

Elina Hyvärinen

SITOUTUMINEN JA SEN EDISTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

SITOUTUMINEN JA SEN EDISTÄMINEN CASE-YRITYKSESSÄ

Hyvärinen, Elina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2019
Sivumäärä: 71
Liitteitä: 3

Asiasanat: sitoutuminen, sitouttaminen, työhyvinvointi, työmotivaatio

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tehdä tutkimus case-yrityksen työntekijöiden sitoutumisen tasosta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa