä, joista 66 prosenttia oli miehiä (Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV, 2003). Seuraavasta taulukosta nähdään, että sukupuolen mukaan tämän tutkimuksen näytettä voidaan pitää melko edustavana. Naisia on tosin valikoitunut näytteeseen suhteellisesti enemmän kuin miehiä. Myös kyselyyn vastanneessa tietotekniikkahenkilöstössä eli tutkimusjoukossa naiset ovat yliedustettuina sekä näytteeseen että kohdeperusjoukkoon nähden.

Iän suhteen tarkasteltuna huomataan, että tutkimusjoukkoon kuuluva henkilöstö on iäkkäämpää kuin kohdeperusjoukon henkilöstö, sillä alle 31-vuotiaat ovat aliedustettuina ja yli 40-vuotiaat yliedustettuina tutkimusjoukossa. Keski-ikäen mukaan tarkasteltuna tutkimusjoukko ei sen sijaan juurikaan eroa näytteestä. Myös aikaisemmassa tietotekniikan ammattilaisten keskuudessa toteutetuissa kyselytutkimuksissa naisten todettiin vastaavan aktiivisemmin kuin miesten ja iäkkäämpien aktiivisemmin kuin nuorten (Kivistö & Kalimo 2002).

<sup>23</sup> Tietotalojen liitto on tietotekniikan ohjelmisto- ja palveluyritysten elinkeinopoliittinen järjestö. Siihen kuuluu noin 170 yritystä, joiden palveluksessa on yli 20 000 asiantuntijaa (Tietotalat 2006).

Taulukko 6. Tutkimusjoukon edustavuus sukupuolen, iän ja koulutuksen mukaan.

	Kohdeperusjoukko	Näyte	Tutkimusjoukko
<b>Sukupuoli</b>			
Naisia (%)	33	40	46
Miehiä (%)	67	60	54
<b>Ikä</b>			
Keski-ikä (vuotta)	-	38	40
Alle 31 vuotta (%)	27	-	17
31-40 vuotta (%)	35	-	35
41-50 vuotta (%)	26	-	32
Yli 50 vuotta (%)	13	-	16
<b>Koulutus</b>			
Perusaste (%)	40	20	21
Keskiaste (%)	33	50	42
Korkea-aste (%)	27	28	37

Verrattaessa näytteen koulutustasoja kohdeperusjoukon koulutustasoihin huomataan, että näytteeseen valikoituneet tietotekniikan ammattilaiset ovat korkeammin koulutettuja kuin kohdeperusjoukkoon kuuluva tietotekniikka-henkilöstö. Tutkimusjoukon koulutustasoja tarkasteltaessa puolestaan voidaan todeta, että tutkimusjoukkoon kuuluvat tietotekniikan ammattilaiset ovat kohdeperusjoukkoon nähden vielä korkeammin koulutettuja kuin näytteeseen valikoitunut henkilöstö.

## 6.6 Tutkimusaineiston analysointi ja käytetyt menetelmät

Tutkimusaineiston analysoinnissa käytetyt tilastolliset ja laadulliset analyysimenetelmät täydentävät toisiaan. Tutkimuksessa siis käytetään aineistotriangulaation lisäksi myös menetelmätriangulaatiota (Eskola & Suoranta 1998). Aineiston analysoinnissa lähdettiin liikkeelle kohdeorganisaatioissa sovellettavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen organisaatiokohtaisesta kuvauksesta, jonka tarkoituksena oli antaa tiivistetty kuva tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista kussakin kohdeorganisaatiossa sellaisena kun ne haastattelussa tai muussa materiaalissa tuotiin esiin. Näitä organisaatiokohtaisia kuvauksia ei kuitenkaan esitetä tässä tutkimusraportissa, koska tutkimuksen tuloksia ei käsitellä yksittäisten kohdeorganisaatioiden tasolla. Sen sijaan esitetään henki-

löstökäytäntöjen vertailu työnantajasektoreittain, koska sektorin todettiin olevan merkittävä henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyteen vaikuttava tekijä.

Kustakin kohdeorganisaatiosta esitetään ensin lyhyt yleiskuvaus, jossa kerrotaan organisaation ja tutkimuksen kohteena olevan yksikön perustiedot sekä kuvataan henkilöstö- ja tietohallinnon organisointia sekä vastuunjakoa. Seuraavaksi esitetään henkilöstökäytäntöjen kuvaus siten, että käytäntöjä vertaillaan työnantajasektoreittain. Kuvaus koostuu kymmenestä henkilöstöjohtamisen osa-alueesta sekä tietotekniikkahenkilöstöä ja henkilöstöjohtamista koskevista tulevaisuuden haasteista. Kuvauksiin sisällytettiin vain ne käytännöt, joita tietotekniikkahenkilöstön kohdalla aineiston keruun hetkellä (syksy 2000 ja kevät 2001) sovellettiin.

Kuvaus pyrittiin laatimaan mahdollisimman objektiivisesti, jolloin lähtökohtana oli Alasuutarin (1999) faktanäkökulma, jonka mukaan kielen ajatellaan kuvaavan ja heijastavan todellisuutta, ja näin ollen mm. annetun informaation totuudenmukaisuuden tai tiedon antajan (informantin) rehellisyyden eli ts. tutkimusaineiston luotettavuuden pohtiminen on mielekäästä. Informanttien arviot yksittäisten käytäntöjen toteutuksen systemaattisuudesta sisällytettiin kuvaukseen, mikäli niitä aineistossa esiintyi. Henkilöstön kokemuksiä käytännöistä ja niiden toteutuksesta sen sijaan ei sisällytetty kuvaukseen, koska henkilöstön näkökulma tuodaan esiin omana kokonaisuutenaan henkilöstökyselyn tulosten yhteydessä.

Henkilöstökäytäntöjen kuvausta tuottaessa käytettiin pääasiallisina aineistoina perustietolomaketta (9 kpl) sekä organisaatioiden henkilöstö- ja tietohallintojohdon sekä muiden johto- ja esimiestason henkilöiden haastatteluja (37 kpl). Muita käytettyjä aineistoja ovat itsearviointiraportit liitteineen (7 kpl), aiemman tutkimushankkeen puitteissa tuotetut organisaatiokohtaiset raportit (9 kpl) sekä tutkimushankkeen loppuraportti, erilainen kohdeorganisaatioita käsittelevä dokumenttiaineisto<sup>24</sup> sekä organisaatioiden www-sivut. Organisaatiokohtaisista perustietolomakkeista poimittiin tutkimuksen kohdejoukkona olevia tietotekniikan ammattilaisia (lomakkeessa atk-henkilöstö) koskevat tunnusluvut<sup>25</sup>.

Jokaisen kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt arvioitiin myös määrällisesti aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella rakennetun kehikon avulla. Kehikko koostuu 26 kysymyksestä, joihin saatujen vastausten avulla jokaiselle kohdeorganisaatiolle laskettiin henkilöstöjohtami-

<sup>24</sup> Kohdeorganisaatioista kerätty kirjallinen materiaali käsittää vuosi- ja toimintakertomuksia, henkilöstö- ja asiakaslehtiä, henkilöstö- ja tietohallintostrategioita, budjetteja, organisaatiokaavioita, henkilöstötilinpäätöksiä, henkilöstön kehittämissuunnitelmia, työkykyohjelmia, viestintäsuunnitelmia, sisäisiä kysely- ym. lomakkeita, kyselytuloksia, sisäisiä ohjeita ja erilaista organisaatioiden esitemateriaalia sekä muita organisaatiota käsitteleviä julkaisuja.

<sup>25</sup> Lomakkeessa kysytyt markkamääräiset tunnusluvut on muutettu euromääräisiksi muuntokerrointa 5,94573 käyttäen.



sen edistyksellisyysindeksi (HRM-edistyksellisyys). Niin HRM-käytäntöjen kuvauksessa kuin HRM-edistyksellisyysarvioinnissa käytettiin haastatteluaineiston ja organisaatiokohtaisen perustietolomakkeen lisäksi kohdeorganisaatioiden yhteyshenkilöiden tuottamia itsearviointiraportteja, muuta kohdeorganisaatioita koskevaa kirjallista materiaalia sekä aiemman tutkimushankkeen aikana tuotettuja organisaatiokohtaisia tutkimusraportteja.

Tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä puolestaan tarkasteltiin kyselyaineiston perusteella. Kyselyaineistoa analysoitiin SPSS 12.0.1 -tilasto-ohjelmalla. Tietotekniikkahenkilöstön taustatekijöitä tarkasteltiin yksi- ja kaksisuuntaisina taulukoina. Eri taustatekijöiden välisen yhteyden tarkasteluun käytettiin myös riippumattomien otosten t-testiä sekä yksisuuntaista varianssianalyysiä. Eksploratiivisen faktorianalyysin avulla kyselyaineistosta etsittiin tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyden ulottuvuuksia, joita kuvailtiin keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä puolestaan tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroimen ( $r$ ) avulla. Eri taustatekijöiden yhteyttä työtyytyväisyyteen tutkittiin korrelaatioiden ja yksisuuntaisen varianssianalyysin avulla. Työpaikan vaihtovalmiuden yhteyttä työtyytyväisyyteen tarkasteltiin riippumattomien otosten t-testillä ja yksisuuntaisella varianssianalyysillä. HRM-edistyksellisyysyhteyttä työtyytyväisyyteen puolestaan tutkittiin lineaarisella regressioanalyysillä. HRM-edistyksellisyysyhteyttä työpaikan vaihtovalmiuteen tarkasteltiin logistisella regressioanalyysillä. Lisäksi käytettiin eihierarkkista ryhmittelyanalyysiä tutkimusaineiston ryhmittelyyn. Kyselyaineistoon perustuvien tutkimustulosten lomaan liitettyjen haastattelusitaattien on tarkoitus toimia tilastollisista tuloksista tehtyjen tulkintojen perusteluina ja niitä kuvaavina esimerkkeinä.

$\chi^2$ -riippumattomuustestiä käytettiin luokitusasteikon tasoisten muuttujien välisen riippumattomuuden tarkasteluun. Tällöin testattiin, riippuuko yhden muuttujan vaihtelu toisen muuttujan vaihtelusta tai onko yhden muuttujan jakauma sama kaikilla toisen muuttujan tasoilla.  $\chi^2$ -testin luotettavuuden edellytyksenä on, että kaikki odotetut frekvenssit ovat nollaa suurempia ja että enintään viidesosa odotetuista frekvensseistä on pienempiä kuin 5. (Nummenmaa ym. 1997, 120.)  $\chi^2$ -testin edellytysten täyttymiseksi joidenkin taustamuuttujien luokkia yhdistettiin. Kahden muuttujan välistä lineaarista riippuvuutta (assosiaatiota) ja sen voimakkuutta tarkasteltiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroimella ( $r$ ), joka soveltuu välimatka- ja suhdeasteikon tasoisille muuttujille. Järjestysasteikoin tasoisten muuttujien välisen yhteyden analysointiin käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa ( $\rho$ ). (Nummenmaa ym. 1997, 152-156.)

Kahden ryhmän välisten keskiarvojen erojen tarkasteluun käytettiin riippumattomien otosten t-testiä, jonka oletuksena on, että analysoitava muuttuja on

mitattu välimatka- tai suhdeasteikolla, muuttuja on jakautunut normaalisti eri perusjoukoissa ja muuttujan varianssit eri perusjoukoissa ovat yhtä suuret. Käytännössä edellä mainituista oletuksista voidaan poiketa jonkin verran ilman, että se vaikuttaa tutkimustuloksiin tai niistä tehtäviin johtopäätöksiin merkittävästi. Yksisuuntaisella varianssianalyysillä (One-Way ANOVA) selvitettiin, eroavatko useamman kuin kahden ryhmän väliset keskiarvot toisistaan. Varianssianalyysin oletukset ovat samat kuin riippumattomien ryhmien t-testissä. (Nummenmaa ym. 1997, 77-78.)

Varianssien yhtäsuuruutta testattiin t-testin ja varianssianalyysin tapauksessa Levenen-testillä, jonka perusteella päätettiin kussakin tapauksessa käytettävästä monivertailutestistä (Nummenmaa ym. 1997, 87-89). Hajontojen yhtäsuuruuden toteutuessa käytettiin Tukeyn menetelmää ja muussa tapauksessa Tamhanen T2 –menetelmää (Metsämuuronen 2001; Grönroos 2003). Tamhanen T2 –monivertailumenetelmää käytettäessä havaitulle merkitsevyydystasolle tehtiin Bonferroni-korjaus<sup>26</sup>, jottei virhepäätelmien riski kasvaisi liian suureksi.

Työtyytyväisyyden ulottuvuuksia kuvaavien keskiarvomuuttujien jakaumia tarkasteltiin Kolmogorov-Smirnovin yhteensopivuustestillä, jonka mukaan yhdenkään keskiarvomuuttujan havainnot eivät ole peräisin normaalijakaumasta, mikä saattaa vaikuttaa tilastollisten analyysien tuloksiin ja siten alentaa niiden luotettavuutta. Tabachnickin ja Fidellin (2001, 73) mukaan tämä on erityisen ongelmallista, mikäli analyyseissä käytettävien muuttujien poikkeamat normaalijakaumasta ovat hyvin erityyppisiä. Lähemmässä muuttujien jakaumien tarkastelussa huomattiin, että kaikkien muiden paitsi henkilökunnan riittävyys –muuttujan jakaumat ovat negatiivisesti vinoja. Henkilökunnan riittävyys –muuttujan vinouskerroin on positiivinen, mutta lähellä nolaa. Lisäksi suurin osa muuttujista on negatiivisesti huipukkaita. Positiivisesti huipukkaita muuttujia ovat ainoastaan esimiestoiminta, henkilösuhteet ja työn vaatimukset.

Jotta saataisiin tarkempaa tietoa muuttujien jakaumien poikkeamista ja niiden luonteensa, tarkasteltiin jakaumia standardoitujen vinous- ja huipukkuuskertoimien sekä histogrammien avulla. Tämä on perusteltua siksi, että jakauman muotoa tarkastelevien yhteensopivuustestien on todettu olevan hyvin herkkiä (Hair ym. 1995, 66; Tabachnick & Fidell 2001, 72-74), ja näin ollen päätöksenteon perustuessa pelkästään niihin tulee normaalijakaumaoletus hylätyksi hyvin helposti. Standardoituja vinous- ja huipukkuuskertoimia tarkasteltaessa viestintä, vaikutusmahdollisuudet ja henkilökunnan riittävyys -

<sup>26</sup> Bonferroni-korjaus tarkoittaa havaitun merkitsevyydystason kertomista tehtyjen (erilaisten) parivertailujen määrällä. Vasta näin saatua lukua verrataan testin tasoon. (Hair ym. 1995, 281.)

muuttajat todettiin riittävän normaalisti jakautuneiksi<sup>27</sup>. Lopuille keskiarvomuuuttujille tehtiin neliömuunnos, jonka jälkeen myös ne noudattavat normaalijakaumaa riittävän hyvin. Muunnosten jälkeen kaikkien keskiarvomuuuttujien vinouskertoimet ovat negatiivisia tai lähellä nollaa. Kaikki huipukkuuskertoimet puolestaan ovat negatiivisia.

Riittävän suuresta tutkimusaineistosta (N=247) johtuen keskiarvomuuuttujien jakaumien poikkeamia normaalijakaumasta ei ole syytä pitää kovin vakavana. Esimerkiksi huipukkuuden varianssia vääristävän vaikutuksen on todettu häviävän yli 200 havaintoyksikön suuruisilla aineistoilla (Waternaux 1976; Tabachnick ja Fidell 2001, 74-75). Näin ollen jatkoanalyseissä päätettiin tyytyväisyyden ulottuvuuksia analysoida käyttäen alkuperäisiä keskiarvomuuuttujia, koska niiden tulkitseminen on helpompaa<sup>28</sup>. Lisäksi on huomattava, että keskiarvomuuuttujien poikkeamat normaalijakaumasta olivat suhteellisen vähäisiä ja samansuuntaisia, jolloin poikkeaminen vaikutus tilastollisten analyysien tuloksiin on useimmiten vähäistä (Tabachnick & Fidell 2001, 80-81).

---

<sup>27</sup> Muuttajat voidaan todeta riittävän normaalisti jakautuneiksi, jos niiden standardoidut huipukkuus- ja vinouskertoimet ovat itseisarvoltaan pienempiä kuin 2,6 (Hair ym. 1995, 66; Tabachnick & Fidell 2001, 73-74).

<sup>28</sup> Koska muuttujien jakaumaoletukset eivät kaikilta osin täyttyneet, pyrittiin tilastollisten analyysien luotettavuutta parantamaan vertaamalla pääasiallisina analyysimenetelminä käytetyillä parametrisilla menetelmillä saatuja tuloksia vastaavilla ei-parametrisilla testeillä, jotka eivät sisällä jakaumaoletuksia, saatuihin tuloksiin (Nummenmaa ym. 1997, 77).



## 7 HENKILÖSTÖKÄYTÄNNÖT, TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖPAIKAN VAIHTOALTTIUS

### 7.1 Kohdeorganisaatiot ja niiden henkilöstökäytännöt

#### 7.1.1 Julkisen sektorin tietohallinto-osastot

##### ***Kohdeorganisaatio A***

Kohdeorganisaatio A on valtion asiantuntijavirasto, jonka toimipisteet sijaitsevat viidellä eri paikkakunnalla. Useiden ministeriöiden alaisuudessa toimivan organisaation kokonaishenkilöstömäärä on 630. Toiminta on organisoitu kahdeksaan eri osastoon, ja tämän tutkimuksen kohdejoukon muodostava *tietohallintoyksikkö* toimii hallinto-osastossa. Maantieteellisesti tietohallinto toimii kolmessa eri yksikössä, ja sen esimiehenä toimii tietohallintopäällikkö. Tietohallintoyksikössä työskentelee 13 henkilöä, joista naisia on kolme. Yksikön henkilöstön keski-ikä on 36 vuotta. 8 prosenttia henkilöstöstä toimii johtotehtävissä, 8 prosenttia systeemisuunnittelutehtävissä, 68 prosenttia operointitehtävissä ja loput 16 prosenttia laitteistoon liittyvissä tehtävissä.

Tietohallintoyksikön vastuualueeseen kuuluvat tietohallintostrategia; tietoliikenneyhteyksien ylläpito ja kehittäminen; järjestelmä- ja käyttöpalvelut; tietotekniset tukitehtävät; tietotekniikka-, ohjelmisto- ja lisenssihankinnat sekä sähköisten palvelujen tietotekniikkainfrastruktuuri. Tietohallintoyksikön moninaisesta tehtäväkentästä huolimatta tietohallinnon pääasiallinen rooli organisaatiossa on tukipalvelujen tuottaminen. Tietohallinnon merkitys on kuitenkin hyvin keskeinen, sillä lähes kaikki organisaation toiminta perustuu erityyppisiin tietojärjestelmiin. Henkilöstöjohtamisen tehtävät on jaettu siten, että henkilöstöhallintoyksikkö vastaa mm. henkilöstön yleisestä kehittämisestä, henkilö- ja palkkatietojärjestelmien kehittämisestä sekä yhteisistä koulutuspalveluista. Muut henkilöstöasiat ovat kunkin osaston tai yksikön vastuulla. Hajautetusta organisaatiosta johtuen henkilöstöjohtamisen yhtenäisyys pyritään varmistamaan henkilöstöpoliittisen ohjelman avulla. Kyseinen ohjelma toimii myös organisaation henkilöstöstrategiana.

### ***Kohdeorganisaatio B***

Terveydenhuollon palveluita tarjoavan kohdeorganisaatio B:n toiminta on organisoitu kuuteen tulosyksikköön. Tämän tutkimuksen kohdejoukko muodostuu organisaation *tietohuoltoyksikön* henkilöstöstä. Tietohuoltoyksikkö kuuluu hallintopäällikön alaisuudessa toimivaan tukipalvelujen tulosalueeseen. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä on 2600, ja sen tietohuoltoyksikkö koostuu viidestä henkilöstä, joista naisia on kaksi. Yksikössä toimivan henkilöstön keski-ikä on 35 vuotta. Tietohuoltohenkilöstöstä viidennes toimii johtotehtävissä, viidennes systeemisuunnittelutehtävissä ja loput 60 prosenttia operointitehtävissä. Lisäksi tietohuoltoyksikön ulkopuolella työskentelee muutama mikrotukihenkilö sekä yksi tietotekniikkahenkilö projektiluontoisesti. Tietotekniikan käytön tukitehtäviä sekä jonkin verran systeemisuunnittelutehtäviä on ulkoistettu.

Tietotekniikan rooli on organisaation ydintoimintaa tukeva, mutta tiedon saatavuuden ja liikkuvuuden kannalta kuitenkin merkittävä. Organisaation tietohallintostrategiaan liittyvä toteutussuunnitelma määrittelee tietohuollon henkilöstön kokoonpanon ja työtehtävät. Toteutussuunnitelma sisältää myös tietohallintosäännön, josta ilmenee, miten tietohallintoa on jatkossa tarkoitus johtaa. Tietotekniikkaan liittyvien asioiden kehittämisestä päättävät viimekädessä organisaation johtoryhmä lautakuntineen määrärahojen puitteissa. Henkilöstöjohtamisen vastuut on organisaatiossa hajautettu hyvin pitkälle yksiköihin. Keskushallinnossa päätetään uusien virkojen perustamisesta, peruspalkkojen määrittämisestä ja kelpoisuusehdoista. Muut henkilöstöasiat ovat yksiköiden itsenäisesti päätettävissä. Organisaatiolla on myös kirjattu henkilöstöstrategia.

### ***Kohdeorganisaatio C***

Kohdeorganisaatio C on valtiovarainministeriön alainen julkisen hallinnon yksikkö, jonka toiminta rahoitetaan pääasiassa valtion budjetista mutta myös maksullisella palvelutoiminnalla. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä on 832. Tämän tutkimuksen kohdejoukkona on organisaation *tietotekniikkapalvelu*, joka muodostaa yhden organisaation kymmenestä yksiköstä. Tietotekniikkapalvelu koostuu 112 henkilöstä, joista 46 prosenttia on naisia. Tietotekniikkahenkilöstön keski-ikä on 44 vuotta. 8 prosenttia tietotekniikkahenkilöstöstä toimii johtotehtävissä, 63 prosenttia systeemisuunnittelutehtävissä, 11 prosenttia operointitehtävissä ja loput 11 prosenttia laitteistoon liittyvissä tehtävissä. Osa organisaation systeemisuunnittelu- ja operointitehtävistä on ulkoistettu.

Tietohallinnolla ja tietotekniikalla on merkittävä rooli organisaation toiminnassa. Tietohallinto ja tietotekniikkapalvelu muodostavat omat erilliset yksikönsä, joista tietohallinto keskittyy strategisiin asioihin. Tietotekniikkapalvelun vastuulla puolestaan ovat tietotekniikan toteuttamiseen liittyvät tehtävät, joihin kuuluvat organisaation sovelluspalvelut, keskuskoneasiat, tallennus,

työasemapaalvelut, tiedonhoito, tietoliikenne, tietotekniikkakoulutus ja systeemimenetelmät. Käytännössä tietohallinto ja tietotekniikkapalvelu toimivat kiinteässä yhteistyössä. Henkilöstöjohtamisen vastuut on hajautettu hyvin pitkälle yksiköihin, joiden esimiehillä on paljon valtaa henkilöstöasioissa. Keskitetty henkilöstöhallinto tarjoaa tietotekniikkapalveluyksikölle henkilöstöjohtamisen perusjärjestelmät ja palvelut. Myös strategioiden valmistelu, suunnittelu ja ohjeistaminen kuuluvat keskitetyille henkilöstöhallinnolle. Henkilöstöstrategia on osa organisaation henkilöstöohjelmaa ja strategista suunnitelmaa.

### 7.1.2 Yksityisen sektorin tietohallinto-osastot

#### ***Kohdeorganisaatio D***

Tietoliikennealaa edustava kohdeorganisaatio D syntyi kolmen yrityksen fuusioituessa vuonna 1994. Yhtiö toimii kolmessa eri toimipisteessä, ja toiminta on organisoitu viiteen eri osastoon, joiden sisällä toteutetaan tiimiorganisaatiomallia. Yrityksen kokonaishenkilöstömäärä on 230. Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena oleva yrityksen *tietohallintoyksikkö* kuuluu talous- ja hallintopalvelut -osastoon. Yrityksen tietohallintohenkilöstö koostuu 16 henkilöstä, joista naisia on kolme. Tietohallintohenkilöstön keski-ikä on 43 vuotta. 18 prosenttia tietohallintohenkilöstöstä toimii johtotehtävissä, 70 prosenttia operointitehtävissä ja loput 12 prosenttia laitteistoon liittyvissä tehtävissä. Tietohallintoyksikön lisäksi tutkimukseen osallistui tietotekniikkatehtävissä toimivaa henkilöstöä myös yrityksen muista yksiköistä.

Tietoliikenne ja tiedonsiirto ovat yrityksen keskeisimpiä osaamisalueita, joten tietohallinnon ja tietojärjestelmien toimivuus on keskeisessä asemassa yrityksen liiketoiminnassa. Yleiset koko henkilöstöä koskevat asiat, kuten palkkahallinto, lainsäädäntö- ja työehtosopimusasiat, työterveyshuolto, työsuojelu sekä henkilökuntaetujen ja koulutusasioiden koordinointi, kuuluvat yrityksen talous- ja hallintopalvelut osaston vastuulle. Varsinaisesta henkilöstön johtamisesta vastaa kukin osasto, joka hoitaa varsin itsenäisesti omien henkilöstöresurssiensa hankinnan, ylläpidon ja kehittämisen. Jonkin verran henkilöstöasioita, kuten henkilökuntaedut ja koko henkilöstöä koskevat koulutusasiat, käsitellään ja päätetään yhtiön johtoryhmässä. Kirjattua henkilöstöpolitiikkaa yrityksellä ei ole.

#### ***Kohdeorganisaatio E***

Media-alalla toimiva kohdeorganisaatio E on perustettu vuonna 1905. Henkilöstöä yhtymän palveluksessa on kaiken kaikkiaan 1800. Tutkimuksen kohdejoukko muodostuu yhtymän *tietohallinto-osaston*, *tietoliikenneosaston* sekä *tietotekniset palvelut -osaston* henkilöstöstä. Tutkimuksen määritelmän mu-

kaista tietotekniikkahenkilöstöä yhtymässä on yhteensä 50. Tietohallinnossa heistä työskentelee 32, tietotekniset palvelut –osastolla 15 ja tietoliikenneosastolla kolme henkilöä. Tietotekniikkahenkilöstön keski-ikä on 38 vuotta ja 40 prosenttia heistä on naisia. Tietotekniikkahenkilöstöstä 10 prosenttia toimii johtotehtävissä, 74 prosenttia systeemisuunnittelutehtävissä ja loput 16 prosenttia laitteistoon liittyvissä tehtävissä. Tietotekniikan käyttöpalvelutoiminnot on ulkoistettu.

Tietohallinto on yksi yhtymän keskushallinnon osastoista, ja sen tehtävänä on toimia kaikkien yhtiöiden tukitoimintona. Käytännössä tietohallinnon tehtäväkenttään kuuluu tietotekniikkapalvelujen tuottaminen, tietojärjestelmien ja niitä tukevan infrastruktuurin kehittäminen, tietotekniikan hyväksikäytön edistämisestä ja laajentamisesta sekä henkilökunnan riittävästä tietoteknisestä osaamisesta huolehtiminen. Tietotekniikan ammattilaisia työskentelee myös yhtymän muilla osastoilla joko tukitoimissa tai oman tuotannonalansa erikoistehtävissä. Tietotekniikan hyväksikäytöllä on yhtymässä pitkät perinteet, sillä erityisesti yrityksen alkuaikoina kaikki järjestelmät tehtiin itse. Henkilöstöjohtamisen vastuut on jaettu siten, että henkilöstöhallinto hoitaa käytännön ruutiiniasiat. Osastot ja yksiköt puolestaan vastaavat esimerkiksi uuden henkilöstön rekrytoinnista ja koulutusasioista.

### ***Kohdeorganisaatio F***

Kohdeorganisaatio F on vuonna 1939 alkunsa saanut kansainvälinen teollisuuskonserni. Yhtymä työllistää kaiken kaikkiaan 2813 henkilöä, joista noin 40 prosenttia työskentelee ulkomailla. Tuotantoyksiköitä yhtymällä on 13 maassa. Tämän tutkimuksen kohdejoukon muodostaa Suomessa sijaitsevan yhtymän pääkonttorin *tietohallinto*, joka on hajautettu yhtymän kolmelle toimialalle siten, että jokaisessa toimialaryhmässä on oma tietohallintoyksikkönsä. Lisäksi konsernin keskushallinnossa on talousjohtajan alaisuudessa toimiva tietohallintoyksikkö, jossa tietohallintopäällikön tehtävät on jaettu kahdelle järjestelmäpäällikölle. Kahta yhtymän tietohallintoyksiköistä johtaa tietohallintopäällikkö, joka raportoi yksikkönsä talousjohtajalle. Kolmannessa toimialaryhmässä talousjohtaja hoitaa tietohallintopäällikön tehtäviä.

Tietohallintohenkilöstö koostuu 23 henkilöstä, joista naisia on 11. Tietohallintohenkilöstön keski-ikä on 43 vuotta. Tietohallinnon henkilöstöstä 17 prosenttia toimii johtotehtävissä, 65 prosenttia operointitehtävissä ja 18 prosenttia laitteistoon liittyvissä tehtävissä. Laitteistoon liittyviä tehtäviä, operointitehtäviä ja jonkin verran myös tietohallinnon johtotehtäviä on ulkoistettu. Tietohallinnon ja tietojärjestelmien toimivuuden merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta on erittäin keskeinen, vaikei tietohallinto suoranaisesti kuulukaan yrityksen ydinosaamiseen. Yhtymän henkilöstöosasto toimii yleisenä henkilöstöjohtamista koordinoivana elimenä, mutta käytännössä eri yksiköt hoitavat



henkilöstöasioita hyvin itsenäisesti. Näin ollen myös tietohallintohenkilöstön johtamiskäytännöt vaihtelevat yhtymän eri yksiköissä suuresti. Yhtymän henkilöstöosasto toimii eri tilanteissa taustavaikuttajana antaen tietoja työehtosopimuskäytännöistä ja avustaen toimenkuvien luomisprosesseissa. Myös työajan seuranta ja palkanlaskenta kuuluvat henkilöstöosaston vastuulle.

### 7.1.3 ICT-alan yksiköt

#### ***Kohdeorganisaatio G***

Kohdeorganisaatio G on suuri 45 maassa toimiva tietoliikennealan yritys, jossa työskentelee yhteensä yli 100 000 henkilöä. Yrityksen Suomen organisaatio työllistää useita satoja henkilöitä ja sen juuret ulottuvat aina vuoteen 1876 asti. Tämä tutkimus kohdistuu 10 vuotta sitten perustettuun Suomessa toimivaan *tuotekehitysyksikköön*. Yksikön 83 työntekijästä naisia on 19 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä on 33 vuotta. 15 prosenttia henkilöstöstä toimii johtotehtävissä, 15 prosenttia systemisuunnittelutehtävissä ja loput 70 prosenttia suunnittelu- tai testaustehtävissä.

Yrityksen henkilöstöosastoa johtavan henkilöstöpäällikön alaisuuteen kuuluvat rekrytointi-, kompetenssi-, komennus- ja työsuhteasioista vastaavat henkilöt. R&D-divisioonan sisällä on oma HRD-päällikkö, jonka alaisuudessa ovat sisäisen koulutuksen henkilöt, R&D-tiedotusvastaava sekä kompetenssien hallintaan keskittyvät asiat. Yksikön HRD-asioita johdetaan johtoryhmätiimissä, johon kuuluvat kaikki yksikön esimiehet. Tuotekehitysyksikkö toimii henkilöstöasioissa hyvin itsenäisesti ja käytännön henkilöstöjohtaminen on melko pitkälle esimiesten vastuulla.

#### ***Kohdeorganisaatio H***

Kohdeorganisaatio H on vuonna 1983 perustettu 17 maassa toimiva ohjelmistosuunnitteluyritys. Yrityksen Suomen organisaatio perustettiin vuonna 2000. Yrityksessä työskentelee kaiken kaikkiaan 1260 henkilöä, joista Suomessa sijaitseissa kolmessa toimipisteessä työskentelee noin 30 henkilöä. Tutkimuksen kohteena olevassa Suomen *ohjelmistosuunnitteluyksikössä* työskentelee 9 henkilöä, jotka kaikki ovat miehiä. Henkilöstön keski-ikä on 35 vuotta. Yhdeksästä henkilöstä yksi toimii johtotehtävissä ja loput 8 henkilöä systemisuunnittelutehtävissä. Yksikön mikrotukitehtävät on ulkoistettu.

Päätösvalta yksikön henkilöstöasioissa on Suomen toimintojen johtajalla ja muutamalla linjaesimiehellä, jotka hoitavat mm. rekrytoinnin. Suomen organisaation pienuudesta johtuen päätoimenaan henkilöstöasioita hoitavaa henkilöä ei ole palkattu. Yrityksen pääkonttorin HR-osaston tehtävänä sen sijaan on avustaa myös Suomen yksiköitä henkilöstöasioissa. Kohdeyksikön johdon

mukaan yrityksen henkilöstöjohtaminen on viime vuosina toteutettujen useiden yritysostojen takia kuitenkin varsin sekavassa tilassa. Ostettujen yritysten henkilöstöä ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjä pyritään integroimaan yrityksen HR-osaston toimesta, mutta uuden omistajan vaikutus yksikön henkilöstöjohtamiseen on kuitenkin ollut hyvin vähäistä.

### ***Kohdeorganisaatio I***

Tietojenkäsittelypalveluja yhdelle asiakkaalle tuottava kohdeorganisaatio I aloitti toimintansa vuonna 1998 ja on osa suurempaa konsernia. Toimipisteitä on kaksi. Kahden palveluyksikön lisäksi yrityksessä on eri toimintojen, kuten henkilöstön, viestinnän ja asiakasyhteistyön, kehittämisestä vastaava osasto. Yrityksessä työskentelee yhteensä 205 henkilöä, joista tutkimuksen kohdejoukon muodostavat 189 *tietotekniikkahenkilöstöön* kuuluvaa työntekijää. Tietotekniikkahenkilöstöstä puolet on naisia ja keski-ikä on 39 vuotta. 9 prosenttia tietotekniikkahenkilöstöstä työskentelee esimiestehtävissä tiiminvetäjinä ja loput 91 prosenttia työskentelee systeemisuunnittelutehtävissä. Osa systeemisuunnittelusta ostetaan organisaation ulkopuolisilta konsulteilta. Yrityksen mikrotukipalvelut on kokonaan ulkoistettu. Yrityksen ydinosoaminen muodostuu systeemityöstä, joka pitää sisällään suunnittelua, asiakkaan kanssa tehtävää tietojärjestelmien määrittelyä, järjestelmien toteutusta erilaisilla välineillä sekä testaamista.

Henkilöstöjohtamisen vastuut on yrityksessä jaettu siten, että tiiminvetäjien vastuulle kuuluvat mm. kehityskeskustelujen käyminen ja siihen liittyvä osaamistietokannan päivitys, työajoista ja lomista päättäminen, koulutuksiin osallistumisen hyväksyminen sekä palkankorotusten ja kannustepalkkioiden ehdottaminen. Tiiminvetäjillä on näin ollen osavastuu henkilöstön kehittämisestä ja hallinnollisista asioista. Varsinainen henkilöstön kehittämisestä ja koulutuksesta vastaava henkilö on henkilöstön kehityspäällikkö. Joitakin henkilöstöasioita kuuluu myös hallintopäällikön vastuulle. Yrityksen johto puolestaan päättää palkoista, palkankorotuksista sekä työ- ja konsulttisopimusten sisällöistä. Työsopimukseen, palkanlaskentaan ja vuosilomiin liittyviä palveluja ostetaan konsernin sisältä.

#### **7.1.4 Kohdeorganisaatioiden ja niiden henkilöstökäytäntöjen vertailu työnantajasektoreittain**

Alla olevasta taulukosta nähdään, että henkilöstö on kaikkein nuorinta tieto- ja viestintätekniikan toimialaa (ICT) edustavissa kohdeorganisaatioissa, joissa henkilöstön keski-ikä on 35 vuotta. Julkisen sektorin (julkinen) tietotekniikkahenkilöstön keski-ikä on 38 vuotta ja muissa yksityisen sektorin yrityksissä

(muu yksityinen) toimivat tietotekniikan ammattilaiset ovat keskimäärin 41-vuotiaita. Koko tutkimuksen kohdehenkilöstön keski-ikä on 38 vuotta. Naisten suhteellinen osuus on suurin julkisella sektorilla, jossa naisia on 44 prosenttia tietotekniikkahenkilöstöstä. Vähiten naisia on muiden yksityisen sektorin yritysten tietotekniikkahenkilöstön joukossa. Kaiken kaikkiaan naisten osuus kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstöstä on 40 prosenttia. Eri työnantajasektoreista käytetään jatkossa edellä mainittuja ja seuraavassa taulukossa esiintyviä lyhenteitä.

Taulukko 7. Tutkimuksen kohdejoukko organisaatioittain.

Kohdeorganisaatio	Kohdehenkilöstön		Keski-ikä (vuotta)
	määrä	Naisia (%)	
A	13	23	36
B	5	40	35
C	112	46	44
Julkinen yhteensä	130	44	38
D	16	19	43
E	50	40	38
F	23	48	43
Muu yksityinen yhteensä	89	38	41
G	83	19	33
H	9	0	33
I	189	50	39
ICT yhteensä	281	40	35
Kaikki yhteensä	500	40	38

Henkilöstön rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöt ovat ICT-alan yrityksissä huomattavasti suunnitelmallisempia ja systemaattisempia kuin muun yksityisen tai julkisen sektorin organisaatioissa, mikä johtuu ICT-yritysten suuremmasta rekrytointitarpeesta. Internet on tärkein rekrytointikanava ICT-alalla. Myös rekrytointimessujen, oppilaitosyhteistyön, lehti-ilmoittelun ja omalta henkilöstöltä tulleiden vihjeiden kautta rekrytoidaan uutta henkilöstöä. ICT-yrityksissä on tyypillisesti käytössä rekrytointibonus, joka maksetaan jokaisesta vakituisesta uudesta työntekijästä, joka on palkattu oman työntekijän ehdotuksen pohjalta. Muun yksityisen sektorin yrityksissä tärkein henkilöstön rekrytointikanava on lehti-ilmoittelu, mutta myös Internetiä, sisäistä rekrytointia sekä oppilaitosyhteistyötä käytetään rekrytoinnissa. Julkiselle sektorille ominaisia rekrytointikanavia ovat työnvälityspalvelut ja oppilaitoskontaktit. Tosin Internet ja lehti-ilmoittelu sekä sisäinen rekrytointi kuuluvat myös julkisen sektorin rekrytointikanaviin. Jokaisella työnantajasektorilla suositetaan tietotekniikkahenkilöstön rekrytoinnissa harjoittelu- ja lopputyöpaikkojen tarjoamista opintojensa loppuvaiheessa oleville henkilöille, joiden toivotaan val-

mistuttuaan jäävän pysyvään työsuhteeseen. Opiskelijarekrytoinnin hyvänä puolena on molemminpuolinen tunteminen ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Ongelmana puolestaan on riski vastavalmistuneen ja nuoren henkilöstön korkeasta vaihtuvuudesta.

ICT-alalla rekrytointiin käytetään varsin runsaasti henkilöstöhallinnon aikaa ja voimavaroja. Työhakemukset vastaanotetaan lähes yksinomaan sähköisessä muodossa Internetin kautta. Uuden henkilön valinta suoritetaan haastattelujen ja konsulttitoimistojen suorittamien soveltuvuustestien perusteella. Haastattelijoina on yleensä useampia. Työnhakijan ammatillista osaamista puolestaan voidaan kartoittaa esimerkiksi kirjallisen kysymyssarjan avulla. Muun yksityisen sektorin yrityksissä yksiköt hoitavat henkilöstön rekrytoinnin hyvin oma-toimisesti. Uuden henkilön valinta suoritetaan haastattelun perusteella. Myös soveltuvuustestejä käytetään jonkin verran rekrytoinnin apuna. Kaiken kaikkiaan rekrytointikäytännöt ovat hyvin yksikkökohtaisia, sillä monesti henkilöstöhallinto osallistuu rekrytointiprosessiin ainoastaan ilmoitusten laatijan ja hakemusten vastaanottajan roolissa. Jossain tapauksissa henkilöstöhallinto myös avustaa työnhakijoiden testaamisessa. Myös julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstöhallinto osallistuu rekrytointiprosessiin ainoastaan huolehtimalla lehti-ilmoituksista, laatimalla yhteenvedoja hakijoista ja auttamalla lainsäädännöllisissä asioissa. Haastattelut ja lopullinen rekrytointipäätös tehdään osaston tai yksikön johdon toimesta.

Perehdyttämiskäytäntöjä on ICT-alalla varsin paljon ja niiden soveltaminen on systemaattista. Uudelle henkilölle nimetään tyypillisesti kummi eli työhönopastaja. Perehdytysjaksojen pituus vaihtelee muutamasta päivästä kahteen viikkoon. Lisäksi ICT-alan perehdyttämishjelmiin kuuluvat tiettyjen joko yrityksen toimintatapoihin tai työvälineisiin liittyvien peruskurssien käyminen. Myös yrityksen intranetistä löytyvä aloituspaketti, perehdytyskansio, ohjelmointiharjoitustyö ja tuloskasbrunssi mainittiin esimerkkeinä ICT-alan perehdytyskäytännöistä. Koko yritykseen ja sen toimintatapoihin perehtymiseen voidaan käyttää erillistä parin päivän perehdytystapahtumaa. Virallisista perehdyttämishjelmista huolimatta tiimillä ja esimiehellä on tärkeä rooli uuden henkilön perehdyttämisessä.

Muun yksityisen sektorin yrityksissä puolestaan ei ole varsinaisia perehdyttämishjelmia, vaan uuden henkilön perehdytys on hyvin pitkälle esimiehen vastuulla. Perehdyttämisuunnitelmia on tosin laadittu ja niitä pyritään edelleen kehittämään, mutta perehdyttäminen ei vielä ole systemaattista. Varsinaisessa työtehtäviin perehdyttämisessä työtovereilla on tärkeä rooli. Alussa uusi henkilö voi toimia kokeneemman työntekijän ohjauksessa ja yritystä sekä henkilökuntaa esitellään uudelle tulokkaalle. Lisäksi erilaiset kurssit, intranet ja kirjallinen materiaali toimivat perehdyttämisen välineinä.

Suunnitelmallisten perehdyttämiskäytäntöjen puuttuessa perehdyttäminen on myös julkisella sektorilla hyvin pitkälle esimiehen vastuulla ja tapahtuu näin ollen hyvin vaihtelevasti ja yksikkökohtaisesti. Esimiehen ohella myös työtovereilla on tärkeä rooli perehdyttämisessä. Uudelle työntekijälle voidaan nimetä työpari, jonka kanssa sekä organisaatioon että työtehtävään perehtyminen tapahtuu. Julkissektorin perehdyttämiskäytäntöjä ovat tulokaspäivät, tulokkaan kansio ja tulokaslupaus. Julkisella sektorilla on niin ikään tehty virallisten perehdyttämiskäytäntöjen rakentamista koskevia suunnitelmia ja ohjelmia.

Tietotekniikkahenkilöstön koulutustaso on korkein ICT-alan yrityksissä, joissa henkilöstö on myös nuorinta. Muun yksityisen sektorin yrityksissä yleisin tietotekniikkahenkilön koulutustausta on opistotasoinen. Julkisen sektorin palveluksessa olevilla on paljon sekä ylioppilas- että opistopohjaista koulutusta. ICT-alan henkilöstöstä moni on suorittanut korkeakoulu- tai ammattikorkeakoulututkinnon, mutta myös opistotasoisista koulutustaustaa esiintyy paljon. Henkilöstön kouluttamiseen ja kehittämiseen investoidaan eniten ICT-alan yrityksissä. Seuraavaksi suurimmat koulutusbudjetit ovat muun yksityisen sektorin yrityksissä ja pienimmät julkisella sektorilla. Koulutuspäiviä sen sijaan on määrällisesti eniten julkisella sektorilla ja vähiten muun yksityisen sektorin yrityksissä. Vuotuisten koulutuspäivien määrä vaihtelee kolmesta neljäentoista ja koulutusbudjetin suuruus vaihtelee noin 500 eurosta lähes 5000 euroon.

Taulukko 8. Kohdeorganisaatioiden koulutuspanostukset.

Kohdeorganisaatio	Koulutuspäivät/ työntekijä/vuosi	Kulutusbudjetti/ työntekijä/vuosi (€)
A	14	1934
B	6	336
C	5	526
Julkinen (ka)	8	932
D	3	1177
E	5	1682
F	8	3196
Muu yksityinen (ka)	5	2018
G	12	4709
H	6	1682
I	4	2691
ICT (ka)	7	3027
Kaikki (ka)	7	1993

Kaikilla työnantajasektoreilla henkilöstön koulutustarpeita kartoitetaan enemmän tai vähemmän systemaattisesti pidettävien kehityskeskustelujen avulla. ICT-alan yrityksissä henkilöstön osaamistasoa kartoitetaan osaamis-

profiilien tai osaamistaseen avulla. Julkisella sektorilla sovelletaan osaamiskartoituksia ja periteisillä toimialoilla puhutaan koulutustarvekyselyistä. Henkilöstön työtehtäviin liittyvää omatoimista ja työajan ulkopuolella tapahtuvaa koulutusta tuetaan rahallisesti kaikilla sektoreilla. Lisäksi koulutukseen voi anoa tukea esimerkiksi erityisestä koulutusrahastosta. Myös koulutuspalkkioita käytetään. ICT-alan yrityksissä henkilöstön koulutus voi olla myös asiakkaan järjestämää. Esimieskoulutusta on kaikilla työnantajasektoreilla järjestetty jonkin verran. Lisäksi ICT-alalla järjestetään erityistä tiiminvetäjille suunnattua koulutusta. Myös henkilöstön kehittäminen kuuluu niihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, joihin liittyvien käytäntöjen soveltaminen on kaikkein systemaattisinta ICT-alan yksiköissä.

Selkeästi tiimityöksi luettavaa työskentelytapaa käytetään eniten ICT-alan yrityksissä, mutta tietotekniikkahenkilöstön työskentely on tiimimäistä myös muissa yksityisen sektorin yrityksissä sekä julkisen sektorin organisaatioissa. ICT-alan yrityksissä henkilöstön työskentely asiakasprojektissa voi tarkoittaa myös työskentelyä asiakkaan tiloissa. Työaika on liukuva lähes kaikilla kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöistä. Ainoastaan yhdessä julkisen sektorin organisaatioissa pienellä henkilöstön osalla on kiinteä työaika. Suurin osa tietotekniikkahenkilöstöstä työskentelee vakituisesa työsuhteessa. Määräaikaisia työsopimuksia löytyy selkeästi etenkin julkiselta sektorilta, mutta niitä on myös muun yksityisen sektorin ja ICT-alan yrityksissä. ICT-alan määräaikaiset työsopimukset koskevat yleensä harjoittelijoita tai vasta työnsä aloittaneita. Lähes jokainen tietotekniikan ammattilainen työnantajasektorista riippumatta työskentelee kokopäiväisessä tehtävässä. Työkierto on muun yksityisen sektorin yrityksissä sekä julkishallinnon organisaatioissa harvinaista, mutta ICT-alalla sitä käytetään jonkin verran. Sekä muun yksityisen sektorin että ICT-alan yrityksissä henkilöstö hoitaa jonkin verran työtehtäviä myös kotoa käsin, mutta varsinainen etätö on harvinaista. Työnantajan nihkeä suhtautuminen etätöjärjestelyjä kohtaan johtuu yleensä siihen liittyvistä tietoturvariskeistä. Kaikkein vähiten etätöitä tehdään julkisella sektorilla.

Palkkausikäytännöistä voidaan todeta, että kaikissa kohdeorganisaatioissa valtaosa tietotekniikan henkilöstöstä on säännöllisen kuukausipalkan piirissä. Julkissektorilla palkan suuruus määräytyy joko nimikepohjaisen (valtion palkkaluokat) tai tehtävän vaativuuden ja henkilökohtaisen suorituksen huomioon ottaen palkkausjärjestelmän mukaan. Kaiken kaikkiaan palkkauksessa ja erityisesti palkkasumman määräytymisessä on eniten joustavuutta ICT-alan yrityksissä, joissa järjestetään säännöllisiä palkankorotuskierroksia tai palkkaneuvotteluja esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelu oli tosin tulossa mukaan myös julkisen sektorin palkkakuvioihin, sillä uuden palkkausjärjestelmän myötä työsuorituksen arviointi tulee osaksi kehityskeskustelua.

Varsinaista tulospalkkausta ei juurikaan käytetä julkista sektoria tai muuta yksityistä sektoria edustavissa kohdeorganisaatioissa. ICT-yrityksissä sen sijaan erilaisia tulos- tai vuosipalkkiojärjestelmiä on käytössä tai vähintäänkin kehitteillä. Palkan kytkeminen tiimin tai työryhmän suoritustasoon onkin yleisempää ICT-alan yksiköissä kuin muissa yksiköissä, joissa palkka saattaa sen sijaan olla yhteydessä koko organisaation tai yksikön tulokseen. Oikeudenmukaisen ja toimivan tulospalkkausjärjestelmän kehittäminen tosin koetaan erittäin haastavaksi.

Optiojärjestelmä oli käytössä kahdessa ICT-alan yrityksessä. Ajoittaiset projektikohtaiset tai kertaluontoiset hyvästä suorituksesta maksettavat palkkiot olivat vaihtelevasti käytössä eri sektoreita edustavissa organisaatioissa. Kaikissa kohdeorganisaatioissa tyypillisimmät työsuhde-edut ovat työnantajan tukema ruokailu sekä liikuntatoiminta. Muita työsuhde-etuja olivat muun muassa työnantajan omistamien lomaviikkojen käyttämättömyys, työnantajan tukema harrastus- ja kulttuuritoiminta sekä yrityksen omiin tuotteisiin ja palveluihin liittyvät edut ja alennukset. Auto- ja puhelinetuja käytetään myös jonkin verran.

Kohdeorganisaatioista pyydettiin tietoja myös tietotekniikkahenkilöstön keskimääräisistä kuukausipalkoista vuonna 2001. Ainoastaan viisi organisaatiota luovutti palkkatiedot, eikä näiden joukossa ollut yhtäkään ICT-alan organisaatiota. Jotta palkkatasoista kuitenkin saataisiin jonkinlaista kuvaa, korvattiin puuttuvat arvot Tietalojen liiton jäsenten henkilöstön keskimääräisellä kuukausipalkalla vuonna 2001, jonka voidaan ajatella karkealla tasolla kuvaavan tietotekniikkahenkilöstön palkkatasoa<sup>29</sup>. Ichniowski ym. (1997) käyttivät tutkimuksessaan samantyyppistä lähestymistapaa puuttuvien tietojen korvaamiseen.

Alla olevasta taulukosta nähdään, että tietotekniikkahenkilöstön keskimääräinen kuukausipalkka on kaikkein korkein ICT-alan yksiköissä. Seuraavaksi korkein palkkataso on muiden toimialojen yrityksissä työskentelevällä tietotekniikkahenkilöstöllä ja selkeästi alhaisin julkisen sektorin organisaatioiden tietohallintoyksiköissä. Keskimäärin tutkimusaineistoon kuuluvat tietotekniikan ammattilaiset ansaitsevat 2908 euroa kuukaudessa. Vertailun vuoksi voidaan todeta, että Elinkeinoelämän keskusliiton (2000) mukaan opetushenkilöstön keskiansio oli vuonna 2000 2484 euroa kuukaudessa. Vastaavasti keskimääräinen kuukausiansio vuonna 2000 oli palvelualojen tietotekniikan toimihenkilöiden kohdalla 2196 euroa ja tietotekniikan asiantuntijoiden kohdalla 2789 euroa.

<sup>29</sup> Puuttuvien tietojen korvaamista liitosta saadulla keskimääräisellä palkkatasolla voidaan perustella myös sillä, että eräs palkkatietojen luovutuksesta kieltäytynyt kohdeorganisaation yhteyshenkilö viittasi nimenomaan ammattiliittojen ylläpitämiin palkkatilastoihin.

Taulukko 9. Keskimääräiset kuukausipalkat eri työnantajasektoreilla.

Työnantajasektori	ka (€)	N
ICT	3151	120
Muu yksityinen	2979	55
Julkinen	2441	71
Kaikki vastaajat	2908	246

Yleisimmin mainittu esimiehen tukemisen ja palautteen annon väline on kehityskeskustelu, joka ICT-alan yrityksissä käydään säännöllisesti vähintään kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa. Julkisella sektorilla ja muun yksityisen sektorin organisaatioissa kehityskeskustelu sen sijaan ei vielä ole muodostunut viralliseksi käytännöksi. Myös näissä organisaatioissa kehityskeskusteluja käydään, mutta niiden soveltaminen on satunnaisempaa ja epämuodollisempaa kuin ICT-alan yksiköissä. Useassa organisaatioissa on kuitenkin tavoitteena kehityskeskustelukäytännön virallistaminen, ja julkisella sektorilla käytännön odotetaan systematisoituvan meneillään olevan palkkausjärjestelmäuudistuksen myötä.

Yksityisellä sektorilla henkilöstön vaikuttamiskanavina toimivat kehityskeskustelut, erilaiset toimikunnat, aloitejärjestelmät, palaverit, kyselyt ja oma esimies. Henkilöstön edustus yrityksen johtoryhmässä on myös eräs henkilöstön vaikuttamiskanava. Julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstön virallisia vaikuttamiskanavia ovat ammattiyhdistysliike sekä organisaation YT-, luottamusmies-, työsuojelu- ja tasa-arvoelimet. Kehityskeskustelu, aloitejärjestelmät, palaverit ja oma esimies mainittiin henkilöstön vaikuttamiskanaviksi myös julkisen sektorin organisaatioissa.

Yleisimmät sisäisen tiedottamisen kanavat ovat työnantajasektorista riippumatta sähköposti ja intranet. Myös erilaisten tiedotustilaisuuksien ja kokousten sekä niiden pohjalta laadittavien pöytäkirjojen ja muistioiden avulla tiedotetaan. Julkisella sektorilla käytetään tiedottamiseen myös sisäistä postia, jonka kautta tiedotteita jaetaan paperiversioina henkilöstölle. Yksikkö-, tai osastokohtainen tiedottaminen hoidetaan yleensä kuukausittaisten kokousten tai infojen sekä sähköpostin välityksellä. Pienempien yksiköiden tai tiimien kesken pidetään tyypillisesti viikkopalavereja. Henkilökuntalehdet ja -tiedotteet ovat yksityisellä sektorilla aktiivisemmän käytössä kuin julkisella sektorilla, jossa niiden merkitys on vähäinen. Julkisella sektorilla puolestaan laaditaan tyypillisesti erilaisia sisäisen tiedottamisen ohjeita tai viestintäsuunnitelmia. Muun yksityisen sektorin ja julkisen sektorin organisaatioissa järjestetään erilaisia koko organisaation tai yksikön kattavia tiedotustilaisuuksia ja tapaamisia melko säännöllisesti. ICT-yksiköissä, joissa varsinaista tiimityötä käytetään eniten, panostetaan erityisesti tiimitason tapaamisten ja tiedotustilaisuuksien säännöllisyyteen.



Työyhteisön ilmapiirin seurantaan käytetään henkilöstö- tai työilmapiirikyselyjä. Julkisella ja ICT-sektorilla kyselyt toteutetaan useimmiten säännöllisesti kerran vuodessa. Julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstökyselyjen tulosten käsittelyyn on kiinnitetty runsaasti huomiota, sillä niitä käsitellään yksikkö- ja osastotasolla sekä erilaisissa henkilöstötilaisuuksissa. Muun yksityisen sektorin yrityksissä kyselyjen toteuttaminen sen sijaan ei ole kovin systemaattista, tai niitä ei käytetä ollenkaan. Myös kehityskeskustelua pidetään kohdeorganisaatioissa yhtenä työyhteisön ilmapiirin kartoittamisen välineenä.

Suurissa kansainvälisesti toimivissa ICT-yrityksissä tietotekniikkahenkilöstölle löytyy runsaasti uramahdollisuuksia. ICT-alalla talon sisällä tehtävästä toiseen siirtyvän henkilön kanssa käydään siirtohaastattelu, jonka avulla pyritään edesauttamaan työntekijän ja yrityksen etujen ja toiveiden kohtaamista. Muulla yksityisellä ja julkisella sektorilla henkilöstön uramahdollisuudet ovat rajatummat, mutta myös niissä sisäinen rekrytointi löytyy kolmen tärkeimmän rekrytointikanavan joukosta. Julkisella sektorilla henkilön rekrytointi suoraan organisaation sisältä ilman virallista hakumenettelyä ei aina onnistu, mikä puolestaan rajoittaa tietotekniikkahenkilöstön uramahdollisuuksia.

Julkisen ja muun yksityisen sektorin organisaatioissa työskentelevä tietotekniikkahenkilöstö on tyypillisesti ollut saman organisaation palveluksessa hyvin pitkään. Erityisesti muun yksityisen sektorin yritysten kohdalla korostui niiden maine vakaana ja varmana työnantajana. ICT-yrityksissä henkilöstön keskimääräinen työssäoloaika sen sijaan on huomattavasti alhaisempi, mikä johtuu osittain siitä, että osa tutkituista ICT-alan yksiköistä on varsin nuoria. Toisaalta myös henkilöstön vaihtuvuus on suurinta juuri ICT-alan kohdeorganisaatioissa. Vähäisintä vaihtuvuus on muun yksityisen sektorin yrityksissä. ICT-alan yrityksissä työsuhteen päättymiseen johtaneita syitä selvitetään lähtöhaastatteluilla, joiden käyttöönotto oli suunnitteilla myös eräässä julkisen sektorin organisaatiossa.

Taulukko 10. Henkilöstön pysyvyys.

Kohdeorganisaatio	Keskim. palvelusaika (vuotta)	Sisäinen vaihtuvuus (%)	Ulkoinen vaihtuvuus (%)
A	14,0	0	10,0
B	-	0	0
C	18,0	5,0	4,0
Julkinen (ka)	16,0	1,7	4,7
D	18,0	0	0
E	11,0	0	3,5
F	14,0	0	0
Muu yksityinen (ka)	14,3	0	1,2
G	5,0	3,0	8,0
H	3,5	0	1,0
I	2,0	13,2	15,9
ICT (ka)	3,5	5,4	8,3
Kaikki (ka)	11,3	2,4	4,7

Tietotekniikkahenkilöstön vuorovaikutus on pääsääntöisesti vilkasta omaan tiimiin tai yksikköön kuuluvien henkilöiden kesken. Henkilöstön tapaamisia ja yhteisiä tilaisuuksia järjestetään osasto- tai yksikköpalaverien muodossa. Palaaverit voivat olla kerran viikossa, kuukaudessa tai satunnaisemmin järjestettäviä. Koko organisaation kattavia tilaisuuksia järjestetään harvemmin. Sekä muun yksityisen että julkisen sektorin organisaatioissa viihde- ja virkistysjakokset sekä erilaiset henkilökuntakerhot järjestävät vapaa-ajan toimintaa, joka liittyy tyypillisesti liikunnan tai kulttuurin harrastamiseen. Kuntoklubeja ja liikuntakerhoja löytyy jokaiselta työnantajasektorilta. Erityisesti ICT-alan yrityksissä henkilöstötilaisuuksia ja virkistystoimintaa järjestetään säännöllisesti ja työnantajan rahallinen tuki niille on suurempaa kuin julkisella sektorilla.

Erityisesti ICT-alan yrityksissä työn mielekkyyttä pyritään edistämään tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus työ- tai tehtäväkiertoon. Henkilöstön kehittämishjelmat ja –suunnitelmat sekä henkilöstötilinpäätökset puolestaan kuuluvat vastaaviin käytäntöihin julkisella sektorilla. Lisäksi julkissektorilla toimii mm. työsuojelutoimikuntia ja henkisen hyvinvoinnin tukiryhmiä. Henkilöstön työkykyyn pyritään panostamaan tukemalla vapaa-ajantoimintaa sekä huolehtimalla työpisteiden ergonomiasta ja työvälineiden tarkoituksenmukaisuudesta. Henkilöstöä pyritään myös innostamaan terveyden ylläpitämiseen liikunnan avulla. Muun yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua kuntoutuksiin ja muihin työkyvyn edistämiseen tähtääviin projekteihin. Julkisen sektorin organisaatioiden käytäntöihin kuuluu mm. TYKY- ja työsuojeluohjelmien laatiminen. Työn mielekkyyttä edesauttavina seikkoina pidetään myös henkilöstökoulutusta, riittä-

vän haastavia työtehtäviä, viihtyisä työtiloja sekä erilaista virkistys- ja vapaa-ajan toimintaa.

Tietotekniikkahenkilöstöä ja henkilöstöjohtamista koskevin tulevaisuuden haasteina tulivat joka sektorilla esille ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja osaamisen kehittäminen. Tekniikan nopea kehitys asettaa haasteita henkilöstön osaamisen ylläpitämiselle, kehittämiselle ja hallinnalle. Kehityksessä on pysyttävä mukana, ja on osattava keskittyä oikeisiin asioihin, jotta organisaatiosta löytyy myös tulevaisuudessa oikeanlaista ja ajantasaista osaamista omaavaa henkilöstöä. Osaamisen kehittämisen erityisenä haasteena puolestaan on kiiivas työtahti, mistä johtuen kouluttamiselle ja kehittämiselle on vaikea löytää aikaa. Lisäksi organisaatioissa koetaan, että henkilöstön urakehitykseen ja urasuunnitteluun on tulevaisuudessa panostettava enemmän.

*”Kyllähän se aina on, että vaikka sä kuin paljo olisit opiskellut ja lukenut, niin se koulun penkillä saatu tieto, niin sehän on vaan niinkun semmonen pohjatieto ja taustatieto ja meidän alalla se muuttuu kahdessa vuodessa täysin sivistykseksi.”*

(Osastopäällikkö, yksityinen sektori)

Osaavan tietotekniikkahenkilöstön löytäminen, rekrytointi ja palveluksessa pitäminen tulivat esille kaikille sektoreille yhteisenä tulevaisuuden haasteina. Rekrytointikilpailun kiristyessä houkuttelevan työnantajaimagon ylläpitämisen ja henkilöstön sitouttamisen merkitys korostuvat entisestään. Mielekkäiden ja haasteellisten työtehtävien, kehittymismahdollisuuksien, kilpailukykyisen palkan sekä joustavuuden tarjoamista pidetään keskeisinä tekijöinä tietotekniikan ammattilaisten sitouttamisessa. Muun yksityisen sektorin organisaatiot kokevat erityisen haastavana ns. tietotekniikkatalojen kanssa käytävän rekrytointikilpailun, jossa pärjääminen vaatii alan ammattilaisia tyydyttävän palkkatason tarjoamista sekä palkkauksen kannustavuuden kehittämistä. Julkisen sektorin erityishaasteena tuli esiin henkilöstön saatavuuden varmistaminen verrattain alhaisesta palkkatasosta ja työsuhteiden määräaikaisuudesta huolimatta.

*”Se perusongelma on varmaan se, että mistä saa hyviä ihmisiä tällaiseen valtiollahallinnon yksikköön, minkä status ei ehkä kuitenkaan ulkopuolisten silmissä kauhean korkea ole tai ei ne ainakaan tiedä, mitä täällä oikeastaan tehdään.”*

(Tietohallintopäällikkö, julkinen sektori)

ICT-alan organisaatioissa lähtövaihtuvuuden pienentäminen koetaan yhdeksi tulevaisuuden haasteista. Muulla yksityisellä sektorilla hyvin pieni vaihtuvuus koettiin sen sijaan ongelmaksi, sillä uusiutumisen kannalta vaihtuvuutta saisi olla jonkin verran.

*”Eli meillä on se tilanne, että meillä on tullut paljon kolmen vuoden aikana nuorta väkeä, tämä on ensimmäinen työpaikka monille, tai toinen, kolmas, ehkä muutama harjoittelupaikka, kesätyöpaikka tätä ennen ja tämän porukan pitämisen talossa vaatii todella houkuttelevat työtehtävät ja työolosuhteet, koska heille tulee hinku kokeilla jotain muuta, lähtee.”*

(Toimitusjohtaja, ICT-sektori)

Myös henkilöstön ikääntyminen tuli joka sektorilla esille yhtenä tulevaisuuden haasteena, mutta erityisen voimakkaana ikääntymisen luomat haasteet koetaan julkisen sektorin ja muun yksityisen sektorin tietohallintoyksiköissä. Henkilöstön siirtyminen eläkkeelle kasvattaa osaltaan uuden henkilöstön rekrytointitarvetta sekä korostaa tiedon siirtämisen ja jakamisen merkitystä. Henkilöstön ikääntyminen asettaa myös omat haasteena ammattitaidon kehittämiseksi. Hyvästä työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä ja työmotivaatiosta huolehtiminen nähdään niin ikään tietotekniikkahenkilöstöä ja henkilöstöjohtamista koskevinä tulevaisuuden haasteena kaikilla työnantajasektoreilla. ICT-alan yrityksissä koetaan, että median luoma ylitsevuotavan positiivinen ja osittain harhainen kuva tietotekniikka-alan työmahdollisuuksista ja -olosuhteista osaltaan lisää henkilöstön työtyytyväisyyden ja sitoutumisen tärkeyttä. Myös tietotekniikkahenkilöstön jaksamisesta huolehtiminen ja stressinhallinta kuuluvat tulevaisuuden haasteisiin.

*”Median antama kuva tästä alasta on ehkä vähän liian ruusuinen. Kaikki luulee, että pitäisi olla vähintään kaksinkertainen palkka ja hirveen paljon mielenkiintoisempi duuni kuin mitä nykyään on. Media ehkä antaa epärealistisen kuvan meidän alasta. Joskus jopa herättää tietynlaista tyytymättömyyttä. Se on kova haaste pitää porukka tyytyväisinä, että oltaisiin aidosti kiinnostuneita työtehtävistä.”*

(Jaospäällikkö, ICT-sektori)

### 7.1.5 Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys työnantajasektoreittain

Kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden tutkimista varten muodostettiin yhteensä 24:stä henkilöstöjohtamisen eri osa-alueisiin kuuluvasta osiosta henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden indeksi, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 6.4.1. Seuraavassa taulukossa on esitetty henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys sektoreittain. Kuten taulukosta nähdään, henkilöstöjohtaminen on kaikkein edistyksellisintä ICT-alan yrityksissä. Seuraavaksi edistyksellisimpiä käytäntöjä sovelletaan julkisen sektorin organisaatioissa,

ja kaikkein vähiten edistyksellisiä käytännöt ovat muissa yksityiseen sektoriin kuuluvissa yksiköissä. Erot henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydessä eri työnantajasektoreiden välillä ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $F=147,703$ ,  $p<0,001$ ).

Taulukko 11. HRM-edistyksellisyys sektoreittain.

Työnantajasektori	ka	s	N
ICT	106,8	2,036	120
Muu yksityinen	89,4	3,588	55
Julkinen	96,6	10,871	71
Kaikki organisaatiot	100,0	9,476	246

Jotta henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja työnantajasektorin välistä yhteyttä voitiin tutkia tarkemmin, HRM-edistyksellisyyden indeksi luokiteltiin kolmiluokkaiseksi<sup>30</sup>. Kuten seuraavasta taulukosta nähdään, valtaosa ICT-alan yksiköistä kuuluu kaikkein edistyksellisimpään ryhmään. Muut yksityisen sektorin tietohallintoyksiköt puolestaan kuuluvat vähiten edistyksellisimpiä henkilöstökäytäntöjä soveltavien ryhmään. Julkisen sektorin tietohallintoyksiköistä valtaosa kuuluu keskimmaiseen ”siltä väliltä” ryhmään.

Taulukko 12. HRM-edistyksellisyys -ryhmät ja työnantajasektori.

HRM-edistyksellisyys		Työnantajasektori			Yhteensä
		ICT	Muu yksityinen	Julkinen	
Vähiten edistyksellinen	%	0	100	16	27
Siltä väliltä	%	7	0	84	28
Edistyksellisin	%	93	0	0	46
Yhteensä	%	100	100	100	100

Organisaation koon (henkilöstömäärän) ja henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden välistä yhteyttä tarkasteltaessa nähdään, että koko korreloi melko voimakkaasti henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden kanssa ( $r=0,290$ ,  $p<0,001$ ). Tämä tarkoittaa, että mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä edistyksellisempää henkilöstöjohtaminen kokonaisuudessaan on. Tämä johtuu ainakin osittain siitä, että suurimmat kohdeorganisaatiot edustavat nimenomaan ICT-sektoria.

<sup>30</sup> Luokat ovat ”alle 95 = vähiten edistyksellinen”, ”95 – 105 = siltä väliltä” ja ”yli 105 = edistyksellisin”. Indeksien arvot vaihtelevat välillä [65,108].

## 7.2 Tietotekniikkahenkilöstön taustatiedot ja työasenteet

### 7.2.1 Taustatiedot

Henkilöstökyselyyn osallistui tietotekniikan ammattilaisia jokaisesta tutkimuksen kohdeorganisaatiosta. Kyselyyn osallistuneesta 247 vastaajasta 120 edustaa ICT-alan yksiköitä, 55 muita yksityisiä yrityksiä ja 71 julkista sektoria (ks. Taulukko 13).

Taulukko 13. Vastaajat sektoreittain.

Työnantajasektori	N	%
ICT	120	49
Muu yksityinen	55	22
Julkinen	71	29
Tieto puuttuu	1	1
Yhteensä	247	100

54 prosenttia kyselyyn vastanneista tietotekniikan ammattilaisista oli miehiä. Naisten osuus oli siis vain hieman pienempi kuin miesten, mikä ei vastaa ammattiryhmän yleistä sukupuolijakaumaa (vrt. Taulukko 6). Sektoreittain tarkasteltuna huomataan, että naiset jakautuvat varsin tasaisesti eri työnantajasektoreille. Pienin naisten osuus on yritysten tietohallinto-osastoilla, joissa naisia on 42 prosenttia tietotekniikkahenkilöstöstä (ks. Vastajien koulutustasoa voidaan pitää suhteellisen korkeana, sillä 37 prosenttia vastaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Eniten korkeakoulututkinnon suorittaneita on julkisella sektorilla ja ICT-yksiköissä. Yksityisellä sektorilla puolestaan valtaosa vastaajista on suorittanut joko ammattikoulu- tai opistotasaisen tutkinnon. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita tutkimusaineistossa on verrattain vähän. Ristiintaulukointia varten koulutus-muuttuja luokiteltiin uudelleen yhdistämällä luokat peruskoulu ja lukio, ammattikoulu ja opisto sekä yliopisto ja tutkijakoulutus. Erot sektoreittain tarkastelluissa koulutusjakaumissa ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2=20,451$ ,  $df=6$ ,  $p<0,01$ ). Voidaan siis todeta, että ICT- ja julkisen sektorin tietotekniikkahenkilöstö on korkeammin koulutettua kuin muissa yksityisen sektorin yksiköissä työskentelevä tietotekniikkahenkilöstö.

Taulukko 14). Naisten suhteellinen osuus tietotekniikkahenkilöstöstä (49 %) on suurin julkisen sektorin tietohallinnossa. Erot sektoreittain tarkastelluis-

sa sukupuolijakaumissa eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2=0,593$ ,  $df=2$ ,  $p=0,743$ ).

Vastaaajien koulutustasoa voidaan pitää suhteellisen korkeana, sillä 37 prosenttia vastaajista on suorittanut korkeakoulututkinnon. Eniten korkeakoulututkinnon suorittaneita on julkisella sektorilla ja ICT-yksiköissä. Yksityisellä sektorilla puolestaan valtaosa vastaajista on suorittanut joko ammattikoulu- tai opistotasaisen tutkinnon. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita tutkimusaineistossa on verrattain vähän. Ristiintaulukointia varten koulutusmuuttuja luokiteltiin uudelleen yhdistämällä luokat peruskoulu ja lukio, ammattikoulu ja opisto sekä yliopisto ja tutkijakoulutus. Erot sektoreittain tarkastelluissa koulutusjakaumissa ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2=20,451$ ,  $df=6$ ,  $p<0,01$ ). Voidaan siis todeta, että ICT- ja julkisen sektorin tietotekniikkahenkilöstö on korkeammin koulutettua kuin muissa yksityisen sektorin yksiköissä työskentelevä tietotekniikkahenkilöstö.

Taulukko 14. Vastaaajien taustatekijät työnantajasektoreittain.

	ICT (%)	Muu yksityinen (%)	Julkinen (%)	Yhteensä (%)
<b>Sukupuoli</b>				N=245
Nainen	47	42	49	46
Mies	53	58	51	54
<b>Koulutus</b>				N=240
Peruskoulu/lukio	14	20	25	18
Ammattikoulu/opisto	36	58	26	38
Ammattikorkeakoulu	9	0	7	6
Yliopisto	41	22	42	37
<b>Työtehtävä</b>				N=243
Johto	12	15	6	11
Järjestelmäsuunnittelu	22	35	24	26
Ohjelmointi	45	17	38	37
Operointi	2	2	0	1
Käytön tuki	3	24	13	10
Tietoliikenne	1	2	3	2
Laitteistoon liittyvä	0	0	7	2
Muu asiantuntija	16	6	10	12

85 prosenttia kyselyyn vastanneista 247 tietotekniikan ammattilaisesta ilmoitti osallistuneensa viimeisen vuoden aikana työnantajansa tukemaan tai järjestämään koulutukseen. Koulutuspäiviä oli ollut keskimäärin kahdeksan. 24 prosenttia vastaajista ilmoitti suorittavansa parhaillaan jotain tutkintoa. Suurin osa (44 %) opiskelijoista suoritti joko filosofian maisterin, filosofian kandidaatin tai diplomi-insinöörin tutkintoa. Korkeakouluopiskelijoiden joukossa oli myös joitakin jatkotutkintoa tai yksittäistä arvosanaa suorittavia hen-

kilöitä. 26 prosenttia tutkinnon suorittajista opiskeli ammattikorkeakoulussa tradenomiksi, 16 prosenttia suoritti insinööriopintoja ja 12 prosenttia jotain muuta tietotekniikan ammattitutkintoa. Loput 2 prosenttia opiskelijoista suoritti muuta tutkintoa. Tutkinnon suorittajien suhteellinen osuus on ICT-yksiköissä suurempi kuin muissa yksityisen tai julkisen sektorin yksiköissä.

68 prosenttia tutkinnon suorittajista ilmoitti, että työnantaja tukee opiskelua jollain tavalla, joista palkallisen opintovapaan myöntäminen on yleisin (43 %). Muita opiskelun tukemisen muotoja ovat lopputyön tukeminen (24 %) esim. tarjoamalla tutkimusaihe tai mahdollisuus tehdä tutkimus työpaikalla sekä opiskelun tukeminen rahallisesti (19 %). Lisäksi 5 prosenttia opintoihinsa tukea saavista kertoi tuen olevan sekä opintovapaata että rahallista tukea. Loput 10 prosenttia ilmoitti saavansa muunlaista tukea.

Kyselyyn vastanneiden pääasiallisia työtehtäviä tarkasteltaessa huomataan, että sekä ICT- että julkisella sektorilla ohjelmointitehtävät muodostavat merkittävimmän yksittäisen tehtäväalueen. Muissa yksityisen sektorin yksiköissä puolestaan tehdään eniten järjestelmäsuunnittelutehtäviä, jotka myös ICT- ja julkisen sektorin yksiköissä muodostavat ison osan tietotekniikkahenkilöstön työtehtävistä. Lisäksi voidaan todeta, että käytön tukitehtävien osuus tietotekniikkahenkilöstön työtehtävistä on muissa yksityisen sektorin yksiköissä merkittävä. ICT-yksiköissä käytön tukitehtävät sen sijaan muodostavat hyvin pienen osan työtehtävistä, mikä johtuu tietotekniikkahenkilöstön erilaisesta roolista eri sektoreilla. Julkisen ja muun yksityisen sektorin tietohallinto-osastojen tehtävänä on tuottaa organisaation ydintoimintaa tukevia palveluja, joihin mm. käytön tukitehtävät lukeutuvat. Ristiintaulukointia varten työtehtävä-muuttuja luokiteltiin uudelleen yhdistämällä operointi, tietoliikenteen hallinta ja laitteisto luokat, joissa kaikissa oli hyvin vähän havaintoarvoja. Erot sektoreittain tarkastelluissa työtehtäväjakaumissa ovat tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2=39,526$ ,  $df=10$ ,  $p<0,001$ ). Voidaan siis todeta, että eri työnantajasektoreilla painottuvat erityyppiset työtehtävät. Taustamuuttujien välisiä riippuvuuksia kuvaavat taulukot sekä niihin liittyvät  $\chi^2$ -riippumattomuustestien tulokset on esitetty liitetaulukoissa 1-3.

Naisten ja miesten väliltä löytyy tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, missä työtehtävissä he pääasiallisesti toimivat ( $\chi^2=11,246$ ,  $df=5$ ,  $p<0,05$ ). Miehet työskentelevät useammin johto- ja ohjelmointitehtävissä kuin naiset. Naiset puolestaan työskentelevät miehiä useammin järjestelmäsuunnittelu- ja muissa asiantuntijatehtävissä. Koulutuksen suhteen sukupuolten välillä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa ( $\chi^2=4,759$ ,  $df=3$ ,  $p=0,190$ ). Koulutusjakaumista voidaan kuitenkin huomata, että naisten yleisin koulutustaso on ammatikoulu tai opisto, kun miehillä yleisin koulutus on yliopistotasoinen. Koulutuksen ja työtehtävän riippuvuutta sukupuolesta kuvaavat taulukot sekä niihin liittyvät  $\chi^2$ -riippumattomuustestien tulokset on esitetty liitetaulukoissa 4-5.



Seuraavasta taulukosta nähdään, että vastaajien ikä vaihtelee 24:n ja 61:n välillä ja keski-ikä on 40 vuotta, kun se tutkimuksen kohdejoukossa on 38 vuotta. Kyselyyn vastannut henkilöstö on siis keskimäärin vanhempaa kuin tutkimuksen kohdejoukko (näyte) kokonaisuudessaan (vrt. myös Taulukko 6). ICT-sektorin vastaajat ovat selkeästi nuorempia kuin muun yksityisen tai julkisen sektorin vastaajat ( $F=13,720$ ,  $p<0,001$ ). Korkein vastaajien keski-ikä on julkisella sektorilla. Vastaajat ovat työskennelleet nykyisen työnantajan palveluksessa keskimäärin 8,6 vuotta ja työskentelyaika nykyisessä tehtävässä on keskimäärin 4,3 vuotta. Keskimääräinen työssäoloaika sekä nykyisen työnantajan palveluksessa ( $F=41,820$ ,  $p<0,001$ ) että nykyisessä työtehtävässä ( $F=23,822$ ,  $p<0,001$ ) on ICT-yksiköissä lyhyempi kuin muissa yksityisen sektorin ja julkisen sektorin yksiköissä (ks. Taulukko 15).

Taulukko 15. Vastaajien ikä ja työssäoloaika työnantajasektoreittain.

	Työnantajasektori	ka	s	N
Ikä (vuotta) $F=13,720$ , $p<0,001$	ICT	37,7	8,301	119
	Muu yksityinen	41,3	8,264	52
	Julkinen	44,4	9,183	69
	Kaikki vastaajat	40,4	9,000	240
Työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa (vuotta) $F=41,820$ , $p<0,001$	ICT	3,8	4,145	120
	Muu yksityinen	12,5	9,844	55
	Julkinen	13,6	10,828	71
	Kaikki vastaajat	8,6	9,217	246
Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä (vuotta) $F=23,822$ , $p<0,001$	ICT	2,1	2,902	120
	Muu yksityinen	5,3	4,504	55
	Julkinen	7,4	8,092	71
	Kaikki vastaajat	4,3	5,711	246

Kuten seuraavasta taulukosta (ks. Taulukko 16) nähdään, naisten keski-ikä on 42 vuotta ja miesten 39 vuotta. Naisten keski-ikä on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi kuin miesten ( $t=2,613$ ,  $p<0,05$ ). Keskimääräinen työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa sen sijaan on sekä naisilla että miehillä 8,5 vuotta ( $t=0,026$ ,  $p=0,979$ ). Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä puolestaan on naisilla hivenen korkeampi (4,6 vuotta) kuin miehillä (4,0 vuotta) ( $t=0,846$ ,  $p=0,398$ ).

Taulukko 16. Vastaajien ikä ja työssäoloaika sukupuolen mukaan.

	Sukupuoli	ka	s	N
Ikä (vuotta) t=2,613, p<0,05	Nainen	42,0	8,310	109
	Mies	39,0	9,325	132
	Kaikki vastaajat	40,4	9,000	240
Työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa (vuotta) t=0,026, p=0,979	Nainen	8,5	9,096	113
	Mies	8,5	9,356	133
	Kaikki vastaajat	8,5	9,217	246
Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä (vuotta) t=0,846, p=0,398	Nainen	4,6	6,617	113
	Mies	4,0	4,793	133
	Kaikki vastaajat	4,3	5,711	246

Tarkasteltaessa vastaajien ikää työtehtävän mukaan todetaan, että eri tehtävissä toimii eri-ikäisiä henkilöitä ( $F=5,724$ ,  $p<0,001$ ). Johtotehtävissä toimivat tietotekniikan ammattilaiset ovat tilastollisesti merkitsevästi vanhempia kuin ohjelmointi- ja käytön tukitehtävissä toimivat henkilöt. Eri koulutustaustan omaavien tietotekniikan ammattilaisten iässä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja ( $F=1,564$ ,  $p=0,199$ ). Johto ja järjestelmäsuunnittelutehtävissä toimivat henkilöt ovat olleet nykyisen työnantajan palveluksessa kauemmin kuin ohjelmointitehtävissä toimivat henkilöt ( $F=3,695$ ,  $p<0,01$ ). Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet henkilöt puolestaan ovat olleet nykyisen työnantajan palveluksessa vähemmän aikaa kun muunlaisen koulutustaustan omaavat henkilöt ( $F=2,882$ ,  $p<0,05$ ). Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä sen sijaan ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi koulutustaustan ( $F=2,404$ ,  $p=0,068$ ) eikä työtehtävän ( $F=1,917$ ,  $p=0,092$ ) mukaan. Liitetaulukot 6-7 kuvaavat iän ja työssäoloajan yhteyttä koulutukseen sekä pääasialliseen työtehtävään.

85 prosentilla vastaajista on vakituinen työsuhde ja loppuilla 15 prosentilla työsuhde on määräaikainen. Määräaikaisia työsuhteita löytyy kaikilta työnantajasektoreilta. Julkisella sektorilla määräaikaisen tietotekniikkahenkilöstön suhteellinen osuus on suurin, mutta julkinen sektori ei kuitenkaan eroa muista sektoreista tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2=4,420$ ,  $df=2$ ,  $p=0,110$ ). Miehiä on määräaikaisessa työsuhteessa hieman enemmän kuin naisia ( $\chi^2=1,150$ ,  $df=1$ ,  $p=0,284$ ). Määräaikainen tietotekniikkahenkilöstö (keski-ikä 33) on selkeästi nuorempaa kuin vakituksessa työsuhteessa toimiva henkilöstö (keski-ikä 42) ( $t=5,730$ ,  $p<0,001$ ), mikä luultavimmin johtuu siitä, että määräaikaisen henkilöstön keskuudessa on vielä opiskelevia ja esim. lopputyötään tekeviä nuoria työntekijöitä tai harjoittelijoita. Näin ollen myös määräaikaisen henkilöstön työssäoloaika sekä nykyisen työnantajan palveluksessa ( $t=10,186$ ,  $p<0,001$ ) että nykyisessä tehtävässä ( $t=8,608$ ,  $p<0,001$ ) on lyhyempi kuin vakituisen

henkilöstön. Lisäksi voidaan todeta, että määräaikaisen henkilöstön suhteellinen osuus on suurin käytön tukitehtävissä ( $\chi^2=15,127$ ,  $df=5$ ,  $p<0,05$ ) toimivien henkilöiden keskuudessa sekä alemman koulutustason ( $\chi^2=22,337$ ,  $df=3$ ,  $p<0,001$ ) omaavien henkilöiden keskuudessa.

96 prosenttia vastaajista on kuukausipalkan piirissä ja lopuilla 4 prosentilla on tuntipalkka. Työsuhde-eduista selkeästi yleisin on työnantajan tukema kuntosali tai muu urheiluharraste, johon on mahdollisuus 66 prosentilla vastaajista. Puhelin- (35 % vastaajista) ja lounasetu (34 % vastaajista) ovat seuraavaksi yleisimmät työsuhde-edut. Auto- (3 % vastaajista) ja asuntoetu (1 % vastaajista) sen sijaan ovat harvinaisia. Muita työnantajan tarjoamia etuja ovat yrityksen omat tuotteet ja palvelut.

70 prosentilla vastaajista on liukuva työaika, ja 25 prosenttia heistä ilmoitti työaikansa olevan kiinteä. Porrastettu työaika on vain yhdellä prosentilla vastaajista. Loput 4 prosenttia vastaajista työskentelee osa-aikaisesti tai on muunlaisten työaikajärjestelyjen piirissä. Kyselyyn vastanneiden keskimääräinen viikoittainen työaika on 37 tuntia. 79 prosenttia vastaajista ilmoitti, että työaikaan seurataan koneellisesti. 20 prosenttia vastaajista puolestaan ilmoitti tekevänsä ylitöitä säännöllisesti, ja keskimääräinen viikoittainen ylityöaika on viisi tuntia. Yleisimmin ylityöt korvataan vapaana, mutta myös rahallisia ylityökorvauksia käytetään.

30 prosenttia vastaajista ilmoitti työhönsä liittyvän matkustamista. Matkapäiviä tietotekniikkahenkilöstölle kertyi kuukaudessa keskimäärin kaksi. Lisäksi 11 prosenttia vastaajista ilmoitti työskentelevänsä matkapäivien lisäksi osan työajasta varsinaisen työpaikan ulkopuolella, esimerkiksi asiakkaan tiloissa, kotona, työnantajan muissa toimipisteissä tai yksiköissä. Varsinaista etätöitä käytettiin kuitenkin hyvin vähän. Varsinaisen työpaikan ulkopuolella työskenneltiin keskimäärin 5,5 tuntia viikossa. 31 prosenttia vastaajista ilmoitti, ettei ollut viimeisen vuoden aikana ollut yhtään päivää poissa töistä sairauden takia. 34 prosentilla vastaajista sairauspoissaolojen määrä oli alle 5 päivää, 20 prosentilla 5-9 päivää, 9 prosentilla 10-14 päivää ja 6 prosentilla yli 15 päivää.

## 7.2.2 Työtyytyväisyys ja vaihtoalttius

Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien löytämiseen suurehkosta muuttujajoukosta sekä niitä kuvaavien mittarien muodostamiseen käytettiin eksploratiivista faktorianalyysiä. Faktorianalyysin tavoitteena on havaittujen muuttujien korrelaattiorakenteen kuvaaminen ja selittäminen faktorimallin avulla (Nummenmaa ym. 1997, 242). Tällöin pyritään etsimään suuresta muuttujajoukosta ne muuttujat, jotka korreloivat keskenään muita enemmän ja muodostavat näin koko-

naisuuden (Metsämuuronen 2001, 17). Toisin sanoen faktorianalyysin tavoitteina voidaan pitää muuttujajoukossa vallitsevien latenttien rakenteiden paljastamista ja kuvaamista.

Alkuperäinen työtyytyväisyyskysely koostuu 50:stä viisiportaisella Likert-asteikolla<sup>31</sup> mitatusta asenneväittämästä, joista tähän tutkimukseen otettiin mukaan 33 väittämää. Faktorimallin rakenteen tai tulkinnan sotkeneet väittämät jätettiin faktorianalyysin ulkopuolelle<sup>32</sup>. Koska faktorianalyysi on korrelaatiokeskeinen menetelmä, on analyysiin mukaan otettavien muuttujien oltava vähintään välimatka-asteikollisia (Nummenmaa ym. 1997, 154, 178, 242). Vaikka Likert-asteikolliset muuttujat eivät ole aidosti välimatka-asteikollisia vaan järjestysasteikollisia, niitä käytetään yleisesti välimatka-asteikollisten muuttujien tapaan<sup>33</sup>. Faktorianalyysin muita edellytyksiä tarkasteltaessa tutkittiin faktoroitavan muuttujajoukon keskinäisiä korrelaatioita ja todettiin, että jokainen muuttuja korreloi tilastollisesti merkitsevästi useiden muiden muuttujien kanssa. Osittaiskorrelaatiomatriisista (Anti-image) nähdään, että lävistäjän ulkopuoliset arvot ovat pieniä, mikä ilmentää muuttujien sopivuutta faktorianalyysiin (Metsämuuronen 2001, 22). Muuttujien korreloituneisuudesta kertovat myös KMO-mitan arvo 0,895 ja Bartlettin testi (p-arvo < 0,001), joiden mukaan faktorianalyysin suorittamiselle on hyvät edellytykset (Nummenmaa ym. 1997, 250).

Parasta faktorimallia etsittiin useilla eri menetelmillä. Pääkomponenttimenetelmän<sup>34</sup> lisäksi eri faktorointimenetelmistä verrattiin pääakseliakselimenetelmää ja ML (maximum likelihood) menetelmää. Pääkomponenttimenetelmään perustuvan faktorimallin selitysaste (72 %) on selkeästi parempi kuin pääakseli- tai ML-menetelmiin perustuvien mallien selitysasteet (62 % ja 63 %). Myös muuttujien kommunaliteetit sekä faktorilatausten arvot ovat pääakseli- ja ML-malleissa selvästi heikommät kuin pääkomponenttimallissa. Sisäl-

<sup>31</sup> 1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=siltä väliltä, 4=osittain samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.

<sup>32</sup> Faktoriratkaisusta pois jääneet osiot ovat Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini, Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävää, Työni tavoitteet ovat selkeät, Yhteistyön kautta minun on mahdollista kehittää osaamistani, Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani, Minuun luotetaan työpaikalla, Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi, Työskentelyäni kontrolloidaan liian kiinteästi, Työni on riittävän itsenäistä ja Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää.

<sup>33</sup> Yleisen ihmistieteissä noudatetun käytännön mukaan Likert-asteikollisten muuttujien eri vastausvaihtoehtojen välimatkat oletetaan yhtä suuriksi ja näin ollen muuttujat tulkitaan välimatka-asteikollisiksi. Tämä perustuu siihen, että suuressa vastaajajoukossa etäisyyksien voidaan olettaa vakioituvan asteikon eri kohdilla, jolloin Likertin asteikko käyttäytyy intervalliasteikon tapaan. (Erätuuli ym. 1994, 40; Nummenmaa ym. 1997, 179; Metsämuuronen 2001, 19.)

<sup>34</sup> Pääkomponenttianalyysi voidaan tulkita yhdeksi faktorianalyysin menetelmäksi, sillä pääkomponenttianalyysiä voidaan käyttää faktoreiden muodostamisessa (Erola 2004). Näin saatuja pääkomponentteja puolestaan voidaan faktoreiden tapaan rotatoida tulkinnallisempaan muotoon (Nummenmaa ym. 1997, 232).

löllisesti pääakseli-, ML- ja pääkomponenttimenetelmillä tehdyt faktorimallit ovat samanlaisia.

Parasta faktorimallia etsittäessä vertailtiin erilaisia niin suora- kuin vinokulmaisia rotaatiomenetelmiä. Suorarotaatiomenetelmillä rotatoiduissa mal-leissa faktorit ovat korreloimattomia. Vinokulmaisissa rotaatioissa faktoreiden puolestaan sallitaan korreloida keskenään. (Nummenmaa ym. 1997). Eksploraatiivisen faktorianalyysin aineistolähtöisyydestä huolimatta parhaan faktoriratkaisun kriteerinä käytettiin ensisijaisesti sen tulkittavuutta. Tavoitteena oli löytää teorian kannalta mahdollisimman selkeästi tulkittavissa oleva mutta kuitenkin mahdollisimman yksinkertainen faktorimalli, jossa kukin muuttuja latautuu selkeästi vain yhdelle faktorille (Youndt ym. 1996). Lisäksi vertailtiin eri faktorimallien kommunaliteetteja, faktorilatausten itseisarvojen suuruutta sekä selitysasteita.

Eksploraatiivisen faktorianalyysin lähtökohtana on, ettei tutkijalla ole etukäteen tarkkaa käsitystä faktoreiden lukumäärästä eikä faktoreiden lataus- ja korrelaatorakenteesta. Faktoreiden lukumäärästä päättäminen voi perustua esimerkiksi ominaisarvokriteeriin, jolloin valitaan niin monta faktoria kuin on yli ykkösen olevia ominaisarvoja. Cattelin scree käyrän perusteella puolestaan nähdään, missä kohtaa ominaisarvojen suuruudessa on selvä katkos ja valitaan niin monta faktoria (Nummenmaa ym. 1997, 243-244). Käytännössä tutkijalla on yleensä myös eksploraatiivisen faktorianalyysin tapauksessa jonkinlainen etukäteisoletus faktoreiden lukumäärästä. Näin ollen faktoreiden lukumäärästä päätettäessä otetaan huomioon myös teoreettiset ja tulkinnalliset lähtökohdat.

Tässä tutkimuksessa faktorien lukumäärän ensisijaisena kriteerinä oli mallin tulkinnallinen selkeys, jota arvioitiin aikaisempien tutkimusten ja teorian valossa. Cattelin scree testin perusteella nähdään, että ominaisarvokäyrän kulmakerroin muuttuu selkeästi kolmannen ja kahdeksannen faktorin kohdalla. Kolmen faktorin ratkaisu ei ole tulkinnallisesti järkevä, koska työtyytyväisyyden ulottuvuudet eivät siinä erotu toisistaan. Ominaisarvomenetelmällä tehty faktorianalyysi puolestaan tuotti 8 faktoria. Faktorien määrää kuitenkin lisättiin tästä vielä yhdellä, sillä 9 faktorin mallissa myös vastaajien tyytyväisyys etenemismahdollisuuksiin erottui omaksi ulottuvuudekseen.

Tavoitteena oli valita sellainen faktoriratkaisun rotaatiomenetelmä, joka tuottaa mahdollisimman yksinkertaisen ja selkeän latausrakenteen (Nummenmaa ym. 1997, 245). Suorarotaatiomenetelmistä testattiin varimax, quartimax ja equamax, jotka kaikki tuottivat ominaisarvokriteerin mukaan 8 faktoria. Myös vinokulmaiset oblimin- ja promax-rotatiomenetelmät tuottivat sisällöllisesti samantyyppisen mallin kuin suorarotaatiomenetelmät. Eri faktorimallien arvioimisen ja vertailun jälkeen päädyttiin pääkomponenttimenetelmällä ja vinokulmaisella promax-rotatiolla tehtyyn faktorimalliin. Promax-rotatiiossa suorakulmaisella menetelmällä rotatoitu faktoriratkaisu rotatoidaan uudelleen

niin, että faktoreiden sallitaan korreloida keskenään (Tabachnick & Fidell 2001).

Faktoriratkaisu on kokonaisuudessaan esitetty liitetaulukkona 8, jossa tulokintojen perustana olevat lataukset on lihavoitu. Taulukosta nähdään, että tulokintojen ulkopuolelle on jäänyt myös muutama itseisarvoltaan kohtalaisen voimakas lataus ( $-0,4 > \text{lataus} > 0,4$ ). Promax-rotatiolla tehdyssä faktorimallissa näiden kohtuullisten voimakkaiden mutta tulkinnan ulkopuolelle jääneiden latausten määrä oli kuitenkin pienempi kuin varimax-rotatoidussa mallissa. Faktorilatausten itseisarvot sen sijaan olivat vinokulmaisella rotatiolla muodostetussa mallissa jonkin verran alhaisempia kuin varimax-rotatiolla muodostetussa mallissa. Koska eri rotaatiomenetelmät kuitenkin tuottivat sisällöllisesti samanlaisen faktorimallin, päädyttiin vinokulmaiseen rotaatioon siitä syystä, että teorian pohjalta on perusteltua olettaa faktoreiden (työytyväisyyden ulottuvuuksien) korreloivan keskenään (Nummenmaa ym. 1997, 255; Metsämuuronen 2001, 21; Erola 2004).

Tutkimusaineistossa ( $N=247$ ) esiintyy aina jonkin verran puuttuvia havaintoarvoja eli kaikilla havaintoyksiköillä ei ole tietoa kaikista muuttujista. Ongelman ratkaisemiseksi puuttuva tieto voidaan joko estimoida tai puutteelliset havaintoyksiköt voidaan poistaa aineistosta (Nummenmaa ym. 1997, 165). Faktorimallia muodostettaessa puuttuvien havaintojen käsittelyyn käytettiin listwise-vaihtoehtoa, jolloin havaintoaineistosta poistettiin kaikki ne havaintoyksiköt, joilla on yksikin puuttuva arvo korrelaatiomatriisin muuttujissa. Listwise-menetelmän etuna on, että sitä käytettäessä kaikki korrelaatiot lasketaan samojen havaintoyksiköiden perusteella ( $N=214$ ), ja näin ollen se sopii käytettäväksi silloin, kun puuttuvia arvoja ei ole paljon. Pairwise-menetelmää käyttäen faktorimalli olisi rakennettu suurempaan havaintoyksiköiden määrään perustuen, sillä siinä korrelaatiokertoimen laskemiseen otetaan ne havaintoyksiköt, joista ei puutu tietoa kummastakaan muuttujasta. Tällöin kaikki havaintoyksiköt ovat mukana korrelaatiomatriisin laskennassa, mutta korrelaatioilla on niitä eri määriä ( $N=141-147$ ). Puuttuvan havainnon korvaaminen muuttujan keskiarvolla koko aineistossa ( $N=247$ ) (replace with mean) sen sijaan pienentää muuttujan vaihtelua, jolloin muuttujan varianssi voi aliestimoitua. (Nummenmaa ym. 1997, 165-166). Todettakoon vielä, että puuttuvan arvon korvaaminen muuttujan keskiarvolla ja pairwise-vaihtoehto tuottivat sisällöllisesti samanlaisen faktorirakenteen kuin valittu listwise-vaihtoehto.

Puuttuvien havaintoarvojen poistamisen jälkeen faktorimalli muodostettiin 214 havaintoyksikköä käsittäneestä tutkimusaineistossa, minkä perusteella merkityksellisinä faktorilatauksina voidaan pitää itseisarvoltaan yli 0,4 suuruisia latauksia (Hair ym. 1995, 385. Muuttujan ”Mielipiteeni vaikuttaa työpaikani henkilöstöä koskeviin päätöksiin” lataus 0,395 on niin lähellä asetettua rajaa, että muuttuja otettiin mukaan lopulliseen faktorimalliin ja sen tulkin-

taan. Valitussa faktorimallissa muuttujien kommunaliteetit olivat vähintään 0,468 suuruisia, joten kunkin havaitun muuttujan vaihtelu selittyy mallissa varsin hyvin. Alkuperäisen pääkomponenttiratkaisun selitysosuus<sup>35</sup> on 72 %, joten faktoriratkaisun perusteella voidaan selittää yli 70 % alkuperäisten ilmi-muuttujien kokonaisvaihtelusta. Seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 17) on esitetty nimetyt faktorit, faktorilataukset, havaittujen muuttujien kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktoreiden ominaisarvot.

Faktorit nimettiin sisällöllisin ja teoreettisin perustein vastaamaan ko. faktorille voimakkaasti latautuneita muuttujia. Tämän jälkeen tutkimusaineistoa tiivistettiin muodostamalla työtyytyväisyyden ulottuvuuksia kuvaavat 9 keskiarvomuuttujaa. Kuhunkin keskiarvomuuttujaan otettiin mukaan vastaavalla faktorilla voimakkaimmin latautuneet muuttujat. Väittämien asteikot käännettiin tarvittaessa (merkitty tähdellä ”\*” taulukkoon) ennen keskiarvomuuttujien muodostamista, jotta korkea havaintoarvo ilmentäisi jokaisen väittämän kohdalla vastaajan tyytyväisyyttä kyseiseen osa-alueeseen.

---

<sup>35</sup> Vinorotaatiolla tuotetun lopullisen faktorimallin kumulatiivista selityssastetta ei voida ilmoittaa, koska korreloivien faktorien varianssista osa on niille yhteistä (Tabachnick & Fidell 2001).

Taulukko 17. Faktorianalyysin tulokset.

Faktorit ja muuttujat	F-lataus	h <sup>2</sup>	Ominaisarvo
<i>1. Esimiestoiminta</i>			8,665
Esimies pyrkii tukemaan työssä onnistumistani	,977	,822	
Esimies luo riittävät puitteet työskentelylleni	,920	,822	
Voin luottaa esimieheeni	,867	,724	
Saan esimieheltä riittävästi työhöni liittyvää palautetta	,788	,563	
Esimies arvostaa työtäni	,566	,796	
Esimies kannustaa eteenpäin uralla	,453	,686	
<i>2. Viestintä</i>			6,539
Työpaikallani tiedotetaan avoimesti	,915	,831	
Tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä toimii hyvin	,906	,832	
Tiedotus toimii työpaikallani hyvin	,894	,794	
Avoimista tehtävistä tiedotetaan riittävästi	,579	,584	
<i>3. Kehittymismahdollisuudet</i>			7,746
Työssäni voin kehittää ammattiosaamistani	,961	,783	
Työnantaja panostaa ammattitaitoni kehittämiseen	,805	,744	
Minulla on riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitämiseen	,772	,748	
Voin aina edetä kykyjäni vastaaviin tehtäviin	,637	,700	
Työni on riittävän haasteellista	,500	,638	
<i>4. Palkkaus</i>			5,770
Saamani palkka vastaa suoritustasoani	,992	,884	
Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa	,982	,909	
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön	,869	,832	
<i>5. Henkilösuhteet</i>			4,660
Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kesken	,948	,869	
Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa	,921	,825	
Työtoverit arvostavat työtäni	,592	,594	
<i>6. Vaikutusmahdollisuudet</i>			5,868
Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittelemiseen	,811	,666	
Voin riittävästi vaikuttaa työni suoritustaikanaan	,791	,681	
Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin	,725	,666	
Yksilölliset tarpeet otetaan riittävästi huomioon työsuhteessa	,923	,594	
Mielipiteeni vaikuttaa henkilöstöä koskeviin päätöksiin	,395	,468	
<i>7. Työn vaatimukset</i>			2,250
Työni on liian vaativaa*	,820	,714	
Minulla on liikaa vastuuta työssäni*	,773	,632	
Työni on liian monipuolista ja sirpaleista*	,869	,569	
<i>8. Henkilökunnan riittävyys</i>			2,184
Henkilökuntaa on riittävästi	,870	,730	
Aikataulussa pysyäkseen on jatkuvasti kiirehdittävä*	-,668	,672	
<i>9. Etenemismahdollisuudet</i>			4,493
Henkilöstön ylennysperusteet ovat oikeat	,661	,804	
Henkilöstövalinnat tehdään oikeudenmukaisesti	,540	,686	



Työtyytyväisyysmittarit päätettiin rakentaa keskiarvomenetelmällä, jotta mittareiden vaihteluväli saatiin samaksi kuin yksittäisten osioiden (1-5) (Nummenmaa ym. 1997, 224), mikä helpottaa tulosten tulkintaa. Keskiarvomuuttujien lisäksi työtyytyväisyyden ulottuvuuksia vastaavat mittarit voitaisiin muodostaa estimoimalla faktoreille havaintokohtaiset arvot (faktoripistemäärät). Koska faktoripistemäärä on kaikista muuttujista laskettu painotettu summa, jokainen havaittu muuttuja vaikuttaa oman painokertoimensa mukaisesti havaintoyksikön kullakin ulottuvuudella saamaan pistemäärään. (Nummenmaa ym. 1997, 224-225, 248.) Faktoripistemäärien käytön ongelmana on mm. valitun rotaatiomenetelmän vaikutus faktoripistemääriin (Nummenmaa ym. 1997, 224-225; Puhakka 2002, 142). Lisäksi faktoripistemäärään vaikuttavat myös ne muuttujat, joita tutkija ei ole faktoriin sijoittanut tai tulkinnut. Keskiarvomuuttujien käytön huonona puolena sen sijaan on muuttujien välinen multikollineaarisuus, joka saattaa tuottaa ongelmia jatkoanalyysissä<sup>36</sup> (Puhakka 2002, 141). Kun mittarit rakennetaan keskenään korreloimattomien pääkomponenttien (faktoripistemäärien) pohjalta, ei multikollineaarisuuden ongelmaa esiinny (Nummenmaa ym. 1997, 307). Keskiarvomuuttujien käytön eduksi puolestaan on mainittu niiden rakentamisen ja käytön helppous sekä selkeys (Nummenmaa ym. 225; Puhakka 2002, 142). Lisäksi on huomattava, että keskiarvomenetelmä on yleisesti käytetty mittarin rakentamisen menetelmä liiketalous- ja kauppatieteellisessä tutkimuksessa (esim. esim. Linna 2001, 47; Ehrnrooth 2002; 317; Puhakka 2002, 141; Järveläinen 2004, 44; Stenholm 2004, 108).

Esimiestoiminta-ulottuvuus sisältää esimiehen taholta saatuun tukeen, palautteeseen, arvostukseen ja kannustukseen sekä esimiestä kohtaan tunnettuun luottamukseen liittyviä osioita. Viestintä-ulottuvuus puolestaan sisältää työpaikan sisäisen viestinnän avoimuuteen, johdon ja työntekijöiden väliseen tiedonkulkuun, työpaikalla olevista avoimista tehtävistä tiedottamiseen sekä tiedotuksen yleiseen toimivuuteen liittyviä osioita. Kehittymismahdollisuudet-ulottuvuus kuvaa henkilöstön mahdollisuuksia kehittää omaa ammattiosaamistaan työn kautta, työnantajan panostusta henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen sekä työtehtävien haasteellisuutta. Palkkaus-ulottuvuus puolestaan sisältää palkan ja suoritustason vastaavuuteen, palkan ja ammattiosaamisen vastaavuuteen sekä nykyistä palkkauskäytäntöä koskevaan yleiseen tyytyväisyyteen liittyviä osioita. Henkilösuhteet-ulottuvuus kuvaa työntekijöiden keskinäisen hengen ja henkilösuhteiden toimivuutta työpaikalla sekä työtovereilta saatavaa

<sup>36</sup> Multikollineaarisuusongelma syntyy, kun esim. regressiomalliin valitaan hyvin voimakkaasti keskenään korreloivia muuttujia. Muuttujat ovat multikollineaarisia, jos ne ovat lähes lineaarisessa riippuvuussuhteessa keskenään eli yksi tai useampi muuttuja on esitettävissä likimain toisten muuttujien avulla. Tällöin mallissa on ns. turhia muuttujia. Käytännössä on kuitenkin harvinaista, että mallin selittävät muuttujat ovat keskenään korreloimattomia. (Nummenmaa ym. 1997, 307-308, 312)

arvostusta. Vaikutusmahdollisuudet-ulottuvuus ilmentää henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn tavoitteiden määrittelyyn, aikatauluihin ja työn suorituspaikkaan. Lisäksi ulottuvuuteen sisältyy yleinen työsuhteen joustavuutta kuvaava osio sekä henkilöstön yleisiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä osio. Työn vaatimukset –ulottuvuus sisältää työn liialliseen vaativuuteen, vastuullisuuteen, monipuolisuuteen ja sirpaleisuuteen liittyvät osiot. Henkilökunnan riittävyys –ulottuvuuteen sisältyvät työpaikan henkilökunnan riittävyttä sekä jatkuvaa kiireistä työtahtia kuvaavat osiot. Etenemismahdollisuudet-ulottuvuus kuvaa henkilöstön kokemuksia työpaikan ylennysperusteiden ja henkilöstövalintojen oikeudenmukaisuudesta.

Alun perin työn vaatimukset-mittariin ajatellut työn kuormittavuutta, kiirettä ja aikataulupaineita mittaavat osiot latautuivat omalle henkilökunnan riittävyys-faktorilleen. Mikäli faktorin lukumäärää vähennettiin yhdellä, etenemismahdollisuudet-faktori yhdistyi kehittymismahdollisuudet faktorin kanssa, eikä siis muuttanut faktorimallia henkilökunnan riittävyteen ja aikataulupaineisiin liittyvien väittämien osalta. Henkilökunnan riittävyteen liittyvien osioiden latautumisen omalle faktorilleen voidaan katsoa osoittavan, että kiireeseen ja aikataulupaineisiin liittyvät asiat muodostavat tietotekniikan ammattilaisten kohdalla oman erillisen työtyytyväisyyden osa-alueensa. Keskiarvomuuuttujien väliset korrelaatiot on esitetty jäljempänä olevassa taulukossa (ks. Taulukko 18), josta nähdään, että henkilökunnan riittävyys korreloi kaikkein voimakkaimmin työn vaatimukset –ulottuvuuden kanssa.

Työtyytyväisyysmittarien luotettavuutta tarkasteltiin Cronbachin  $\alpha$ -kertoimien avulla. Seuraavasta taulukosta (ks. Taulukko 18) nähdään, että mittarien reliabiliteettikertoimet vaihtelevat välillä 0,601 - 0,934, joten mittareita voidaan pitää reliabiliteetiltaan riittävän hyvinä. Tämän tutkimuksen mittareiden muodostuksessa pohjana käytetyssä JSS-mittaristossa reliabiliteetit vaihtelevat työtoverit-mittarin 0,60:sta esimiehen toiminta -mittarin 0,82:en (Spector 1997, 10).

Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien välisiä korrelaatioita (Pearsonin tulo-momenttikorrelaatiokerroin,  $r$ ) tarkasteltaessa huomataan, että kaiken kaikkiaan työtyytyväisyyden ulottuvuudet korreloivat keskenään varsin voimakkaasti, mikä kertoo siitä, että työtyytyväisyyden osa-alueet eivät ole toisistaan riippumattomia. Kaikki tilastollisesti merkitsevät korrelaatiot ovat positiivisia (ks. Taulukko 18).

Taulukko 18. Työtyytyväisyyden ulottuvuuksien keskiarvot, keskihajonnat, reliabiliteettikerroimet ja korrelaatiot.

	ka	s	$\alpha$	osioiden lkm	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Esimiestoiminta	3,643	0,903	0,907	6	-							
2. Viestintä	3,085	0,970	0,862	4	,541**	-						
3. Kehittymismahdollisuudet	3,603	0,852	0,834	5	,675**	,509**	-					
4. Palkkaus	3,020	1,197	0,934	3	,431**	,440**	,472**	-				
5. Henkilösuhteet	3,966	0,774	0,826	3	,526**	,300**	,387**	,198**	-			
6. Vaikutusmahdollisuudet	3,276	0,799	0,732	5	,539**	,384**	,512**	,331**	,367**	-		
7. Työn vaatimukset	3,813	0,800	0,717	3	,050	,087	,002	-,088	,178**	,088	-	
8. Henkilökunnan riittävyys	2,929	1,052	0,601	2	,077	,227**	,145*	,177**	,004	,149*	,312**	-
9. Etenemismahdollisuudet	3,689	0,920	0,833	2	,636**	,525**	,637**	,512**	,420**	,471**	,100	,134*

\*\* = korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

Vastaajien tyytyväisyys työn vaatimuksiin on vähiten yhteydessä muihin työtyytyväisyyden ulottuvuuksiin, mikä saattaa osittain johtua mittarin luonteesta. Työn vaativuus-mittarin kaikki osiot mitattiin alun perin käänteisessä muodossa ja ne käännettiin positiivisiksi ennen keskiarvomuuttujan muodostamista. Osioden käänteisyys saattaa aiheuttaa mittariin ongelmia siten, että vastaajat eivät kysymysten sanamuodoista huolimatta ole mieltäneet väittämiä negatiivisessa muodossa oleviksi. Toisaalta voimakkaan ammatillisen kehittymisen ja kasvun tarpeen omaavien tietotekniikan ammattilaisten maailmassa työ ei voi olla liian vaativaa, vastuullista, monipuolista tai sirpaleista. Koettujen työn vaatimusten korreloimattomuus muiden työtyytyväisyyden ulottuvuuksien kanssa saattaa siis johtua myös siitä, että vaikka työ koettaisiinkin hyvin vaativaksi, jossain määrin jopa liian vaativaksi, ei tämä välttämättä vaikuta negatiivisesti muihin työhön liittyviin osa-alueisiin, jos henkilökohtaisen kasvun tarve on hyvin voimakas. Työn vaativuus onkin mielenkiintoinen ulottuvuus tietotekniikan ammattilaisten kohdalla. Näyttää jopa siltä, että mikäli vastaaja ei koe työtään liian vaativaksi, hän itse asiassa kokee työnsä liian vähän haasteita tarjoavaksi ja on näin ollen tyytymätön työnsä vaatimuksiin.

*”Nämä ihmiset ovat sellaisia, ne on hyvin ammattilypeitä ihmisiä, että he haluavat tehdä työnsä kunnolla ja haluavat paneutua ja haluavat, että kun he tekevät sitä työtä, he oppivat siitä jotakin. Se on melkein kaikilla, että kun mä teen, niin mä kehityn.”*

(Yksikön johtaja, ICT-sektori)

Työn vaatimukset korreloivat voimakkaimmin henkilökunnan riittävyuden kanssa ( $r=0,312$ ,  $p<0,001$ ). Tämä tarkoittaa, että mikäli työpaikalla on riittävästi henkilökuntaa, työtä ei koeta liian vaativaksi. Toinen tilastollisesti merkitsevä yhteys työn vaatimuksilla on henkilösuhteiden kanssa ( $r=0,178$ ,  $p<0,01$ ). Mitä tyytyväisempi vastaaja on työpaikan henkilösuhteisiin, sitä tyytyväisempi hän on myös työn vaatimuksiin. Kahden edellä mainitun osa-alueen välinen yhteys saattaa ilmentää sitä, että henkilösuhteiden toimivuus mahdollistaa sosiaalisen tuen saamisen työtovereilta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työn kuormittavuuden kokemukseen.

E erityisen voimakkaista yhteyksistä mielenkiintoisia ovat etenemismahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien ja esimiestoiminnan keskinäiset korrelaatiot. Jo faktorimallia rakennettaessa huomattiin, että etenemismahdollisuuksien erottaminen omaksi ulottuvuudekseen oli hankalaa, sillä se latautui helposti samalle faktorille joko kehittymismahdollisuuksien tai esimiestoiminnan kanssa. Etenemis- ja kehittymismahdollisuuksien välinen yhteys ( $r=0,637$ ,  $p<0,001$ ) voidaan tulkita niin, että tietotekniikan ammattilaiset kokevat ammattitaidon kehittymisen tärkeäksi osaksi urakehitystä. Samaan tulokseen tuli

tutkimuksessaan myös Heilmann (2004). Etenemismahdollisuuksien ja esimiestoiminnan välinen korrelaatio ( $r=0,636$ ,  $p<0,001$ ) puolestaan voidaan tulkita niin, että esimiehellä on tärkeä uralla etenemistä tukeva rooli. Esimiestoiminta korreloi varsin voimakkaasti myös vaikutusmahdollisuuksien kanssa ( $r=0,539$ ,  $p<0,001$ ), mikä ilmentää esimiehen tärkeää roolia henkilöstön asioiden eteenpäin viemisessä. Myös esimiestoiminnan ja kehittymismahdollisuuksien välinen korrelaatio on varsin voimakas ( $r=0,675$ ,  $p<0,001$ ).

*”Oma esimies on avainkohta. Jos ei oma esimies pysty tuomaan henkilöstönsä tunnelmia eteenpäin, niin sitten on huonosti asiat.”*

(Virastopäällikkö, julkinen sektori)

Edellisessä taulukossa esitetyistä työtyytyväisyyden ulottuvuuksien keskiarvoista nähdään myös, että vastaajat ovat kaikkein tyytyväisimpiä työpaikan henkilösuhteiden toimivuuteen sekä työn vaatavuuteen. Tietotekniikan ammattilaiset siis pitävät työpaikan ilmapiiriä hyvänä, eivätkä koe työtään laadullisesti liian vaativaksi. Eniten tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttavat henkilökunnan riittävyys, palkkaus ja työpaikan sisäinen viestintä. Tietotekniikkahenkilöstö siis kokee työnsä määrällisesti kuormittavaksi, eikä palkkauskäytäntöjä koeta kaikilta osin oikeudenmukaisiksi. Myöskään sisäisen viestinnän toimivuuteen ei olla tyytyväisiä. Muuttujien hajonta on suurinta juuri näiden eniten tyytymättömyyttä aiheuttavien osa-alueiden kohdalla.

*”Se on hyvin perinteinen palkkausjärjestelmä, joka ilmeisesti perustuu tämmöseen kylän vanhin –menetelmään, että iän ja kokemusvuosien mukaan ja tietenkin tehtävänimikkeen mukaan palkkaa maksetaan.”*

(Projektipäällikkö, yksityinen sektori)

Aikaisemmat tutkimukset tukevat näitä tuloksia, sillä esim. JSS-mittaristolla kerätyissä aineistoissa palkkaus on ollut vähiten tyytyväisyyttä ja eniten hajontaa aikaansaava työn osa-alue (Spector 1997, 11-12). Seuraavaksi eniten tyytymättömyyttä ovat aiheuttaneet etenemismahdollisuuksiin liittyvät asiat, jotka eivät tietotekniikkahenkilöstön kohdalla kuitenkaan lukeutuneet heikoimmin toimiviksi koettuihin osa-alueisiin. JSS-kyselyiden mukaan eniten tyytyväisyyttä aikaansaavat osa-alueet puolestaan ovat esimiehen toiminta, työn luonne ja työtoverit, joiden kohdalla myös hajonta on ollut kaikkein vähäisintä (Spector 1997, 11-12). Kuten edellä jo mainittiin, näitä samoja tekijöitä nousi esiin myös tietotekniikkahenkilöstön kohdalla parhaiten toimivina osa-alueina. Lisäksi voidaan todeta, että esimerkiksi opettajien on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan tyytymättömiä erityisesti palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin. Työ itsessään ja esimiestoiminta puolestaan olivat opet-

tajille tyytyväisyyttä aikaansaavia osa-alueita. (Koustelios 2001; Koustelios ym. 2004.)

Verrattaessa työtyytyväisyyden ulottuvuuksien keskinäisiä korrelaatioita JSS-mittariston vastaaviin huomataan, että korrelaatiot ovat samansuuntaisia. Suurimmat erot tämän tutkimuksen ja JSS-mittariston normiarvojen välillä ilmenevät esimiehen toiminta –ulottuvuuden kohdalla, sillä esimiehen toiminta korreloi palkkauksen ja etenemismahdollisuuksien kanssa selkeästi voimakkaammin tietotekniikkahenkilöstön kohdalla kuin JSS-mittaristossa (Spector 1997, 4). Samansuuntainen tulos voidaan todeta myös opettajien työtyytyväisyyttä koskevien tutkimusten perusteella, sillä niissäkin etenemismahdollisuuksien, esimiehen toiminnan ja palkkauksen keskinäiset korrelaatiot olivat huomattavasti vaatimattomampia kuin tietotekniikkahenkilöstön vastaavat (Koustelios 2001; Koustelios ym. 2004).

Työpaikan vaihtoalttiutta selvitettiin kyselyssä yhden väittämän avulla. Kuten seuraavasta taulukosta nähdään, vajaa 40 prosenttia vastaajista kokee, että voisi sopivan tilaisuuden tullen harkita työpaikan vaihtoa. Niin ikään noin 40 prosenttia vastaajista kokee, ettei olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa. Taustamuuttujien ja työpaikan vaihtoalttiuden välisiä yhteyksiä tarkastellaan myöhemmin luvussa 7.4.1.

Taulukko 19. Työpaikan vaihtoalttiuden jakauma.

Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.	N	%
Täysin eri mieltä	33	14
Osittain eri mieltä	62	25
Siltä väliltä	55	22
Osittain samaa mieltä	61	25
Täysin samaa mieltä	34	14
Yhteensä	245	100

## 7.3 Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

### 7.3.1 Taustatekijöiden merkitys

Edellä löydetty yhdeksän työtyytyväisyyden ulottuvuutta kuvaavat tietotekniikkahenkilöstön kuhunkin henkilöstöjohtamisen tai työn osa-alueeseen liittyvää tyytyväisyyttä. Seuraavassa työtyytyväisyyttä tarkastellaan sektoreittain

(ks. Taulukko 20). Eri työnantajasektoreilla työskentelevien vastaajien tyytyväisyydessä on tilastollisesti merkitseviä eroja esimiestoiminnan ( $F=9,756$ ,  $p<0,001$ ), viestinnän ( $F=7,594$ ,  $p<0,01$ ), kehittymismahdollisuuksien ( $F=17,676$ ,  $p<0,001$ ), palkkauksen ( $F=9,187$ ,  $p<0,001$ ), henkilösuhteiden ( $F=4,721$ ,  $p<0,05$ ) ja etenemismahdollisuuksien ( $F=6,514$ ,  $p<0,01$ ) kohdalla. Kaikkien edellä mainittujen osa-alueiden kohdalla ICT-yksiköissä työskentelevä henkilöstö on tyytyväisempää kuin kahdella muulla sektorilla työskentelevä henkilöstö. Julkisen sektorin henkilöstö puolestaan on pääsääntöisesti tyytyväisempää kuin muun yksityisen sektorin henkilöstö. Henkilösuhteisiin ja vaikutusmahdollisuuksiin tosin ollaan muulla yksityisellä sektorilla tyytyväisempiä kuin julkisella sektorilla. Työn vaatimuksiin ja henkilökunnan riittävyteen puolestaan ollaan kaikkein tyytyväisimpiä muulla yksityisellä sektorilla ja tyytymättömiä ICT-sektorilla. ICT-yksiköissä työskentelevä tietotekniikkahenkilöstö siis kokee työssään eniten liiallisia vaatimuksia ja kiirettä.

Esimiehen toimintaan ollaan ICT-yksiköissä tyytyväisempiä kuin julkisen ja yksityisen sektorin yksiköissä. Julkisen ja muun yksityisen sektorin ero esimiestyytyväisyydessä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevä. Esimiehen toiminnassa siis ICT-sektori erottuu edukseen muista työnantajasektoreista. Kehityskeskustelu tuotiin joka sektorilla esiin tärkeimpänä esimiehen tukemisen ja palautteen annon välineenä.

*”Kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu kun mietitään vähän pitemmällä tähtäimellä, että mihin suuntaan jokaisen pitäisi kehittyä.”*

(Jaospäällikkö, ICT-sektori)

ICT-alan yksiköissä kehityskeskustelut käytiin säännöllisesti vähintään kerran vuodessa jokaisen työntekijän kanssa. Muiden yksityisen sektorin ja julkisen sektorin tietohallintoyksiköissä sitä vastoin kehityskeskustelukäytännön soveltaminen oli vähemmän systemaattista ja järjestelmällistä, mikä saattaa olla eräs syy siihen, että tyytyväisyys esimiehen toimintaan on näissä yksiköissä alhaisempaa.

*”Siitä [kehityskeskustelusta] piti tulla systemaattinen käytäntö, mutta se on erittäin usein alkanut se kierros ja sitten se on loppunut ja taas alkanut vuoden päästä ja sitten se on taas loppunut jonnekin. Joskus viisi kuusi vuotta sitten se meni kerran läpi ja nyt se ilmeisesti on menossa toisen kerran läpi, et sillä välillä se on vaan yrittänyt käynnistyä.”*

(Projektipäällikkö, yksityinen sektori)

Taulukko 20. Työtyytyväisyys työnantajasektorin mukaan.

	Sektori	ka	s	N
Esimiestoiminta F=9,756, p<0,001	ICT	3,880	0,754	120
	Muu yksityinen	3,279	0,977	55
	Julkinen	3,530	0,975	71
	Kaikki vastaajat	3,645	0,905	246
Viestintä F=7,594, p<0,01	ICT	3,224	1,001	120
	Muu yksityinen	2,646	0,840	55
	Julkinen	3,180	0,926	71
	Kaikki vastaajat	3,082	0,971	246
Kehittymismahdollisuudet F=17,676, p<0,001	ICT	3,907	0,751	120
	Muu yksityinen	3,196	0,766	55
	Julkinen	3,418	0,898	71
	Kaikki vastaajat	3,607	0,852	246
Palkkaus F=9,187, p<0,001	ICT	3,304	1,102	120
	Muu yksityinen	2,503	1,071	55
	Julkinen	2,958	1,307	71
	Kaikki vastaajat	3,025	1,197	246
Henkilösuhteet F=4,721, p<0,05	ICT	4,106	0,664	120
	Muu yksityinen	3,912	0,846	55
	Julkinen	3,761	0,847	71
	Kaikki vastaajat	3,963	0,774	246
Vaikutusmahdollisuudet F=0,605, p=0,547	ICT	3,332	0,822	119
	Muu yksityinen	3,276	0,687	55
	Julkinen	3,200	0,837	71
	Kaikki vastaajat	3,281	0,797	245
Työn vaatimukset F=1,861, p=0,158	ICT	3,711	0,835	120
	Muu yksityinen	3,939	0,767	55
	Julkinen	3,871	0,748	71
	Kaikki vastaajat	3,808	0,798	246
Henkilökunnan riittävyys F=2,475, p=0,086	ICT	2,777	0,967	119
	Muu yksityinen	3,127	1,183	55
	Julkinen	3,014	1,059	71
	Kaikki vastaajat	2,925	1,052	245
Etenemismahdollisuudet F=6,514, p<0,01	ICT	3,897	0,824	117
	Muu yksityinen	3,446	0,961	55
	Julkinen	3,514	0,964	71
	Kaikki vastaajat	3,683	0,918	243

Sisäisen viestinnän osalta voidaan todeta, että ICT- ja julkisen sektorin yksiköissä se koetaan paremmin toimivaksi kuin muun yksityisen sektorin yksiköissä. ICT- ja julkisen sektorin välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Muiden yksityisen sektorin organisaatioiden tietotekniikkahenkilöstö on siis erityisen tyytymätöntä sisäisen viestinnän toimivuuteen. Eräs syy tähän saattaa olla kyseiseen sektoriin kuuluvien kohdeorganisaatioiden suuri koko, mikä voi



heikentää tiedonkulun sujuvuutta organisaation sisällä. Toisaalta juuri muissa yksityisen sektorin yrityksissä järjestettiin koko organisaation tai yksikön kattavia tiedotustilaisuuksia tai tapaamisia melko usein. ICT-alan yksiköissä sen sijaan panostettiin erityisesti säännöllisiin työryhmä- tai tiimitason tapaamisiin ja tiedotustilaisuuksiin.

*”Ihmisillä on semmonen kuva johtoryhmästä, että siellä on kauhean paljon joutain ihmeellistä salaista tietoa, jota ei jaeta organisaatioon ja kysymys on ihan päinvastoin, että monta kertaa johtoryhmässä käsitellään paljon tylsempiä asioita kuin siellä muualla organisaatiossa.”*

(Controller, yksityinen sektori)

Kehittymismahdollisuudet koetaan ICT-sektorilla paremmiksi kuin julkisella tai muulla yksityisellä sektorilla. Julkinen ja muu yksityinen sektori puolestaan eivät eroa kehittymismahdollisuuksien suhteen toisistaan tilastollisesti merkittävästi. ICT-alan yksiköissä henkilöstön koulutukseen investoitiin keskimäärin selkeästi enemmän kuin muita sektoreita edustavissa yksiköissä, mikä on saattanut osaltaan vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen näissä yksiköissä. On kuitenkin huomattava, että keskimääräisten koulutuspäivien määrä on suunnilleen sama työnantajasektorista riippumatta. Kaiken kaikkiaan myös henkilöstön kehittäminen kuuluu niihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin, johon liittyvien käytäntöjen soveltaminen on järjestelmällisintä ja systemaattisinta ICT-alan yksiköissä.

*”Ei ole yhtään päätoimista henkilöä, joka miettisi meidän henkilöstön koulutusta oli se sitten ammatillista tai sitten tätä yleistä henkilöstön koulutusta. Sen takia sitä tehdään satunnaisesti ja suunnittelemattomasti. Jonkinlainen hahmotus tietysti on, että mitä tehdään, mutta se on kuitenkin aika spontaania. Se ei ole niin johdonmukaista, eikä henkilöstösuunnitteluun, henkilöstöosaamiseen, ammattitaidon kehittämiseen sitoutunutta. Se ei ole sellaista, kun pitäisi olla, että me mietimme, että millaista väkeä me tarvitsemme viiden vuoden päästä.”*

(Hallintopäällikkö, Julkinen sektori)

Palkkatyytyväisyydessä sen sijaan on yllättävän vähän eroa eri sektoreiden välillä. ICT-yksikköjen henkilöstö on tyytyväisempää palkkaukseensa kuin muun yksityisen sektorin henkilöstö, mutta muiden ryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Tämä saattaa johtua siitä, että vaikka omaa palkkatasoa tyypillisesti verrataan muiden samassa ammatissa toimivien palkkaan, saatetaan vertailua kuitenkin suorittaa oman työnantajasektorin sisällä toimiviin kollegoihin nähden. Käytännössä tämä tarkoittaa, että esimerkiksi julkisella sektorilla toimivan tietotekniikkahenkilöstön odotukset palkan suhteen

ovat lähtökohtaisesti erilaiset kuin yksityisellä sektorilla toimivan tietotekniikkahenkilöstön, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstön palkkatyytyväisyyteen. ICT-alan yksiköissä palkan kytkeminen työryhmän tai tiimin suoritustasoon oli huomattavasti yleisempää kuin muita sektoreita edustavissa organisaatioissa, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa tällä sektorilla toimivan henkilöstön palkkatyytyväisyyteen. Myös mahdollisuudet palkan tarkistuksiin olivat parhaat juuri ICT-alan yksiköissä, mikä puolestaan saattaa vaikuttaa henkilöstön kokemukseen palkan oikeudenmukaisuudesta.

*”Se on tehty, mitä on pystytty tekemään ja se on mun mielestä kans kerrottu henkilöstölle, että missä realismissa valtiolla eletään ja mitä nää palkat on ja mitä me maksetaan, että on se kuitenkin suhteessa hyvin. Tää on selkee viesti, mitä jokaiselle on annettu ymmärtää. Ja tavallaan on todettu, että tässä on sitten monta muutakin kuin se palkkaus. Että kuiteski on haasteellisia ja mielenkiintoisia tehtäviä, tietty itsenäisyys ja sitten se, että ainakin sen verran, kun irti saadaa pyritään kouluttamaan sitten ihmisiä.”*

(Tietohallintopäällikkö, julkinen sektori)

Henkilösuhteiden osalta tilastollisesti merkitsevää eroa löytyy ainoastaan kahden ryhmän väliltä siten, että ICT-yksiköissä ollaan tyytyväisempiä työpaikan henkilösuhteisiin kuin julkisen sektorin organisaatioissa. Julkisen sektorin erottuminen muita yksiköitä heikomman ilmapiirin takia saattaa johtua siitä, että erityisesti julkisella sektorilla tietohallintoyksiköiden koko oli puristettu aivan minimiin. Henkilökunnan vähyyden aiheuttama kiire ja työtehtävien pirstaloituminen saattavat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriä ja henkilösuhteita heikentävästi näissä yksiköissä. Toisaalta tietohallintohenkilöstön työskentely useassa eri toimipisteessä saattaa myös olla eräs julkisen sektorin heikomman ilmapiirin taustalla vaikuttava tekijä.

*”Hirveen paljon kuulee sitä, että ihmisten mielestä täällä on kiva olla töissä. Mä en oikein tiedä ihan täsmälleen, että mistä se johtuu, mutta tuntuu, että täällä on hauska porukka.”*

(Osastopäällikkö, ICT-sektori)

Etenemismahdollisuudet koetaan ICT-sektorilla paremmiksi kuin muulla yksityisellä ja julkisella sektorilla. Muun yksityisen ja julkisen sektorin välinen ero sen sijaan ei etenemismahdollisuuksien osalta ole tilastollisesti merkitsevä. Suurissa kansainvälisesti toimivissa ICT-yrityksissä henkilöstöllä on paremmat etenemis- ja uramahdollisuudet kuin pienissä organisaatioiden sisällä toimivissa tietohallintoyksiköissä, minkä voidaan olettaa vaikuttavan ICT-yksiköiden henkilöstön tyytyväisyyteen etenemismahdollisuuksien osalta.

*”Eli tavallaan, että jos joku haluaa joskus jatkossa yksityissektorilla menestyä, niin tämä on hyvä paikka muutama vuosi edes katsella. Ja tässä voi hyvin kehittää itseään, luoda suhteita.”*

(Tietohallintopäällikkö, julkinen sektori)

Seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 21) on vertailtu naisten ja miesten työtyytyväisyyttä. Taulukosta nähdään, että miehet ovat naisia tyytyväisempiä kaikkiin työtyytyväisyyden osa-alueisiin. Erot ovat tilastollisesti merkitseviä esimiestoiminnan ( $t=2,390$ ,  $p<0,05$ ), viestinnän ( $t=2,305$ ,  $p<0,05$ ), henkilösuhteiden ( $t=2,930$ ,  $p<0,01$ ) sekä vaikutusmahdollisuuksien ( $t=2,072$ ,  $p<0,05$ ) ja etenemismahdollisuuksien ( $t=3,786$ ,  $p<0,001$ ) kohdalla.

Taulukko 21. Työtyytyväisyys sukupuolen mukaan.

	Sukupuoli	ka	s	N
Esimiestoiminta $t=2,390$ , $p<0,05$	Nainen	3,493	1,084	113
	Mies	3,776	0,695	133
	Kaikki vastaajat	3,646	0,904	246
Viestintä $t=2,305$ , $p<0,05$	Nainen	2,931	1,019	113
	Mies	3,216	0,914	133
	Kaikki vastaajat	3,085	0,972	246
Kehittymismahdollisuudet $t=0,376$ , $p=0,707$	Nainen	3,579	0,953	113
	Mies	3,621	0,762	133
	Kaikki vastaajat	3,602	0,853	246
Palkkaus $t=1,467$ , $p=0,144$	Nainen	2,906	1,279	113
	Mies	3,132	1,108	133
	Kaikki vastaajat	3,028	1,193	246
Henkilösuhteet $t=2,930$ , $p<0,01$	Nainen	3,811	0,937	113
	Mies	4,107	0,563	133
	Kaikki vastaajat	3,971	0,771	246
Vaikutusmahdollisuudet $t=2,072$ , $p<0,05$	Nainen	3,162	0,855	112
	Mies	3,373	0,741	133
	Kaikki vastaajat	3,277	0,800	245
Työn vaatimukset $t=0,288$ , $p=0,774$	Nainen	3,795	0,805	113
	Mies	3,825	0,801	133
	Kaikki vastaajat	3,811	0,801	246
Henkilökunnan riittävyys $t=0,971$ , $p=0,0333$	Nainen	2,854	0,993	113
	Mies	2,985	1,100	132
	Kaikki vastaajat	2,925	1,052	245
Etenemismahdollisuudet $t=3,786$ , $p<0,001$	Nainen	3,451	1,024	112
	Mies	3,897	0,769	131
	Kaikki vastaajat	3,691	0,921	243

Huomattavaa on, että etenemismahdollisuuksien kohdalla sukupuolten välinen ero tyytyväisyydessä on kaikkein suurin. Tämä ilmentää sitä, että naiset ovat miehiin verrattuna erityisen tyytymättömiä henkilöstön ylennysperusteiden ja henkilöstövalintojen oikeudenmukaisuuteen. Palkkatyytyväisyydessä sukupuolten välillä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa.

Verrattaessa vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön tyytyväisyyttä nähdään, että määräaikainen henkilöstö on tyytyväisempää kaikkiin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuin vakituinen henkilöstö, mikä johtunee siitä, että määräaikainen henkilöstö on keskimäärin huomattavasti nuorempaa kuin vakituinen. Määräaikaisen ja vakituisen henkilöstön erot tyytyväisyydessä ovat tilastollisesti merkitseviä esimiestoiminnan ( $t=3,072$ ,  $p<0,01$ ), viestinnän ( $t=4,337$ ,  $p<0,001$ ), palkkauksen ( $t=2,629$ ,  $p<0,01$ ) sekä vaikutusmahdollisuuksien ( $t=2,696$ ,  $p<0,01$ ) ja etenemismahdollisuuksien ( $t=3,557$ ,  $p<0,001$ ) osalta. On kuitenkin syytä huomata, että määräaikaisen henkilöstön suhteellinen osuus on tutkimusaineistossa varsin pieni (15 % vastaajista).

Koulutustaustan mukaan tarkasteltuna vastaajien tyytyväisyys eroaa ainoastaan henkilökunnan riittävyyden kohdalla siten, että peruskoulu- ja lukio-taustan omaavat vastaajat ovat tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisempiä henkilökunnan riittävyyteen kuin yliopistokoulutuksen saaneet vastaajat ( $F=3,501$ ,  $p<0,05$ ). Myös Metlen (2003) mukaan koulutustason ja tyytyväisyyden välinen yhteys on käänteinen. Tämä saattaa johtua siitä, että koulutustason kasvaessa myös työhön kohdistuvat odotukset kasvavat, ja kun todellisuus ei vastaa odotuksia, tyytymättömyys kasvaa. Koulutuksen merkitys tyytyväisyyden taustalla vaikuttavana tekijänä on kuitenkin verrattain heikko, koska sen todettiin olevaan yhteydessä ainoastaan työn määrälliseen kuormittavuuteen liittyvään tyytyväisyyteen. Tätä tulosta tukevat mm. Brushin ym. (1987) meta-analyysi sekä Chiun ym. (2003) tutkimus, joiden mukaan tyytyväisyyden ja koulutuksen välillä ei ole yhteyttä.

Työtehtävittäin tarkasteltuna vastaajien tyytyväisyydessä löytyy eroja esimiestoiminnan ( $F=3,161$ ,  $p<0,01$ ), viestinnän ( $F=4,064$ ,  $p<0,01$ ), palkkauksen ( $F=2,871$ ,  $p<0,5$ ), kehittymismahdollisuuksien ( $F=4,893$ ,  $p<0,001$ ), vaikutusmahdollisuuksien ( $F=4,018$ ,  $p<0,01$ ), henkilökunnan riittävyyden ( $F=2,597$ ,  $p<0,5$ ) sekä työn vaatimusten ( $F=2,408$ ,  $p<0,05$ ) suhteen. Ohjelmointitehtävissä toimivat henkilöt ovat tyytyväisempiä sekä esimiestoimintaan että viestintään kuin järjestelmäsuunnittelutehtävissä toimivat. Kehittymismahdollisuuksien kohdalla eroja sen sijaan löytyy useampien ryhmien väliltä. Johto-, ohjelmointi- ja muissa asiantuntijatehtävissä toimivat kokevat kehittymismahdollisuutensa paremmiksi kuin käytön tukitehtävissä toimivat henkilöt. Ohjelmointitehtävissä toimivat ovat tyytyväisempiä palkkaukseen kuin käytön tukitehtävissä toimivat tietotekniikan ammattilaiset. Vaikutusmahdollisuuksia tarkasteltaessa nähdään, että johtotehtävissä toimivat kokevat vaikutusmahdolli-

suutensa paremmiksi kuin järjestelmäsuunnittelu-, ohjelmointi- tai käytön tukitehtävissä toimivat henkilöt. Ohjelmointitehtävissä toimivat henkilöt taas ovat tyytyväisempiä henkilökunnan riittävyteen kuin johtotehtävissä toimivat henkilöt. Käytön tukitehtävissä toimivat puolestaan ovat tyytyväisempiä työn vaatimuksiin kuin johtotehtävissä toimivat henkilöt.

Kun tarkastellaan iän, työssäoloajan nykyisen työnantajan palveluksessa ja työssäoloajan nykyisessä tehtävässä yhteyttä vastaajien työtyytyväisyyteen, huomataan ensinnäkin, että ikä ja työssäoloaika luonnollisesti korreloivat keskenään varsin voimakkaasti ja positiivisesti (ks. Taulukko 22). Edellä mainittujen taustatekijöiden korrelaatiot vastaajien työtyytyväisyyteen sen sijaan ovat poikkeuksetta negatiivisia. Nuorten vastaajien kokemukset ovat positiivisempia erityisesti henkilösuhteiden ( $r=-0,242$ ,  $p<0,001$ ) ja etenemismahdollisuuksien ( $r=-0,256$ ,  $p<0,001$ ) osalta. Edellä mainitusta kolmesta taustamuuttujasta ainoastaan ikä on yhteydessä vastaajien kokemuksiin työn vaatimuksista ( $r=-0,169$ ,  $p<0,01$ ) siten, että nuoremmat vastaajat ovat tyytyväisempiä työn vaatimuksiin kuin vanhemmat. Iän myötä tietotekniikan ammattilaisten kokemus työn liiallisista vaatimuksista siis lisääntyy, mikä on varsin ymmärrettävää, kun ottaa huomioon alan nopean kehityksen ja osaamisvaatimusten kasvun. Ikä ei ole lineaarisessa yhteydessä vastaajien palkkatyytyväisyyteen, kokemuksiin viestinnän toimivuudesta, vaikutusmahdollisuuksista tai henkilökunnan riittävydestä.

Työssäoloajan yhteys työtyytyväisyyteen on samansuuntainen kuin iän. Kun työssäoloaika sekä nykyisen työnantajan palveluksessa että nykyisessä tehtävässä kasvaa, vastaajien kokemukset muuttuvat kielteisemmiksi. Työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa ei ole yhteydessä vastaajan kokemuksiin työn vaatimuksista, vaikutusmahdollisuuksista ja henkilökunnan riittävydestä. Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä puolestaan ei ole yhteydessä vastaajien kokemuksiin viestinnän toimivuudesta, työn vaatimuksista ja henkilökunnan riittävydestä.

Palkan ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien välisistä korrelaatioista nähdään, että palkan suuruus korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi kehittymismahdollisuuksien ( $r=0,225$ ,  $p<0,001$ ) työpaikan henkilösuhteiden ( $r=0,190$ ,  $p<0,01$ ), palkkatyytyväisyyden ( $r=0,140$ ,  $p<0,05$ ), etenemismahdollisuuksien ( $r=0,136$ ,  $p<0,05$ ) ja esimiestoiminnan ( $r=0,131$ ,  $p<0,05$ ) kanssa. Koska tämän tutkimuksen palkka-muuttujaa voidaan edellä kuvatuista (ks. luku 7.1.4) syistä pitää ainoastaan suuntaa antavana, sitä ei käytetty jatkoanalyyseissä.

Organisaation koko (henkilöstömäärä) puolestaan korreloi tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan työpaikan henkilösuhteisiin liittyvän työtyytyväisyyden kanssa ( $r=0,132$ ,  $p<0,05$ ). Mitä suurempi vastaajan työnantajaorganisaatio on, sitä tyytyväisempi hän on työpaikan henkilösuhteisiin. Edellä mainittu yh-

teys on selitettävissä sektorin vaikutuksella, sillä julkisen sektorin tietohallintoyksiköt ovat henkilöstömäärältään kaikkein pienimpiä, ja niissä myös oltiin kaikkein tyytymättömiä työpaikan henkilösuhteisiin. Suurissa organisaatioissa työskentelevä henkilöstö on nuorempaa ( $r=-0,399$ ,  $p<0,001$ ) ja on ollut kyseisen organisaation palveluksessa ( $r=-0,240$ ,  $p<0,001$ ) sekä toiminut nykyisessä tehtävässään ( $r=-0,235$ ,  $p<0,001$ ) vähemmän aikaa kuin pienempien organisaatioiden henkilöstö. Organisaation koon kasvaessa siis sekä vastaajan ikä että työssäoloaika laskevat, mikä johtuu siitä, että juuri suurten ICT-yksikköjen henkilöstö on kaikkein nuorinta sekä vähiten työkokemusta omassa organisaatiossaan ja työtehtävässään omaavaa. Tämä selittää myös sen, että palkan suuruus korreloi negatiivisesti vastaajan iän ( $r=-0,268$ ,  $p<0,001$ ), työssäoloajan nykyisessä työpaikassa ( $r=-0,369$ ,  $p <0,001$ ) ja työtehtävässä ( $r=-0,306$ ,  $p<0,001$ ) kanssa. Organisaation koon kasvaessa tietotekniikkahenkilöstön palkka sen sijaan nousee ( $r=0,327$ ,  $p<0,001$ ). Tulos on odotettu, sillä palkan voi olettaa olevan kaikkein korkein juuri suurissa ICT-alan yksiköissä ja vastaavasti alhaisin pienissä julkisen sektorin tietohallintoyksiköissä.

Taulukko 22. Työtyytyväisyyden ja taustamuuttujien väliset korrelaatiot.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14
1. Ikä	-												
2. Työssäoloaika työnantajalla	,695**	-											
3. Työssäoloaika tehtävässä	,499**	,644**	-										
4. Palkka	-,268**	-,369**	-,306**	-									
5. Henkilöstö- määrä	-,399**	-,240**	-,235**	,327**	-								
6. Esimiestoi- mintä	-,165*	-,226**	-,245**	,131*	,086	-							
7. Viestintä	-,076	-,126*	-,088	-,011	-,027	,541**	-						
8. Kehittymis- mahdollisuudet	-,140*	-,200**	-,230**	,225**	,103	,675**	,509**	-					
9. Palkkaus	-,115	-,174**	-,242**	,140*	,059	,431**	,440**	,472**	-				
10. Henkilösuhteet	-,242**	-,171**	-,129**	,190**	,132*	,526**	,300**	,387**	,198**	-			
11. Vaikutusmah- dollisuudet	-,072	-,077	-,154*	,104	,036	,539**	,384**	,512**	,331**	,367**	-		
12. Työn vaatimukset	-,169**	-,065	-,019	-,032	,026	,050	,087	,002	-,088	,178**	,088	-	
13. Henkilökunnan riittävyys	-,040	-,027	,053	,034	-,092	,077	,227**	,145*	,177**	,004	,149*	,312**	-
14. Etenemismah- dollisuudet	-,256**	-,211**	-,191**	,136*	,107	,636**	,525**	,637**	,512**	,420**	,471**	,100	,134*

\*\* = korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

### 7.3.2 Vaihtoalttiuden merkitys

Tietotekniikkahenkilöstön yksilö- ja organisaatiokohtaisten taustatekijöiden lisäksi tarkasteltiin työpaikan vaihtoalttiuden yhteyttä työtyytyväisyyteen. Vaihtoalttius -muuttuja luokiteltiin kolmiluokkaiseksi siten, että luokat täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä sekä luokat osittain samaa mieltä ja täysin samaan mieltä yhdistettiin. Alla olevan taulukon perusteella voidaan todeta, että mitä vähäisempi vastaajan alttius työpaikan vaihtoon on sitä positiivisempänä hän kokee henkilöstöjohtamisen osa-alueet. Keskiarvoerojen tilastollista merkitsevyyttä testattaessa verrattiin ainoastaan ryhmiä ”eri mieltä” ja ”samaa mieltä” keskenään. Työn vaatimukset on ainoa henkilöstöjohtamisen osa-alue, joka ei ole yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Sillä, miten voimakkaasti henkilö pyrkii säilyttämään työorganisaationsa jäsenyyden, ei siis ole yhteyttä siihen, kuinka vaativaksi hän työnsä kokee. Esimerkiksi palkkatyytyväisyyden kohdalla sen sijaan nähdään, että organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivät vastaajat ovat selkeästi tyytyväisempiä palkkauskäytäntöihin kuin työpaikan vaihtoon valmiit vastaajat.



Taulukko 23. Työtyytyväisyys työpaikan vaihtoalttiuden mukaan.

	Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.	ka	s	N
Esimiestoiminta t=6,926, p<0,001	Eri mieltä	4,068	0,688	95
	Siltä väliltä	3,641	0,754	55
	Samaa mieltä	3,217	0,980	95
	Kaikki vastaajat	3,642	0,905	245
Viestintä t=5,256, p<0,001	Eri mieltä	3,452	0,877	95
	Siltä väliltä	3,041	0,958	55
	Samaa mieltä	2,755	0,948	95
	Kaikki vastaajat	3,090	0,970	245
Kehittymismahdollisuudet t=7,452, p<0,001	Eri mieltä	4,024	0,666	95
	Siltä väliltä	3,596	0,765	55
	Samaa mieltä	3,185	0,873	95
	Kaikki vastaajat	3,603	0,855	245
Palkkaus t=5,083, p<0,001	Eri mieltä	3,439	1,161	95
	Siltä väliltä	3,033	1,146	55
	Samaa mieltä	2,597	1,122	95
	Kaikki vastaajat	3,021	1,197	245
Henkilösuhteet t=4,374, p<0,001	Eri mieltä	4,165	0,666	95
	Siltä väliltä	4,136	0,620	55
	Samaa mieltä	3,674	0,868	95
	Kaikki vastaajat	3,968	0,776	245
Vaikutusmahdollisuudet t=3,892, p<0,001	Eri mieltä	3,524	0,732	95
	Siltä väliltä	3,172	0,822	55
	Samaa mieltä	3,089	0,801	94
	Kaikki vastaajat	3,277	0,802	244
Työn vaatimukset t=1,142, p=0,255	Eri mieltä	3,895	0,808	95
	Siltä väliltä	3,721	0,886	55
	Samaa mieltä	3,767	0,736	95
	Kaikki vastaajat	3,806	0,799	245
Henkilökunnan riittävyys t=2,956, p<0,01	Eri mieltä	3,158	0,987	95
	Siltä väliltä	2,898	1,113	54
	Samaa mieltä	2,721	1,049	95
	Kaikki vastaajat	2,930	1,054	244
Etenemismahdollisuudet F=4,829, p<0,001	Eri mieltä	3,973	0,735	94
	Siltä väliltä	3,769	0,851	54
	Samaa mieltä	3,346	1,024	94
	Kaikki vastaajat	3,684	0,922	242

Seuraavasta taulukosta (ks. Taulukko 24) nähdään myös, että työpaikan vaihtoalttius korreloi kaikkien muiden työtyytyväisyyden osa-alueiden paitsi työn vaatimusten kanssa. Tulos ilmentää sitä, että liian vaativaksi koetut työtehtävät eivät ole yhteydessä tietotekniikkahenkilöstön työpaikan vaihtoalttiuteen.

Taulukko 24. Työpaikan vaihtolaitiuden, HRM-edistykseksellisyiden ja työtyytyväisyyden väliet korrelaatiot.

	vaihtelu- väli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Työpaikan vaihto- alttius	1-5	-									
2. HRM- edistykseksellisyys	65-108	-2,250**	-								
3. Esimiestoiminta	1-5	-4,432**	,147*	-							
4. Viestintä	1-5	-3,331**	,145*	,541**	-						
5. Kehittymismah- dollisuudet	1-5	-4,495**	,388**	,675**	,509**	-					
6. Palkkaus	1-5	-3,328**	,281**	,431**	,440**	,472**	-				
7. Henkilösuhteet	1-5	-2,286**	,063	,526**	,300**	,387**	,198**	-			
8. Vaikutusmah- dollisuudet	1-5	-2,251**	,026	,539**	,384**	,512**	,331**	,367**	-		
9. Työn vaatimukset	1-5	-3,085	-0,035	,050	,087	,002	-0,088	,178**	,088	-	
10. Henkilökunnan riittävyys	1-5	-3,180**	,015	,077	,227**	,145*	,177**	,004	,149*	,312**	-
11. Etenemismah- dollisuudet	1-5	-3,312**	,162*	,636**	,525**	,637**	,512**	,420**	,471**	,100	,134*

\*\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

### 7.3.3 Henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden merkitys

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien väliset korrelaatiot on esitetty edellisessä taulukossa, josta nähdään, että henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys korreloi positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi esimiestoimintaan ( $r=0,147$ ,  $p<0,05$ ), viestintään ( $r=0,145$ ,  $p<0,05$ ), kehittymismahdollisuuksiin ( $r=0,388$ ,  $p<0,001$ ), palkkaukseen ( $r=0,281$ ,  $p<0,001$ ) ja etenemismahdollisuuksiin ( $r=0,162$ ,  $p<0,05$ ) liittyvän tyytyväisyyden kanssa. Kaikkein voimakkaimmin henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä vastaajien kehittymismahdollisuuksiin liittyvään tyytyväisyyteen. Myös yhteys palkkatyytyväisyyteen on melko voimakas. HRM-edistyksellisuuden yhteys vastaajien kokemuksiin työpaikan henkilösuhteiden toimivuudesta, vaikutusmahdollisuuksista, työn vaatimuksista ja henkilökunnan riittävydestä sitä vastoin ei ole tilastollisesti merkitsevää.

Verrattaessa työtyytyväisyyden keskiarvoja henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden luokissa päädytään pääosin samaan tulokseen kuin edellä käsiteltyjen korrelaatioiden perusteella. Ryhmävertailun mukaan henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on edellä mainittujen korrelaatioiden lisäksi yhteydessä myös työpaikan henkilösuhteita ja henkilökunnan riittävyttä koskevaan tyytyväisyyteen. Edistyksellisintä henkilöstöjohtamista soveltavien kohdeorganisaatioiden henkilöstö on tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisempää työpaikan henkilösuhteisiin kun siltä väliltä –ryhmään kuuluvien organisaatioiden henkilöstö (ks. Taulukko 25). Henkilökunnan riittävyden osalta sen sijaan siltä väliltä –ryhmän organisaatioiden henkilöstö on tilastollisesti merkitsevästi tyytyväisempää henkilökunnan riittävyteen kuin edistyksellisimpään ryhmään kuuluvien organisaatioiden henkilöstö. Muiden työtyytyväisyyden osaluokkien kohdalla voidaan ryhmävertailun perusteella todeta, että kehittymismahdollisuuksien kokemisessa kaikki ryhmät poikkeavat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi. Esimiestoiminnan ja etenemismahdollisuuksien kohdalla puolestaan edistyksellisintä henkilöstöjohtamista soveltava ryhmä poikkeaa tilastollisesti merkitsevästi kahdesta muusta. Viestinnän ja palkkauksen kohdalla vähiten edistyksellinen ryhmä poikkeaa ”siltä väliltä” -ryhmästä ja edistyksellisimmästä ryhmästä. Vaikutusmahdollisuuksien ja työn vaatimusten kohdalla ryhmät eivät poikkeaa toisistaan tilastollisesti merkitsevästi.

Taulukko 25. Työtyytyväisyys HRM-edistyksellisyyden mukaan.

	HRM-edistyksellisyyden	ka	s	N
Esimiestoiminta F=7,409, p<0,01	Vähiten edistyksellinen	3,417	,975	66
	Siltä väliltä	3,476	,959	68
	Edistyksellisin	3,880	,768	112
	Kaikki vastaajat	3,645	,905	246
Viestintä F=5,241, p<0,01	Vähiten edistyksellinen	2,758	,866	66
	Siltä väliltä	3,224	,950	68
	Edistyksellisin	3,187	1,005	112
	Kaikki vastaajat	3,082	,971	246
Kehittymismahdollisuudet F=21,779, p<0,001	Vähiten edistyksellinen	3,155	,774	66
	Siltä väliltä	3,492	,881	68
	Edistyksellisin	3,943	,735	112
	Kaikki vastaajat	3,607	,852	246
Palkkaus F=10,149, p<0,001	Vähiten edistyksellinen	2,485	1,053	66
	Siltä väliltä	3,142	1,311	68
	Edistyksellisin	3,272	1,109	112
	Kaikki vastaajat	3,025	1,197	246
Henkilösuhteet F=4,384, p<0,05	Vähiten edistyksellinen	3,941	,841	66
	Siltä väliltä	3,755	,832	68
	Edistyksellisin	4,101	,666	112
	Kaikki vastaajat	3,963	,774	246
Vaikutusmahdollisuudet F=0,907, p=0,405	Vähiten edistyksellinen	3,296	,688	66
	Siltä väliltä	3,174	,843	68
	Edistyksellisin	3,337	,829	111
	Kaikki vastaajat	3,281	,797	245
Työn vaatimukset F=1,625, p=0,199	Vähiten edistyksellinen	3,884	,748	66
	Siltä väliltä	3,900	,777	68
	Edistyksellisin	3,709	,835	112
	Kaikki vastaajat	3,808	,798	246
Henkilökunnan riittävyys F=3,541, p<0,05	Vähiten edistyksellinen	2,970	1,189	66
	Siltä väliltä	3,169	1,002	68
	Edistyksellisin	2,748	,967	111
	Kaikki vastaajat	2,925	1,052	245
Etenemismahdollisuudet F=5,594, p<0,01	Vähiten edistyksellinen	3,492	,983	66
	Siltä väliltä	3,522	,931	67
	Edistyksellisin	3,896	,830	110
	Kaikki vastaajat	3,683	,918	243

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien välisiä yhteyksiä tutkittiin tarkemmin lineaarisella regressioanalyysillä, jota sovelletaan tässä tutkimuksessa korrelatiivisena eikä niinkään ennustavana menetelmänä (Nummenmaa ym. 1997, 308). Lineaarisen regressioanalyysin oletuksista voidaan todeta, että selitettävät keskiarvomuuttujat täyttävät analyysin mitta-asteikolle asettamat vaatimukset, sillä Likert-asteikollisia ja

keskiarvoihin perustuvia muuttujia pidetään regressioanalyysiin soveltuvina. Havaintoyksiköiden määrää tutkimusaineistossa voidaan myös pitää riittävän suurena. Lisäksi sekä selittävien että selitettävien muuttujien todettiin aiemmin noudattavan normaalijakaumaa riittävän hyvin (vrt. luku 6.6). (Tähtinen 1993, 97.)

Henkilöstöjohtamisen edistysellisuuden yhteyttä työtyytyväisyyteen tarkasteltiin erikseen jokaisen työtyytyväisyyden ulottuvuuden osalta<sup>37</sup>. Kontrolloitaviksi muuttujiksi regressiomalleihin otettiin yksilökohtaisista taustatekijöistä sukupuoli (Clark ym. 1996), ikä ja työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa (Brush ym. 1987) sekä organisaatiokohtaisista taustatekijöistä työnantajasektori ja organisaation koko (kohdeorganisaation henkilöstömäärä) (Huselid 1995). Alunperin kolmiluokkaisesta sektorimuuttujasta tehtiin regressioanalyysiä varten kolme dummy-muuttujaa. Tarkastelu suoritettiin kaksivaiheisesti niin, että ensin malleihin lisättiin henkilöstöjohtamisen edistysellisuuden lisäksi ainoastaan yksilötason kontrollimuuttujat (yksilömallit). Seuraavassa vaiheessa malleihin lisättiin myös organisaatiotason taustatekijät (kononismallit).

Regressiomallien rakentaminen on mielekästä, koska malleihin valittujen selittävien muuttujien todettiin aiemmin korreloivan selitettävien muuttujien kanssa (Tähtinen 1993, 97). Ongelmia regressiomallien rakentamisessa sen sijaan tuotti selittävien muuttujien multikollineaarisuus. Multikollineaarisuusongelma syntyy, kun selittävät muuttujat ovat lähes lineaarisessa riippuvuussuhteessa keskenään eli korreloivat keskenään voimakkaasti (ks. esim. Taulukko 22). Tällöin malliin valikoituvat selittäjät ja mallin sisällöllinen tulkinta voivat olla kiinni hyvin pienistä eroista korrelaatioissa. Regressioanalyysiä tehtiin askeltavalla menetelmällä, jotta voitiin välttää selittäjien multikollineaarisuudesta aiheutuvia ongelmia<sup>38</sup>. (Nummenmaa ym. 1997, 307-312, 324).

Yksilökohtaiset taustatekijät sisältävien regressiomallien mukaan henkilöstöjohtamisen edistysellisyys on tilastollisesti merkitsevä selittäjä työpaikan sisäiseen viestintään, kehittymismahdollisuuksiin, palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin liittyvän tyytyväisyyden kohdalla (ks. Taulukko 26). Esi- miestytyväisyyttä selittävät työssäoloaika ja sukupuoli. Työpaikan sisäiseen viestintään liittyvää tyytyväisyyttä selittää henkilöstöjohtamisen edistysellisuuden lisäksi sukupuoli. Koettuja kehittymismahdollisuuksia puolestaan selit-

<sup>37</sup> Henkilökunnan riittävyys -ulottuvuutta koskeva malli ei estimoidu askeltavalla menetelmällä, koska yksikään selittäjä ei tule merkitseväksi, jotta se voitaisiin lisätä malliin.

<sup>38</sup> Askeltavien menetelmien etuna on se, että multikollineaarisista selittäjistä vain paras tulee mukaan lopulliseen malliin, mikäli muilla ei ole mallin selitysasetta lisäävää vaikutusta (Metsämuuronen 2001). Kun selittävät muuttujat ovat keskenään korreloimattomia, pakottavat ja askeltavat menetelmät tuottavat saman lopputuloksen (Nummenmaa ym. 1997, 311-312).

tää HRM-edistykseellisuuden ohella ikä. Palkkatyytyväisyyden kohdalla henkilöstöjohtamisen edistykseellisyys on ainoa merkitsevä selittäjä. Ikä ja sukupuoli selittävät tyytyväisyyttä työpaikan henkilösuhteisiin. Vaikutusmahdollisuuden osalta sukupuoli on ainut merkitsevä selittäjä, ja vastaajan ikä on ainut työn vaatimuksia selittävä tekijä. Etenemismahdollisuuksiin liittyvää tyytyväisyyttä puolestaan selittävät HRM-edistykseellisuuden lisäksi ikä ja sukupuoli.

Taulukko 26. Työtyytyväisyyden selittäjät yksilömallien mukaan.

	Regressio- kerroin B	Standardoitu kerroin $\beta$	t-arvo
<b>Esimiestoiminta</b> (F=9,560, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,075, Korjattu R <sup>2</sup> =0,067)			
Työssäoloaika	-0,022	-,224	-3,584***
Sukupuoli	0,283	,157	2,520*
<b>Viestintä</b> (F=5,296, p<0,01, R <sup>2</sup> =0,043, Korjattu R <sup>2</sup> =0,035)			
Sukupuoli	0,314	,161	2,531*
HRM-edistykseellisyys	0,015	,142	2,230*
<b>Kehittymismahdollisuudet</b> (F=21,339, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,153, Korjattu R <sup>2</sup> =0,145)			
HRM-edistykseellisyys	0,032	,364	6,082***
Ikä	-0,011	-,119	-1,982*
<b>Palkkaus</b> (F=19,591, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,076, Korjattu R <sup>2</sup> =0,072)			
HRM-edistykseellisyys	0,034	,276	4,426***
<b>Henkilösuhteet</b> (F=10,282, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,080, Korjattu R <sup>2</sup> =0,072)			
Ikä	-0,019	-,215	-3,406**
Sukupuoli	0,235	,151	2,391*
<b>Vaikutusmahdollisuudet</b> (F=4,316, p<0,05, R <sup>2</sup> =0,018, Korjattu R <sup>2</sup> =0,014)			
Sukupuoli	0,214	,134	2,077*
<b>Työn vaatimukset</b> (F=6,752, p<0,05, R <sup>2</sup> =0,028, Korjattu R <sup>2</sup> =0,024)			
Ikä	-0,015	-,166	-2,599*
<b>Etenemismahdollisuudet</b> (F=10,691, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,121, Korjattu R <sup>2</sup> =0,110)			
Ikä	-0,022	-,213	-3,418**
Sukupuoli	0,368	,202	3,242**
HRM-edistykseellisyys	0,014	,147	2,381*

R<sup>2</sup>=mallin selitysasaste, Korjattu R<sup>2</sup>=mallin korjattu selitysasaste,

F=mallin merkitsevyyden F-testi ja t=regressiokerroimen merkitsevyyden t-testi.

\*\*\*=0,1 %:n, \*\*1 %:n ja \*=5 %:n merkitsevyydellä tilastollisesti merkitsevä tulos.

Seuraavasta taulukosta nähdään, että kun sekä yksilö- että organisaatiokohtaiset taustatekijät otetaan huomioon, henkilöstöjohtamisen edistykseellisyys on tilastollisesti merkitsevä selittäjä ainoastaan koettujen kehittymismahdoli-

suuksien ja palkkatyytyväisyyden kohdalla. Henkilöstönjohtamisen edistykse-  
lisyyden vaikutus vastaajien kokemuksiin sisäisen viestinnän toimivuudesta ja  
etenemismahdollisuuksien oikeudenmukaisuudesta taas on tilastollisesti mer-  
kitsevä vain yksilötekijät huomioivien mallien mukaan. Kun HRM-  
edistykseellisyyden ja tyytyväisyyden ulottuvuuksien välistä yhteyttä tarkas-  
teltiin korrelaatioiden perusteella, todettiin HRM-edistykseellisyyden olevan  
voimakkaimmin yhteydessä juuri koettuihin kehittymismahdollisuuksiin ja  
palkkatyytyväisyyteen. Palkkatyytyväisyyttä tarkastelevassa mallissa HRM-  
edistykseellisyys on ainut tilastollisesti merkitsevä selittäjä. Koettuja kehitty-  
mismahdollisuuksia selittää HRM-edistykseellisyyden lisäksi myös vastaajan  
ikä siten, että nuoremmat vastaajat ovat tyytyväisempiä kehittymismahdoli-  
suuksiinsa kuin vanhemmat. Regressiomalleista on tosin todettava, että niiden  
selitysasteet jäävät varsin alhaisiksi<sup>39</sup> (vrt. Taulukko 27).

Yksilö- ja organisaatiotason kontrollimuuttajat huomioivat regressiomallit  
eroavat siis toisistaan merkittävästi ainoastaan sisäiseen viestintään ja etene-  
mismahdollisuuksiin liittyvän tyytyväisyyden osalta. Kun malliin lisätään or-  
ganisaatiotason taustatekijät, henkilöstöjohtamisen edistykseellisyys ei enää se-  
litä sisäiseen viestintään liittyvään tyytyväisyyttä. Sukupuolen ohella viestintä-  
tyytyväisyyttä selittävät tällöin työnantajasektori ja organisaation koko. Henki-  
löstöjohtamisen edistykseellisyys ei ole kokonaismalleissa merkitsevänä selittä-  
jänä myöskään etenemismahdollisuuksiin liittyvän tyytyväisyyden kohdalla.  
Iän ja sukupuolen ohella merkitseväksi selittäjäksi nousee näissä malleissa  
työnantajasektori. Koettuihin kehittymismahdollisuuksiin, palkkatyytyväisyy-  
teen, työpaikan henkisuhteisiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin liittyvän  
tyytyväisyyden osalta yksilö- ja organisaatiotason tekijät sisältävien mallien  
tulokset ovat täsmälleen samat. Esimiestytyväisyyden ja työn vaatimusten  
kohdalla ainut muutos yksilömalleihin verrattuna on työnantajasektorin nou-  
seminen merkitseväksi selittäjäksi. Seuraavassa eri tyytyväisyyden ulottu-  
vuuksien selittäjiä tarkastellaan lähemmin.

---

<sup>39</sup> On kuitenkin huomattava, että myös muissa vastaavantyyppisissä tutkimuksissa regressiomallien  
selitysasteet ovat olleet varsin alhaisia (ks. esim. Marler ym. 2002).

Taulukko 27. Työtyytyväisyyden selittäjät kokonaismallien mukaan.

	Regressio- kerroin B	Standardoitu kerroin $\beta$	t-arvo
<b>Esimiestoiminta</b> (F=8,156, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,094, Korjattu R <sup>2</sup> =0,082)			
Sektori	0,287	0,161	2,241*
Sukupuoli	0,287	0,160	2,577*
Työssäoloaika	-0,014	-0,143	-1,990*
<b>Viestintä</b> (F=8,421, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,097, Korjattu R <sup>2</sup> =0,085)			
Sektori	-0,639	-,272	-4,240***
Sukupuoli	0,394	,202	3,139**
Henkilöstömäärä <sup>1</sup>	-0,004	-,146	-2,208*
<b>Kehittymismahdollisuudet</b> (F=21,339, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,153, Korjattu R <sup>2</sup> =0,145)			
HRM-edistyksellisyys	0,032	,364	6,082***
Ikä	-0,011	-,119	-1,982*
<b>Palkkaus</b> (F=19,591, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,076, Korjattu R <sup>2</sup> =0,072)			
HRM-edistyksellisyys	0,034	0,276	4,426***
<b>Henkilösuhteet</b> (F=10,282, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,080, Korjattu R <sup>2</sup> =0,072)			
Ikä	-0,019	-,215	-3,406**
Sukupuoli	0,235	,151	2,391*
<b>Vaikutusmahdollisuudet</b> (F=4,316, p<0,05, R <sup>2</sup> =0,018, Korjattu R <sup>2</sup> =0,014)			
Sukupuoli	0,214	,134	2,077*
<b>Työn vaatimukset</b> (F=7,269, p<0,01, R <sup>2</sup> =0,058, Korjattu R <sup>2</sup> =0,050)			
Ikä	-0,020	-,221	-3,338**
Sektori	-0,291	-,182	-2,756**
<b>Etenemismahdollisuudet</b> (F=10,755, p<0,001, R <sup>2</sup> =0,122, Korjattu R <sup>2</sup> =0,110)			
Ikä	-0,018	-,177	-2,727***
Sukupuoli	0,364	,200	3,210**
Sektori	0,282	,155	2,418*

R<sup>2</sup>=mallin selitysaste, Korjattu R<sup>2</sup>=mallin korjattu selitysaste,

F=mallin merkitsevyyden F-testi ja t=regressiokertoimen merkitsevyyden t-testi.

\*\*\*=0,1 %:n, \*\*1 %:n ja \*=5 %:n merkitsevyystasolla tilastollisesti merkitsevä tulos.

<sup>1</sup> Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on ilmoitettu tuhansissa työntekijöissä.

Esimiestyytyväisyyteen vaikuttavat työnantajasektori, sukupuoli ja työssäoloaika. ICT-yksiköissä työskentelevät vastaajat ovat tyytyväisempiä esimieheltä saatuun tukeen, kannustukseen ja palautteeseen kuin muilla sektoreilla työskentelevät vastaajat. Miehet puolestaan ovat tyytyväisempiä kuin naiset, ja vähemmän aikaa nykyisen työnantajan palveluksessa olleet ovat tyytyväisempiä esimiehen toimintaan kuin pidemmän työkokemuksen omaavat vastaajat.



Yhtenä tekijänä ICT-yksiköissä toimivien vastaajien esimiestytyväisyyden taustalla saattaa vaikuttaa se, että kehityskeskustelut käytiin niissä säännöllisemmin kuin muissa yksiköissä. Kun kehityskeskustelut lisäksi mainittiin kohdeorganisaatioissa tärkeimmäksi esimiehen tukemisen ja palautteen annon välineeksi, voidaan niiden säännöllisellä ja systemaattisella käymisellä olettaa olevan positiivinen vaikutus esimiestytyväisyyteen.

Tietotekniikkahenkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään puolestaan selittää ensinnäkin työnantajasektori siten, että muuta yksityistä sektoria edustavat vastaajat ovat tyytymättömämpiä sisäiseen viestintään kuin ICT-sektoria tai julkista sektoria edustavat vastaajat. Naiset ovat miehiä tyytymättömämpiä sisäisen viestinnän toimivuuteen. Organisaation henkilöstömäärän kasvaessa tyytyväisyys sisäiseen viestintään heikkenee. Muun yksityisen sektorin henkilöstön tyytymättömyys sisäiseen viestintään saattaaakin johtua kyseiseen sektoriin kuuluvien kohdeorganisaatioiden melko suuresta koosta. Sukupuolen osalta puolestaan voidaan olettaa, että naispuolisen tietotekniikkahenkilöstön sosiaaliset tarpeet saattavat olla miehiä vahvemmat, mikä vaikuttaa naisten odotuksiin ja samalla myös tyytyväisyyteen (Oshagbemi 2003).

Vastaajien kokemuksiin työpaikan henkilösuhteista ja ilmapiiristä vaikuttavat tilastollisesti merkitsevästi ikä ja sukupuoli siten, että nuoret ja miehet ovat tyytyväisempiä kuin naiset ja iäkkäämmät vastaajat. Henkilösuhteisiin liittyvä tyytyväisyys on siis sidoksissa ennen kaikkea vastaajan henkilökohtaisiin taustatekijöihin. Tämän ulottuvuuden kohdalla voidaan sukupuoleen liittyen tehdä samantyyppinen tulkinta kuin edellä sisäisen viestinnän kohdalla; naiset luultavasti odottavat työpaikan hengeltä ja henkilösuhteilta enemmän kuin miehet. Se, että nuoret ovat iäkkäämpiä tyytyväisempiä henkilösuhteisiin, saattaa puolestaan johtua nuorten työuraansa aloittelevien henkilöiden yleisestä positiivisesta asenteesta työtä ja siihen liittyviä asioita kohtaan. Iän ja työkokemuksen karttuessa henkilöstö sen sijaan saattaa ”leipiintyä” niin työhön kuin työyhteisöönkin (Luthans & Thomas 1989). Samoin erilaisten työyhteisön jäsenten välisten ristiriitojen mahdollisuus kasvaa sen mukaan mitä kauemmin henkilö on työpaikassaan ollut.

Tietotekniikkahenkilöstön kokemuksia omista vaikutusmahdollisuuksistaan selittää ainoastaan sukupuoli. Tähänkin työtytyväisyyden osa-alueeseen miehet ovat tyytyväisempiä kuin naiset. Naiset kokevat todennäköisesti enemmän paineita työ- ja muun elämän yhteensovittamiseen kuin miehet (Julkunen, Nätti & Anttila 2004), mikä saattaa vaikuttaa siihen, että miehet ovat tyytyväisempiä työn hallintaan eli vapautteen päättää omaan työhön liittyvistä asioista kuin naiset (Järvelä 1988, 173). Myös Kauppinen-Toropainen ym. (1983) tutkimuksen mukaan työn hallinnan mahdollisuudet ovat miehillä paremmat kuin naisilla. Lisäksi em. tutkimuksessa havaittiin naisten kokevan työssään enemmän aikataulupaineita ja uupumusta kuin miesten.

Koettuihin työn liiallisiin vaatimuksiin puolestaan vaikuttavat ikä ja työnantajasektori. Kun ikää tulee lisää, työn vaatimukset lisääntyvät. Sektori vaikuttaa työn vaatimuksiin niin, että ICT-yksiköissä työskentelevät vastaajat kokevat työnsä liian vaativaksi useammin kuin muiden yksiköiden henkilöstö. Työn vaatimusten kasvu iän myötä johtunee pitkälti tietotekniikka-alan nopeasta kehityksestä, mikä asettaa henkilöstölle paineita jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen. Iäkkäämpi henkilöstö kokee nämä kehittymispaineet nuoria todennäköisemmin liiallisina ja kuormittavina (Luthans & Thomas 1989). Nuorilla vastavalmistuneilla työntekijöillä sen sijaan on jo lähtökohtaisesti joko alan kulutuksen tai harrastuneisuuden kautta hankittu hyvä osaamistaso ja uusimman teknologian ja työkalujen tuntemus (Tiainen 2002). ICT-yksiköissä työ koetaan vaativammaksi kuin muissa yksityisen sektorin yrityksissä tai julkisen sektorin organisaatioissa, mikä johtunee ICT-alan nopeasta kehityksestä ja projektimuotoisen työn mukanaan tuomista tiukoista aikatauluista.

Ylennysperusteiden ja henkilöstövalintojen koettua oikeudenmukaisuutta voidaan selittää iän, sukupuolen ja sektorin avulla. Nuoret tietotekniikan ammattilaiset ovat tyytyväisempiä etenemismahdollisuuksiinsa kuin iäkkäämmät kollegansa. Miehet kokevat etenemismahdollisuutensa paremmiksi kuin naiset, ja ICT-alan yrityksissä toimivat vastaajat ovat tyytyväisempiä etenemismahdollisuuksiin kuin muilla sektoreilla toimivat vastaajat. Iän vaikutus koettuihin etenemismahdollisuuksiin on luultavammin selitettävissä jo aiemmin mainitulla nuoren henkilöstön positiivisella perusvireellä ja työasenteella. Sukupuolen kohdalla voidaan vastaavasti hakea tulkintaa niin ikään aiemmin mainitusta työn ja muun elämän yhteensovittamisen ristiriidasta (Haapakorpi 1997). Miehillä on todennäköisesti paremmat mahdollisuudet panostaa uralla etenemiseen. Toisaalta miesten urasuuntatuneisuuskin saattaa olla vahvempaa kuin naisten (Mottaz 1986; Oshagbemi 2003). Tähän liittyen voidaan mainita, että kaksi kolmesta johtotehtäviä pääasiallisesti hoitavista vastaajista on miehiä. Sektorin osalta puolestaan voidaan todeta, että tietotekniikan ammattilaisille on suurissa ICT-alan yrityksissä tarjolla runsaammin erilaisia uramahdollisuuksia kuin muiden alojen tai julkisen sektorin organisaatioissa, joissa tietotekniikkahenkilöstö toimii organisaation ydintoimintaa tukevissa tehtävissä.

Näiden tulosten valossa näyttää siis siltä, että ennen kaikkea kehittymismahdollisuudet ja palkkaus, mutta myös sisäinen viestintä ja etenemismahdollisuudet ovat niitä osa-alueita, joihin liittyviin kokemuksiin henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydellä voidaan vaikuttaa. Esimiehen toimintaan, henkilösuhteisiin, vaikutusmahdollisuuksiin ja työn vaatimuksiin liittyvät kokemukset sitä vastoin ovat riippuvaisia henkilöstön yksilökohtaisista tai työnantajaorganisaatioon liittyvistä taustatekijöistä. Demografisista taustatekijöistä suku-

puolella on varsin suuri merkitys työtyytyväisyyden kokemisen kannalta. Tosin ikä on tilastollisesti merkitsevä selittäjänä lähes yhtä monen työtyytyväisyyden ulottuvuuden kohdalla. Myös työnantajasektori nousee tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi usean osa-alueen kohdalla. Työssäoloajan ja organisaation henkilöstömäärän vaikutus työtyytyväisyyteen sen sijaan on vähäisempi.

### 7.3.4 Ammattiryhmän heterogeenisyyden merkitys

Koska useilla niin työnantajaorganisaation rakenteellisilla kuin tietotekniikan ammattilaisten yksilökohtaisilla taustatekijöillä havaittiin olevan voimakas yhteys työtyytyväisyyteen, tarkasteltiin tutkimusaineistoa myös ryhmittelyanalyysin avulla. Tavoitteena oli selvittää, onko aineistosta mahdollista löytää työtyytyväisyyden ja taustamuuttujien suhteen toisistaan eroavia ja mielekkäästi tulkittavissa olevia alaryhmiä. Ryhmittelyanalyysi on luonteeltaan eksploratiivinen menetelmä (Metsämuuronen 2001, 163) ja soveltuu aineiston tarkasteluun erityisesti silloin, kun epäillään, että aineisto ei ole homogeeninen (Kanniainen 1999). Ryhmittelyanalyysin avulla pyritään selvittämään, voidaanko havaintoaineisto ryhmitellä siten, että saadaan  $n$  kpl ryhmiä, jotka eroavat toisistaan mahdollisimman paljon, mutta ovat sisäisesti mahdollisimman yhdenmukaisia (Metsämuuronen 2001, 164).

Ryhmittely suoritettiin ei-hierarkkisella ryhmittelyanalyysillä (K-Means Cluster) ja ryhmittelymuuttujiksi valittiin kaikki yhdeksän työtyytyväisyyden ulottuvuutta. Ryhmittely suoritettiin kaksivaiheisesti siten, että ryhmäkeskukset laskettiin ensin osa-aineistosta, jonka jälkeen ryhmittely tehtiin koko aineistolle näiden ryhmäkeskusten mukaisesti. Ryhmittelyä kokeiltiin sekä kahdella että kolmella ryhmällä, joista kolmen ryhmän ratkaisu todettiin ryhmien tulkinnan kannalta mielekkäämmäksi. Lopulliset ryhmäkeskukset on esitetty seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 28). Ensimmäinen ryhmä nimettiin perustyytyväisiksi koodareiksi, ja siihen kuuluvat vastaajat ovat kaikkein tyytyväisimpiä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Seuraavaksi tyytyväisin ryhmä nimettiin kiireisiksi uranluojiksi ja kaikkein tyytymättömimpien ryhmä nimettiin iäkkäiksi työjuhdiksi. Ryhmien nimeämisessä käytettiin mm. Rousseau (1995) psykologiseen sopimukseen perustuvaa työsuhteiden tyypittelyä sekä Ennsin, Ferratin ja Prasadin (2006) tietotekniikan ammattilaisia koskevia stereotyyppioita.

Taulukko 28. Profession alaryhmit sekä havaintojen määrät ryhmissä.

	Ryhmä		
	Koodarit	Uranluojat	Työjuhdat
Esimiestoiminta	4,15	3,97	2,76
Viestintä	3,77	3,01	2,39
Kehittymismahdollisuudet	4,12	3,83	2,82
Palkkaus	3,84	3,17	1,95
Henkilösuhteet	4,29	4,05	3,56
Vaikutusmahdollisuudet	3,70	3,32	2,78
Työn vaatimukset	4,13	3,41	3,81
Henkilökunnan riittävyys	3,70	2,22	2,69
Etenemismahdollisuudet	4,24	4,01	2,78
Vastaajien määrä	89	74	80

F-testisuureen arvojen perusteella ryhmien väliset erot näkyvät kaikkein voimakkaimmin esimiehen toiminnan, kehittymismahdollisuuksien, palkkauksen ja etenemismahdollisuuksien kohdalla. Tietotekniikan profession alaryhmien tulkinta sekä työtyytyväisyyden ulottuvuuksien että taustamuuttujien suhteen on esitetty seuraavassa.

Suurin osa *perustyytyväisiin koodareihin* kuuluvista vastaajista on ICT-alan yksiköissä työskenteleviä miehiä. Lähes puolet perustyytyväisten koodarien ryhmään kuuluvasta henkilöstöstä toimii ohjelmointitehtävissä. Yleisin koulutustausta tässä ryhmässä on opistotasoinen. Viidesosa perustyytyväisiin kuuluvasta henkilöstöstä toimii määräaikaisessa työsuhteessa. Tähän ryhmään kuuluva henkilöstö on muihin ryhmiin verrattuna kaikkein tyytyväisintä jokaiseen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen. Erityisen tyytyväisiä koodarit ovat esimiehen toimintaan, kehittymismahdollisuuksiin, työpaikan henkilösuhteisiin, työn vaatimuksiin ja omiin etenemismahdollisuuksiin. Työtä ei siis koeta liian vaativaksi, mikä saattaa johtua siitä, että henkilöstön osaaminen vastaa työn asettamia vaatimuksia. Toisaalta tyytyväisyys työn vaatimuksiin voi olla seurausta myös siitä, että työtahti ei ole niin kova kuin kiireisten uranluojien kohdalla. Perustyytyväisten koodarien verrattain alhainen koulutustaso saattaa johtua siitä, että osa heistä on tullut alalle harrastuksen kautta ja on siten hankkinut osaamisensa muun kuin muodollisen koulutuksen kautta. Toisaalta koodarien koulutustasoa saattaa alentaa myös se, että ICT-yksiköissä oli eniten henkilöstöä, jolla tutkinnon suorittaminen oli vielä kesken. Lisäksi on huomattava, että määräaikaisessa työsuhteessa toimivien keskuudessa on suhteellisesti enemmän opiskelijoita kuin vakituisen henkilöstön keskuudessa. Harrastuneisuus saattaa myös löytyä koodareiden varsin korkean työtyytyväisyyden taustalta; työstä ollaan niin innostuneita, että kaikki työn osa-alueet koetaan positiivisina.

*Kiireisiin uranluojiin* kuuluvasta henkilöstöstä suhteellisesti kaikkein suurin osuus toimii ICT-alan yksiköissä. Erityisen vähän uranluoja on muun yksityisen sektorin yritysten tietohallintoyksiköissä. Myös tämä ryhmä on miesvaltainen, muttei niin selkeästi kuin perustyytyväisten ryhmä. Uranluojien ryhmässä on melko runsaasti johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Huomattavalla osalla kiireisistä uranluojista on korkeakoulutasoinen tutkinto. Lisäksi voidaan todeta, että tähän ryhmään kuuluva henkilöstö on ollut nykyisen työnantajansa palveluksessa kaikkein lyhimmän aikaa. Uranluojien tyytyväisyys on useiden osa-alueiden kohdalla lähes samalla tasolla kuin perustyytyväisten ryhmässä. Huomattavaa on, että kiireiset uranluojat kokevat työnsä kaikkein vaativimmaksi ja kokevat työssään eniten kiirettä sekä aikataulupaineita. Työn hektisyys ja vaatavuus eivät kuitenkaan heijastu muihin työn osa-alueisiin, sillä kiireiset uranluojat ovat varsin tyytyväisiä esimerkiksi työpaikan henkilösuhteisiin ja omiin etenemismahdollisuuksiinsa.

*Äkkäitä työjuhtia* löytyy tasaisesti kaikilta työnantajasektoreilta. Yli puolet työjuhdista on naisia. Kahteen muuhun ryhmään verrattuna tähän ryhmään kuuluvan henkilöstön keski-ikä on kaikkein korkein. Työjuhdat ovat myös olleet nykyisen työnantajan palveluksessa selkeästi kaikkein pisimmän aikaa. Työjuhtien ryhmässä on paljon järjestelmäsunnittelutehtävissä mutta myös ohjelmointitehtävissä toimivaa henkilöstöä. Myös käytön tukitehtävissä toimivien osuus on merkittävä työjuhtien ryhmässä. Työjuhtien koulutustaso on hieman korkeampi kuin kiireisten uranluojien eli varsin suuri osuus tämän ryhmän henkilöstöstä on suorittanut yliopistotasaisen tutkinnon. Työn osa-alueista työjuhdat ovat kaikkein tyytyväisimpiä työn vaatimuksiin. He kokevat siis kahteen muuhun ryhmään verrattuna vähiten liiallisia vaatimuksia työssään. Myös kiirettä ja aikataulupaineita koetaan vähemmän kuin kiireisten uranluojien ryhmässä. Tyytyväisyys erityisesti palkkaukseen, esimiehen toimintaan ja kehittymis- sekä etenemismahdollisuuksiin sen sijaan on muihin ryhmiin verrattuna alhaisella tasolla.

Työjuhtien tyytymättömyys saattaa osaltaan johtua siitä, että esimerkiksi palkan ja etenemismahdollisuuksien ei katsota vastaavan omaa osaamista, sillä työjuhtien koulutustaso on korkea ja työkokemusta on runsaasti. Toisaalta voidaan viitata myös edellä esitettyyn tulkintaan siitä, että mikäli henkilö ei koe työtään liian vaativaksi, hän saattaa kokea työnsä liian vähän haasteita tarjoavaksi ja on itse asiassa tyytymätön työnsä vaatimuksiin, mikä puolestaan heijastuu tyytymättömyytenä myös muihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Kyseessä voi siis olla tilanne, jossa henkilön oma osaamistaso korkeampi kuin työtehtävien suorittamiseksi vaadittava osaamistaso, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä (Rose 1994). Työilmapiiriin työjuhdat sitä vastoin kokevat suhteellisen hyväksi. Kun esimerkiksi palkkatyytyväisyys on erityisen alhaisella tasolla, saattaa tämä ilmentää tiettyä työntekijä-työnantaja vastakkainasettelua; työ-

tovereiden kanssa viihdytään hyvin, mutta työnantajan toimintaan ollaan tyytymättömiä. Keskeisten taustamuuttujien jakaumat profession alaryhmissä on esitetty seuraavissa taulukoissa (ks. Taulukko 29 ja Taulukko 30).

Taulukko 29. Profession alaryhmien taustat sukupuolen, sektorin, koulutuksen, työtehtävän ja työsuhteen tyypin mukaan.

	Koodarit	Uranluojat	Työjuhdat	Yhteensä
<b>Sukupuoli</b>				N=242
Nainen	38	45	56	46
Mies	62	55	44	54
<b>Sektori</b>				N=242
ICT	52	60	33	48
Muu yksityinen	21	15	33	23
Julkinen	27	26	35	29
<b>Koulutus</b>				N=237
Peruskoulu/lukio	26	16	13	19
Ammattikoulu/opisto	41	36	39	38
Ammattikorkeakoulu	8	6	5	6
Yliopisto	26	43	44	37
<b>Työtehtävä</b>				N=240
Johto	9	16	8	11
Järjestelmäsuunnittelu	20	23	35	26
Ohjelmointi	47	30	30	26
Käytön tuki	3	12	15	10
Oper./tietol./laitteisto	8	4	3	5
Muu asiantuntija	12	14	10	12
<b>Työsuhte</b>				N=243
Määräaikainen	21	16	6	15
Vakituinen	79	84	94	85

Yhteenvedona voidaan todeta, että lähes 80 prosenttia ICT-alan yksiköissä työskentelevistä vastaajista kuuluu joko perustyytyväisten koodarien tai kii-reisten uranlujien ryhmään. Yritysten tietohallinto-osastoilla työskentelevistä vastaajista sen sijaan lähes puolet kuuluu iäkkäisiin työjuhtiin. Julkisen sekto-rin organisaatioiden tietohallinto-osastoilla työskentelevät vastaajat ovat kaik-kein tasaisimmin jakautuneita eri ryhmiin kuitenkin niin, että 40 prosenttia heistä kuuluu työjuhtien ryhmään. Miehiä on eniten perustyytyväisten kooda-rien ryhmässä ja vähiten työjuhtien ryhmässä. Naiset ovat jakautuneet miehiä tasaisemmin eri ryhmiin, ja eniten heitä on työjuhtien ryhmässä. Koulutustaso on kaikkein korkein työjuhdilla ja alhaisin koodareilla. Lähes puolet ohjel-mointitehtäviä pääasiallisesti tekevästä tietotekniikkahenkilöstöstä kuuluu koodarien ryhmään. Samoin lähes puolet johtotehtävissä toimivista kuuluu uranlujiiin ja järjestelmäsuunnittelutehtävissä toimivista työjuhtiin. Määräai-

kaisesta henkilöstöstä suurin osa kuuluu koodareihin, mikä johtunee siitä, että tähän ryhmään kuuluu joko vastavalmistuneita tai opintojensa loppuvaiheessa olevia harjoittelijoita. Koodarit ja uranluojat ovat suunnilleen saman ikäisiä, ja työjuhdat ovat keski-ikältään selkeästi iäkkäin ryhmä, joka on myös toiminut sekä nykyisen työnantajan palveluksessa että nykyisessä työtehtävässä pisimman aikaa.

Taulukko 30. Profession alaryhmien taustat iän ja työssäoloajan mukaan.

	Koodarit		Uranluojat		Työjuhdat		Yhteensä	
	ka	N	ka	N	ka	N	ka	N
Ikä (vuotta)	39,47	88	39,38	74	42,79	75	40,49	237
Työssäoloaika työnantajalla (vuotta)	7,734	89	7,042	74	11,230	80	8,674	243
Työssäoloaika tehtävässä (vuotta)	3,559	89	3,159	74	6,405	80	4,374	243

Tarkasteltaessa tietotekniikkahenkilöstön keskuudesta löydettyjen profession alaryhmien riippuvuutta henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydestä huomataan, että kaikkein edistyksellisintä henkilöstöjohtamista soveltavissa organisaatioissa työskentelee suhteellisesti enemmän perustyytyväisiä koodareita ja kiireisiä uranluojia kuin työjuhtia. Iäkkäitä työjuhtia puolestaan työskentelee suhteellisesti eniten vähiten edistyksellistä henkilöstöjohtamista soveltavissa organisaatioissa.

Taulukko 31. Ryhmäjäsennyden riippuvuus HRM-edistyksellisyydestä (N=242).

Ryhvät		HRM-edistyksellisyys			Yhteensä
		Vähiten edistyksellinen	Siltä väliltä	Edistyksellisin	
Koodarit	%	30	36	40	36
Uranluojat	%	27	22	38	31
Työjuhdat	%	42	42	22	33
Yhteensä	%	100	100	100	100

$\chi^2=11,939$ ,  $df=4$ ,  $p<0,05$

Kun henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien välisiä korrelaatioita tarkasteltiin erikseen profession alaryhmissä huomattiin, että perustyytyväisten koodarien ryhmässä henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä koettuihin kehittymismahdollisuuksiin ( $r=0,448$ ,  $p<0,001$ ) ja palkkatyytyväisyyteen ( $r=0,355$ ,  $p<0,001$ ). Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja henkilökunnan riittävyyden välinen yhteys

sen sijaan on negatiivinen ( $r=-0,281$ ,  $p<0,01$ ). Tämä johtunee siitä, että henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena on edistyksellisintä niissä organisaatioissa, joissa työtahti on kaikkein kovin. Myös kiireisten uranluojien ryhmässä henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä koettuihin kehittymismahdollisuuksiin ( $r=0,598$ ,  $p<0,001$ ) ja palkkatyytyväisyyteen ( $r=0,305$ ,  $p<0,01$ ). Kiireisten uranluojien kohdalla ensiksi mainittu yhteys on vielä voimakkaampi kuin perustyytyväisten koodarien kohdalla, mikä ilmentää uranluojien erityisen vahvaa eteenpäin pyrkimistä oman osaamisen kehittämisen kautta. Iäkkäiden työjuhtien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys sitä vastoin ei ole yhteydessä yhteenkään työtyytyväisyyden osa-alueeseen. Ryhmittäisen tarkastelun perusteella voidaan siis todeta, että henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä työtyytyväisyyteen ainoastaan perustyytyväisiin koodareihin ja kiireisiin uranluojien kuuluvien vastaajien kohdalla. Ryhmittäiset korrelaatiot on esitetty liitetaulukkoissa 9-11.

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden korrelaatio kehittymismahdollisuuksien ja palkkauksen kanssa on sekä koodarien että uranluojien ryhmissä voimakkaampi kuin koko tutkimusaineistossa (vrt. Taulukko 24). Todettakoon vielä, että kehittymismahdollisuuksien ja henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden välinen korrelaatio on kaikkein voimakkain uranluojien ryhmässä. Palkkauksen ja henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden välinen korrelaatio puolestaan on voimakkain koodarien ryhmässä. HRM-edistyksellisyyden ja henkilökunnan riittävyuden välinen korrelaatio puolestaan on tilastollisesti merkitsevä ainoastaan koodarien ryhmässä.

## 7.4 Vaihtoalttiuteen vaikuttavat tekijät

### 7.4.1 Yksilö- ja organisaatiokohtaisten taustatekijöiden merkitys

Työpaikan vaihtoalttiuden ja taustamuuttujien välisten yhteyksien tarkastelussa käytettiin aiemmin luotua kolmiluokkaista vaihtoalttiutus-muuttujaa. Eri työnantajasektoreiden väliltä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja työpaikan vaihtoalttiudessa ( $\chi^2=5,289$ ,  $df=4$ ,  $p=0,259$ ) (ks. Taulukko 32). Myöskään naisten ja miesten väliltä ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja ( $\chi^2=4,590$ ,  $df=2$ ,  $p=0,101$ ) (ks. Taulukko 33).



Taulukko 32. Työpaikan vaihtoalttius sektorin mukaan (N=244).

Työnantajasektori		Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.			Yhteensä
		Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	
ICT	%	45	22	33	100
Muu yksityinen	%	31	26	44	100
Julkinen	%	34	20	46	100
Yhteensä	%	39	22	39	100

$\chi^2=5,289$ ,  $df=4$ ,  $p=0,259$

Taulukko 33. Työpaikan vaihtoalttius sukupuolen mukaan (N=244).

Sukupuoli		Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.			Yhteensä
		Eri mieltä	Siltä väliltä	Samaa mieltä	
Nainen	%	38	17	45	100
Mies	%	39	27	34	100
Yhteensä	%	39	23	39	100

$\chi^2=4,590$ ,  $df=2$ ,  $p=0,101$

Vastaajien ikä ( $F=0,233$ ,  $p=0,792$ ), työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa ( $F=0,138$ ,  $p=0,871$ ) ja työssäoloaika nykyisessä tehtävässä ( $F=0,169$ ,  $p=0,845$ ) eivät myöskään eroa tilastollisesti merkitsevästi vastaajan työpaikan vaihtoalttiuden mukaan. Lisäksi todettiin, etteivät koulutustausta ( $\chi^2=4,997$ ,  $df=6$ ,  $p=0,544$ ) tai työtehtävä vaikuta työpaikan vaihtoalttiuteen ( $\chi^2=13,207$ ,  $df=10$ ,  $p=0,212$ ). Määräaikaisen ja vakituisen henkilöstön välillä ( $\chi^2=1,566$ ,  $df=2$ ,  $p=0,457$ ) ei niin ikään ole tilastollisesti merkitsevää eroa työpaikan vaihtoalttiudessa.

Taulukko 34. Keskimääräinen ikä ja työssäoloaika työpaikan vaihtoalttiuden mukaan.

Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus.		ka	s	N
Ikä (vuotta) F=0,233, p=0,792	Eri mieltä	40,9	9,858	93
	Siltä väliltä	39,9	9,180	54
	Samaa mieltä	40,3	7,991	92
	Kaikki vastaajat	40,4	8,995	239
Työssäoloaika nykyisen ta:n palveluksessa (vuotta) F=0,138, p=0,871	Eri mieltä	8,2	10,005	95
	Siltä väliltä	9,1	8,980	55
	Samaa mieltä	8,5	8,594	95
	Kaikki vastaajat	8,5	9,217	245
Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä (vuotta) F=0,169, p=0,845	Eri mieltä	4,0	5,874	95
	Siltä väliltä	4,5	5,983	55
	Samaa mieltä	4,5	5,401	95
	Kaikki vastaajat	4,3	5,701	245

#### 7.4.2 Henkilöstöjohtamisen edistykellisyiden ja työtyytyväisyyden merkitys

Tarkasteltaessa henkilöstöjohtamisen edistykellisyiden ja työtyytyväisyyden korrelaatioita työpaikan vaihtoalttiuteen huomataan, että henkilöstön kokemukset kaikilta henkilöstöjohtamisen osa-alueilta paitsi työn vaatimuksista korreloivat negatiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi työpaikan vaihtoalttiuden kanssa (ks. Taulukko 24). Mitä tyytyväisempi vastaaja on työn osa-alueisiin, sitä voimakkaammin hän pyrkii säilyttämään työnantajaorganisaationsa jäsenyyden. Myös HRM-edistykellisyys korreloi negatiivisesti ( $r=-0,250$ ,  $p<0,001$ ) työpaikan vaihtoalttiuden kanssa niin, että edistykellisempiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä soveltavien organisaatioissa henkilöstön pyrkimys työnantajaorganisaation jäsenyyden säilyttämiseen on vahvempi kuin vähemmän edistykellisiä käytäntöjä soveltavissa organisaatioissa.

E erityisen voimakas henkilöstöjohtamisen edistykellisyiden ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys on edellä kuvattujen perustyytyväisten koodarien ryhmässä ( $r=-0,368$ ,  $p<0,001$ ). Kiireisten uranluojien ( $r=-0,219$ ,  $p=0,062$ ) ja iäkkäiden työjuhtien ( $r=-0,092$ ,  $p=0,421$ ) kohdalla henkilöstöjohtamisen edistykellisyiden ja työpaikan vaihtoalttiuden välillä sen sijaan ei ole tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota. Uranluojien kohdalla korrelaatio tosin on tilastollisesti melkein merkitsevä ja lähes yhtä voimakas kuin koko tutkimusaineiston kohdalla. Työtyytyväisyyden osa-alueista puolestaan tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ( $r=-0,438$ ,

$p < 0,001$ ) koodarien työpaikan vaihtoalttiuteen. Uranluojien kohdalla taas esimiestytyväisyys on tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä ( $r = -0,267$ ,  $p < 0,05$ ) työpaikan vaihtoalttiuteen. Työjuhtien työpaikan vaihtoalttiuteen ovat yhteydessä sekä esimiestytyväisyys ( $r = -0,345$ ,  $p < 0,001$ ), kehittymismahdollisuudet ( $r = -0,387$ ,  $p < 0,001$ ) että etenemismahdollisuudet ( $r = -0,393$ ,  $p < 0,001$ ) (ks. liitetaulukot 9-11).

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät ovat yhteydessä tietotekniikkahenkilöstön työpaikan vaihtoalttiuteen. Tätä tutkittiin logistisella regressioanalyysillä, jolla pyritään löytämään useiden selittäjien joukosta parhaat selittämään kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä (työpaikan vaihtoalttiutus) ja siinä tapahtuvaa vaihtelua (Metsämuuronen 2001). Logistisella regressioanalyysillä tutkitaan siis sitä, mitkä teorian perusteella tärkeiksi osoittautuneet tekijät selittävät työpaikan vaihtoalttiutta kaikkein voimakkaimmin. Lineaarinen regressioanalyysi ei tässä tapauksessa sovellu analyysimenetelmäksi, koska selitettävä muuttujana luokitteleva (Norušis 1999; Grönroos 2003). Binaarinen logistinen regressioanalyysi (Binary Logistic) sen sijaan soveltuu erityisesti tilanteeseen, jossa selitettävä muuttuja on kaksiluokkainen (Metsämuuronen 2001).

Logistista regressioanalyysiä varten muodostettiin kaksiarvoinen vaihtoalttiutusmittari siten, että työpaikan vaihtoalttiutta selvittävä väittämä ”*Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus*” luokiteltiin uudelleen kahteen luokkaan siten, että osittain ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdot yhdistettiin ”valmis vaihtamaan työpaikkaa” luokaksi (muuttujan arvo 0). Täysin ja osittain eri mieltä vastausvaihtoehdot yhdistettiin ”ei valmis vaihtamaan työpaikkaa” luokaksi (muuttujan arvo 1). Muuttujan keskimäinen luokka ”siltä väliltä” jätettiin tässä muodostetun mittarin ulkopuolelle, koska haluttiin tarkastella vain kahta vaihtoalttiuden ääripäätä. Liu, Spector & Jex (2005) käyttivät tutkimuksessaan samantyyppistä vaihtoalttiuden mittaria. Työpaikan vaihtoalttiutus –muuttujan jakauma on esitetty seuraavassa taulukossa (ks. Taulukko 35), jonka mukaan puolet vastaajista on valmiita vaihtamaan työpaikkaa sopivan tilaisuuden tullen.

Taulukko 35. Vastaajien alttius työpaikan vaihtoon.

Työpaikan vaihtoalttiutus	N	%
Valmis vaihtamaan työpaikkaa	95	50
Ei valmis vaihtamaan työpaikkaa	95	50
Yhteensä	190	100

Logistiseen regressiomalliin valittiin selittäjiksi kaikki työtyytyväisyyden ulottuvuudet eli vastaajan tyytyväisyys palkkaukseen, kehittymis-, vaikutus- ja

etenemismahdollisuuksiin, sisäiseen viestintään, työn vaatimuksiin, henkilökunnan riittävyteen, esimiestoimintaan ja henkilösuhteisiin sekä HRM-edistyksellisyys. Demografisista taustatekijöistä malliin otettiin vastaajan ikä, sukupuoli, koulutustaso ja työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa. Organisaatiota koskevista taustatekijöistä malliin sisällytettiin työnantajasektori ja tutkittavan organisaation henkilöstömäärä.

Parasta logistista regressiomallia etsittäessä kokeiltiin sekä pakottavaa että askeltavia menetelmiä. Askeltavissa menetelmissä käytettiin selittäjien merkittävyyden testaamiseen uskottavuusosamäärään perustuvaa LR-testiä, jonka on todettu olevan kaikkein luotettavin vaihtoehto merkitsevien selittäjien löytämiseen (Norušis 1999; Grönroos 2003). Eri menetelmillä estimoitujen mallien hyvyttä arvioitiin muun muassa vertaamalla kullakin menetelmällä estimoidun mallin  $-2LL$ -arvoa<sup>40</sup> ainoastaan vakiotermin sisältävän niin sanotun nollamallin  $-2LL$ -arvoon. Mikäli estimoidun mallin  $-2LL$ -arvo on pienempi kuin nollamallin vastaava arvo, voidaan selittäjien katsoa tuovan lisäarvoa malliin.  $-2LL$ -arvon liittyvä  $\chi^2$ -testisuure puolestaan testaa nollahypoteesia, jonka mukaan mallin kaikki termit, vakiotermit lukuun ottamatta, ovat nollia. (Norušis 1999.)

Logistisen regressiomallin perusteella jokaiselle havaintoyksikölle laskeaan ennustettu arvo. Mikäli ennustettu arvo on suurempi kuin 0,5, havaintoyksikkö sijoitetaan luokkaan 1, muuten luokkaan 0. Eri malleja siis vertailtiin myös sen perusteella, kuinka hyvin ne onnistuivat luokittelemaan havainnot oikein. Selitysaste on niin ikään eräs mallin hyvyttä ilmentävä tunnusluku, joka lineaarisessa regressiomallissa kertoo mallin selittämän osuuden selitettävän muuttujan kokonaisvaihtelusta, kun vaihtelua kuvataan neliösummalla. Myös logistisille malleille on olemassa vastaavia selitysastetta kuvaavia kertoimia, mutta näiden kertoimien ei voida suoraan tulkita kuvaavan mallilla selitettyä osuutta selitettävän muuttujan vaihtelusta. (Norušis 1999; Grönroos 2003.) Edellisten lisäksi mallien hyvyttä arvioitiin myös Hosmer-Lemeshown testillä<sup>41</sup>.

Parasta regressiomallia etsittäessä oli tavoitteena löytää mahdollisimman yksinkertainen, tilastollisesti riittävä ja sisällöllisesti tulkittavissa oleva malli (Nummenmaa ym. 1997). Selitysasteen, luokittelukyvyyn ja mallin tulkinnallisen järjestyksen perusteella parhaaksi työpaikan vaihtoalttiutta ennustavaksi malliksi valittiin uskottavuusosamäärään (LR) perustuvalla eteenpäin askeltavalla menetelmällä muodostettu malli, jossa selittäjinä ovat tyytyväisyys esimiehen toimintaan, kehittymismahdollisuuksiin ja palkkaukseen sekä ikä.

<sup>40</sup>  $-2LL$ -arvo kertoo siitä, kuinka hyvin estimoitu malli sopii aineistoon (Norušis 1999).

<sup>41</sup> Testillä tarkastellaan mallin muodon eli lineaarisen prediktorin muodon sopivuutta (Grönroos 2003). Käytännössä testi mittaa sitä, kuinka hyvin arvot luokittevat oikeisiin kategorioihin (Metsämuuronen 2001).

Henkilöstöjohtamisen edistykellisyys sen sijaan ei ole merkitsevien selittäjien joukossa.

Alla olevasta taulukosta nähdään, että kaikkien muiden termien paitsi iän regressiokerroin poikkeaa nolasta tilastollisesti merkitsevästi. Myös iän regressiokertoimen tilastollinen merkitsevyys ( $p=0,051$ ) on hyvin lähellä kertoimen merkitsevyydestä asetettua viiden prosentin rajaa (ks. Taulukko 36). Odds ratio eli ristulosuhde ( $\text{Exp}(B)$ ) kertoo, että kun esimiestytyväisyydessä tapahtuu yhden yksikön kasvu, henkilön todennäköisyys kuulua organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien ryhmään kasvaa 2,153-kertaiseksi. Kun tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin kasvaa yhdellä yksiköllä, vähän työpaikan tähän ryhmään kuulumisen todennäköisyys kasvaa 2,046-kertaiseksi. Palkkatyytyväisyyden kohdalla vastaava luku on 1,472. Yhden yksikön muutos henkilön iässä saa aikaan vain hyvin pienen muutoksen todennäköisyydessä kuulua organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien ryhmään, sillä todennäköisyys kasvaa ainoastaan 4,1 %.

Taulukko 36. Työpaikan vaihtoalttiutta selittävät tekijät.

	Regressiokerroin	P-arvo	Exp(B)
Esimiestoiminta	0,767	0,008	2,153
Kehittymismahdollisuudet	0,716	0,017	2,046
Palkkaus	0,387	0,022	1,472
Ikä	0,040	0,051	1,041

Mallin selitysaste on 36,8 % ja sen avulla voidaan luokitella oikein 74,6 % havainnoista (ks. Taulukko 37). Mallin ennustekyky on työpaikan vaihtoalttiutta omaavien henkilöiden kohdalla hieman heikompi kuin organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien kohdalla. Hosmer-Lemeshown testin mukaan malli sopii aineistoon hyvin ( $\chi^2 = 6,436$ ,  $df = 8$ ,  $p\text{-arvo} = 0,599$ ).

Taulukko 37. Työpaikan vaihtoalttiuden todelliset ja regressiomallin mukaiset frekvenssit.

		Odotetut		Oikein ennustetut (%)
		Valmiutta työpaikan vaihtoon	Ei valmiutta työpaikan vaihtoon	
Havaitut	Valmiutta työpaikan vaihtoon	63	25	72
	Ei valmiutta työpaikan vaihtoon	20	69	78
Yhteensä				75

Logistisen regressioanalyysin tulokset kertovat siitä, että henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista erityisesti positiiviset kokemukset esimiehen toiminnasta, omista kehittymismahdollisuuksista ja palkkauskäytännöistä vähentävät henkilöstön alttiutta työpaikan vaihtoon. Vaikka positiiviset kokemukset lähes kaikista henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista ovat yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen, eivät nämä tekijät esimieskokemuksia, koulutusmahdollisuuksia ja palkkatyytyväisyyttä lukuun ottamatta ole merkitseviä selittäjiä työpaikan vaihtoalttiudelle, kun yksilö- ja organisaatiokohtaiset taustatekijät sekä HRM-edistyksellisyys otetaan huomioon<sup>42</sup>.

Esimiehen toiminnalla, johon tässä sisältyvät muun muassa esimiehen tuki, kannustus ja palautteen anto näyttää siis olevan merkitystä tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiudessa. Myös henkilöstön kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksia parantamalla voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtoalttiuteen. Henkilöstön kokemukset palkkauskäytäntöjen ja oman suorituksen sekä ammattiosaamisen vastaavuudesta näyttävät niin ikään vaikuttavan vaihtoalttiuteen. Mallin tulkinnassa tärkeäksi tekijäksi nousee tietotekniikkahenkilöstön vahva henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve, minkä voidaan olettaa vaikuttavan siihen, että kehittymismahdollisuudet nousevat tärkeäksi vaihtoalttiuteen vaikuttavaksi tekijäksi tietotekniikan ammattilaisten kohdalla. Myös esimieskokemusten merkitys selittäjänä voidaan tulkita saman mekanismin kautta. Esimiehellä voidaan katsoa olevan tärkeä rooli henkilöstön koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien luomisessa.

Palkkauksen merkitys vaihtoalttiuden kannalta on ymmärrettävissä ICT-alan vahvan palkkakilpailun kautta. 1990-luvun lopulla ICT-alan kasvuvauhti oli kova ja tällöin myös kilpailu alan parhaista osaajista oli kiivasta. Tuolloin näytti jopa siltä, ettei palkkoille ollut olemassa ylärajaa, sillä ammattitaitoista henkilöstöä houkuteltiin varsin huimilla palkkasummilla. Alan nopea ja paljon julkisuutta saanut kehitys loi myös osittain epärealistisia mielikuvia tietotekniikka-alan yleisestä palkkatasosta (Ruohonen ym. 2002). Tätä taustaa vasten ei ole yllättävää, että palkkatyytyväisyys nousee yhdeksi vaihtoalttiutta selittäväksi tekijäksi.

Iän merkitys vaihtoalttiuden taustalla vaikuttavana tekijänä sen sijaan on hyvin vähäinen, mutta sen suuntainen, että nuorempi henkilöstö on alttiimpaa vaihtamaan työpaikkaa kuin vanhempi. Tämä on ensinnäkin selitettävissä sillä, että liikkuvuushalukkuuden on todettu vähenevän iän myötä (Lähteenmäki 1995, 424; Jokivuori 2002; Laine 2005). Erityisesti tietotekniikkahenkilöstön

<sup>42</sup> Teknisesti tämä saattaa johtua myös selittävien muuttujien multikollineaarisuudesta, jolloin keskenään voimakkaasti korreloivista selittäjistä vain osa tulee mukaan malliin (Nummenmaa ym. 1997, 311-312).

kohdalla tulos voidaan tulkita niin, että nuorten tietotekniikkaosaajien työmarkkinamahdollisuudet ovat kaikkein parhaimmat. Alan voimakkaasta kehityksestä johtuen nuorilla, hyvin koulutetuilla ja mahdollisesti harrastuksen kautta alalle tulleille tietotekniikan ammattilaisille on tarjolla runsaasti vaihtoehtoisia työpaikkoja, mikä näkyy näiden henkilöiden liikkuvuutena ja työpaikan vaihtoalttiutena.

### 7.4.3 Tietotekniikan profession alaryhmien merkitys

Tarkasteltaessa työpaikan vaihtoalttiuden ja profession alaryhmien välistä yhteyttä huomataan, että työjuhdat ovat selkeästi valmiimpia vaihtamaan työpaikkaa kuin koodarit (ks. Taulukko 38). Myös enemmistö uranluojista on valmiita työpaikan vaihtoon, mikä ei ole yllättävää, koska heidän voidaan olettaa jatkuvasti etsivän uusia ja parempia uramahdollisuuksia.

Taulukko 38. Profession alaryhmien ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys (N=187).

Työpaikan vaihtoalttius		Ryhmät			Yhteensä
		Koodarit	Uranluojat	Työjuhdat	
Valmis vaihtamaan työpaikkaa	%	22	55	78	50
Ei valmis vaihtamaan työpaikkaa	%	78	46	22	50
Yhteensä	%	100	100	100	100

$\chi^2=41,939$ ,  $df=2$ ,  $p<0,001$

Mikäli tietotekniikan profession alaryhmät otetaan mukaan logistiseen regressiomalliin (eteenpäin askeltava LR) omana kategorisena muuttujanaan, mallin merkitsevinä termeinä ovat esimiestoiminta, kehittymismahdollisuudet sekä profession alaryhmät. Tämän mallin selitysaste on 36,3 % ja sen avulla voidaan luokitella 75,1 havainnoista oikein. Hosmer-Lemeshown testin mukaan malli sopii aineistoon hyvin ( $\chi^2 = 4,099$ ,  $df = 8$ ,  $p$ -arvo = 0,848). Regressiomallin mukaan esimiestytyväisyydessä tapahtuva yhden yksikön kasvu lisää henkilön todennäköisyyttä kuulua organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien ryhmään 1,892-kertaiseksi. Kun tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin kasvaa yhdellä yksiköllä, vähän työpaikan vaihtoalttiutta omaavien ryhmään kuulumisen todennäköisyys kasvaa 2,110-kertaiseksi. Profession alaryhmät puolestaan vaikuttavat työpaikan vaihtoalttiuteen niin, että uranluojien todennäköisyys kuulua vähän työpaikan vaihtoalttiutta omaavien ryh-

mään on 68,2 % pienempi kuin koodarien. Työjuhtien kohdalla vastaava luku on 59 %.

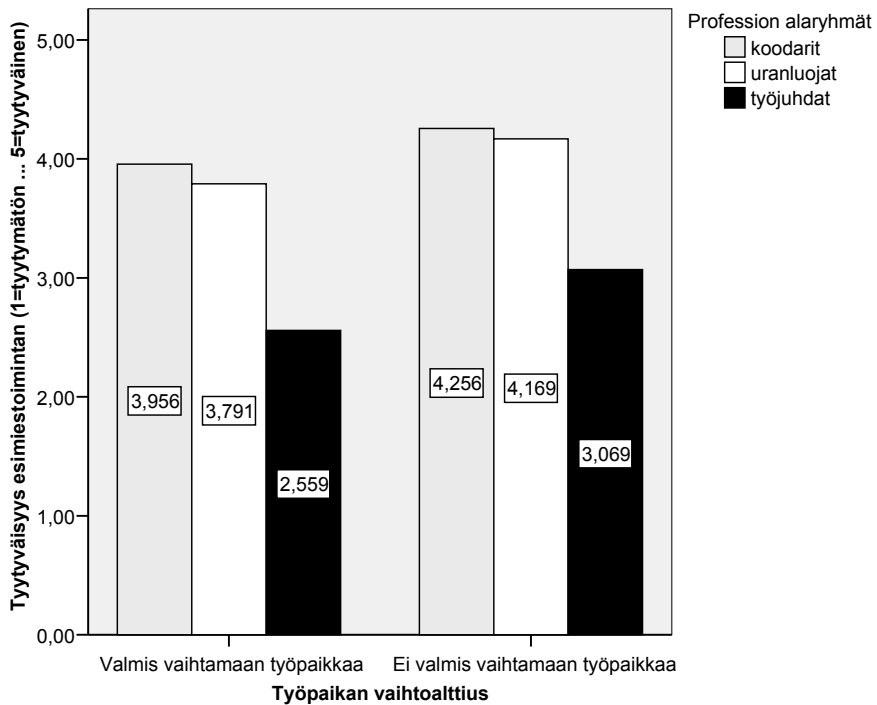
Taulukko 39. Työpaikan vaihtoalttiutta selittävät tekijät, kun malliin lisätty profession alaryhmät.

	Regressiokerroin	P-arvo	Exp(B)
Esimiestoiminta	,638	,037	1,892
Kehittymismahdollisuudet	,747	,015	2,110
Profession alaryhmät <sup>43</sup>		,020	
Uranluojat	-1,145	,006	,318
Työjuhdat	-,892	,116	,410

Alla oleva kuvio (ks. Kuvio 8) havainnollistaa esimiestytyväisyyden ja työpaikan vaihtoalttiuden välistä yhteyttä profession alaryhmissä. Jokaisen ryhmän kohdalla työpaikan vaihtoon valmiit vastaajat ovat tyytymättömämpiä esimiestoimintaan kuin henkilöt, jotka pyrkivät säilyttämään organisaation jäsenyyden.

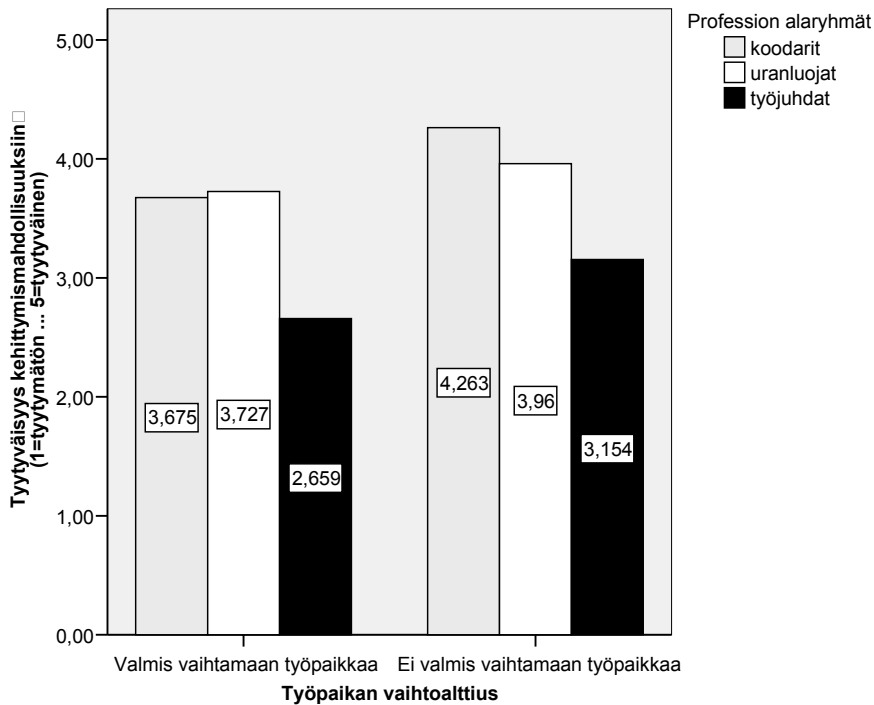
<sup>43</sup> Profession alaryhmät -muuttuja on luokiteltu seuraavasti: 1=koodarit, 2=uranluojat ja 3=työjuhdat. Referenssiluokkana käytetään tässä luokkaa 1 eli koodareita.





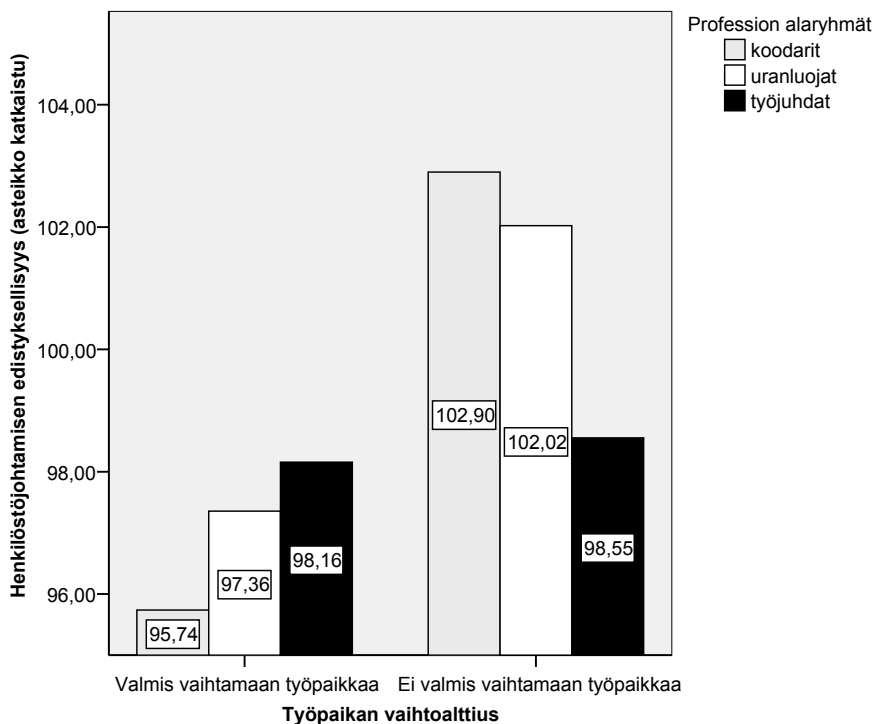
Kuvio 8. Esimiestyytyväisyys ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä.

Seuraava kuvio (ks. Kuvio 9) puolestaan havainnollistaa koettujen kehittämismahdollisuuksien ja työpaikan vaihtoalttiuden välistä yhteyttä profession alaryhmissä. Kuvioista on nähtävissä, että uranluojien kohdalla tyytyväisyys kehittämismahdollisuuksiin on organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivän henkilöstön kohdalla vain hiukan korkeammalla tasolla kuin työpaikan vaihtoon valmiin henkilöstön kohdalla. Muiden ryhmien kohdalla ero työpaikan vaihtoalttiutta omaavien ja organisaationjäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien vastaajien tyytyväisyydessä kehittämismahdollisuuksiin on samankaltainen kuin esimiestyytyväisyyden kohdalla.



Kuvio 9. Kehittymismahdollisuudet ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä.

Seuraavassa kuviossa (ks. Kuvio 10) on esitetty henkilöstöjohtamisen edistykellisyuden ja työpaikan vaihtoalttiuden välinen yhteys tietotekniikan profession alaryhmissä. Kuvioista nähdään ensinnäkin se, että koodarien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistykellisyydellä on eniten merkitystä työpaikan vaihtoalttiuteen. Myös uranluojien ryhmässä henkilöstöjohtamisen edistykellisyys on yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Työjuhtien kohdalla sen sijaan huomataan, että henkilöstöjohtamisen edistykellisyys on suunnilleen samalla tasolla sekä työpaikan vaihtoon valmiiden että organisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivien vastaajien kohdalla.



Kuvio 10. HRM-edistyskäsillyys ja työpaikan vaihtoalttius profession alaryhmissä.

## 7.5 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksessa tarkasteltiin tietotekniikkahenkilöstön rekrytointiin, perehdyttämiseen, kouluttamiseen ja kehittämiseen sekä palkkaukseen ja palkitsemiseen liittyviä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä. Varsinaisten HRM-käytäntöjen lisäksi tutkittiin henkilöstön osallistamiseen, organisaation sisäiseen viestintään, työyhteisön ilmapiiriin ja työtehtävien organisointiin liittyviä työkäytäntöjä. Tutkimuksen mukaan ICT-yksiköiden rekrytointikäytännöt ovat niiden suuremmasta rekrytointitarpeesta johtuen suunnitelmallisempia ja systemaattisempia kuin muiden yksityisen sektorin yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden tietohallintoyksiköiden soveltamat käytännöt. Eri työnantajasektoreilla käytetään pääpiirteissään samoja rekrytointikanavia, mutta painotukset ovat erilaiset. Samoin kuin rekrytointikäytännöt, myös uuden henkilöstön perehdyttämiskäytännöt ovat ICT-yksiköissä suunnitelmallisempia kuin muita työnantajasektoreita edustavissa yksiköissä. ICT-yksiköissä uutta henkilöstöä

rekrytoidaan jatkuvasti ja näin ollen myös perehdyttämiskursseja ja -ohjelmia järjestetään säännöllisesti.

Henkilöstön kehittäminen on henkilöstöjohtamisen osa-alue, johon panostetaan voimakkaasti, sillä siihen liittyviä käytäntöjä sovelletaan varsin runsaasti. Selvää rahaa henkilöstön kehittämiseen käytetään eniten ICT-yksiköissä ja vähiten julkisen sektorin yksiköissä. Palkkauksen kannustavuus toteutuu parhaiten ICT-yksiköissä, joissa palkkaus on tyypillisesti yhteydessä tiimin suoritukseen. Muita työnantajasektoreita edustavissa yksiköissä taas käytetään koko organisaation suorituksen perusteella määräytyviä bonuksia. Myös työsuhde-edut ovat kaikkein monipuolisimmat ICT-alaa edustavissa ja vähäisimmät julkista sektoria edustavissa yksiköissä.

Varsinaista tiimityötä käytetään eniten ICT-yksiköissä, mutta tietotekniikkahenkilöstön työn organisointia voidaan luonnehtia tiimimäiseksi myös muilla työnantajasektoreilla. Kehityskeskustelu tuli tutkimuksessa esiin merkittävimpänä esimiehen tukemisen ja palautteen annon välineenä. Tämän lisäksi kehityskeskustelua käytetään henkilöstön koulutustarpeiden ja yksikön työilmapiiriin kartoittamisen keinona sekä henkilöstön osallistamisen ja palkkanuovottelujen käymisen välineenä. ICT-yksiköissä kehityskeskustelujen käyminen on säännöllisempää ja systemaattisempaa kuin muita sektoreja edustavissa yksiköissä, joissa kehityskeskustelu ei vielä kaikilta osin ole muodostunut viralliseksi henkilöstöjohtamisen käytännöksi. Kehityskeskustelun lisäksi henkilöstön vaikuttamiskanaviksi mainittiin erilaiset toimikunnat, aloitejärjestelmät, palaverit, kyselyt sekä henkilöstön edustus yrityksen johtoryhmässä. Tärkeimmät sisäisen viestinnän kanavat ovat sähköposti ja intranet. ICT-yksiköissä painottui tiimitason viestintä, kun muissa yksiköissä taas korostui koko organisaation tai yksikön kattava viestintä. Työilmapiirikyselyt sen sijaan kuuluvat vakiintuneisiin henkilöstökäytäntöihin erityisesti ICT- ja julkisen sektorin yksiköissä.

ICT-alan yksiköt erottuivat tutkimuksessa edukseen henkilöstökäytäntöjen soveltamisen laajuudessa, systemaattisuudessa ja yhtenäisyydessä. Henkilöstöjohtamisen todettiin sekä laadullisen että määrällisen aineiston perusteella olevan kaikkein edistyksellisintä ICT-alan yrityksissä. Seuraavaksi edistyksellisimpiä käytäntöjä sovelletaan julkisen sektorin organisaatioissa. Muuta yksityistä sektoria edustavissa yrityksissä käytännöt ovat vähiten edistyksellisiä.

Ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen ovat tutkimuksen mukaan tärkeimmät tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamista koskevat tulevaisuuden haasteet. Tietotekniikan professionnelle ominainen työvälineiden nopea kehitys ja kiivas työtahti luovat erityishaasteita tietotekniikkahenkilöstön osaamisen ylläpitämiselle, kehittämiselle ja hallinnalle. Kehityksessä mukana pysyminen ja oikeisiin asioihin keskittyminen on tärkeää, jotta organisaatiosta löytyy oikeanlaista ja ajantasaista

osaamista omaavaa tietotekniikkahenkilöstöä myös tulevaisuudessa. Houkuttelevan työnantajaimagon ylläpitäminen ja henkilöstön sitouttaminen kuuluvat niin ikään tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisen haasteisiin. Henkilöstön sitouttamisen keinoina pidetään mielekkäiden ja haasteellisten työtehtävien, kehittymismahdollisuuksien ja kilpailukykyisen palkan tarjoamista. Perinteisempiä toimialoja edustavat organisaatiot kokevat erityisen haastavaksi tietotekniikkatalojen kanssa käytävän rekrytointikilpailun. Tietotekniikkatalojen haasteena puolestaan on henkilöstön ulkoisen vaihtuvuuden vähentäminen. Tietotekniikan osaajien ikääntyminen tuo myös omat haasteensa henkilöstöjohtamiseen erityisesti perinteisempiä aloja edustavissa organisaatioissa, sillä rekrytointitarpeen kasvun lisäksi myös tiedon siirtämisen ja jakamisen merkitys korostuvat henkilöstön eläköitymisen myötä. Tietotekniikan professiosta luotu varsin positiivinen ja osittain harhainenkin kuva vaikuttaa henkilöstön työtä ja työmahdollisuuksia koskeviin odotuksiin korostaen työtyytyväisyyden ja sitoutumisen merkitystä ja luoden samalla omat haasteensa tietotekniikkahenkilöstön johtamiseen.

Tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä tarkasteltiin yhdeksän osa-alueen kautta, joista työn vaatimukset –ulottuvuus jakautui työn laadullisiin vaatimuksiin sekä työn määrällisiin vaatimuksiin. Tulos viittaa siihen, että vaikka tietotekniikkahenkilöstön työn laadulliset ja määrälliset vaatimukset ovat yhteydessä keskenään, ne ovat kuitenkin erillisiä ulottuvuuksia. Työn laadulliset vaatimukset kuvaavat työtehtävien sisällöllistä kuormittavuutta ja henkilökunnan riittävyys kuvaa työn määrällistä kuormittavuutta. Pääpiirteisään tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyden osa-alueet ovat melko voimakkaasti yhteydessä keskenään siten, että yhteen osa-alueeseen tyytyväinen henkilö on tyytyväinen myös muihin osa-alueisiin. Erityisesti tyytyväisyys työn laadullisiin mutta myös määrällisiin vaatimuksiin ovat verrattain erillisiä työtyytyväisyyden osa-alueita, joiden yhteys muihin osa-alueisiin on heikko. Tietotekniikkahenkilöstön kokemukset etenemismahdollisuuksista, kehittymismahdollisuuksista ja esimiehen toiminnasta sen sijaan ovat voimakkaasti yhteydessä keskenään.

Tietotekniikan ammattilaiset ovat kaikkein tyytyväisimpiä työpaikan henkilo-suhteiden toimivuuteen sekä työn vaativuuteen. Työpaikan henki ja ilmapiiri koetaan verrattain hyväksi eikä työtä koeta liian vaativaksi, vastuulliseksi tai sirpaleiseksi. Eniten tyytymättömyyttä puolestaan aiheuttavat henkilökunnan riittävyys sekä palkkaukseen ja työpaikan sisäiseen viestintään liittyvät käytännöt. Tämä tarkoittaa, että kiire ja aikataulupaineet ovat osa tietotekniikkahenkilöstön työtä. Palkkauksen sitä vastoin ei katsota vastaavan omaa suoritustasoja tai ammattiosaamista, eikä sisäisen viestinnän riittävyteen ja avoimuuteen olla täysin tyytyväisiä.

ICT-yksiköissä työskentelevä tietotekniikkahenkilöstö on pääasiassa tyytyväisempää kuin muilla työnantajasektoreilla työskentelevä henkilöstö. Poikkeuksen tästä muodostavat ainoastaan työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset, sillä ICT-yksiköissä työ koetaan kaikkein vaativimmaksi ja kiireisimmäksi. Naiset puolestaan ovat miehiä tyytymättömämpiä kaikkiin osa-alueisiin. Suurin ero työtyytyväisyydessä eri sukupuolten välillä on etenemismahdollisuuksien kohdalla, mikä tarkoittaa, että naiset ovat miehiä tyytymättömämpiä henkilöstövalintojen ja henkilöstön ylennysperusteiden oikeudenmukaisuuteen. Lisäksi työtyytyväisyyden todettiin tietotekniikan ammattilaisten kohdalla laskevan iän myötä.

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen siten, että tyytyväisyys lisääntyy edistyksellisyyden kasvaessa. Voimakkain yhteys löytyy henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja koettujen kehittymismahdollisuuksien sekä palkkatyytyväisyyden väliltä. Yhteydet työkäytännöiksi luettaviin osa-alueisiin, kuten osallistamiseen ja työilmapiiriin, sen sijaan ovat hyvin heikkoja. Regressiomallien mukaan henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys selittää tietotekniikkahenkilöstön tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään, kehittymismahdollisuuksiin, palkkaukseen ja etenemismahdollisuuksiin. Kun malleihin otettiin mukaan työnantajaorganisaation rakenteelliset taustatekijät, henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys oli merkittävä työtyytyväisyyden taustalla vaikuttava tekijä ainoastaan koettujen kehittymismahdollisuuksien ja palkkatyytyväisyyden kohdalla.

Viime kädessä henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys vaikuttaa siis varsinaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita koskevaan tyytyväisyyteen. Työkäytäntöihin liittyvään tyytyväisyyteen sen sijaan vaikuttavat henkilöstöjohtamisen lisäksi myös muut tekijät. Sisäisen viestinnän koettuun toimivuuteen vaikuttavat organisaation rakenteellisten tekijöiden lisäksi myös työntekijän sukupuoli. Sekä kokemukset työpaikan henkilösuhteista että omista vaikutusmahdollisuuksista ovat sidoksissa tietotekniikkahenkilöstön yksilökohtaisiin taustatekijöihin. Koettua työn liiallista vaativuutta puolestaan selittävät sekä tietotekniikkahenkilöstön ikä että työnantajasektori. Kaiken kaikkiaan työkäytäntöihin liittyvää tyytyväisyyttä selittää voimakkaimmin sukupuoli, mutta myös iällä ja työnantajasektorilla on vaikutusta näihin osa-alueisiin liittyviin kokemuksiin. Niin esimiestytytyväisyyttä kuin kokemuksia etenemismahdollisuuksista puolestaan selittävät sekä työnantajaorganisaation rakenteelliset että tietotekniikkahenkilöstön yksilökohtaiset tekijät, joista tärkeimmät ovat työnantajasektori ja sukupuoli. Työnantajasektori on luonnollisesti varsin määräävä tekijä siinä, millaiset tietotekniikkahenkilöstön uramahdollisuudet ovat. Kaiken kaikkiaan sukupuolella, iällä ja työnantajasektorilla on varsin suuri merkitys tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyden kokemisessa.

Koska tutkituilla niin organisaatio- kuin yksilökohtaisilla taustatekijöillä havaittiin olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, tutkittiin tietotekniikkahenkilöstön yhtenäisyyttä ammattiryhmänä tarkemmin. Tutkimuksessa löydettiin kolme toisistaan eroavaa profession alaryhmää. Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin tyytyväisiin ryhmä nimettiin *perustyytyväisiksi koodareiksi*. Perustyytyväiset koodarit ovat tietotekniikkataloissa työskenteleviä miehiä, joiden pääasiallinen työtehtävä on ohjelmointi. Koodarit ovat varsin tyytyväisiä kaikkiin työn osa-alueisiin. *Kiireiset uranluojat* ovat niin ikään ICT-sektorilla toimivia miehiä. Heillä on korkea koulutustaso ja johtotehtävien osuus työtehtävistä on muihin ryhmiin verrattuna korostunut. Kiireiset uranluojat kokevat työssään sekä laadullista että määrällistä kuormitusta, mutta ovat yleisesti ottaen varsin tyytyväisiä työhönsä. Uranluojat ovat olleet nykyisen työnantajansa palveluksessa muihin ryhmiin verrattuna kaikkein lyhimmän aikaa. *Iäkkäät työjuhdat* muodostavat keski-ikältään kaikkein vanhimman ryhmän, johon kuuluu korkeasti koulutettuja naisia. Työjuhtia löytyy kaikilta työnantajasektoreilta. He ovat toimineet nykyisen työnantajansa palveluksessa muihin ryhmiin verrattuna selkeästi pisimmän aikaa. Iäkkäät työjuhdat ovat muihin ryhmiin verrattuna varsin tyytymättömiä oman organisaationsa henkilöstökäytäntöihin.

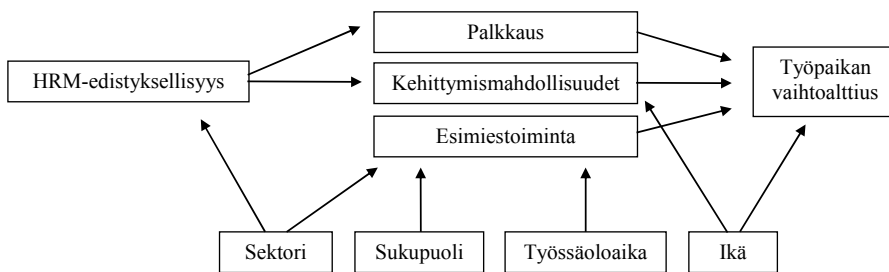
Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden ja työtyytyväisyyden välistä yhteyttä tarkasteltiin erikseen tietotekniikan profession alaryhmissä. Edistyksellisyyden yhteyden kehittymismahdollisuuksiin todettiin olevan kaikkein voimakkain kiireisten uranluojien ryhmässä. Edistyksellisyyden ja palkkatyytyväisyyden välinen yhteys puolestaan on voimakkain koodarien ryhmässä. Työjuhtien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys sen sijaan ei ole yhteydessä yhteenkään työtyytyväisyyden osa-alueeseen.

Työtyytyväisyys on yhteydessä aikomukseen säilyttää työnantajaorganisaation jäsenyys, sillä tyytyväisyyden lisääntyessä työpaikan vaihtoalttius vähenee. Tyytyväisyys työn vaatimuksiin muodostaa tässäkin kohtaa poikkeuksen, sillä se ei ole yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin vähentää erityisesti koodarien alttiutta työpaikan vaihtoon. Uranluojilla puolestaan esimiestytytyväisyys vähentää työpaikan vaihtoalttiutta. Työjuhtien kohdalla työpaikan vaihtoalttiutta vähentävät tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin, esimiehen toimintaan ja etenemismahdollisuuksiin.

Vastaavasti edistyksellisempää henkilöstöjohtamista soveltavien organisaatioiden henkilöstö omaa vähemmän alttiutta työpaikan vaihtoon kuin vähemmän edistyksellisiä käytäntöjä soveltavien organisaatioiden henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen on kaikkein voimakkain perustyytyväisten koodarien ryhmässä. Kiireisten uranluojien kohdalla yhteys on heikompi ja iäkkäiden työjuhtien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys ei ole yhteydessä työpaikan vaihtoalttiuteen. Kun tar-

kasteluun otetaan mukaan työtyytyväisyyden osa-alueet, henkilöstöjohtamisen edistyskellisyys ei enää ole yhteydessä työpaikan vaihtoalittiuteen. Merkitseviä tekijöitä ovat tällöin esimiestytyväisyys, koetut kehittymismahdollisuudet, palkkatyytyväisyys ja ikä. Kun myös tietotekniikan profession alaryhmit otetaan mukaan tarkasteluun, työpaikan vaihtoalittiuden merkitseviä selittäjiä ovat esimiestytyväisyys ja kehittymismahdollisuudet sekä profession alaryhmit. Palkkatyytyväisyyden ja iän merkitys siis häviää, kun profession heterogeenisuus otetaan huomioon. Työpaikan vaihtoon valmiit henkilöt ovat tyytymättömämpiä esimiestoimintaan ja kehittymismahdollisuuksiin kuin työnantajaorganisaation jäsenyyden säilyttämiseen pyrkivät henkilöt.

Seuraavassa kuviossa on esitetty henkilöstöjohtamisen edistyskellisuuden, työtytyväisyyden sekä työpaikan vaihtoalittiuden väliset yhteydet tietotekniikkahenkilöstön kohdalla. Lisäksi kuviossa on esitetty taustamuuttujien vaikutus tutkittujen ilmiöiden välisiin yhteyksiin. Ensinnäkin tutkimustulokset osoittavat, että työnantajasektori vaikuttaa kohdeorganisaatioiden henkilöstöjohtamisen edistyskellisyyteen. Henkilöstöjohtamisen edistyskellisuuden puolestaan todettiin olevan merkitsevä selittäjä tietotekniikkahenkilöstön kehittymismahdollisuuksille ja palkkatyytyväisyydelle. Koettuihin kehittymismahdollisuuksiin vaikuttaa henkilöstöjohtamisen lisäksi myös työntekijän ikä. Työtytyväisyyden osa-alueista esimiestytyväisyys, tyytyväisyys kehittymismahdollisuuksiin ja palkkatyytyväisyys vähentävät tietotekniikkahenkilöstön alittiutta työpaikan vaihtoon. Lisäksi työpaikan vaihtoalittius vähenee iän myötä. Tietotekniikkahenkilöstön esimiestytyväisyyden taustalla vaikuttavia tekijöitä puolestaan ovat työnantajasektori, sukupuoli ja työssäoloaika nykyisen työnantajan palveluksessa.



Kuvio 11. Todetut yhteydet tutkittujen ilmiöiden välillä.

Tietotekniikan profession alaryhmien vaikutuksesta tutkittuihin yhteyksiin voidaan yhteenvetona todeta, että henkilöstöjohtamisen edistyskellisuuden ja työpaikan vaihtoalittiuden välinen yhteys on voimakkain koodarien kohdalla. Uranluojien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyskellisuuden yhteys työpai-



kan vaihtoalittiuteen on tilastollisesti melkein merkitsevä. Sekä koodarien että uranluojien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä kehittymismahdollisuuksiin ja palkkatyytyväisyyteen. Koodarien osalta henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys on yhteydessä myös henkilökunnan riittävyteen. Työtyytyväisyyden osa-alueista erityisesti kehittymismahdollisuudet ovat yhteydessä työpaikan vaihtoalittiuteen koodarien kohdalla. Uranluojien kohdalla työpaikan vaihtoalittiuteen selkeimmin vaikuttava työtyytyväisyyden osa-alue on esimiestyytyväisyys. Työjuhtien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys sitä vastoin ei ole yhteydessä työtyytyväisyyteen eikä työpaikan vaihtoalittiuteen. Työtyytyväisyyden osa-alueista esimiestyytyväisyys, kehittymismahdollisuudet ja etenemismahdollisuudet ovat yhteydessä työjuhtien työpaikan vaihtoalittiuteen.



## 8 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TULOKSELLISUUS TIETOTEKNIikka-AMMATEISSA

### 8.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Henkilöstö on jo pitkään tunnistettu ja tunnustettu organisaation tärkeimmäksi voimavaraksi ja kilpailukyvyn lähteeksi. Moderni HRM pyrkii vastaamaan nykypäivän organisaatioiden henkilöstöfunktiolle luomiin haasteisiin toteuttamalla henkilöstön työtyytyväisyyttä, sitoutumista, motivaatiota sekä osaamisen kehittymistä edesauttavia henkilöstökäytäntöjä. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa puolestaan on keskeistä henkilöstöön liittyvien pitkän tähtäyksen tavoitteiden saavuttaminen. Ajatus, jonka mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn, ei sekään ole uusi. Vaikka henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välistä linkkiä on viime vuosina tutkittu ahkerasti, on henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden aikaan saavan mekanismin todentaminen kiistanalainen kysymys HRM-tutkimuksen piirissä. Guest (2001) onkin todennut, että henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkiminen on yksi merkittävimmistä HRM-tutkimuksen haasteista. Eräs syy tähän on tutkimusalueen käsitteistön vakiintumattomuus sekä erilaisten tutkimusasetelmien suuri kirjo (Alasoini 2001; Vanhala & Kotila 2006).

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu henkilöstökäytäntöjen kokonaisuuden tuloksellisuutta, jolloin ajatuksena on, että HRM-järjestelmällä kokonaisuutena on enemmän merkitystä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen kuin yksittäisillä HRM-käytännöillä. Lisäksi tutkimuksen lähtökohtana on, että sekä organisaation että ammattiryhmän toimintalogiikka vaikuttaa henkilöstökäytäntöjen soveltamiseen (MacDuffie 1995). Tulokselliseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen tarvitaan siis henkilöstökäytäntöjen sekä ammattiryhmä- että organisaatiokohtaista räätälöintiä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisesta saadaan mahdollisimman tuloksellista. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittareina käytettiin työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta. Tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaatioissa sovellettavan henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden edistyksellisyyden yhteyttä tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen. Lisäksi selvitettiin, millainen on

henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden ja henkilöstön työtyytyväisyyden yhteys tietotekniikan ammattilaisten työpaikan vaihtoalttiuteen.

Tutkimuksen ensimmäisen osatavoitteen mukaisesti pyrittiin selvittämään, *millaisia henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjä tietotekniikan ammattilaisten kohdalla sovelletaan*. Tutkimuksen mukaan ICT-alan yritykset kulkevat etulinjassa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistyksellisuuden suhteen. Muiden toimialojen yrityksissä puolestaan on havahduttu siihen, että jotain on tehtävä, jotta alan osaajat saadaan pidettyä yrityksessä ja uutta henkilöstöä rekrytoitua. Näissä yrityksissä olikin meneillään varsin runsaasti eri henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin liittyviä kehittämishankkeita. Myös julkisella sektorilla suunnitellaan hankkeita, toimenpideohjelmia ja strategioita, mutta ongelmanna on määrärahojen puute, joka hankaloittaa kehittämistoimien käytäntöön viemistä. Toiminta on julkisella sektorilla pääpiirteissään hyvin ohjeistettua, mutta systemaattiset henkilöstöjohtamisen työkalut kuitenkin puuttuvat.

Julkisen sektorin taloudellisten resurssien niukkuus näkyy myös HRM-edistyksellisyydessä, jota mitattiin osin taloudellisin mittarein. ”Valtion realismi” eli määrärahojen niukkuus heikentää erityisesti julkisen sektorin palkkakilpailukykyä. Taloudellisten resurssien niukkuutta pyritään kuitenkin kompensoimaan tarjoamalla haasteellisia, mielenkiintoisia ja itsenäisiä työtehtäviä sekä mahdollisuuksia oman ammattiosaamisen kehittämiseen. Myös muun yksityisen sektorin yrityksissä tietotekniikkahenkilöstö näyttää organisaation ydintoimintaa tukevana yksikkönä jääneen osittain muiden toimintojen jalkoihin. Vaikka tietotekniikan ja tietohallinnon tärkeyttä organisaation toiminnan kannalta painotetaan, ei tietotekniikkahenkilöstön johtaminen näissä organisaatioissa kuitenkaan ole niin suunnitelmallista ja systemaattista kuin ICT-alan yksiköissä.

Merkittävimmäksi henkilöstövoimavarojen johtamisen tulevaisuuden haasteeksi tietotekniikkahenkilöstön kohdalla koetaan osaamisen ylläpitäminen, kehittämien ja hallinta. Vaikka henkilöstökäytäntöjen soveltaminen vaihtelee työnantajasektorin mukaan, koetaan tulevaisuuden haasteet kuitenkin varsin samanlaisina työnantajasektorista riippumatta. Vaikka eri sektoreilla toimivan tietotekniikkahenkilöstön odotukset työtään kohtaan poikkeavat toisistaan, ja samoin eri sektoreilla toimivien työnantajaorganisaatioiden lähtökohdat ovat erilaiset, näyttää tietotekniikkahenkilöstö ammattiryhmänä kuitenkin jakavan tiettyjä käsityksiä esim. siitä, mitä he työltään odottavat. Tämä viittaa siihen, että työnantajasektorin lisäksi myös tietotekniikan professiolla on tärkeä merkitys niin alan työkuulttuurin kuin henkilöstön odotustenkin muodostumisessa.

Tutkimuksen toisena osatavoitteena oli selvittää, *miten tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyys rakentuu*. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin yhdeksän osa-alueen kautta, joista työn laadulliset vaatimukset nousivat selkeästi muista erilliseksi osa-alueeksi. Tyytyväisyys työn laadullisiin vaatimuksiin ei ole juu-

rikaan yhteydessä muihin osa-alueisiin liittyvään työtyytyväisyyteen. Oman ammattitaidon kehittämisen tietotekniikan ammattilaiset sen sijaan kokevat tärkeäksi osaksi urakehitystä, mikä on tyypillinen ilmiö tietotyöläisten ja asiantuntijoiden keskuudessa laajemminkin (ks. esim. Haapakorpi 1997; Kaajas ym. 2001). Esimiehen tuki puolestaan on tärkeä tekijä tietotekniikan ammattilaisten kokemuksessa omista etenemismahdollisuuksistaan. Samantyyppiseen tulokseen on päädytty myös aiemmissa tutkimuksissa, joissa tyytymättömyyden esimiehen tukeen on todettu lisäävän uraan liittyvää tyytymättömyyttä (ks. Lähteenmäki 1995).

Tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyden rakentumisesta on kuitenkin löydettävissä joitakin erityisiä piirteitä, joiden voidaan olettaa olevan ominaisia nimenomaan tietotekniikan professionille. Erityisesti työn määrälliset vaatimukset näyttää olevan sellainen osa-alue, joka tietotekniikan ammattilaisten kohdalla on muista ammattiryhmistä poikkeava. Taustalta löytynee tietotekniikkahenkilöstön voimakas henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarve (Couger ja Zawacki 1980), mikä tarkoittaa, että tietotekniikkahenkilöstö odottaa työtehtävien olevan vaativia ja haasteellisia, ja kokee tyydytystä voidessaan kehittää omaa osaamistaan haasteellisten työtehtävien parissa. Näin ollen työn vaativuus sinänsä on tietotekniikan ammattilaisille mieluinen asia. Esimerkiksi aikaisemmassa hoitohenkilökuntaa tarkastelleessa tutkimuksessa sitä vastoin työn määrällisten vaatimusten todettiin olevan käänteisessä yhteydessä koettuun esimiestoiminnan laatuun ja työpaikan henkilösuhteiden toimivuuteen (ks. Laine 2005).

Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu kaikkein parhaiten ICT-alan yksiköissä, sillä niissä henkilöstö on kaikkein tyytyväisintä työn eri osa-alueisiin. Syitä ICT-yksiköissä toimivan henkilöstön työtyytyväisyyteen voidaan hakea henkilöstökäytäntöjen soveltamisen johdonmukaisuudesta, mikä osaltaan vaikuttaa henkilöstön kokemukseen käytäntöjen oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta (Leventhal 1980). Esimerkiksi kehityskeskustelu oli selkeästi vakiintuneempi käytäntö ICT-yksiköissä kuin muissa yksiköissä, mikä saattaa vaikuttaa näissä yksiköissä toimivan henkilöstön esimiestyytyväisyyteen. Myös uramahdollisuudet ovat suurissa kansainvälisestikin toimivissa ICT-yrityksissä selkeästi paremmat kuin muilla aloilla toimivien organisaatioiden pienissä tietohallintoyksiköissä. Palkkatyytyväisyydessä sen sijaan eri työnantajasektorien väliltä löytyi yllättävän vähän eroja, mikä johtunee siitä, että eri sektoreilla toimivan henkilöstön odotukset palkan suhteen ovat erilaiset. Uraodotusten erilaisuudesta puolestaan kertoo ICT-yksiköiden henkilöstön selkeästi suurempi vaihtuvuus.

Saattaa myös olla, että henkilöstöjohtaminen kaiken kaikkiaan on ICT-alalla poikkeuksellisen edistyksellistä. Koska julkista sektoria ja ns. perinteisempiä toimialoja edustavissa kohdeorganisaatioissa tutkittiin ainoastaan tieto-

tekniikkahenkilöstön johtamiskäytäntöjä, ei tähän saada vastausta tämän tutkimuksen puitteissa. Henkilöstökäytäntöjen soveltamisen todettiin julkisella sektorilla ja perinteisten toimialojen yrityksissä olevan varsin yksikkökohtaista ja vaihtelevaa, mikä yhdessä tietotekniikkahenkilöstön tukifunktioroolin kanssa antaa viitteitä siitä, että eri henkilöstöryhmien johtamiskäytännöissä saattaa olla eroja. Myös Schuler ja Jackson (1987) ovat todenneet, että organisaatiot käyttävät eri henkilöstöryhmien kohdalla erilaisia johtamiskäytäntöjä. Erityisesti suurissa organisaatioissa on todennäköistä että organisaation eri osissa sovelletaan erilaisia henkilöstökäytäntöjä (Vanhala & Kotila 2006). On toki mahdollista, etteivät henkilöstöjohtamisen käytännöt juuri eroa sen mukaan, onko kyseessä tietotekniikkahenkilöstö vai joku muu henkilöstöryhmä, sillä esim. Newellin ym. (2002, 85) mukaan taas henkilöstökäytännöt ovat usein organisaatiokohtaisesti standardoituja.

Tietotekniikan profession yhdenmukaistavasta vaikutuksesta huolimatta miehet ovat naisia tyytyväisempiä kaikkiiin työn osa-alueisiin. Tämä saattaa aiheutua siitä, että naiset kokevat miehiä enemmän työn ja muun elämän yhteensovittamiseen liittyviä rooliristiriitoja (Nätti & Anttila 2002; Julkunen, Nätti & Anttila 2004). Näin ollen miehillä voidaan ajatella olevan paremmat mahdollisuudet panostaa uralla etenemiseen. Palkkatyytyväisyydessä sukupuolten välinen ero sen sijaan on verrattain pieni. Naisten yleisesti alhaisempi palkkataso voi vaikuttaa naisten palkkaa koskeviin odotuksiin ja siten myös tyytyväisyyteen. On myös esitetty, että sukupuoli vaikuttaa työtytyväisyyteen siksi, että naisten työtytyväisyys on tyypillisesti korkeammalla tasolla työtehtävissä, joissa sosiaaliset suhteet korostuvat osaamisen hyväksikäytön ja uramahdollisuuksien jäädessä vähemmälle huomiolle. Miehet puolestaan ovat tyytyväisempiä tehtävissä, joissa mahdollisuudet oman osaamisen hyväksikäyttöön ja uralla etenemiseen korostuvat sosiaalisten suhteiden kustannuksella. (Oshagbemi 2003.) Vaikka tietotekniikan profession voidaan ajatella tarjoavan mahdollisuuksia erityisesti miehille ominaisten tavoitteiden saavuttamiseen, ei tämä selitys kuitenkaan vaikuta uskottavalta tietotekniikkahenkilöstön kohdalla, koska asiantuntijatyypistä työtä tekevien henkilöiden kohdalla eri sukupuolten työhön liittyvien odotusten on todettu olevan hyvin samanlaisia (Mottaz 1986).

Tietotekniikan ammattilaisten ikääntyessä ja työvuosien karttuessa työtytyväisyys heikkenee. Aiemmissa tutkimuksissa työtytyväisyyden on useimmiten todettu lisääntyvän iän myötä (esim. Chiu ym. 2003). Tässä tutkimuksessa löydetty negatiivinen yhteys iän ja työtytyväisyyden ulottuvuuksien väliltä voidaan tulkita yhdeksi tietotekniikan profession erityispiirteistä. Työtytyväisyyden heikentyminen iän ja työvuosien myötä on selitettävissä ensinnäkin sillä, että nuorten työuraansa aloittelevien tietotekniikan ammattilaisten innostus työtä kohtaan on niin kova, että he suhtautuvat kaikkeen siihen liitty-

vään positiivisesti (Boswell, Boudreau & Tichy 2005). Toisaalta iäkkäiden tietotekniikan ammattilaisten voi olla nuoria vaikeampi vastata tekniikan kehityksen luomiin paineisiin ja osaamisvaatimuksiin, mikä saattaa osaltaan aiheuttaa tyytymättömyyttä (Luthans ja Thomas 1989). Tähän viittaa erityisesti se, että työn laadullinen vaativuus kasvaa iän myötä, mutta työssäoloajalla sen sijaan ei ole merkittävää vaikutusta työn vaativuuteen. Tietotekniikan profession erityispiirteeksi voidaankin lukea se, että mahdollisuus mielenkiintoisemmissa ja vaativammissa työtehtävissä toimimiseen ei välttämättä parane iän myötä, koska nopeasti muuttuvalla ja kehittyvällä tietotekniikka-alalla senioriteetti ja työkokemus eivät ole riittäviä vaativissa työtehtävissä menestymisen edellytyksiä (vrt. Mottaz 1987).

Tutkimuksen kolmantena osatavoitteena oli selvittää, *millainen on työnantajaorganisaation henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden yhteys tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen*. Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden todettiin vaikuttavan positiivisesti tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyteen. Edistyksellisyydellä voidaan selittää varsinaisiin HRM-käytäntöihin luettaviin henkilöstön kehittämiseen ja palkkaukseen liittyvää tyytyväisyyttä. Kokemuksiin työkäytäntöihin kuuluvista osa-alueista, kuten työn vaatimuksista, osallistamisesta ja työilmapiiristä, edistyksellisyydellä sen sijaan on vähemmän vaikutusta. Sisäiseen viestintään ja etenemiseen liittyvät käytännöt puolestaan ovat henkilöstöjohtamisen lisäksi vahvasti sidoksissa myös työnantajasektoriin.

Koettujen kehittymismahdollisuuksien ja palkan nouseminen ainoiksi työtyytyväisyyden osa-alueiksi, joita henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys selittää, saattaa olla seurausta siitä, että henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyttä mitattiin pääasiassa HRM-käytäntöihin liittyvin mittarein. Esimerkiksi lähiesimiehen toimintaa ja tukea mitattiin ainoastaan kehityskeskustelun kautta. Tosin edistyksellisyyden mittariin sisältyy myös työn organisointiin, osallistamiseen ja työilmapiirin kehittämiseen liittyviä osioita. Toisaalta tulos viittaa myös siihen, että vastaajien työkäytäntöihin liittyviin kokemuksiin vaikuttavat henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden sijasta muut joko organisaatio- tai yksilötason taustatekijät.

Palkkauksen ja henkilöstön kehittämisen käytäntöjä voidaan pitää erityisen merkityksellisinä henkilöstöjohtamisen osa-alueina tietotekniikan ammattilaisten kohdalla. Tietotekniikkahenkilöstön voidaan ajatella identifioituvan ennen kaikkea omaan ammattiryhmäänsä (Haapakorpi 1997), mikä vaikuttaa henkilöstön työhön liittyviin odotuksiin. Tällöin on tärkeää, että palkan koetaan vastaavan omaa suoritustasoa sekä ammattiosaamista, koska muut saman ammattiryhmän edustajat toimivat pääasiallisena viiteryhmänä (Berg 1991) käytäntöjen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa. Koettujen kehittymismahdollisuuksien merkitys puolestaan korostuu tietotekniikkahenkilöstön vahvan henkilökohtai-

sen kasvun ja kehittymisen tarpeen myötä. Tällöin on tärkeää, että työtehtävät ovat riittävän haastavia, mutta silti omaa osaamistasoa vastaavia. Lisäksi on varmistuttava siitä, että tietotekniikkahenkilöstö voi päivittää ammattiosaamistaan jatkuvasti ja nopeasti muuttuvien osaamisvaatimusten mukaan.

Tutkimuksessa todettiin, että tietotekniikkahenkilöstö ei ammattiryhmänä ole yhtenäinen. Löydetyt kolme profession alaryhmää ovat perustyytyväiset koodarit, kiireiset uranluojat ja iäkkäät työjuhdat. Uranluojien kohdalla henkilöstöjohtamisen edistyksellisyydellä on merkitystä erityisesti kehittymismahdollisuuksien kokemisessa, mikä kertoo uranluojien vahvasta eteenpäin pyrkimisestä oman ammattiosaamisen kehittämisen kautta (vrt. Gaertner & Nollen 1989; Chang 1999). Koodarien osalta edistyksellisyydellä on eniten vaikutusta palkkatyytyväisyyteen, mikä puolestaan viittaa siihen, että koodarit edustavat kaikkein vahvimmin tietotekniikan ammattilaisista luotua stereotyyppistä kuvaa yhä suuremman palkkapussin perässä juoksevista nuorista ohjelmoijista. Iäkkäiden työjuhtien kokemuksiin sen sijaan ei voida vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen suunnatuilla panostuksilla. Työjuhtien tyytymättömyyden voidaankin ajatella selittyvän suurelta osin organisaatio- ja henkilökohtaisilla taustatekijöillä.

Tutkimuksen viimeisenä osatavoitteena oli tutkia, *millainen on työnantajaorganisaation henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden sekä tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyden yhteys työpaikan vaihtoalttiuteen*. Tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys ei ole merkittävä työpaikan vaihtoalttiutta selittävä tekijä, kun työtyytyväisyys otetaan mukaan tarkasteluun. Tällöin tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiutta vähentäviksi tekijöiksi nousevat esimiestyytyväisyys, koetut kehittymismahdollisuudet, palkkatyytyväisyys ja ikä. Tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiudessa korostuvat näin ollen erityisesti HRM-käytännöt. Työkäytäntöjen merkitys sen sijaan on vähäisempi. Kuten edellä jo todettiin, henkilöstöjohtamisen edistyksellisyys kuitenkin vaikuttaa positiivisesti tietotekniikkahenkilöstön palkkatyytyväisyyteen sekä koettuihin kehittymismahdollisuuksiin, jotka puolestaan vähentävät vaihtoalttiutta. Tämä viittaa siihen, että henkilöstöjohtamisen yhteys tietotekniikan ammattilaisten vaihtoalttiuteen on välillinen ja kulkee palkkaukseen ja henkilöstön kehittämiseen liittyvän työtyytyväisyyden kautta. Työtyytyväisyys näyttää siis olevan tärkeä tekijä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden muodostumisessa tietotekniikkahenkilöstön kohdalla. Tätä johtopäätöstä tukee myös se, että henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostamalla voidaan vähentää erityisesti osaamisen kehittymiseen sekä uraan suuntautuneen tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiutta. Erityisen tyytymättömän ja negatiivisia kokemuksia omaavan henkilöstön osan kohdalla HRM-käytännöt eivät sen sijaan tuota toivottua tulosta.



Tietotekniikan ammattilaisten vahvaa henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen tarvetta ilmentää se, ettei kokemus työn vaativuudesta vaikuta henkilöstön vaihtoalttiuteen, eikä näin ollen ole tietotekniikan ammattilaisille syy harmita työpaikan vaihtoa. Esimerkiksi hoitohenkilökunnan kohdalla työn liialliseksi koettujen määrällisten vaatimusten on sen sijaan todettu yhdistyvän heikkoon työpaikkaan sitoutumiseen (Laine 2005). Kehittymismahdollisuudet sitä vastoin nousevat tärkeäksi vaihtoalttiuteen vaikuttavaksi tekijäksi tietotekniikkahenkilöstön kohdalla. Myös esimieskokemusten merkitys selittäjänä voidaan tulkita saman mekanismin kautta, sillä esimiehellä on tärkeä rooli henkilöstön koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien luomisessa. Palkkauksen merkitys vaihtoalttiuteen on ymmärrettävissä ICT-alan kovan palkkakilpailun kautta, sillä ammattitaitoista henkilöstöä on houkuteltu varsin huimilla palkkasummilla, mikä on ollut omiaan lisäämään tietotekniikkahenkilöstön odotuksia palkan suhteen. Alan nopea kehitys on myös luonut osittain epärealistisia mielikuvia tietotekniikka-alan yleisestä palkkatasosta. Tätä taustaa vasten ei ole yllättävää, että palkkatyytyväisyys nousee yhdeksi tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiutta selittäväksi tekijäksi.

Iäkkäämpien tietotekniikan ammattilaisten työpaikan vaihtoalttiutus on vähäisempää kuin nuorempien, mikä ei ole yllättävää, koska liikkuvuushalukkuuden on todettu vähenevän iän myötä (Lähteenmäki 1995). Tietotekniikkahenkilöstön kohdalla tämä saattaa johtua esimerkiksi siitä, että nuorten tietotekniikan ammattilaisten työmarkkinamahdollisuudet ovat paremmat kuin vanhemman henkilöstön. Alan voimakkaasta kehityksestä johtuen nuorille ja hyvin koulutetuille tietotekniikan ammattilaisille on tarjolla runsaasti vaihtoehtoisia työpaikkoja, mikä näkyy näiden henkilöiden liikkuvuutena ja suurempana vaihtoalttiutena. Iän merkitys tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiudessa on kuitenkin huomattavasti vähäisempi kuin työtyytyväisyyden merkitys, sillä iäkkäiden työjuhtien vaihtoalttiutus on yleisestä tyytymättömyydestä johtuen selkeästi voimakkaampaa kuin keskimäärin nuorempien perustyytyväisten kordarien. Myös kiireiset uranluojat, joiden voidaan olettaa jatkuvasti etsivän uusia ja parempia uramahdollisuuksia, ovat alttiimpia työpaikan vaihtoon kuin koodarit.

Vaihtoehtoisten työnantajien määrä on tietotekniikan ammattilaisten kohdalla melko suuri, minkä perusteella työpaikan vaihtoalttiuden voisi ajatella olevan melko suuren. Toisin sanoen voidaan olettaa, että työnantajaorganisaatiosta lähtemisen kynnys on tietotekniikkahenkilöstön kohdalla melko matala. On todennäköistä, että erityisesti uranluojat etsivät jatkuvasti uusia haasteita ja työmahdollisuuksia, koska eteenpäin pyrkimisen tarve on hyvin voimakas. Toisaalta myös voimakkaan henkilökohtaisen kehittymisen tarpeen omaavien kordarien työpaikan vaihtoalttiuden voisi olettaa olevan voimakasta. Ilmeisesti tämän ryhmän kokema työtyytyväisyys kuitenkin saa aikaan sen, ettei vaihtoalttiutus ole voimakasta heidän kohdallaan. Vastaavasti työjuhtien tyytymättö-

myys näyttää vaikuttavan tähän ryhmään kuuluvien henkilöiden alttiuteen vaihtaa työpaikkaa.

## 8.2 Keskeiset johtopäätökset

On todettu, että henkilöstökäytännöt eivät voi toimia kestäväen kilpailuedun lähteenä, koska ne ovat helposti kopioitavissa (Wright ym. 1994). Kokonaisen henkilöstöjohtamisen järjestelmän kopioiminen sen sijaan on vaikeaa, joten tällainen järjestelmä voi toimia kilpailuedun lähteenä. Lisäksi voidaan ajatella, että kilpailuetu syntyy paitsi sovellettavien henkilöstökäytäntöjen myös henkilöstöresurssien ja niiden toiminnan yhteisvaikutuksena. Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ajateltiin syntyvän siten, että henkilöstöjohtamisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja ohjata sitä oikeaan suuntaan, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimuksessa siis sovellettiin ns. henkilöstöjärjestelmän voimallisuuden perustuvaa lähestymistapaa, jonka mukaan henkilöstöjärjestelmä on voimallinen ja samalla tuloksellinen, kun se selkeästi ja yksiselitteisesti ohjaa henkilöstön toimintaa organisaation tuloksellisuuden kannalta suotuisaan suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisesta saadaan mahdollisimman tuloksellista. Tutkimuksen perusteella voidaan ensinnäkin todeta, että henkilöstöjohtamisen kaikki osa-alueet eivät ole yhtä tärkeitä, sillä tietotekniikan ammattilaiset arvostavat mahdollisuutta kehittää omaa osaamistaan työssä ja työn haasteellisuutta, palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja esimieheltä saatua tukea, palautetta, arvostusta sekä mm. uralla etenemiseen liittyvää kannustusta. Näin ollen tämä tutkimus osallistuu henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta koskevaan keskusteluun ensinnäkin toteamalla, että tuloksellisuus rakentuu tietotekniikan ammattilaisten kohdalla erityisesti palkkatyytyväisyyden, koettujen kehittymismahdollisuuksien ja esimiestytyväisyyden kautta. Näihin osa-alueisiin liittyvä tyytyväisyys puolestaan vähentää henkilöstön työpaikan vaihtoalttiutta. Toisaalta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden aikaansaavan mekanismin määrittely osoittautui tutkimuksessa varsin haastavaksi, koska yksilö- ja organisaatiokohtaiset taustatekijät vaikuttavat vahvasti erityisesti työtyytyväisyyden kokemiseen. Työntantajasektorin, iän ja sukupuolen merkitys työtyytyväisyyden taustalla vaikuttavina tekijöinä oli merkittävä. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työtyytyväisyyden ja vaihtoalttiuden lisäksi myös henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistykseellisyys tuottaa tuloksellista henkilöstöjohtamista parantuneen työtyytyväisyyden muodossa.

Houkuttelevan työnantajaimagon ylläpitäminen ja henkilöstön sitouttaminen koettiin tutkimuksen kohdeorganisaatioissa erityisesti tietotekniikkahenkilöstön johtamiseen liittyviksi haasteiksi. Korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen soveltaminen voi edistää positiivisen työnantajaimagon syntymistä, jolloin HRM toimii yhtenä henkilöstön vetovoimatekijänä (Viljanen 2003). Henkilöstön sitouttamisen keinoina puolestaan tuotiin esiin mielekkäiden ja haasteellisten työtehtävien, kehittymismahdollisuuksien ja kilpailukykyisen palkan tarjoaminen. Näiden samojen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden merkitystä voidaan painottaa myös tutkimusaineiston tilastollisen analyysin perusteella. Tietotekniikan ammattilaisille täytyy tarjota mahdollisuus sekä riittävästi aikaa ammattiosaamisen kehittämiseen työn kautta. Tämä tapahtuu pitkälti siten, että henkilöstölle tarjotaan kunkin osaamista vastaavia ja riittävän haastavia työtehtäviä. Palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta on tärkeää, että henkilö kokee saavansa omaa ammattiosaamista ja suoritustasoa vastaavaa palkkaa. Edellisten lisäksi myös lähiesimiehen toiminnalla ja tuella on tärkeä merkitys tietotekniikkahenkilöstön johtamisessa.

Työnantajasektori on tutkimuksen mukaan varsin määräävä tekijä siinä, millaista henkilöstökäytäntöjen soveltaminen organisaatioissa on. Henkilöstöjohtaminen on kaikkein edistyksellisintä mutta myös tuloksellisinta ICT-sektoria edustavissa organisaatioissa. Yhtenä syynä tähän saattaa olla tietotekniikan ja tietotekniikkahenkilöstön rooli organisaatioissa. ICT-alan yrityksissä niin tietotekniikalla kuin tietotekniikan ammattilaisillakin on strategisesti tärkeä rooli organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta (McFarlan ym. 1983). Tästä johtuen tietotekniikkahenkilöstön johtamiseen ja johtamiskäytäntöihin panostetaan ICT-yrityksissä enemmän kuin muiden alojen yrityksissä tai julkisen sektorin organisaatioissa, joissa tietotekniikan ammattilaiset kuuluvat organisaation tukihenkilöstöön.

Edistyksellisiä henkilöstökäytäntöjä soveltavien organisaatioiden strategia on tyypillisesti todettu olevan toiminnan laatua painottava. Mikäli edistyksellisiä käytäntöjä ei sovelleta, tähtää strategia tavallisesti kustannusten minimoointiin. (Michie & Sheehan-Quinn 2001). Näin ollen voi olla, että julkishallinnon ja ns. perinteisten toimialojen organisaatioiden strategiat ovat enemmän kustannusten minimoointiin tähtääviä kuin ICT-yritysten strategiat. Erityisesti julkinen sektori on jatkuvien säästöpainneiden alla, ja niiden voidaan ajatella heijastuvan erityisesti organisaation ydintoimintaan kuulumattoman henkilöstön osan johtamiskäytännöissä. Toki myös yksityisellä sektorilla paineet toiminnan tehostamiseen ovat kovat, mutta erityisesti ICT-alan yrityksissä esim. organisaation ydinhenkilöstön eli tietotekniikan ammattilaisten osaamisen kehittämiseen suunnattujen panostusten supistaminen olisi varsin kestävä ratkaisu pitkällä tähtäyksellä. Lisäksi voidaan ajatella, että henkilöstöjohtaminen

on ICT-alalla tuloksellisempaa sen takia, että henkilöstökäytännöt on niissä räätälöity tietotekniikan ammattilaisten erityistarpeet huomioon ottaen.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus siis syntyy ennen muuta tietotekniikkahenkilöstön kehittymismahdollisuuksiin ja palkkauskäytäntöihin liittyvän tyytyväisyyden kautta. Nämä ovat juuri niitä osa-alueita, joihin suurilla yksiköillä on mahdollisuus panostaa. Esimerkiksi julkisen sektorin pienten tietohallintoyksiköiden on mahdotonta kilpailla palkalla suurten ICT-talojen kanssa. Tämä tarkoittaa, että pienten yksiköiden on etsittävä kilpailukykyä muualta, jotta ne voivat houkuttaa uutta osaavaa henkilöstöä sekä pitää nykyinen henkilöstö palveluksessaan. Koska julkisella sektorilla ei myöskään ole samanlaisia mahdollisuuksia investoida henkilöstökoulutukseen kuin ICT-yrityksissä, ovat työtehtävien mielekkyyden ja haastavuuden varmistaminen vaihtoehtoisia henkilöstön houkuttamisen ja pitämisen keinoja, sillä tietotekniikan ammattilaiset hakeutuvat tyypillisesti haasteellisten työtehtävien pariin sekä motivoituvat työn mukanaan tuomista haasteista (Lock 2003).

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstökäytäntöjen soveltamisen laajuuden, systemaattisuuden ja säännöllisyyden lisäksi myös käytäntöjen yhtenäisyys on yksi henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden osatekijöistä. Voidaan ajatella, että runsaasti edistykselliseksi luettavia henkilöstökäytäntöjä soveltavissa organisaatioissa käytännöt muodostavat kaikkein yhtenäisimmän toimintokimppun, koska niissä sovelletaan innovatiivisia ja toisiaan täydentäviä käytäntöjä kaikilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla (vrt. Ichniowski 1997). Edistyksellisiä ja näin ollen myös yhtenäisiä käytäntöjä soveltavien organisaatioiden henkilöstö on tyytyväisempää ja vähemmän vaihtoalttiutta omaavaa kuin vähemmän yhtenäisiä käytäntöjä soveltavien organisaatioiden henkilöstö. Tämä pätee erityisesti HRM-käytäntöihin liittyvään tyytyväisyyteen. Tämä tutkimus siis osaltaan tukee aiempia tutkimustuloksia, joissa yhtenäisten henkilöstöjohtamisen toimintokimppujen on todettu olevan kaikkein tuloksellisimpia.

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta käsitelleet aiemmat tutkimukset ovat kohdistuneet esimerkiksi tuotanto- ja palvelualojen henkilöstöön, ja mittareina niissä on käytetty taloudellista tuloksellisuutta ja innovaatiokykyä (Michie & Sheehan-Quinn 2001). Tässä tutkimuksessa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mitattiin henkilöstön työtyytyväisyyden sekä vaihtoalttiuden kautta, ja tulokset viittaavat siihen, että yhtenäiset henkilöstökäytäntöjen kimput toimivat parhaiten myös asiantuntijapainotteista tietotyötä tekevien tietotekniikan ammattilaisten kohdalla. Toisaalta tutkimuksen pohjalta voidaan nostaa esiin myös muutamia tietotekniikan ammattilaisten kohdalla sovellettavia parhaita käytäntöjä, kuten kehityskeskustelu, joka osoittautui esimiehen tärkeimmäksi tuen ja palautteen annon välineeksi. Lisäksi kehityskeskustelua käytetään henkilöstön koulutustarpeiden ja ilmapiirin kartoittamisen välineenä. Kehityskes-

kustelu voidaan nostaa parhaaksi käytännöksi, koska sitä sovelletaan työnantajasektorista riippumatta kaikissa tutkimuksen kohdeorganisaatioissa. Kehityskeskustelun toteutustavat ja sen toteutuksen systemaattisuus sen sijaan vaihtelevat huomattavasti.

Vaikka henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella vaikuttavan organisaation tuloksellisuuden nimenomaan henkilöstön asenteiden ja käyttäytymisen kautta, on välittömiin henkilöstön kokemuksiin liittyvien mittareiden käyttö henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimuksessa ollut melko harvinaista (Boselie, Dietz & Boon 2005). Tässä tutkimuksessa sen sijaan käytettiin tuloksellisuuden mittarina työtyytyväisyyttä, joten tutkimuksen lähestymistapaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tarkasteluun voidaan pitää tuoreena ja edistyksellisenä, sillä perinteisesti käytettyjen taloudellisiin tunnuslukuihin perustuvien mittarien on todettu olevan toimimattomia (Guest 1997). Tutkimuksen kontribuutiona voidaan myös nostaa esiin erityisesti tietotekniikan ammattilaisten työtyytyväisyyden tarkastelua varten rakennettu työtyytyväisyysmittari. Lisäksi tutkimuksessa rakennettiin laajaan lähdeaineistoon pohjautuva henkilöstöjohtamisen käytäntöjen edistyksellisuuden mittari, mikä on merkittävää siksi, ettei korkean suorituskyvyn työkäytäntöjen mittaamiseen ole olemassa yleisesti hyväksyttyä mittaristoa (Vanhala & Tuomi 2006). Lisäksi on todettava, ettei tutkija ole onnistunut löytämään Suomen kielellä aiemmin laadittua henkilöstöjohtamisen edistyksellisuuden mittaria.

Joustavuus on mainittu yhdeksi tietotyön johtamisen avainsanoista (Despres & Hiltrop 1995). Tämä näyttää pitävän paikkansa myös tietotekniikan ammattilaisten kohdalla, koska tietotekniikan profession havaittiin olevan eriytynyt useisiin alaryhmiin. Tällöin tietotekniikan ammattilaisten henkilöstöjohtamisessa korostuu yksilöllisyys, sillä ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa tietotekniikkahenkilöstöä. Profession heterogeenisuus vaikuttaa niihin käytäntöihin, joilla tietotekniikkahenkilöstön vaihtoalttiutta voidaan vähentää. Vahvasti oman ammattiosaamisen kehittymiseen panostavien koodarien kohdalla vaihtoalttiutta voidaan vähentää tarjoamalla tietotekniikkahenkilöstölle hyvät kehittymismahdollisuudet. Vahvasti uraorientoituneiden uranluojien vaihtoalttiuden vähentämisessä korostuu esimiehen tuen ja kannustuksen merkitys uraan liittyvissä asioissa. Työjuhdat sen sijaan eivät kulje profession menestyksen aallon harjalla ja ovat siksi tyytymättömiä, turhautuneita ja pettyneitä. Näiden henkilöiden vaihtoalttiuden vähentämisessä korostuvat edellä mainittujen seikkojen lisäksi myös henkilöstövalintojen ja ylennysperusteiden oikeudenmukaisuus. Kaiken kaikkiaan tietotekniikan profession yhdeksi erityispiirteeksi voidaan nostaa sen heterogeenisuus, mikä näkyy henkilöstön työhön liittyvissä asenteissa ja odotuksissa. Henkilöstöjohtamisen ammattiryhmäkohtaisen tarkastelun kautta tutkimus siis osallistuu myös professiotutkimusta koskevaan keskusteluun.

Tietotekniikkahenkilöstö kuuluu viime vuosina voimakkaasti kasvaneisiin ja yhä kasvaviin ammattiryhmiin. Uuteen työkuultuuriin liittyvät ilmiöt ja tietotyölle tyypilliset piirteet ovat hyvin edustettuina tietotekniikan ammattilaisten keskuudessa. Tietotekniikan profession edustajia voidaan luonnehtia symbolianalytikoiksi, luovaksi luokaksi tai sukupolvi X:ksi. On tietysti selvää, että uuden työkuultuurin keskeiset piirteet ovat edustettuina myös muissa tietointensiivisissä ammattiryhmissä. Tietotekniikan professio tarjoaa kuitenkin erinomaisen mahdollisuuden henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ammattiryhmäkohtaiseen tarkasteluun. Tietotekniikka-ammateissa toimiva henkilöstö on merkittävä osa työväestöstä paitsi lukumääräisesti myös omana erillisenä uuteen työkuultuuriin kuuluvana professionaan. Lisäksi ICT-toimiala on yksi merkittävimmistä toimialoista Suomen kansantalouden kannalta (Heilmann 2004). Näin ollen kyseisen ammattiryhmän henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tarkastelua voidaan pitää monessakin suhteessa merkittävänä.

Tutkimuksen tuottaman ammattiryhmäkohtaisen tiedon varassa tietotekniikkahenkilöstön johtamisessa voidaan keskittyä juuri niihin osa-alueisiin, joilla henkilöstön vaihtoalttiutta voidaan vähentää. Tämä on merkittävä erityisesti sen takia, että vaihtoalttiuden on todettu olevan merkittävin vaihtuvuutta ennustava tekijä (van Breukelen, van der Vlist & Steensma 2004). Henkilöstön vaihtuvuutta puolestaan voidaan pitää yhtenä vakavimmista henkilöstöriskeistä tietointensiivistä työtä tekevien henkilöiden kohdalla (Holbeche 2003). Kun lisäksi otetaan huomioon henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset (Cartwright & Cooper 1995), voidaan tuloksellisen henkilöstöjohtamisen kautta aikaansaattaa henkilöstön pysyvyyttä pitää merkittävänä kestävän kilpailuedun lähteenä. Tuloksellinen henkilöstöjohtaminen tuottaa kilpailuetua myös vaikuttamalla positiivisesti henkilöstön mahdollisuuteen käyttää ammat-tiosaamistaan täysipainoisesti hyväksi sekä kehittää sitä edelleen.

Tutkimus osallistuu myös organisaatiokäyttäytymisen alaan kuuluviin työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtoalttiutta koskeviin keskusteluihin. Aikaisempaan työtyytyväisyystutkimukseen verrattuna tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyden rakentumisesta on löydettävissä joitakin erityispiirteitä, joiden voidaan olettaa olevan tyypillisiä nimenomaan tähän ammattiryhmään kuuluvan henkilöstön kohdalla. Erityisesti työn laadulliset vaatimukset osoittautuivat tietotekniikkahenkilöstön kohdalla selkeästi erilliseksi työtyytyväisyyden osa-alueeksi. Vaikka työ tietotekniikkahenkilöstön keskuudessa koetaan määrällisesti vaativaksi, on henkilöstö silti varsin tyytyväistä työn muihin osa-alueisiin. Tämä antaa viitteitä siihen suuntaan, että työn vaativuus sinänsä on tietotekniikan ammattilaisille mieluisin asia, koska se mahdollistaa oman ammatitaidon kehittämisen vaativien työtehtävien parissa. Peilattaessa tämän tutkimuksen tuloksia aikaisempaan vaihtoalttiutta tarkastelleeseen tutkimukseen voidaan todeta, että tietotekniikkahenkilöstön kohdalla yksilöön liittyvillä

tekijöillä on poikkeuksellisen vähän vaikutusta vaihtoalttiuteen. Ainoastaan ikä osoittautui yhdessä palkka- ja esimiestyytyväisyyden sekä koettujen kehittymismahdollisuuksien kanssa merkitseväksi vaihtoalttiutta selittäväksi tekijäksi. Henkilön iän onkin aikaisemmissa tutkimuksissa todettu olevan yksi merkittävimmistä yksilöön liittyvistä vaihtoalttiutta selittävästä tekijöistä (Vanhala 1981a). Tosin sen vaikutus vaihtoalttiuteen oli tässä tutkimuksessa hyvin vähäinen. Tietotekniikan profession erityispiirteeksi voidaankin lukea se, että nopeasti muuttuvalla ja kehittyvällä tietotekniikka-alalla senioriteetti ja työkokemus eivät välttämättä ole riittäviä vaativissa työtehtävissä menestymisen edellytyksiä, mikä entisestään korostaa tietotekniikkahenkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen käytäntöjen merkitystä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden kannalta.

Henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden sekä niiden välisen linkin määrittelyn ja mittaamisen vaikeus tulee poikkeuksetta aina esille aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa ja keskustelussa. Voidaanko henkilöstöjohtamisella vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen ja saavuttaa kestävään kilpailuetua? Vai onko niin, ettei henkilöstöjohtamisella juuri ole osaa eikä arpaa organisaation suorituskyvyn rakentumisessa? Tämän tutkimuksen pohjalta voi tehdä varovaisen johtopäätöksen siihen suuntaan, että henkilöstöjohtamisella on merkitystä ainakin silloin, kun kaksi muutoin ”tasavahvaa” yritystä kilpailee keskenään. Edistyskellisiä henkilöstökäytäntöjä soveltava yritys voi onnistua houkuttelemaan parhaat osaajat palvelukseensa, pitää heidät siellä ja kehittää heidän ammattitaitoaan edelleen. Tällöin henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella olevan tuloksellista ja tuottavan kilpailuetua kyseiselle yritykselle. Voidaankin nostaa esiin ajatus, jonka mukaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ei ole riippuvainen mistään aivan uudesta ja käänteentekevistä ajatuksesta vaan jo olemassa olevien käytäntöjen uudentamisesta kokoonpanosta ja tilanteen mukaisesta soveltamisesta.

### 8.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää sitä, että siinä selvitettiin sekä johto- ja esimies- että työntekijätason henkilöiden näkemyksiä kohdeorganisaatioissa sovellettavista henkilöstökäytännöistä. Aiemmissa tutkimuksissa sitä vastoin on usein rajoitettu tarkastelemaan henkilöstöjohtamista pelkästään organisaation johdon näkökulmasta (esim. Delery & Doty 1996; Saá-Pérez & García-Falcón 2002; Sels ym. 2006). Lisäksi tutkimuksen vahvuutena on varsin laaja ja monipuolinen sekä laadullisesta että määrällisestä materiaalista koostuva tutkimusaineisto, jonka avulla saatiin kattava kuva kunkin kohdeorganisaation henkilöstöjohtamisen tilanteesta sekä siihen liittyvistä ongelmista

ja haasteista, mikä puolestaan mahdollisti aidosti kontekstissa tapahtuvan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden tutkimisen.

Tutkimuksen aineistonkeruuta arvioitaessa tutkijan rooli kohdeorganisaatioiden ulkopuolisena tutkijana on etu, koska ulkopuoliselle saatetaan kertoa arkaluontoisiksikin luettavista asioista avoimemmin kuin omassa organisaatiossa sisällä oleville henkilöille. Toisaalta ulkopuolisuus on myös haitta siksi, ettei ulkopuolinen tutkija voi lyhyiden vierailujen ja haastattelujen avulla päästä kovin syvällisesti käsiksi kohdeorganisaation taustaan ja tilanteeseen. Kohdeorganisaatioiden halukkuus osallistua tutkimushankkeeseen puolestaan kertoo niiden aidosta kiinnostuksesta oman toiminnan arvioimiseen ja kehittämiseen, minkä voidaan osaltaan katsoa edesauttaneen luotettavan kuvan saamista organisaatioissa sovellettavista henkilöstöjohtamisen käytännöistä ja henkilöstöjohtamisen tilanteesta laajemminkin. Lisäksi voidaan todeta, että yhteistyö tutkimuksen kohdeorganisaatioiden kanssa oli aineistonkeruuvaiheessa varsin intensiivistä, mikä niin ikään edesauttoi luotettavan ja monipuolisen tutkimusaineiston keräämistä.

Poikittaistutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa arvioida tutkimushypoteesien ja käsitteellisten mallien käyttökelpoisuutta (Egan ym. 2004). Poikittaistutkimukselle tyypilliset ongelmat ja rajoitukset on kuitenkin otettava huomioon tässäkin tutkimuksessa, sillä poikittaistutkimuksen perusteella ei voi tehdä muuttujien välistä kausaalisuhdetta koskevia päätelmiä (Björkman & Xiucheng 2002). Henkilöstöjohtamisen ja työtyytyväisyyden sekä työpaikan vaihtoiakkeiden välisten vaikutussuhteiden todentaminen vaatisi pitkittäistutkimuksen (Guest 1999; Fey & Björkman 2001), jonka toteuttaminen ei tämän tutkimuksen puitteissa ollut mahdollista. Tutkittujen ilmiöiden väliset yhteydet ovat ensinnäkin luonteeltaan niin monimutkaisia, ettei niiden paljastaminen onnistu poikittaistutkimuksen keinoin. Toisekseen henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutukset eivät ole välittömiä, joten ilmiöiden välisen järjestyksen ja vaikutussuhteiden todentaminen onnistuu vasta pitkittäisasetelmassa (Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998). Guest (1997) myös toteaa, että syyn ja vaikutuksen todentamiseksi tarvitaan paitsi pitkittäistutkimusta myös henkilöstöjohtamiseen liittyvän teorian kehittämistä.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä heikentää se, ettei määrällistä tutkimusaineistoa kerätty otannan vaan harkinnanvaraisen näytteen perusteella. Tutkimusaineiston koko (n=247) ja kyselyn vastausprosentti (49 %) ovat kuitenkin riittäviä. Luvussa 6.5.2 esiin tuodut näytteen ja tutkimusjoukon edustavuutta koskevat rajoitukset huomioon ottaen tutkimustuloksia voidaan jossain määrin yleistää tietotekniikan ammattilaisiin laajemminkin. On huomattava, että tutkimuksen tulokset koskevat nimenomaan tietotekniikkahenkilöstöä, eivätkä näin ollen ole suoraan siirrettävissä muihin ammattiryhmiin (Egan ym. 2004). Voidaan kuitenkin ajatella, että tutkimustulokset ovat jossain määrin sovellet-



tavissa myös muilla tietointensiivisillä asiantuntija-aloilla työskentelevään henkilöstöön.

Henkilöstöjohtamisen edistyksellisyyden mittaamisesta puolestaan voidaan todeta, että samojen mittarien käyttö sekä pienten että suurten organisaatioiden kohdalla saattaa olla ongelmallista. Tämä johtuu siitä, että pienissä organisaatioissa edistyksellisiksi luettujen henkilöstökäytäntöjen soveltaminen on verrattain vähäistä (Sels ym. 2006), minkä takia käytäntöjen tuloksellisuus tulee aliarvioitua. Suurilla organisaatioilla voidaan taas lähtökohtaisesti olettaa olevan kehittyneempi ja edistyksellisempi henkilöstöjärjestelmä kuin pienillä.

Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on syytä ottaa huomioon tutkimuksen aiheistonkeruun ajoittuminen juuri ICT-toimialan murrosvaiheeseen vuoteen 2001 (ks. Julkunen ym. 2004), mikä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. ICT-alan kasvuhuman hiipumisesta seurasi rekrytointikilpailun laantuminen ja jopa irtisanomisten yleistyminen. Tämä alan työmarkkinamahdollisuuksien heikentyminen on saattanut vähentää tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä ja työpaikan vaihtolttuutta. Toisaalta yritykset ovat talousnäkymien heikennyttyä saattaneet toteuttaa esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen liittyviä säästötoimenpiteitä, mikä omalta osaltaan on voinut heikentää tietotekniikkahenkilöstön työtyytyväisyyttä.

Tietotekniikan profession erityispiirteiden todentamiseksi tulisi jatkossa suorittaa vertailevaa tutkimusta, johon olisi mielenkiintoista ottaa vertailuryhmäksi toinen verrattain nuori ammattiryhmä, esimerkiksi bioteknologian alan henkilöstö (Finegold & Frenkel 2006), sekä joku kolmas jo pidemmät perinteet omaava ammattikunta. Tällöin olisi mahdollista arvioida, onko henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ensisijaisesti sidoksissa työnantajaorganisaatioon, yksilöön vai professioon liittyviin tekijöihin. Myös sitoutumisen käyttäminen henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittarina tietotekniikkahenkilöstön kohdalla olisi hyödyllistä, koska henkilöstön sitouttaminen todettiin tutkimuksessa yhdeksi merkittävimmistä tietotekniikkahenkilöstön johtamista koskevista tulevaisuuden haasteista.

Boselie, Dietz ja Boon (2005) totesivat tuoreen kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että henkilöstön kokemukset ovat pääasiallinen väliin tuleva tekijä henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden rakentumisessa. Henkilöstökäytännöt puolestaan vaikuttavat työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen muodostumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin. Kuten edellä jo on todettu, tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että henkilöstön kokemukset vaikuttavat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuteen ja sitä kautta niiden voidaan olettaa vaikuttavan myös organisaation tuloksellisuuteen. Psykologisen sopimuksen tarkastelu sen sijaan voisi tuoda kaivattua lisävalaistusta henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden aikaansaavan mekanismin

(black box) ymmärtämiseen. Näin ollen psykologisen sopimuksen tarkastelu olisi erityisen mielenkiintoista tietotekniikkahenkilöstön kohdalla, koska sopimuksen voidaan profession alaryhmien erilaisista odotuksista johtuen olettaa olevan erityyppinen eri ryhmissä.

Henkilöstökäytäntöjen todellisten tulosvaikutuksen osoittamiseksi puolestaan tarvitaan pitkittäistutkimusta, jonka puitteissa on mahdollista selvittää henkilöstöjohtamiseen tehtyjen kehittämistoimien tuloksellisuutta. Tätä tutkimusta voitaisiin jatkaa pitkittäistutkimuksen suuntaan esim. hankkimalla kohdeorganisaatioiden tietotekniikkahenkilöstön vaihtuvuutta koskevaa lisäaineistoa. Tällöin voitaisiin selvittää, onko tässä tutkimuksessa tarkasteltu työpaikan vaihtoalttius yhteydessä henkilöstön todelliseen ulkoiseen vaihtuvuuteen.

Fey ja Björkman (2001) ovat todenneet, että case-tutkimuksen avulla voitaisiin tarkemmin selvittää HRM-järjestelmän ja yrityksen strategian välistä vuorovaikutusta ja sitä, miten se vaikuttaa tuloksellisuuteen. Myös Guest (esim. 2001) on useasti peräänkuuluttanut intensiivistä case-tutkimusta henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden aikaansaavan mekanismin selvittämiseksi. Lisäksi Guest (2001) on todennut, että henkilöstökäytäntöjen keskinäistä yhteyttä, yhteenliittymistä ja mahdollista ristiriitaisuutta voitaisiin parhaiten tutkia yhdistämällä survey- ja case-tutkimusmenetelmät. Tämän tutkimuksen varsin laajan ja monipuolisen haastatteluaineiston pohjalta olisikin mahdollista tehdä vertailevaa analyysiä siitä, onko tietotekniikkahenkilöstöä ja johtoa edustavien henkilöiden käsityksissä eroa sen suhteen, mitä henkilöstökäytäntöjä organisaatiossa ylipäätään sovelletaan.

## SUMMARY

### HUMAN RESOURCE MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN INFORMATION TECHNOLOGY PROFESSIONS

#### **Introduction and purpose of the study**

It has been stated that one way of achieving competitive advantage is to create superior human resource management (HRM) compared with other firms in the industry (e.g. Huselid 1995). Furthermore, superior HRM can be achieved through tailoring HRM practices according to the requirements derived from the specific needs of certain occupational groups (cf. Budhwar & Sparrow 2002). Knowledge workers' values and culture of working differ fundamentally from those prevailing among more traditional industry workers (Ruohonen et al. 2002). Information technology (IT) professionals have been described as passionate innovators, prolific inventors and technology-centered introverts (Denning 2001). Thus, the IT profession serves as an interesting and challenging context in which to study the knowledge intensive occupations and working communities.

Contemporary business and public sector organizations are highly dependent on their employees, who possess the critical organizational knowledge. The importance of a competent workforce, together with the knowledge worker's distinctive working culture, calls for sophisticated HRM policies for IT professionals. While earlier research on IT professionals has mainly focused on studying the employees working in information and communication technology (ICT) companies, this study concentrates on IT professionals as a distinctive occupational group.

The purpose of this study is to research the effectiveness of HRM amongst IT professionals in nine Finnish case organizations. The study was designed in order to determine which are the most critical factors and the most successful elements of HRM amongst IT professionals in terms of HRM effectiveness. Thus, the study aims to explore the sophistication of HRM practices that are enforced amongst IT professionals, the job satisfaction of IT professionals, as well as the relations between HRM sophistication, job satisfaction and turnover intentions. In other words, the study aims to examine which elements of HRM are the most important in terms of affecting IS professionals' job satisfaction and turnover intentions.

## **Theoretical background and research setting**

The theoretical foundation of this study is based on the theory of HRM and organizational performance. The scholarly debate on the linkage between HRM and performance suggests that HRM is one of the most influential sources of competitive advantage in contemporary organizations (cf. Youndt et al. 1996). However, great uncertainty remains as to how the link between HRM practices and organizational outcomes is formed (cf. Delaney & Huselid 1996).

There are generally three main approaches to studying the link between HRM and company performance (Guest 1997). First, the contingency approach starts from the assumption that HR practices are determined by the company's strategy (external fit) (Guest 1997). Second, according to the universalistic perspective, an identifiable set of best HRM practices has positive added effects on organizational performance (Pfeffer 1994; 1998). Third, the HRM bundle approach is based on both internal and external fit. According to this approach, individual practices must be internally consistent and also consistent with the strategy (MacDuffie 1995). Best bundle approach takes the context into consideration when defining the HRM bundle (Purcell 1999), and assumes that individual and organizational level factors as well as external circumstances influence the effectiveness of certain HRM practices (Lähteenmäki 2000).

Paauwe (2004) integrates the earlier research on the link between HRM and performance. He presents an HRM model which illustrates the HRM activities that have an influence on organizational performance, directly or through certain HRM outcomes, such as employee satisfaction, motivation, retention and commitment. The framework depicts that HRM effectiveness can be measured by determining e.g. employees' satisfaction in relation to certain HRM policy areas and intentions to resign. Paauwe's approach is adopted in this study as well.

In this study, the sophistication of HRM practices and employees' satisfaction with these policies, as well as their turnover intentions, were studied in nine case organizations representing either the ICT industry, so-called traditional industries, or the public sector. IT professionals' job satisfaction together with their turnover intentions were used as indicators of HRM effectiveness. Professionals who design, implement and maintain IT systems for others are counted as IT professionals. An examination of the organizational and individual level factors is also included in the model (see Figure 1).

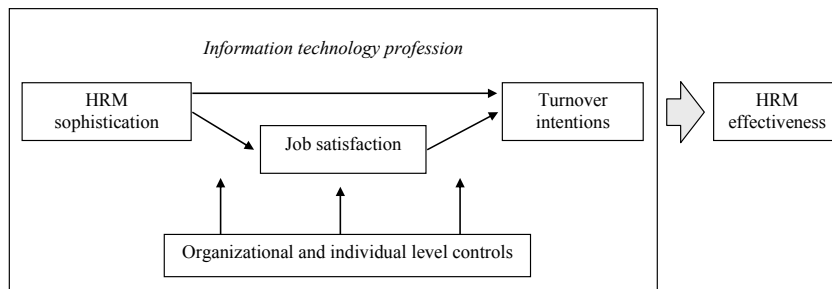


Figure 1. Conceptual model of the study.

The empirical data of this study were gathered using several methods. First, a job satisfaction survey amongst IT professionals was conducted in spring 2001. 500 IT employees in the case organizations were invited to participate, 247 of them responded, and thus the sample represented a response rate of 49 percent. Almost half of the respondents worked for one of the ICT companies, 22 percent worked for the traditional industry companies and 29 percent represented public sector organizations. Second, organizational level background information concerning the case organizations and the applied HRM practices was gathered using a formal questionnaire. Third, in order to obtain a more detailed and extensive picture of the HRM in each of the case organizations, both personnel and information systems managers were interviewed.

The sophistication of the case organizations' HRM policies and practices was measured with an additive indicator drawn from the earlier research concerning so-called high performance work practices (see e.g. Ichniowski et al. 1997). This study examines HRM sophistication at the system level and is, thus, based on the HRM bundle approach. IT professionals' job satisfaction was measured in terms of nine aspects of job satisfaction extracted from the survey data. The nine aspects are supervision, communication, training, compensation, co-workers, job control, qualitative demands, quantitative demands, and promotion. A measure of IT professionals' turnover intentions is based on the survey data as well.

### The results of the study

According to the study, HRM sophistication is strongly dependent on the employer sector. The most sophisticated HRM policies are to be found in the ICT companies. The least sophisticated practices are enforced in the

traditional industry companies, while the public sector organizations fall somewhere in the middle.

Of all the aspects of job satisfaction, IT professionals demonstrated the highest degree of satisfaction as that with their co-workers. As a whole, the work community seems to generate satisfaction amongst IT professionals, as the spirit of that community is evaluated as fairly good. In addition, IT professionals do not find their job too demanding in terms of qualitative demands, which includes the diversification and fragmentation of work. Aspects related to financial compensation and internal communication policies, in turn, received the lowest evaluations from employees.

The results suggest that HRM sophistication has a positive effect on the employees' satisfaction with training and development opportunities as well as financial compensation policies. In addition to the satisfaction with the aforementioned HRM policy areas, satisfaction with the activities of superiors reduces IT professionals' turnover intentions. Thus, the relationship between HRM sophistication and turnover intentions is mediated by job satisfaction. The examination of the organizational and individual level antecedents revealed that the employee's age and gender as well as employer sector are important factors affecting job satisfaction. Men are more satisfied with their jobs than women, younger employees more satisfied than older, and employees working in ICT companies more satisfied than employees working in other employer sectors.

On the whole, this study suggests that HRM practices are the most important predictors of job satisfaction and turnover intentions; whereas work practices, such as communication and job control, do not have a significant effect on turnover intentions after controlling for the individual and organizational level background factors. Thus, the development, compensation and supervision policies are the most important elements of HRM amongst IT professionals. In this respect, the results of the study support the earlier findings that IT professionals have a strong need for personal growth and development (cf. Couger & Zawacki 1980). This can be assumed to emphasize the importance of training and development practices, and practices related to the work of superiors. In addition, it can be presumed that because of the rapid growth of the ICT field, IT professionals have high expectations and demands with regard to their work (cf. Cappelli 2001), and this emphasizes the importance of financial rewards.

## **Conclusions**

The aim of this study was to discover how IT professionals can be managed as effectively as possible. The study provides an occupation-specific knowledge

of the HRM of IT professionals, and contributes to the debate concerning HRM and performance by highlighting the issues of occupation-specific HRM activities. According to the study, HRM effectiveness can be achieved through extensively, formally and systematically applied HRM practices, which increase job satisfaction and decrease intention to resign. In addition, this study supports the notion of the existence of HRM bundles. One focal conclusion in respect of the managerial implications of the study is that different HRM policy areas are not equally important. Instead, the study indicates that organizations need to invest particularly in training and development policies, the activities of superiors, and compensation policies of IT professionals, in order to retain employees and to achieve HRM effectiveness. Moreover, the study suggests that companies operating in the ICT sector are the most successful in terms of HRM effectiveness. This is presumably because these companies have tailored their HRM practices according to the distinctive characteristics of IT professionals.





## LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo (2001) *Yhdessä vai erikseen? Korkean suorituskyvyn työpai-  
kat tutkimuksen kohteena*. Työpapereita 12, Työministeriö: Hel-  
sinki.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. Gummerrus: Tampere.
- Alkula, Tapani - Pöntinen, Seppo – Ylöstalo, Pekka (1994) Sosiaalitutkimuk-  
sen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY: Juva.
- Allen, Natalie J. - Meyer, John P. (1990) The measurement and antecedents of  
affective, continuance and normative commitment to the organiza-  
tion. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, 1-18.
- Allen, David G. – Weeks, Kelly P. – Moffitt, Karen R. (2005) Turnover Inten-  
tions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self-  
Monitoring, Locus of Control, Proactive personality, and Risk  
Aversion. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 980-  
990.
- Alvesson, Mats (2001) Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Hu-  
man Relations*, Vol. 54, No. 7, 863-886.
- Appelbaum, Eileen – Bailey, Thomas – Berg, Peter – Kalleberg, Arne L.  
(2000) *Manufacturing advantage: Why high-performance work  
systems pay off*. Cornell University Press: Ithaca.
- Arthur, Jeffrey B. (1992) The link between business strategy and industrial re-  
lations systems in American steel minimills. *Industrial & Labor  
Relations Review*, Vol. 45, No. 3, 488-506.
- Arthur, Jeffrey B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing  
performance and turnover. *Academy of Management Journal*, Vol.  
37, No. 3, 670-687.
- Bailey, Thomas – Berg, Peter – Sandy, Carola (2001) The effect of high-  
performance work practices on employee earnings in the steel, ap-  
parel, and medical electronics and imaging industries, *Industrial  
and Labor Relations Review*, Vol. 54, No. 2, 525-543.
- Barney, Jay (1991) Firm resources and sustained competitive advantage,  
*Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, Jay B. – Wright, Patrick M (1998) On becoming a strategic partner:  
The role of human resources in gaining competitive advantage.  
*Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 31-46.

- Batt, Rosemary – Colvin, Alexander J.S. – Keefe, Jeffrey (2002) Employee voice, human resource practices, and quit rates: evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 55, No. 4, 573-594.
- Becker, Brian – Gerhart, Barry (1996) The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 779-801.
- Becker, Brian E. – Huselid, Mark A. – Ulrich, Dave (2001) *The HR Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press: Boston.
- Berg, Thomas R. (1991) The Importance of Equity Perception and Job Satisfaction in Predicting Employee Intent to Stay at Television Stations. *Group & Organization studies*, Vol. 16, No. 3, 268-284.
- Berg, Peter (1999) The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations Industrielles*, Vol. 54, No. 1, 111-134.
- Björkman, Ingmar – Xiucheng, Fan (2002) Human resource management and the performance of Western firms in China. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 6, 853-864.
- Blaikie, Norman W. H. (1991) A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity*, Vol. 25, No. 2, 115-136.
- Blom, Raimo – Melin, Harri – Pyöriä, Pasi (2001) *Tietotyö ja työelämän muutokset. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Boselie, Paul – Paauwe, Jaap – Jansen, Paul (2001) Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12; No. 7, 1107-1125.
- Boselie, Paul – Dietz, Graham – Boon, Corine (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, Vol. 15, No. 3, 67-94.
- Boswell, Wendy R. – Boudreau, John W. – Tichy, Jan (2005) The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon-Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 882-892.
- Bowen, David E. – Ostroff, Cheri (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: The role on the “strength” of the HRM system. *Academy of the Management Review*, Vol. 29, No. 2, 203-221.
- Boxall, Peter – Purcell, John (2000) Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 2, No. 2, 183-203.

- Boxall, Peter – Purcell, John (2003) *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan: New York.
- Brannick, Joan (2001) Seven strategies for retaining top talent. *Journal of Business Strategy*, July/August 2001, 28-31.
- Bratton, John – Gold, Jeffrey (1999) *Human resource management. Theory and practice*. Macmillan: Basingstoke.
- Brockner, Jole – Adsit, Laury (1986) The Moderation Impact of Sex on the Equity-Satisfaction Relationship: A Field Study. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 4, 585-590.
- Brush, Donald H. – Moch, Michael K. – Pooyan, Abdullah (1987) Individual demographic differences and job satisfaction. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 8, 139-156.
- Burrell, Gibson – Morgan, Gareth (2001) *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Ashgate: Aldershot.
- Brewster, Chris (1999) Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms. *Management International Review*. Vol. 39, 45-64.
- Campion, Michael A. (1989) Ability requirement implications of job design: an interdisciplinary perspective. *Personnel Psychology*, Vol. 42, No. 1, 1-24.
- Cappelli, Peter (2001) Why Is It So Hard to Find Information Technology Workers? *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, 87-99.
- Cartwright, Sue - Cooper, Gary L. (1995). Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, Vol. 24, No. 3, 32-42.
- Castells, Manuel (2000) *The rise of the network society*. Blackwell: Cambridge.
- Chang, Eunmi (1999) Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, Vol. 52, No. 19, 1257-1278.
- Cheng; Bor-Shiuan – Jiang; Ding-Yu – Riley, Jean H (2003) Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: Proximal hypothesis or global hypothesis? *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, No. 3.
- Child, John – McGrath, Rita Gunther (2001) Organizations unfettered: organizational form in an information intensive economy. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, 1135-1148.
- Chiu, Randy K. – Francesco, Anne Marie (2003) Dispositional traits and turnover intention. Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 3, 284-298.

- Clark, Andrew - Oswald, Andrew - Warr, Peter (1996) Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 69, 57-81.
- Cohen-Charash, Yochi – Spector Paul E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, Vol. 86, No. 2, 278-321.
- Couger, J. Daniel – Zawacki, Robert A. (1980) *Motivating and managing computer personnel*. Wiley-Interscience: New York.
- Curry, Douglas B. (1999) The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, Vol. 9, No. 4, 495-524.
- Davenport, Thomas H. - Jarvenpaa, Sirkka L. - Beers, Michael C. (1996) Improving Knowledge Work Processes. *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 4, 53-65.
- Davis-Blake, Alison – Pfeffer, Jeffrey (1989) Just a Mirage: The Search for Dispositional Effects in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, 385-400.
- Deery, Stephen (2002) Afterword. Employee Reactions to Human Resource Management: A Review and Assessment. *Journal of Industrial Relations*, Vol. 44, No. 3, 458-446.
- Delaney, John T. – Huselid, Mark A. (1996) The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 949-969.
- Delery, John E. – Doty, Harold D. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 802-835.
- Despres, Charles - Hiltrop, Jean-Marie (1995) Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future. *Employee Relations*, Vol. 17, No. 1, 9-23.
- Despres, Charles – Hiltrop, Jean-Marie (1996) Compensation for technical professionals in the knowledge age. *Research Technology Management*, Vol. 39, No. 5, 48-55.
- Dyer, Lee – Reeves, Todd (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6, No. 3, 656-670.
- Dwyer, Deborah J. – Ganster, Daniel C. (1991) The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 595-608.

- Easterby-Smith, Mark – Thorpe, Richard – Lowe, Andy (1991) *Management Research – An Introduction*. Sage Publications: London.
- Eby, Lillian T. - Freeman, Deena M. - Rush, Michael C. - Lance, Charles E. (1999) Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, 463-483.
- Edwards, Paul – Wright, Martyn (2001) High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 4, 568-585.
- Egan, Toby Marshall - Yang, Baiyin - Bartlett, Kenneth R. (2004) The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 3, 279-301.
- Ehrnrooth, Mats (2002) *Strategic Soft Human Resource Management – The Very Idea: An Exploration Into a Social Science*. Skrifter utvigna vid Svenska handelshögskolan, Nr 105. Helsinki.
- Eichinger, Bob - Ulrich, Dave (1995) Are You Future Agile? *Human Resource Planning*, Vol. 18, No. 4, 30-41.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2000). <[http://www.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/arkisto\\_tiedostot/palkat/palvelualojen\\_palkat2000.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/arkisto_tiedostot/palkat/palvelualojen_palkat2000.pdf)>, haettu 30.8.2006.
- Enns, Harvey – Ferratt, Thomas W. – Prasad, Jayesh (2006) Beyond stereotypes of IT professionals: Implications for IT HR practices. *Communications of the ACM*, Vol. 49, No. 4, 105-109.
- Erola, Jani (2004) *A Remedy with Rationalities: Improved Rational Action Theory with Empirical Content as a Solution to the Fallacies in Sociology*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-11/2004: Turku.
- Erätuuli, Matti – Leino, Jarkko – Yli-Luoma, Pertti (1994) *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät ihmistieteissä*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Faems, Dries – Sels, Luc – De Winnie, Sophie – Maes, Johan (2005) The effect of individual performance: evidence from Belgian small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 5, 676-700.

- Fey, Carl F. - Björkman, Ingmar (2001) The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, Vol. 32, No. 1, 59-75.
- Finegold, David – Frenkel, Stephen (2006) Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1, 1-24.
- Finnegan, Pat – Murray, John (1999) Between Individuals and Teams: Human Resource Management in the Software Sector. *Journal of Global Information Management*, Vol. 7, No. 2, 4-12.
- Firth, Lucy – Mellor, David J. – Moore, Kathleen A. – Loquet, Claude (2004) How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, 170-187.
- Fisher, Cynthia D. (2002) Real Time Affect at Work: A Neglected Phenomenon in Organisational Behaviour. *Australian Journal of Management*, Vol. 27, Special Issue 2002, 1-10.
- Fletcher, Ben C. – Jones, Fiona (1993) A refutation of Karasek's demand – discretion model of occupational stress with a range of dependent measures. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, No. 4, 319-330.
- Florida, Richard (2002) *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community, & everyday life*. Basic Books: New York.
- Fontana, Andrea – Frey, James H. (1994) Interviewing: The Art of Science. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln, 361-376. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Fox, Marilyn L. – Dwyer, Deborah J. – Ganster, Daniel C. (1993) Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 2, 289-318.
- Fried, Yitzhak – Ferris, Gerald R. (1987) The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 40, no. 2, 287-322.
- Furnham, Adrian (1900) *The Protestant Work Ethic. The Psychology of Work-Related Beliefs and Behaviours*. Routledge: London.
- Gaertner; Karen N. – Nollen, Stanley D. (1989) Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, Vol. 42, No. 11, 975-991.
- Garrido, Maria Jose - Pérez, Pilar - Antón, Carmen (2005) Determinants of sales manager job satisfaction. An analysis of Spanish industrial

- firms. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 10, 1934-1954.
- Gerhart, Barry (2005) The (affective) dispositional approach to job satisfaction: sorting out the policy implications. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 79-97.
- Gerhart, Barry (1987) How Important Are Dispositional Factors as Determinants of Job Satisfaction? Implications for Job Design and Other Personnel Programs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 3, 366-373.
- Godard, John (2001) Beyond the High-Performance Paradigm? An Analysis of Variation in Canadian Managerial Perceptions of Reform Programme Effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No. 1, 25-52.
- Gratton, Lynda – Ghoshal, Sumantra (2003) Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, Vol. 21, No. 1, 1-10.
- Greenhaus, Jaffrey H. – Parasuraman, Saroj – Wormley, Wayne M. (1990) Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 1, 64-86.
- Gripenberg, Pernilla (2004) Virtualizing the office: micro-level impacts and driving forces of increased ICT use. Teoksessa: *Information Society and the Workplace - Spaces, Boundaries and Agency*, toim. Tuula Heiskanen ja Jeff Hearn, 103-124. Routledge: London.
- Grönroos, Matti (2003) *Johdatus tilastotieteeseen: kuvailu, mallit ja päättely*. Finn Lectura: Helsinki.
- Guest, David E. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5, 503-521.
- Guest, David E. (1997) Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 3, 263-276.
- Guest, David E. (1999) Human resource management -- the workers' verdict. *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 5-26.
- Guest, David (2001) Human resource management: when research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No. 7, 1092-1106.
- Guest, David – Michie, Jonathan – Conway, Neil – Sheehan, Maura (2003) Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 41, No. 2, 291-314.

- Gupta, Nina – Jenkins, G. Douglas Jr. - Beehr, Terry A. (1992) The Effects of Turnover on Perceived Job Quality. *Group & Organization Management*, Vol. 17, No. 4, 431-445.
- Guthrie, James P. – Spell, Chester S. – Ochoki Nyamori, Robert (2002) Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, - 183-197.
- Haapakorpi, Arja (1997) Professionaalien työmarkkinoilla liikkumisen motivaatio. *Hallinnon tutkimus*, Vol. 16, No. 2, 120-128.
- Hackman, Richard J. - Oldham, Greg R. (1975) Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 2, 159-170.
- Hair, Joseph F. – Anderson, Rolph E. – Tatham, Ronald L. – Black, William C. (1995) *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: New Jersey.
- Harrell-Cook, Gloria – Ferris, Gerald R. (1999) Competing pressures for human resource investment. Teoksessa: *Strategic human resource management*, toim. Randall S. Shuler – Susan E. Jackson, 242-263. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Harris, Lynette (2001) Rewarding employee performance: line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 7, 1182-1192.
- Heikkilä, Tarja (2004) *Tilastollinen tutkimus*. Edita: Helsinki.
- Heilmann, Pia (2004) *Careers of managers, Comparison between ICT and Paper Business Sectors*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 195. Lappeenranta teknillinen yliopisto.
- Heiskanen, Tuula – Hearn, Jeff (toim.) (2004) *Information Society and the Workplace – Spaces, Boundaries and Agency*. Routledge: London.
- Hempel, Paul S. (2004) Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, Vol. 43, Nos. 2 & 3, 163-177.
- Hendry, Chris – Pettigrew, Andrew (1990) Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1, 17-43.
- Himanen, Pekka (2001) *Hakkerietiikka ja informaatioajan henki*. WSOY: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2005) *Tutki ja kirjoita*. Tammi: Helsinki.
- Holbeche, Linda (2001) *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Butterworth-Heinemann: Oxford.



- Holm, Johanna – Viljanen, Maarit – Lähteenmäki, Satu – Salmela, Hannu – Suomi, Reima – Suominen, Arto (2001) *Henkilöstöresurssinen johtaminen tietotekniikka-ammateissa – parhaat käytännöt*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja keskusteluja ja raportteja 6/2001: Turku.
- Holm, Johanna – Lähteenmäki, Satu – Salmela, Hannu – Suomi, Reima – Suominen, Arto – Viljanen, Maarit (2002) Best practices of ICT workforce management – a comparable research initiative in Finland. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 26, No. 7, 333-341.
- Holopainen, Martti – Pulkkinen, Pekka (2003) *Tilastolliset menetelmät*. WSOY: Helsinki.
- Hoque, Kim (1999) Human resource management and performance in the UK hotel industry. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 37, No. 3, 419-443.
- Horwitz, Frank M. – Heng, Chan Heng – Quazi, Hesam Ahmed (2003) Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 4, 23-44.
- Howard, Jack L. – Frink, Dwight D. (1996) The Effects of Organizational Restructure on Employee Satisfaction. *Group & Organization Management*, Vol. 21, No. 3, 278-303.
- Huberman, A. Michael – Miles, Matthew B. (1994) Data Management and Analysis Methods. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln, 428-444. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Huselid, Mark A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, 635-672.
- Huselid, Mark A. – Jackson, Susan E. – Schuler, Randall S. (1997) Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 171-188.
- Hwang, Ing-San – Chi, Der-Jang (2005) Relationships among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and International Hotel Performance: An Empirical Study. *International Journal of Management*, Vol. 22, No. 2, 285-293.
- Härmä, Mikko – Nupponen, Tarja (toim.) (2002) *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Härmä, Mikko – Kivistö, Marketta - Kalimo, Raija – Sallinen, Mikael (2002) Työn vaatimukset, työajat ja uni tietotekniikan ammattilaisilla.

- Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 108-120. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Ichniowski, Casey – Shaw, Kathryn – Prennushi, Giovanna (1997) The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, June 1997, 291-313.
- Igharia, Magid – Greenhaus, Jeffrey H. (1992) Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation model. *Communications of the ACM*, Vol. 35, No. 2, 34-49.
- Ironson, G. H. – Smith, P. C. – Brannick, M. T. – Gibson, W. M. – Paul, K. B. (1989) Construction of a Job in General Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 2, 193-200.
- Janhonen, Minna – Tuomi, Kaija – Vanhala, Sinikka (2002) Vähittäiskaupan toimipaikkojen menestyminen ja organisaatiokulttuuri. *Teoksessa: Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi: Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*, toim. Kaija Tuomi ja Sinikka Vanhala, 173-201. Helsingin kaupakorkeakoulun julkaisuja B-40: 2002: Helsinki.
- Janssen, Onne (2001) Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, 1039-1050.
- Jex, Steve M. – Gudanowski, David M. (1992) Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 509-517.
- Jokivuori, Pertti (2002) *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä*. Jyväskylän yliopisto 2002: Jyväskylä.
- Jordan, Judith – Jones, Penelope (1997) Assessing your Company's Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 392-398.
- Judge, Timothy A. – Ilies, Remus (2004) Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, 661-673.
- Julkunen, Raija – Nätti, Jouko – Anttila, Timo (2004) *Aikanyrjähdys: Keski-luokka työn puristuksessa*. Vastapaino: Tampere.
- Juuti, Pauli (1983) *Työkäyttötymisen teoreettinen tausta*. LTK:n Erityispalvelut: Helsinki.
- Juuti, Pauli (1988) *Työilmapiiri ja työolot*. Aavaranta: Kokemäki.

- Juuti, Pauli (1989) *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava: Keuruu.
- Jyrinki, Erkki (1977) *Kysely ja haastattelu tutkimuksessa*. Gaudeamus: Helsinki.
- Järvelä, Marja (1988) *Valtion henkilöstön työasenteet ja suhde työnorganisaatioon*. Tampereen yliopisto: Tampere.
- Järveläinen, Jonna (2004) *Online or Offline: Motives behind the Purchasing Channel Choice of Online Information Seekers*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-13/2004: Turku.
- Kaajas, Sani – Miikkulainen, Krista – Troberg, Elisa (2001) *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen organisaatioonsa, kyselytutkimusraportti*. LTT-Tutkimus Oy, johtamisen ja osaamisen kehittämisen instituutti.
- Kaajas, Sani – Nordlund, Hanna – Troberg, Elisa (2002) *Tietotyöntekijöiden motivaatio ja strateginen osaamisen johtaminen, tutkimusprojektin loppuraportti*. LTT-Tutkimus Oy, Johtamisen ja osaamisen kehittämisen instituutti.
- Kaivo-Oja, Jari – Kuusi, Osmo (1999) *Arvioita ja analyysejä tietoyhteiskunnan työmarkkinoiden kehityspiirteistä Suomessa*. Edita: Helsinki.
- Kandolin, Irja – Huuhtanen, Pekka (2002) Työajat suomalaisissa IT-yrityksissä. Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 81-92. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Kanniainen, Aila (1999) *SPSS for Windows: Menetelmiä*. Oulun yliopisto, atk-keskus.
- Karasek, Robert – Gardell, Bertil – Lindell, Jan (1987) Work and non-work correlates of illness and behaviour in male and female Swedish white collar workers. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 8, No. 3, 187-207.
- Karasek, Robert A. Jr. (1979) Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, 285-308.
- Kasvio, Antti (2004) Alkusanat: tutkimus muutosten keskellä. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 5-12. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Kauppinen-Toropainen, Kaisa – Kandolin, Irja – Mutanen, Pertti (1983) Job dissatisfaction and work-related exhaustion in male and female work. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, No. 3, 193-207.
- Kim, Soonhee (2002) Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 2, 231-241.

- Kivistö, Marketta – Kalimo, Raija (2002) Tietotekniikan ammattilaisen työ, voimavarat ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 93-107. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Kleingartner, Archie – Anderson, Carolyn S. (1987) *Human Resource Management in High Technology Firms*. Lexington: Lexington, MA.
- Koch, Marianne J. – McGrath, Rita G. (1996) Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 335-354.
- Kolehmainen, Jari (2004a) *Tietoyhteiskunnan työelämän mahdollisuudet ja haasteet: Avauksia tutkimuksen, opetuksen ja palvelutoiminnan kehittämiseen*. Tietoyhteiskuntainstituutin raportteja 1/2004. Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.
- Kolehmainen, Sirpa (2001) *Work Organisation in High-Tech IT Firms*. Working Papers 62/2001, Sitra Reports series 14/2001. Cityoffset Oy: Tampere.
- Kolehmainen, Sirpa (2004b) The dynamics of control and commitment in IT firms. Teoksessa: *Information Society and the Workplace - Spaces, Boundaries and Agency*, toim. Tuula Heiskanen ja Jeff Hearn, 83-102. Routledge: London.
- Koustelios, Athanasios D. (2001) Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, Vol. 15, No. 7, 354-358.
- Koustelios, Athanasios – Theodorakis, Nicholas – Goulimaris, Dimitris (2004) Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, Vol. 18, No. 2, 87-92.
- Koys, Daniel (2001) The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, 101-114.
- Kreiner, Kristian – Mouritsen, Jan (2003) Knowledge management as technology: making knowledge manageable. Teoksessa: *The Northern Lights – Organization theory in Scandinavia*, toim. Barbara Czarniawska ja Guje Sevón, 223-247. Copenhagen Business School Press.
- Kristof, Amy L. (1996) Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, 1-49.
- Kuhn, Thomas (1996) *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press: Chicago.

- Kultanen, Timo (2004) Esimiestyön kehittäminen ICT-alalla: esimiesten tunneälytaidot, temperamentti ja henkinen valmennus. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkultuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 113-152. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Kunda, Gideon (1992) *Engineering culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press: Philadelphia.
- Kuo, Ying-Feng - Chen, Ling-Show (2004) Individual Demographic Differences and Job Satisfaction among Information Technology Personnel: An Empirical Study in Taiwan International. *Journal of Management*, Vol. 21, No. 2, 221-231.
- Lahtonen, Maarit (2004) Dialogia ja yhdessä oppimista: osallistava kehittäminen ICT-palveluyrityksessä. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkultuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 39-71. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Laine, Marjukka (2005) *Hoitajana huomennakin. Hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen*. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C, osa 233.
- Lam, Simon S. K. – Schaubroeck, John – Aryee, Samuel (2002) Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 1-18.
- Larraza Kintana, Martin – Urtasun Alonso, Ainhoa – Garcia Olaverri, Carmen (2006) High-performance work systems and firms' operational performance: the moderating role of technology. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 1, 70-85.
- Larson, Magali Sarfatti (1990) In the matter of Experts and Professionals, or how impossible it is to leave nothing unsaid. Teoksessa *The Formation of Professions, Knowledge, State and Strategy*. toim. Rolf Torstendahl ja Michael Burrage, 24-50. Sage: London.
- Laudon, Kenneth C. – Laudon, Jane P. (2001) *Essentials of Management Information Systems. Organization and Technology in the Networked Enterprise*. Prentice Hall: Upper Saddle River (NJ).
- Lawler, Edward E. III (1986) *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Lehtonen; Jarmo – Lahtonen, Maarit (2004) Työaikojen kehittäminen ICT-palveluyrityksissä: 24/7-palvelu- ja toimintakonsepti. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkultuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana

- Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 153-175. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Lengnick-Hall, Cynthia A. – Lengnick-Hall, Mark L. (1988) Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed typology. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, 454-470.
- Leventhal, Gerald S. (1980) What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa: *Social exchange: Advances in theory and research*, toim. Kenneth J. Gergen, Martin S. Greenberg ja Richard H. Willis, 7-55. Plenum: New York.
- Linna, Anne (2001) *Kuntaorganisaation kehittämistoiminta ja työelämän laatu: Ration kaupungin työyhteisöjen kehittämishanke 1997-1998*. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja D-3/2001: Turku.
- Liu, Cong - Spector, Paul E. – Jex, Steve M. (2005) The relation of job control with job strains: A comparison of multiple data sources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, 325-336.
- Lock, Gven E. (2003) Living, valuing and sharing! - a case study of retaining IT professionals in the British Columbia public service. *Career Development International*, Vol. 8, No. 3, 152-158.
- Locke, Edwin A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. Teoksessa: *Handbook of industrial and organizational psychology*, toim. Marvin D. Dunnette, 1297-1349. Rand McNally: Chicago.
- Loher, Brian T. – Noe, Raymond A. – Moeller, Nancy L. – Fitzgerald, Michael P. (1985) A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 2, 280-289.
- Loi, Raymond – Hang-yue, Ngo – Foley, Sharon (2006) Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 79, 101-120.
- Luthans, Fred – Thomas, Linda T. (1989) The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study – a research note. *Personnel Review*, Vol. 18, No. 1, 23-26.
- Lähteenmäki, Satu (1995) "Mitä kuuluu – kuka käskää?" *Yksilöllinen urakäytännöityminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallinmukainen tarkastelu*. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja A-1/1995: Turku.

- Lähteenmäki, Satu - Storey, John - Vanhala, Sinikka (1998) HRM and Company performance: The Use of Measurement and Influence of Economic Cycles. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8, No. 2, 51-65.
- Lähteenmäki, Satu (2000) Building competitive advantage by looking inside - The internally integrated HRM 'bundle' of ORAS Ltd. Teoksessa: *Management expertise for the new millennium*, toim. Tapio Reponen, 129-144. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja A-1/2000: Turku.
- Lämsä, Anna-Maija – Hautala, Taru (2004) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita: Helsinki.
- Lönnqvist, Jouko – Mettänen, Paula (2003) *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Edita: Helsinki.
- MacDuffie, John P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48, No. 2, 197-221.
- Manninen, Anneli – Meristö, Tarja (2004) *Tulevaisuuden ICT-osaaminen – yritysten ja yksilöiden strateginen haaste*. Åbo Akademi University, Institute for Advanced Management Systems Research, Report No. 1/2004.
- Marchington, Mick – Grugulis, Irena (2000) 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No. 6, 1104-1124.
- Marler, Janet H. – Woodard Barringer, Melissa – Milkovich, George T. (2002) Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 425-453.
- Martinsons, Maris G. – Cheung, Catherine (2001) The impact of emerging practices on IS specialists: perceptions, attitudes and role changes in Hong Kong. *Information & Management*, Vol. 38, 167-183.
- Maslow, Abraham H. (1987) *Motivation and personality*. HarperCollins: New York.
- Mathieu, John E. (1991) A Cross-Level Nonrecursive Model of the Antecedents of Organizational Commitment and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 5, 607-618.
- McFarlan, F. Warren – McKenney, James L. – Pyburn, Philip (1983) The information archipelago – plotting a course. *Harvard Business Review*, January-February 1983.

- McMurtrey, Mark E. - Grover, Varun - Teng, James T.C. - Lightner, Nancy J. (2002) Job Satisfaction of Information Technology Workers: The Impact of Career Orientation and Task Automation in a CASE Environment. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 19, No. 2, 273-302.
- Metle, Mesh'al Kh. (2003) The impact of education on attitudes of female government employees. *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 7, 603-626.
- Metsämuuronen, Jari (2001) *Monimuuttujamenetelmien perusteet SPSS-ympäristössä*. Metodologia-sarja 7. International Methelp Ky: Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari (2002) *Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet*. Metodologia-sarja 6. International Methelp Ky: Helsinki.
- Meyer, John. P. - Allen, Natalie J. - Smith, Catherine A. (1993) Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, 538-551.
- Michie, Jonathan - Sheehan-Quinn, Maura (2001) Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 4, 287-306.
- Mintzberg, Henry (1979) *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Mossholder, Kevin W. – Settoon, Randall P. – Henagan, Stephanie C. (2005) A relational perspective on turnover: examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 4, 607-618.
- Mottaz, Clifford J. (1987) Age and Work Satisfaction. *Work and Occupations*, Vol. 14, No. 3, 387-409.
- Mottaz, Clifford (1986) Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction. *Human Relations*, Vol. 39, No. 4, 359-378.
- Murphy, Gregory – Athanasou, James – King, Neville (2002) Job satisfaction and organizational citizenship behaviour. A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 4, 287-297.
- Mäntylä, Suvi (2006) *Myyteistä todellisuuteen – Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla*. Sosiologian tutkimuksia A27. Turun yliopisto, sosiologian laitos.
- Määttä, Johanna – Turtia, Mika – Rönqvist, Tero (2006) Liiketoimintaosaaminen suomalaisissa ICT-yrityksissä – TIKAS-hankkeen loppuraportti. <[www.ktm.fi/julkaisurekisteri](http://www.ktm.fi/julkaisurekisteri)> , haettu 26.9.2006.



- Nadler, David A. – Tushman, Michale L. (1980) A diagnostic model for organizational behavior. Teoksessa: *Perspectives on behavior in organizations*, toim. Richard J. Hackman, Edward E. Lawler III ja Lyman W. Porter, 85-98. McGraw-Hill: New York.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede, Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Newell, Sue – Robertson, Maxine – Scarbrough, Harry – Swan, Jacky (2002) *Managing Knowledge Work*. Palgrave: Basingstoke.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Otava: Keuruu.
- Norusšis, Marija J. (1999) *SPSS Regression Models 10.0*. Chicago IL.
- Noblet, Andrew – Teo, Stephen T. T. – McWilliams, John – Rodwell, John J. (2005) Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? An examination of generic and occupation-specific characteristics. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 8, 1415-1430.
- Nummenmaa, Tapio – Konttinen, Raimo – Kuusinen, Jorma – Leskinen, Esko (1997) *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY: Porvoo.
- Nunnally, Jum C. (1967) *Psychometric theory*. McGraw-Hill: New York.
- Nurmi, Raimo (1998) Knowledge-Intensive Firms. *Business Horizons*, May-June 1998, 26-32.
- Nätti, Jouko – Anttila, Timo (2002) Tietotyön työajat, perhe ja työkuultuurit. Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 68-80. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Ordiz, Mónica – Fernández, Esteban (2005) Influence of the sector and the environment on human resource practices' effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 8, 1349-1373.
- Organ, Dennis W. (1977) A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, January 1977, 46-53.
- Organ, Dennis W. (1988) A Restatement of the Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management*, Vol. 14, No. 4, 547-557.
- Organ, Dennis W. – Ryan, Katherine (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 48, 775-802.
- Oshagbemi, Titus (2003) Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, Vol. 30, No. 12, 1210-1232.

- Ostroff, Cheri – Shin, Yuhung – Kinicki, Angelo J. (2005) Multiple perspectives of congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 591-623.
- Paauwe, Jaap (2004) *HRM and Performance: Achieving Long Tern Viability*. Oxford University Press: Oxford.
- Paul, A. K. – Anantharaman, R. N. (2003) Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, 1246-1266.
- Petty, M. M. - McGee, Gail W. - Cavender, Jerry W. (1984) A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management*, Vol. 9, 712-721.
- Pfeffer, Jeffrey (1994) *Competitive advantage through people*. Harvard Business School Press: Boston (MA).
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *The Human Equation : building profits by putting people first*. Harvard Business School Press: Boston.
- Pil, Frits K. – MacDuffie, John P. (1996) The Adoption of High-Involvement Work Practices. *Industrial Relations*, Vol. 35, No. 3, 423-455.
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Paine, Julie Beth – Bachrach, Daniel G. (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, 513-563.
- Porter, Lyman W. - Steers, Richard M. - Mowday, Richard T. - Boulian, Paul V. (1974) Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No 5, 603-609.
- Puhakka, Vesa (2002) *Entrepreneurial Business Opportunity Recognition: Relationships Between Intellectual and Social Capital, Environmental Dynamism, Opportunity, Recognition Behavior, and Performance*. Universitas Wasaensis, Sarja: Acta Wasaensia No. 104. Vaasa.
- Purcell, John (1999) Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, Vol. 9, No. 3, 26-41.
- Pyöriä, Pasi (2002) Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 57-67. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Pyöriä, Pasi (2005) The concept of knowledge work revisited. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 116-127.

- Quinn, James B. – Anderson, Philip – Finkelstein, Sydney (1996) Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, March-April 1996, 71-80.
- Ramsay, Harvie – Scholarios, Dora – Harley, Bill (2000) Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 38, No. 4, 501-531.
- Randall, Donna M. (1990) The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, 361-378.
- Raunio, Kyösti (1999) *Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Reich, Robert B. (1995) *Rajaton maailma: yritysten ja kansallisvaltioiden uudet pelisäännöt*. Trantex-Kustannus Oy: Helsinki.
- Reponen, Tapio (1996) Voiko atk-ammattilaisia johtaa? Teoksessa: *Johtaminen murroksessa*, toim. Arto Suominen, 183-201. Turun kauppa- ja korkeakoulun julkaisuja B-1/1996: Turku.
- Robbins, Stephen P. (1998) *Organizational Behavior – Concepts, Controversies and Applications*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Rode, Joseph C. (2004) Job satisfaction and life satisfaction revisited: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, Vol. 57, No. 9, 1205-1230.
- Rogelberg, Steven G. – Conway, James M. – Sederburg, Matthew E. – Spitzmüller, Christiane – Aziz, Shanaz – Knight, William E. (2003) Profiling Active and Passive Nonrespondents to an Organizational Survey. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 6, 1104-1114.
- Rose, Michael (1994) Job Satisfaction, Job Skills, and Personal Skills. Teoksessa: *Skill and occupational change*, toim. Roger Penn, Michael Rose ja Jill Rubery, 244-280. Oxford University Press: Oxford.
- Rousseau, Denise M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations – Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, Sage.
- Ruohonen, M. – Kultanen, T. – Lahtonen, M. – Liikanen, H., Rytönen, T. – Kasvio, A. (2002) Emerging knowledge work and management cultures in ICT industry – preliminary findings. Teoksessa: *Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa*, toim. Mikko Härmä ja Tarja Nupponen, 7-22. Sitran raportteja 22. Edita: Helsinki.
- Ruohonen, Mikko – Kasvio, Antti – Kultanen, Timo – Lahtonen, Maarit – Lehtonen, Jarmo – Vanne, Tarja (2004) *Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit*. Klingendahl Paino Oy: Tampere.

- Ruohonen, Mikko (2004) Johtamiskulttuurien muutos ICT-yrityksissä: hypes-tä todellisuuteen. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkulttuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 21-38. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Ruohonen, Mikko – Lahtonen, Maarit (2004) Tietotyön muuttuvat työkulttuurit ja yritysten strategiat –projektin lähtökohdat, menetelmät ja tulokset. Teoksessa: *Tietoyritysten muuttuvat työkulttuurit*. toim. Frans Mäyrä, Jaana Kekäläinen, Erkki Mäkinen, Simo Puntanen ja Tere Vadén, 13-20. Klingendahl Paino Oy: Tampere.
- Rusko, Rauno (2005) Informaatioteknologian toimialakehityksen vaiheet ja elinkaarimatriisi. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol. 54, No. 4, 560-570.
- Saari, Lise M. - Judge, Timothy A. (2004) Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, 395-407.
- Saá-Pérez, Petra De - García-Falcón, Juan Manuel (2002) A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, 123-140.
- Sagie, Abraham – Zaidman, Nurit – Amichai-Hamburger, Yair – Te’eni, Dov – Schwartz, David G. (2002) An empirical assessment of the loose-tight leadership model: quantitative and qualitative analyses. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, 303-320.
- Salminen, Anu – Saranen, Heikki – Saranen, Jenni (2003) *Henkilöstöjohtaminen ICT-alalla – nykytila ja kehitystarpeet ohjelmistoyrityksessä*. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 3/2003.
- Scarpello, Vida – Vandenberg, Robert J. (1987) The Satisfaction With My Supervisor Scale: Its Utility for Research and Practical Applications. *Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, 447-466.
- Schneider, Benjamin - Alderfer, Clayton P. (1973) Three Studies of Measures of Need Satisfaction in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, No. 4, 489-505.
- Schuler, Randall S. – Jackson, Susan E. (1987) Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 3, 207-219.
- Sels, Luc – De Winnie, Sophie – Maes, Johan – Delmotte, Jeroen – Faems, Dries – Forrier, Anneleen (2006) Unravelling the HRM-Performance Link: Value-Creating and Cost-Increasing Effects of Small Business HRM. *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 2, 319-342.
- Shaw, Jason D. – Gupta, Nina – Delery, John E. (2005) Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and or-

- ganizational performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 1, 50-68.
- Sims, Henry P. Jr. – Szilagyi, Andrew D. – Keller, Robert T. (1976) The Measurement of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, Vol. 19, 195-212.
- Smits, Stanley J. – McLean, Ephraim R. – Tanner, John R. (1993) Managing High-Achieving Information System Professionals. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 9, No. 4, 103-120.
- Stake, Robert E. (1994) Case Studies. Teoksessa: *Handbook of Qualitative Research*, toim. Norman K. Denzin ja Yvonna S. Lincoln, 236-247. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Staw, Barry M. – Cohen-Charash, Yochi (2005) The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, 59-78.
- Staw, Barry M. – Ross, Jerry (1985) Stability in the Midst of Change: A Dispositional Approach to Job Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 3, 469-480.
- Stenholm, Pekka (2004) *Maantiekuljetusyrityksen ympäristölähtöinen kilpailukyky*. Turun kaupparokeakoulun julkaisuja A-15/2004: Turku.
- Storey, John (toim.) (1995) *Human Resource Management: A critical text*. Routledge: London.
- Spector, Paul E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Spence Laschinger, Heather K. - Finegan, Joan E. - Shamian, Judith - Wilk, Piotr (2004) A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 527-545.
- Tabachnick, Barbara G. – Fidell, Linda S. (2001) *Using Multivariate Statistics*. Fourth Edition. Allyn and Bacon: Boston.
- Taber, Tom D. - Alliger, George M. (1995) A task-level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 2, 101-121.
- Tampoe, Mahen (1993) Motivating Knowledge Workers – The Challenge for the 1990s. *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3, 49-55.
- Thompson, Marc – Heron, Paul (2005) Management capability and high performance work organization. *International Journal on Human Resource Management*, Vol. 16, No. 6, 1029-1048.
- Tiainen, Tarja (2002) *Information System Specialist Predispositions*. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 163. A-2002-1.
- Tiedolla tietoyhteiskuntaan IV* (2003) Tilastokeskus. Edita Prima: Helsinki.

- Tietoalat (2006) Tietalojen liitto. [http://www.tietoalat.fi/tietalojen\\_liitto/suomi/index.php](http://www.tietoalat.fi/tietalojen_liitto/suomi/index.php), haettu 19.5.2006.
- Tilastokeskus (2004) Tilastouutisia: Tieto- ja viestintäteknikkatoimialat kasvaneet muita toimialoja nopeammin. <<http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2004/271yris.html>>, haettu 17.5.2006.
- Toivonen, Timo (1999) *Empiirinen sosiaalitutkimus. Filosofia ja metodologia*. WSOY: Porvoo.
- Torrington, Derek – Hall, Laura – Taylor, Stephen (2002) *Human resource management*. Prentice Hall: Harlow.
- Trauth, Eileen M. – Farwell, Douglas W. – Lee, Denis (1993) The IS Expectation Gap: Industry Expectations Versus Academic Preparation. *MIS Quarterly*, Vol. 17, No. 3, 293-307.
- Tummers, Gladys E. R. – van Merode, Godefridus G. – Landeweerd, Jan A. (2006) Organizational Characteristics as Predictors of Nurses' Psychological Work Reactions. *Organization Studies*, Vol. 47, No. 4, 559-584.
- Tuominen, T. (2001) Henkilöstön koulutukseen ja kehittämiseen on investoitu paljon. *Palvelutyöntäjä*, 6/2001.
- Tähtinen, Juhani (1993) *Tilastollisen analyysin tulkinnan lähtökohtia*. Turun yliopiston julkaisuja B:41. Turku.
- Töttö, Pertti (2004) *Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino: Tampere.
- Ulrich, Dave (1997a) HR of the future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, 175-179.
- Ulrich, Dave (1997b) Measuring human resources: An Overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, 303-320.
- Ulrich, Dave (1998) Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, Winter 1998.
- van Breukelen, Wim – van der Vlist, René – Steensma, Herman (2004) Voluntary employee turnover: combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, 893-914.
- van Knippenberg, Daan – Sleebos, Ed (2006) Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, 571-
- Van Yperen, Nico W. – Janssen, Onne (2002) Fatigued and dissatisfied of fatigued but satisfied? Goal Orientations and responses to high job

- demands. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 6, 1161-1171.
- Vanhala, Sinikka (1981a) *Henkilöstön vaihtolttiutta säätelevät tekijät yrityksissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51/1981: Helsinki.
- Vanhala, Sinikka (1981b) *Työvoiman vaihtuvuuden mittaamisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, työpapereita F-23: Helsinki.
- Vanhala, Sinikka – Kotila, Olli (2006) Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus*, Vol.4, No. 2, 69-82.
- Vanhala, Sinikka – Tuomi, Kaija (2006) HRM, Company Performance and Employee Well-being. *Management Revue*, Vol. 17, No. 3, 241-256.
- Viitala, Riitta (2004) Towards knowledge leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 6, 528-544.
- Viitala, Riitta – Jylhä, Eila (2006) *Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita: Helsinki.
- Viitanen, Paula (1993) *Strategian muotoutumisprosessi ja strategiset muutokset tietointensiivisissä organisaatioissa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja D-2/1993: Turku.
- Viljanen, Maarit (2001) IT-ammattilaisten sitoutuminen. Teoksessa: *Liikkeenjohdon ja kulttuurin rajoja etsimässä*, toim. Arto Suominen, 233-237. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja C/2001: Turku.
- Viljanen, Maarit (2003) Henkilöstöressurit organisaation kilpailukyvyyn lähteenä. Teoksessa: *Johtaminen ja organisointi*, toim. Raimo Nurmi, 205-222. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja B-2/2003: Turku.
- Von Glinow, Mary Ann (1988) *The New Professionals: Managing Today's High-Tech Employees*. Ballinger Publishing: Cambridge, MA.
- Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Yli-Luoma, Pertti V. J. (1999) *Johdatus kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin SPSS for Windows-ohjelman avulla*. IMDL: Helsinki.
- Youndt, Mark A. – Snell, Scott A. – Dean, James W. Jr. – Lepak, David P. (1996) Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, 836-866.
- Waternaux, Christine M. (1976) Asymptotic distribution of the sample roots for a nonnormal population. *Biometrika*, Vol. 63, No. 3, 639-645.
- Way, Sean A. (2002) High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management*, Vol. 28, No. 6, 765-785.

- Wicks, Andrew C. – Freeman, R. Edward. (1998) Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics. *Organization Science*, Vol. 9, No. 2, 123-140.
- Witt, L. Alan – Nye, Lendell G. (1992) Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, 910-917.
- Wood, Stephen – Albanese, Maria T. (1995) Can we speak of a high commitment management on the shop floor? *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 2, 215-247.
- Wright, Patrick M. – McMahan Gary C. (1992) Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, 295-320.
- Wright, Patrick M. – McMahan Gary C. – McWilliams, Abigail (1994) Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, 301-326.
- Wright, Patrick M. – Snell, Scott A. (1998) Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, 756-772.
- Zeitz, Gerald (1990) Age and Work Satisfaction in a Government Agency: A Situational Perspective. *Human Relations*, Vol. 43, No. 5, 419-438.

Henkilöstökyselyn suunnitteluun ja kommentointiin osallistuneet asiantuntijat:

Professori Satu Lähtenmäki, Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos  
Professori Hannu Salmela, Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos  
Professori Reima Suomi, Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos  
Dosentti Arto Suominen, Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos  
Tutkija Johanna Holm, Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos



# LIITTEET

## LIITE 1. KYSELYLOMAKKEEN SAATE

Hyvä tietotekniikan ammattilainen,

Turun kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksella syksyllä 2000 käynnistyneessä tutkimushankkeessa etsitään tietotekniikan alan henkilöstön parhaimpia johtamiskäytäntöjä ja siten myös vastausta alalla ilmenneisiin, mm. henkilöstön jaksamiseen liittyviin, ongelmiin. Hankkeessa on tässä vaiheessa mukana yhdeksän organisaatiota, joista yksi on Sinun työnantajasi.

Osoitteesta [http://www.tukkk.fi/tjt/hr\\_mips/](http://www.tukkk.fi/tjt/hr_mips/) löytyvä henkilöstökysely on oleellinen osa tutkimuksen tiedonkeruuta, sillä henkilöstöltä saatava tieto on ratkaisevassa asemassa parhaimpien johtamiskäytäntöjen selvittämisessä. Kyselyn tarkoituksena on antaa tietoa organisaatioissa sovellettavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen onnistuneisuudesta. Tutkimuksessa kartoitettaviin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat urasuunnittelu, työtehtävään liittyvät asiat, palkkaus, ryhmähenki, tiedottaminen, vaikutusmahdollisuudet, viihtyvyys, esimiestyö ja luottamus.

Toivomme, että Sinulta löytyy aikaa ja mielenkiintoa vastata kyselyyn mahdollisimman pian. Aikaa vastaamiseen kuluu noin 15 minuuttia. Panostasi tarvitaan henkilöstön mielipiteen esille tuomiseen, ja vastaamalla osallistut myös organisaatiosi henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, ja ne tulevat ainoastaan tutkijoiden käyttöön. Tutkimustulokset esitetään kokonaisuutena, emmekä pyri mitenkään tunnistamaan tai yksilöimään vastaajia. Tutkimuksen tulokset raportoidaan syksyllä 2001.

Osallistumisestasi etukäteen kiittäen,

tutkijat Johanna Holm ja Maarit Viljanen

Lisätietoja tutkimuksesta löytyy osoitteesta:

<http://www.tukkk.fi/tjt/TUTKIMUS/HR-MIPS/tutkimusesite.htm>

Tutkimukseen liittyvissä asioissa voitte ottaa yhteyttä tutkijoihin:

Maarit Viljanen p. (02) 338 3447, [maarit.viljanen@tukkk.fi](mailto:maarit.viljanen@tukkk.fi)

Johanna Holm p. (02) 338 3414, [johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi)

## LIITE 2. TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

## HR-MIPS -HENKILÖSTÖKYSELY

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajia pyritä tunnistamaan tai yksilöimään. Olethan ystävällinen ja vastaat aikaa koskeviin kysymyksiin täysin yksiköin.

## Taustakysymykset

1. Mikä on työnantajasi? \_\_\_\_\_
2. Missä yksikössä työskentelet (mainitse myös paikkakunta)? \_\_\_\_\_
3. Työskenteletkö pääasiallisesti?
 

johtotehtävissä	
järjestelmäsuunnittelutehtävissä	
ohjelmointitehtävissä	
operointitehtävissä	
käytön tukitehtävissä	
tietoliikenteen hallintatehtävissä	
laitteistoon liittyvissä tehtävissä	
muissa asiantuntijatehtävissä, missä?	
4. Mikä on sukupuolesi?
 

nainen	
mies	
5. Mikä on syntymävuotesi? 19 \_\_\_\_
6. Mikä on koulutuksesi?
 

peruskoulu	
lukio	
ammattikoulu	
opisto	
ammattikorkeakoulu	
yliopisto	
tutkijakoulutus	

*Merkitse ylin koulutuksesi ja merkitse viimeisimmän tutkintosi kohdalle myös valmistumisvuosi (esim. 1995)*
7. Suoritatko parhaillaan jotain tutkintoa?
 

kyllä, mitä?	
ei - Ole hyvä ja siirry kysymykseen 9.	
8. Tukeeko työnantajasi tutkintosi valmistumista?
 

kyllä, miten?	
ei	
9. Oletko viimeisen vuoden aikana osallistunut työnantajasi järjestämään tai tukemaan koulutukseen?
 

kyllä, kuinka monena päivänä?	
ei	
10. Kauanko olet ollut nykyisen työnantajasi palveluksessa? \_\_\_\_ vuotta \_\_\_\_ kk
11. Kauanko olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi? \_\_\_\_ vuotta \_\_\_\_ kk  
Mikäli työsuhteesi nykyiseen työnantajaasi on ollut katkonainen eli olet ollut välillä muualla, voit seuraavassa tarkentaa. \_\_\_\_\_

12. Onko työsuhteesi? vakituinen  
määräaikainen
13. Onko työaikasi? kiinteä  
yksilöllisesti liukuva  
porrastettu  
muu, mikä? \_\_\_\_\_
14. Mikä on todellinen viikoittainen työaikasi? \_\_\_\_\_ tuntia
15. Seurataanko päivittäistä työaikaasi koneellisesti?  
kyllä  
ei
16. Teetkö ylitöitä säännöllisesti? kyllä, keskimäärin \_\_\_\_\_ tuntia viikossa  
en - *Ole hyvä ja siirry kysymykseen 18.*
17. Saatko korvausta ylityöstä? ei  
korvaus rahana  
korvaus vapaana  
korvaus muulla tavalla, miten?  
\_\_\_\_\_
18. Liittyykö työhösi matkustamista? kyllä, keskimäärin \_\_\_\_\_ päivää/kk  
ei
19. Työskenteletkö (matkapäivien lisäksi) osan työajastasi varsinaisen työpaikkasi ulkopuolella?  
kyllä, missä? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Montako tuntia viikossa keskimäärin?  
\_\_\_\_\_  
en
20. Kuinka monta päivää olet viimeisen vuoden aikana ollut työstäsi poissa sairau-  
den takia? ei yhtään  
alle 5  
5-9  
10-14  
15 tai yli
21. Onko palkkasi? kuukausipalkka  
tuntipalkka  
urakkapalkka (esim. projekteittain  
sovittu)  
muu, mikä? \_\_\_\_\_
22. Mitä seuraavista työsuhte-eduista sinulla on käytössäsi?  
asuntoetu  
autoetu  
puhelinetu  
lounasetu  
kuntosali tai muu urheiluharraste  
muu, mikä? \_\_\_\_\_

**23. Onko työpisteesi?**

omassa työhuoneessa  
jaetussa työhuoneessa  
maisemakonttorissa  
ei pysyvää omaa työpistettä

**24. Seuraavassa on esitetty joukko työhösi liittyviä väittämiä.** Ole hyvä ja merkitse, kuinka hyvin/huonosti kukin väittämä mielestäsi vastaa tämänhetkistä tilannetta omalla kohdallasi tai siinä **yksikössä**, jossa työskentelet.

URAKEHITYS	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Henkilöstövalinnat tehdään työpaikallani oikeudenmukaisesti. <b>K241</b>					
Työssäni minulla on mahdollisuus kehittää ammattiosaamistani. <b>K242</b>					
Työpaikkani henkilöstön ylennysperusteet ovat oikeat. <b>K243</b>					
Esimies kannustaa minua eteenpäin urallani. <b>K244</b>					
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen työpaikallani on riittävää. <b>K245</b>					
Minulla on aina mahdollisuus edetä sen hetkisiä kykyjäni vastaaviin tehtäviin. <b>K246</b>					
Työpaikallani on riittävästi henkilökuntaa. <b>K247</b>					
Minulle annetaan riittävästi aikaa ammattiosaamiseni ylläpitoon. <b>K2446</b>					
Työnantajani panostaa ammattitaitoni kehittämiseen. <b>K2447</b>					

TYÖTEHTÄVÄ	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työni on liian monipuolista ja sirpaleista. <b>K248</b>					
Minun on jatkuvasti kiirehdittävä, jotta pysyisin aikataulussa. <b>K249</b>					
Työni on liian vaativaa. <b>K2410</b>					
Työni on riittävän itsenäistä. <b>K2411</b>					
Työni on riittävän haasteellista. <b>K2412</b>					
Minulla on liikaa vastuuta työssäni. <b>K2413</b>					
Olen tyytyväinen tämänhetkiseen työhöni. <b>K2414</b>					

<b>PALKKAUS</b>	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Saamani palkka vastaa suoritusasoani. <b>K2415</b>					
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön. <b>K2416</b>					
Olen tyytyväinen työsuhde-etuihini. <b>K2417</b>					
Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa. <b>K2418</b>					
<b>RYHMÄHENKI</b>	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Oman työni tavoitteiden saavuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää. <b>K2419</b>					
Työpaikallani voin kysyä neuvoa työtovereiltani. <b>K2420</b>					
Yhteistyön kautta minun on mahdollista kehittää osaamistani. <b>K2421</b>					
Esimies arvostaa työtäni. <b>K2422</b>					
Työtoverit arvostavat työtäni. <b>K2423</b>					
Olisin valmis vaihtamaan työpaikkaa, mikäli siihen tarjoutuisi sopiva tilaisuus. <b>K2424</b>					
<b>TIEDOTTAMINEN</b>	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Työtilanteeseeni liittyy liikaa epävarmuutta. <b>K2425</b>					
Työni tavoitteet ovat selkeät. <b>K2426</b>					
Tiedotus toimii työpaikallani hyvin. <b>K2427</b>					
Työpaikallani tiedotetaan avoimesti. <b>K2428</b>					
Tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä toimii hyvin. <b>K2429</b>					
Työpaikallani olevista avoimista tehtävistä tiedotetaan riittävästi. <b>K2430</b>					
<b>VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET</b>	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Voin vaikuttaa työaikani käyttöön riittävästi. <b>K2431</b>					
Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin. <b>K2432</b>					

Voin riittävästi vaikuttaa siihen, missä työni suorit-  
tan. **K2433**

Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittelemi-  
seen. **K2434**

Yksilölliset erityistarpeet otetaan riittävästi huo-  
mioon työsuhteen ehtoista ja työaikajärjestelyis-  
tä päätettäessä. **K2435**

Mielipiteeni vaikuttaa työpaikkani henkilöstöä  
koskeviin päätöksiin. **K2436**

#### ESIMIESTYÖ JA LUOTTAMUS

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
-------------------------	---------------------------	----------------	-----------------------------	---------------------------

Saan esimieheltä riittävästi työhöni liittyvää pa-  
lautetta. **K2437**

Työskentelyäni kontrolloidaan liian kiinteästi.  
**K2438**

Minuun luotetaan työpaikalla. **K2439**

Voin luottaa esimieheeni. **K2440**

Esimies luo riittävät puitteet työskentelylleni.  
**K2441**

Esimies pyrkii kaikin tavoin tukemaan työssä on-  
nistumistani. **K2442**

#### VIIHTYVYYS

täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	siltä väliä	osittain samaa mieltä	täysin samaa mieltä
-------------------------	---------------------------	----------------	-----------------------------	---------------------------

Työnantajani kantaa riittävästi huolta työntekijöi-  
den työssä jaksamisesta. **K2443**

Työpaikallani suhtaudutaan positiivisesti uusiin  
ideoihin. **K2444**

Työpaikallani on hyvä henki työntekijöiden kes-  
ken. **K2448**

Henkilösuhteet ovat työpaikallani kunnossa.  
**K2449**

Työpaikallani panostetaan työssä viihtymiseen.  
**K2450**

Työnantajani satsaa työntekijöiden yhteiseen  
vapaa-ajan toimintaan. **K2451**

**Haluatko vielä täydentää vastauksiasi tai esittää kommentteja kyselystä?**

---



---



---



---

## LIITE 3. PERUSTIETOLOMAKKEEN SAATE

29.11.2000

Hyvä yhteyshenkilömme,

Kiitos osallistumisestanne HR-MIPS -hankkeen aloitustyöpajaan!

Pyydämme toimittamaan oheisen henkilöstön perustietoja kartoittavan kyselylomakkeen organisaationne henkilöstöhallinnon tai vastaavan tahon täytettäväksi. Lomakkeen avulla kerättävät tiedot auttavat meitä saamaan yleiskuvaa organisaationne henkilöstöhallinnosta sekä toimivat tärkeänä apuvälineenä ja lähtökohtana keväällä toteutettaville haastatteluille. Toinen tärkeä osa tiedonkeruun ensimmäistä vaihetta on itsearviointiraportin/-raporttien tuottaminen. Ohjeet raportin kirjoittamisesta löydätte aloitustyöpajassa jaetusta materiaalista.

**Pyydämme ystävällisesti palauttamaan sekä kyselylomakkeen että itsearviointiraportit kuluvan vuoden loppuun mennessä.** Raportit mielellään sähköisessä muodossa osoitteeseen [johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi) ja kyselylomake osoitteella:

Maarit Viljanen  
Turun kauppakorkeakoulu  
Tietojärjestelmätiede  
PL 110  
20521 TURKU

Tutkimusterveisin

Reima Suomi

Johanna Holm

Maarit Viljanen

Tutkimukseen liittyvissä asioissa voitte ottaa yhteyttä tutkijoihin:

Maarit Viljanen  
p. (02) 338 3447  
[maarit.viljanen@tukkk.fi](mailto:maarit.viljanen@tukkk.fi)

Johanna Holm  
p. (02) 338 3414  
[johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi)

## LIITE 4. PERUSTIETOLOMAKE

## Atk-ammattilaisten henkilöstöhallinnon parhaat käytännöt

### KYSELY HENKILÖSTÖHALLINNOLLE

Seuraavat kysymykset koskevat pääasiassa tutkimuksen kohteena olevaa atk-henkilöstöä, mutta myös yksikkönne koko henkilöstöä. Pyrimme käyttämään seuraavaa terminologiaa:

- organisaatio: juridinen yksikkö
- yksikkö: tutkimuksen kohde
- kohderyhmä: sovittu osa yksikön henkilöstöstä (atk-henkilöstö), johon tutkimus kohdistuu.

Olkaa hyvä ja vastatkaa kysymyskohtaisten ohjeiden mukaan joko absoluuttisina lukuina tai prosentteina. Mikäli yksikkönne koko henkilöstö lukeutuu atk-henkilöihin, voitte täyttää sarakkeet ainoastaan heidän osaltaan. Pyrkikää vastaamaan vuoden 2000 (lopun) tilanteen mukaan, muuten tuoreimman mahdollisen tiedon mukaan.

Mikäli haluatte tarkempia ohjeita tai jokin kohta tuntuu epäselvältä, autamme mielellämme:

Maarit Viljanen, puh. (02) 338 3447, sähköposti: [maarit.viljanen@tukkk.fi](mailto:maarit.viljanen@tukkk.fi) tai  
Johanna Holm, puh. (02) 338 3414, sähköposti: [johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi).

**1. Organisaatio** \_\_\_\_\_  
**Yksikkö** \_\_\_\_\_

**2. Päätoimiala** \_\_\_\_\_

**3. Organisaatiotyyppi**

Ympyröikää 1-3 nykyistä organisaatiotanne parhaiten kuvaavaa vaihtoehtoa (jos useampi, merkitkää myös järjestys).

1. Matriisityyppinen
2. Prosessipohjainen
3. Tiimipohjainen
4. Funktionaalinen
5. Alueorganisaatio
6. Verkostoitumiseen pohjautuva
7. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**4. Organisaation kokonaishenkilöstömäärä** \_\_\_\_\_

**5. Tunnusluvut**



Organisaation liikevaihto (tai julkisorganisaatiolla vuosibudjetti) viime tilikautena \_\_\_\_\_ mmk

Yksikön liikevaihto (tai vuosibudjetti) viime tilikautena \_\_\_\_\_ mmk

	koko yksikkö	atk- henkilöstö
Sisäinen vaihtuvuus (%)		
Ulkoinen vaihtuvuus (%)		
Henkilöstökulut/työntekijä/vuosi (mk)		
Keskimääräiset rekrytointikulut/työntekijä (mk)		
Keskimääräinen palvelusaika (vuosina)		

## 6. Henkilökunnan määrä ja määrälliset suhteet

	lukumäärä	naiset/miehet	keski-ikä
Yksikkönne henkilöstö			
Atk-henkilöstö yksikössänne			

Atk-henkilöstö tehtävittäin	%-osuus
Johtotehtävissä	
Systeemis suunnittelutehtävissä (ohjelmointi)	
Operointitehtävissä (käytön tuki)	
Laitteistoon liittyvissä tehtävissä	

Ulkoistettuja atk-tehtäviä	henkilö- työkuukau- sia/vuosi
Johtotehtävät	
Systeemis suunnittelutehtävät (ohjelmointi)	
Operointitehtävät (käytön tuki)	
Laitteistoon liittyvät tehtävät	

## 7. Atk-osaston organisatorinen sijainti yksikössänne

*Liittäkää mukaan organisaatiokaavio.*

Mille johtajalle tietohallinnon johto raportoi? \_\_\_\_\_

Onko tietohallinnon johto ja atk-palveluyksikkö eriytetty?  kyllä  ei

Onko tietohallintojohto yrityksen hallituksessa?  kyllä  ei



Atk-henkilöstöstä suorittaa tällä hetkellä tutkintoa	lukumäärä
Lukiassa (ylioppilas)	
Ammattikoulussa	
Oppisopimuskoulutuksessa	
Opistossa	
Ammattikorkeakoulussa	
Yliopisto (kandidaatti, maisteri)	
Tutkijakoulutus (lisensiaatti, tohtori)	

Koulutuspanostukset/henkilö	atk-henkilöstö
Vuotuisia koulutuspäiviä	
edellisistä talon omasta toimesta	
edellisistä ulkopuolisen pitämiä	
edellisistä työnantajan kokonaan kustantamia	
edellisistä työnantajan osittain kustantamia	
Koulutusbudjetti/työntekijä/vuosi (mk)	

### 10. Palkkaus ja työsuhteen edut

Palkkaus	atk-koko yksikkö (%)	atk-henkilöstö (%)	atk-henkilöstö tehtävittäin (%)			
			johto	syst. suunn.	operointi	laitteisto
Kuukausipalkka						
Viikopalkka						
Päiväpalkka						
Tuntipalkka						
Urakkapalkka						
Muu palkkamuoto, mikä? _____						

Tulospalkkiojärjestelyt	atk-henkilöstö (%)
Optiojärjestelyt	
Henkilökohtainen bonuspalkkio	
Henkilökohtaiset pätevyysperusteiset lisät	
Tulokseen sidottu lisäpalkkio	
Muu, mikä? _____	

Työsuhde-edut	atk-henkilöstö (%)
Asuntoetu	
Autoetu	
Puhelinetu (kiinteä)	
Puhelinetu (mobiiliverkko)	
Lounasetu	
Kuntosali tai muu urheiluharraste	
Muu, mikä?	

### 11. Työaika ja työtehtävä

	koko yksikkö (%)	atk-henkilöstö (%)
Kiinteä työaika		
Liukuva työaika		
Porrastettu työaika		
Muu työaikamuoto, mikä?		

	koko yksikkö	atk-henkilöstö
Kokopäiväinen tehtävä (%)		
Osapäiväinen tehtävä (%)		
Edellisistä alle 50 % normaalityöajasta (%)		
Työajan seurannan piirissä (%)		
Pääsääntöinen päivittäinen työaika (tuntia)		
Matkatyöpäiviä/työntekijä/vuosi		
Koti(etä)työpäiviä/työntekijä/vuosi		
Ylityötunteja/hlö/vuosi		

Atk-henkilöstön kokonais-  
työaika % atk-henkilöstöstä  
(tuntia/vuosi)

	virallinen	todellinen
Alle 1500		
1501-1700		
1701-1900		
1900 -		

Ylitöiden korvaaminen atk-henkilöstön osalta.  ei korvata  
 korvataan rahana  
 korvataan vapaana  
 korvataan muulla tavalla, miten?

Työajan menetykset vuodessa henkilötyöpäivinä seuraavista syistä	atk-henkilöstö
Sairauspoissaolot	
Työaikaan kuulumaton koulutus	
Muut syyt	

## 12. Sopimussuhteet

	atk-henkilöstö (%)
Vakituisia työsuhteita	
Määräaikaisia työsuhteita	
Vuokratyövoimaa tai 'freelancereita'	

Tärkeimmät työehtosopimukset	Kuuluu piiriin atk-henkilöstöstä (%)

Määräaikaisten työsuhteiden keskipituus atk-henkilöstön osalta \_\_\_\_\_ kk

Erillisiä etätöösopimuksia atk-henkilöstön osalta \_\_\_\_\_ kpl

Työnantajajärjestö \_\_\_\_\_

## 13. Työpiste

	atk-henkilöstö (%)
Omassa työhuoneessa	
Jaetussa työhuoneessa	
Maisemakonttorissa	
Ei pysyvää omaa työtyöpistettä	

Tähän voitte halutessanne täydentää vastauksianne.

---



---



---



---



---



---



---



---

## LIITE 5. TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNGOT

**HAASTATTELURUNKO YLIMMÄLLE JOHDOLLE****Liiketoiminta ja tietohallinto**

1. Mitkä ovat organisaationne keskeiset osaamisalueet?
2. Mikä on tietohallinnon rooli organisaatiossasi?
3. Miten tietohallinto on organisoitu?

**Henkilöstöhallinto**

4. Miten henkilöstöhallinnon yhtenäisyys on pyritty varmistamaan?
5. Miten päätösvalta henkilöstöasioissa on jaettu?

**Ulkoinen työnantajakuva**

6. Millaista työnantajakuvaa organisaatiostasi pyritään tuomaan esiin julkisuudessa? Mitä asioita halutaan erityisesti painottaa?
7. Mitä välineitä työnantajakuvan luomiseen käytetään?
8. Miten henkilöstön saatavuus tulevaisuudessa pyritään varmistamaan?

**Keskeisimmät ongelmat ja tulevaisuuden haasteet**

9. Mitkä ovat atk-ammattilaisten henkilöstöhallinnon keskeisimmät ongelmat?
10. Mitkä ovat keskeisimmät tulevaisuuden haasteet atk-ammattilaisten henkilöstöhallinnossa?
11. Miten henkilöstöjohtamista pyritään kehittämään tulevaisuudessa? Onko valmiita suunnitelmia?
12. Mitä erityisiä vaatimuksia liiketoiminnan kehitys asettaa tulevaisuudessa henkilöstölle ja henkilöstöhallinnolle?
13. Miten henkilöstön osaaminen pyritään tulevaisuudessa varmistamaan?

## HAASTATTELURUNKO TIETOHALLINTOJOHDOLLE, OSASTO- JOHDOLLE JA ESIMIEHILLE

### Taustatiedot

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Miten kuvailisit toimenkuvaasi? Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
3. Kauanko olet työskennellyt ko. organisaation palveluksessa, entä nykyisessä tehtävässäsi?

### Tietohallinto

4. Mikä on tietohallinnon rooli organisaatiossa?
5. Miten tietohallinto on organisoitu?

### Perehdyttäminen

6. Millainen on ollut henkilöstömäärän kehitys atk-henkilöstön osalta?
7. Mitkä ovat tyypillisimmät rekrytointikanavat ja -käytännöt?
8. Millaisilla käytännöillä pyritään varmistamaan, että uusi henkilökunta saadaan perehdytettyä taloon? Miten työopastus hoidetaan?

### Palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt ja työsuhte-edut

9. Miten palkkauksen kannustavuus on pyritty varmistamaan?
10. Mitä työsuhte-etuja henkilökunnalle tarjotaan?

### Vuorovaikutus

11. Miten kuvailisit eri henkilöstöryhmien välistä vuorovaikutusta?
12. Millainen ryhmähenki organisaatiossa vallitsee?
13. Miten ryhmähenkeä pyritään kehittämään?
14. Millaista tiedottaminen on ja miten se on hoidettu?
15. Millainen on organisaation viestintäkulttuuri?
16. Millä tavoin työntekijät voivat halutessaan vaikuttaa omaan työhönsä / henkilöstöön liittyviin asioihin?

### Esimiestyö

17. Millainen on vastuunjako henkilöstöasioissa henkilöstöhallinnon ja osastojen johdon välillä?
18. Millaisena esimiehenä pidät itseäsi? Mitä työkaluja käytät esimiestyössäsi?
19. Miten tuet työntekijöitä ja annat palautetta?
20. Mitä tukea/koulutusta olet saanut esimiestyöhösi?

### Henkilöstön kehittäminen

21. Millainen on henkilöstön yleinen koulutustaso?
22. Mitä keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen käytetään?
23. Seurataanko työyhteisön ilmapiiriä? Jos seurataan, niin miten?
24. Millaisia keinoja henkilöstön työkyvyn ja työn mielekkyyden ylläpitämiseksi käytetään?

### Tulevaisuus

25. Mitkä ovat keskeisimmät tulevaisuuden haasteet atk-henkilöstön osalta?

## HAASTATELURUNKO HENKILÖSTÖHALLINNOLE

### Taustatiedot

1. Mikä on tehtävänimikkeesi?
2. Miten kuvailisit toimenkuvaasi? Mitkä ovat keskeisimmät työtehtäväsi?
3. Kauanko olet työskennellyt ko. organisaation palveluksessa, entä nykyisessä tehtävässäsi?

### henkilöstösuunnittelu ja perehdyttäminen

4. Millainen on ollut henkilöstömäärän kehitys viime vuosina yleensä? Entä atk-henkilöstön osalta?
5. Mitkä ovat tyypillisimmät rekrytointikanavat ja -käytännöt?
6. Millaisilla käytännöillä pyritään varmistamaan, että uusi henkilökunta saadaan perehdytettyä taloon?
7. Miten työopastus hoidetaan?

### Palkkaus- ja palkitsemiskäytännöt ja työsuhte-edut

8. Millaisia ovat atk-henkilöstön palkkauskäytännöt?
9. Miten palkkauksen kannustavuus on pyritty varmistamaan?
10. Mitä työsuhte-etuja henkilökunnalle tarjotaan?

### Vuorovaikutus

11. Miten kuvailisit eri henkilöstöryhmien välistä vuorovaikutusta?
12. Millaista tiedottaminen on ja miten se on hoidettu?
13. Millainen on organisaation viestintäkulttuuri?
14. Millä tavoin työntekijät voivat halutessaan vaikuttaa omaan työhönsä / henkilöstöön liittyviin asioihin?

### Työsuhte- ja työmarkkinakysymykset

15. Millainen työaikaamalli on käytössä?
16. Seurataanko atk-henkilöstön työaika? Jos seurataan, niin miten?
17. Miten yleistä ylityötä tehdään? Miten korvataan?
18. Miten etätyöhön suhtaudutaan?
19. Ovatko työntekijät järjestäytyneitä?

### Henkilöstön kehittäminen ja viihtyvyys

20. Millainen on henkilöstön yleinen koulutustaso?
21. Mitä keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen käytetään?
22. Seurataanko työyhteisön ilmapiiriä? Jos seurataan, niin miten?
23. Millaisia keinoja henkilöstön työkyvyn ja työn mielekkyyden ylläpitämiseksi käytetään?

### Tulevaisuus

24. Mitkä ovat keskeisimmät tulevaisuuden haasteet atk-ammattilaisten henkilöstöhallinnossa?



## LIITE 6. ITSEARVIOINTIRAPORTIN OHJEISTUS

### Itsearviointiraportti

Itsearviointiraportin tarkoituksena on antaa tutkijoille kuva organisaationne henkilöstöhallinnon tämänhetkisestä tilasta. Tämä raportti toimii pohjatietona siinä vaiheessa, kun aloitamme organisaatiokohtaiset haastattelut. Tarkoitus on myös, että organisaatio itse aktiivisesti pohtii omaa tilannettaan.

Raportissa keskitytään siis nimenomaan henkilöstöhallintoon ja rajautuen pääasiallisesti atk-henkilöstöön. Raportin pituus tulisi olla n. 4-8 sivua ja se toimitetaan tutkijoille marraskuun loppuun mennessä. Seuraavaksi on karkeat ohjeet raportin sisällöstä, mutta tätä rakennetta ei tarvitse noudattaa orjallisesti.

#### **Raportin karkea rakenne**

1. Yleiskuvaus tilanteesta
  - missä ollaan nyt, mitä henkilöstöhallinnon työkaluja on käytössä jne.
2. Keskeiset ongelmat
  - mitä ongelmia on tällä hetkellä, mitä niiden ratkaisemiseksi on tehty ja mitä aiotaan tehdä.
3. Tavoitetila
  - mikä on tavoitetila, millaisia kehittämistavoitteita on asetettu.
4. Tulevaisuuden haasteet
  - mikä on visio tulevaisuudesta, millaisia uhkia ja mahdollisuuksia on näköpiirissä.

Raportti toimitetaan mielellään sähköisessä muodossa osoitteeseen [johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi). Halutessa raportin voi lähettää myös postitse osoitteeseen

Turun kauppakorkeakoulu  
Tietojärjestelmätiede / Johanna Holm  
PL 110  
20521 Turku

Lisätietoja saa tutkija Johanna Holmilta,  
[johanna.holm@tukkk.fi](mailto:johanna.holm@tukkk.fi) tai puh. (02) 338 3414.

## LIITE 7. TAUSTAMUUTTUIJEN VÄLISET YHTEYDET

Liitetaulukko 1. Sukupuolen ja työnantajasektorin välinen yhteys (N=245).

Työnantajasektori		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
ICT	%	49,6	48,5	49,0
Muu yksityinen	%	20,4	24,2	22,4
Julkinen	%	30,1	27,3	28,6
Yhteensä	%	100	100	100

$\chi^2=0,593$ ,  $df=2$ ,  $p=0,743$

Liitetaulukko 2. Koulutustason ja työnantajasektorin välinen yhteys (N=240).

Koulutus		Työnantajasektori			Yhteensä
		ICT	Muu yksityi- nen	Julkinen	
Peruskoulu/lukio	%	13,8	20,0	24,6	18,3
Ammattikoulu/opisto	%	36,2	58,2	26,1	38,3
Ammattikorkeakoulu	%	8,6	0	7,2	6,3
Yliopisto	%	41,4	21,8	42,0	37,1
Yhteensä	%	100	100	100	100

$\chi^2=20,451$ ,  $df=62$ ,  $p<0,01$

Liitetaulukko 3. Työtehtävän ja työnantajasektorin välinen yhteys (N=243).

Työtehtävä		Työnantajasektori			Yhteensä
		ICT	Muu yksi- tyinen	Julkinen	
Johto	%	11,9	14,8	5,6	10,7
Järjestelmäsuunnittelu	%	22,0	35,2	23,9	25,5
Ohjelmointi	%	44,9	16,7	38,0	36,6
Käytön tuki	%	2,5	24,1	12,7	10,3
Operointi/tietoliikenne/ laitteisto	%	2,5	3,7	9,9	4,9
Muu asiantuntija	%	16,1	5,6	9,9	11,9
Yhteensä	%	100	100	100	100

$\chi^2=39,526$ ,  $df=10$ ,  $p<0,001$

Liitetaulukko 4. Sukupuolen ja koulutuksen välinen yhteys (N=240).

Koulutus		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Peruskoulu/lukio	%	18,7	18,0	18,3
Ammattikoulu/opisto	%	43,0	35,3	38,8
Ammattikorkeakoulu	%	8,4	4,5	6,3
Yliopisto/tutkijakoulutus	%	29,9	42,1	36,7
Yhteensä	%	100	100	100
$\chi^2=4,759$ , $df=3$ , $p=0,190$				

Liitetaulukko 5. Sukupuolen ja työtehtävän välinen yhteys (N=243).

Työtehtävä		Sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Johto	%	6,3	14,4	10,7
Järjestelmäsunnittelu	%	27,0	23,5	25,1
Ohjelmointi	%	35,1	38,6	37,0
Käytön tuki	%	8,1	12,1	10,3
Operointi/tietoliikenne/laitteisto	%	8,1	2,3	4,9
Muu asiantuntija	%	15,3	9,1	11,9
Yhteensä	%	100	100	100
$\chi^2=11,246$ , $df=5$ , $p<0,05$				

Liitetaulukko 6. Ikä ja työssäoloaika koulutuksen mukaan.

	Koulutus	ka	s	N
Ikä (vuotta) F=1,564, p=0,199	Peruskoulu/lukio	40,3	11,244	42
	Ammattikoulu/opisto	39,2	7,757	91
	Ammattikorkeakoulu	38,9	9,553	15
	Yliopisto	41,9	8,697	87
	Yhteensä	40,4	8,953	235
Työssäoloaika nykyisen ta:n palveluksessa (vuotta) F=2,882, p<0,05	Peruskoulu/lukio	10,1	10,968	44
	Ammattikoulu/opisto	7,7	8,652	93
	Ammattikorkeakoulu	3,2	3,594	15
	Yliopisto	9,6	8,983	89
	Yhteensä	8,5	9,139	241
Työssäoloaika nykyisessä tehtävässä (vuotta) F=2,404, p=0,068	Peruskoulu/lukio	5,6	6,790	44
	Ammattikoulu/opisto	3,7	4,829	93
	Ammattikorkeakoulu	1,8	1,389	15
	Yliopisto	4,6	5,560	89
	Yhteensä	4,2	5,433	241

Liitetaulukko 7. Ikä ja työssäoloaika työtehtävän mukaan.

	Työtehtävä	ka	s	N
Ikä (vuotta) F=5,724, p<0,001	Johto	45,2	8,512	26
	Järjestelmäsuunnittelu	41,7	8,202	57
	Ohjelmointi	37,8	8,936	90
	Käytön tuki	36,8	7,369	25
	Operoin- ti/tietoliikenne/laitteisto	46,4	10,166	12
	Muu asiantuntija	41,7	8,546	28
	Yhteensä	40,3	9,002	238
Työssäoloaika nykyisen ta:n palveluksessa (vuotta) F=3,695, p<0,01	Johto	13,0	11,672	26
	Järjestelmäsuunnittelu	10,0	8,825	62
	Ohjelmointi	6,3	7,959	90
	Käytön tuki	7,4	8,666	25
	Operoin- ti/tietoliikenne/laitteisto	13,4	12,805	12
	Muu asiantuntija	7,2	7,484	29
	Yhteensä	8,5	9,172	244
Työssäoloaika nykyi- sessä tehtävässä (vuotta) F=1,917, p=0,092	Johto	2,7	2,671	26
	Järjestelmäsuunnittelu	5,3	6,387	62
	Ohjelmointi	4,1	5,669	90
	Käytön tuki	4,0	4,492	25
	Operoin- ti/tietoliikenne/laitteisto	7,6	9,776	12
	Muu asiantuntija	3,0	4,206	29
	Yhteensä	4,3	5,688	244

## LIITE 8. FAKTORIRATKAISU

Liitetaulukko 8. Faktorimalli.

Muuttujat	Faktorit								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Esimies pyrkii tukemaan	<b>,977</b>	-,013	,035	,017	-,010	-,096	-,051	-,057	-,095
Esimies luo riittävät puitteet	<b>,920</b>	-,014	-,057	-,042	,053	-,052	,105	,183	,037
Voin luottaa esimieheeni	<b>,867</b>	-,093	-,013	,014	-,020	-,011	,011	-,002	,094
Saan esimieheltä palautetta	<b>,788</b>	,099	-,086	-,058	-,052	,065	-,062	-,150	-,083
Esimies arvostaa työtäni	<b>,566</b>	-,010	,155	,112	,239	,044	-,015	-,092	-,010
Esimies kannustaa etenemiseen	<b>,453</b>	,162	,262	-,013	,039	-,017	,039	-,162	,115
Tiedotus on avointa	-,071	<b>,915</b>	,030	-,058	,049	,017	,024	-,016	,058
Tiedonkulku johdon ja työntekijöiden välillä toimii hyvin	,067	<b>,906</b>	-,038	-,040	,052	-,046	,027	,015	,009
Tiedotus toimii hyvin	,006	<b>,894</b>	-,057	,012	-,047	-,018	-,061	-,007	,069
Avoimista tehtävistä tiedotetaan riittävästi	,045	<b>,579</b>	,172	,145	-,065	,073	-,008	,203	-,401
Työssäni voin kehittää ammattiosaamistani	-,057	-,013	<b>,961</b>	-,107	,112	-,024	,038	,006	-,088
Työnantaja panostaa ammattitaitoni kehittämiseen	,066	,010	<b>,805</b>	-,065	-,102	-,038	-,068	-,049	,210
Minulla on aikaa ammattiosaamiseni ylläpitämiseen	-,045	-,047	<b>,772</b>	-,047	-,048	-,107	-,073	,485	,140
Voin aina edetä kykyjäni vastaaviin tehtäviin	-,009	,098	<b>,637</b>	,051	-,164	-,023	-,061	-,095	,343
Työni on riittävän haasteellista	,151	-,121	<b>,500</b>	,107	,071	,259	,223	-,006	-,220
Saamani palkka vastaa suoritus-tasoani	-,037	-,029	-,047	<b>,992</b>	-,029	-,073	-,000	,033	,076
Saan ammattiosaamistani vastaavaa palkkaa	,019	-,025	-,039	<b>,982</b>	-,020	-,042	,018	,023	,029
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkauskäytäntöön	,001	,020	-,088	<b>,869</b>	-,011	,040	,043	,110	,127
Työpaikallani on hyvä henki	,004	,015	-,069	-,049	<b>,948</b>	-,019	-,047	,072	,075
Henkilösuhteet ovat kunnossa	,013	,042	-,070	-,034	<b>,921</b>	-,006	,002	,186	,041
Työtoverit arvostavat työtäni	,069	-,054	,167	,038	<b>,592</b>	,008	-,101	-,193	,017
Voin vaikuttaa työni tavoitteiden määrittelemiseen	-,068	,028	-,057	-,187	,021	<b>,811</b>	,121	,085	,252
Voin riittävästi vaikuttaa työni suorituspaikkaan	-,175	-,008	,110	,128	,004	<b>,791</b>	-,164	-,224	-,205
Voin riittävästi vaikuttaa oman työni aikatauluihin	,103	-,058	-,069	-,097	-,058	<b>,725</b>	-,050	,417	-,079
Yksilölliset tarpeet otetaan huomioon työsuhteessa	,151	-,043	-,156	,087	-,004	<b>,623</b>	-,134	-,021	,248
Voin vaikuttaa henkilöstöasioihin	,100	,221	,017	-,013	-,050	<b>,395</b>	,205	-,091	,159
Työni on liian vaativaa	,061	-,153	,119	-,032	-,138	,052	<b>,820</b>	,063	,014
Minulla on liikaa vastuuta	,149	,091	-,159	,035	-,087	-,118	<b>,773</b>	,015	-,038
Työni on liian monipuolista	-,229	,066	-,004	,067	,116	-,025	<b>,689</b>	-,114	-,067
Henkilökuntaa on riittävästi	-,174	,016	,043	,099	,171	,018	,149	<b>,870</b>	,060
Aikataulussa pysyäkseeni on jatkuvasti kiirehdittävä	-,118	-,043	,033	-,048	,082	-,011	,309	-, <b>668</b>	,099
Ylennysperusteet ovat oikeat	-,013	,102	,181	,115	,067	,047	-,040	,045	<b>,661</b>
Henkilöstövalinnat tehdään oikeudenmukaisesti	,048	-,007	,164	,170	,080	,132	-,020	-,002	<b>,540</b>

## LIITE 9. KORRELAATIOIT PROFESSION ALARYHMISSÄ

Liitetaulukko 9. Työpaikan vaihtoalttiuden, henkilöstöjohtamisen edistyneisyyden ja tyytyväisyyden ulottuvuuksien väliset korrelaatiot koodarien ryhmässä.

	vaihtelu- väli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Työpaikan vaihto- alttius	1-5	-									
2. HRM- edistyneisyys	65-108	-,368**	-								
3. Esimiestoiminta	1-5	-,200	,147	-							
4. Viestintä	1-5	-,090	,205	,342**	-						
5. Kehittymismah- dollisuudet	1-5	-,438**	,448**	,490**	,391**	-					
6. Palkkaus	1-5	-,125	,355**	,147	,302**	,268*	-				
7. Henkilösuhteet	1-5	,035	-,040	,252*	,085	,211*	,072	-			
8. Vaikutusmah- dollisuudet	1-5	-,080	-,084	,396**	,105	,325**	,120	,184	-		
9. Työn vaatimukset	1-5	,002	-,165	-,002	-,026	-,048	-,286**	,159	,155	-	
10. Henkilökunnan riittävyys	1-5	,061	-,281**	-,315**	-,149	-,114	-,165	-,067	-,121	,211*	-
11. Etenemismah- dollisuudet	1-5	,141	,121	,322**	,480**	,242*	,236*	,262*	,231*	,034	,011

\*\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

Liitetaulukko 10. Työpaikan vaihtalttiuden, henkilöstöjohtamisen edistykseellisuuden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien väliset korrelaatiot uranluojien ryhmässä.

	vaihtelu- väli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Työpaikan vaihto- alttius	1-5	-									
2. HRM- edistykseellisyys	65-108	- ,219	-								
3. Esimiestoiminta	1-5	- ,267*	- ,014	-							
4. Viestintä	1-5	- ,071	- ,021	,197	-						
5. Kehittymismah- dollisuudet	1-5	- ,193	,598**	,319**	,085	-					
6. Palkkaus	1-5	- ,037	,305**	- ,192	- ,035	,103	-				
7. Henkilösuhteet	1-5	- ,202	- ,096	,514**	,075	,162	- ,133	-			
8. Vaikutusmah- dollisuudet	1-5	,004	,036	,302**	,191	,304**	,035	,105	-		
9. Työn vaatimukset	1-5	- ,105	- ,032	,100	- ,077	- ,084	- ,180	- ,013	- ,091	-	
10. Henkilökunnan riittävyys	1-5	,091	,211	- ,159	- ,132	,023	,008	- ,422**	- ,155	,097	-
11. Etenemismah- dollisuudet	1-5	,050	,168	,181	,031	,099	,010	,234*	,264*	,267*	- ,155

\*\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla

Liitetaulukko 11. Työpaikan vaihtolttiuden, henkilöstöjohtamisen edistyskellissyyden ja työtyytyväisyyden ulottuvuuksien väliset korrelaatiot työjuhtien ryhmässä.

	vaihtelu- väli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Työpaikan vaihtolttius	1-5	-									
2. HRM-edistyskellissyy	65-108	-,092	-								
3. Esimiestoiminta	1-5	-,345**	,083	-							
4. Viestintä	1-5	-,103	,112	,403**	-						
5. Kehittymismahdollisuudet	1-5	-,387**	,183	,428**	,253*	-					
6. Palkkaus	1-5	-,034	,065	,007	-,043	-,170	-				
7. Henkilösuhteet	1-5	-,186	,155	,458**	,063	,180	-,274*	-			
8. Vaikutusmahdollisuudet	1-5	-,079	-,115	,379**	,167	,312**	-,115	,295**	-		
9. Työn vaatimukset	1-5	,162	-,035	-,009	-,047	-,080	-,344**	,289**	-,004	-	
10. Henkilökunnan riittävyys	1-5	-,103	-,162	-,004	,094	-,046	-,091	-,109	,101	,079	-
11. Etenemismahdollisuudet	1-5	-,393**	-,007	,356**	,256*	,555**	,075	,212	,222*	,005	-,044

\*\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 1 % merkitsevyystasolla

\* = korrelaatiokerroin on tilastollisesti merkitsevä 5 % merkitsevyystasolla



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA A OVAT  
VUODESTA 2005 LÄHTIEN ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- A-1:2005 Satu Rintanen  
The Establishment and Development Directions of Corporate Environmental Management – Case Studies in Italian and Finnish Meat Processing Sector
- A-2:2005 Seppo Määttä  
Strategian ja strategisen informaation tulkintahorisontteja. Case Valtiovarainministeriö
- A-3:2005 Olli Järvinen  
Privacy Management of e-Health. Content Analysis of 39 U.S. Health Providers' Privacy Policies
- A-4:2005 Markus Orava  
Internationalisation Strategies of Knowledge-Intensive Professional Service Firms in the Life Sciences
- A-5:2005 Birgitta Sandberg  
The Hidden Market – Even for those who create it? Customer-Related Proactiveness in Developing Radical Innovations
- A-6:2005 Lotta Häkkinen  
Operations Integration and Value Creation in Horizontal Cross-Border Acquisitions
- A-1:2006 Anne Vihakara  
Patience and Understanding. A Narrative Approach to Managerial Communication in a Sino-Finnish Joint Venture
- A-2:2006 Pekka Mustonen  
Postmodern Tourism – Alternative Approaches
- A-3:2006 Päivi Jokela  
Creating Value in Strategic R&D Networks. A Multi-actor Perspective on Network Management in ICT Cluster Cases
- A-4:2006 Katri Koistinen  
Vähittäiskaupan suuryksikön sijoittumissuunnittelu  
Tapaustutkimus kauppakeskus Myllyn sijoittumisesta Raision Haunisiin
- A-5:2006 Ulla Hakala: Adam in Ads: A Thirty-year Look at Mediated Masculinities in Advertising in Finland and the US
- A-6:2006 Erkki Vuorenmaa: Trust, Control and International Corporate Integration

- A-7:2006 Maritta Ylärinta: Between Two Worlds – Stakeholder Management in a Knowledge Intensive Governmental Organisation
- A-8:2006 Maija Renko: Market Orientation in Markets for Technology – Evidence from Biotechnology Ventures
- A-9:2006 Maarit Viljanen: “Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” – Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy  
Rehtorinpellonkatu 3  
20500 Turku  
Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433  
E-mail: ky-dealing@tse.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy  
Rehtorinpellonkatu 3  
20500 Turku, Finland  
Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433  
E-mail: ky-dealing@tse.fi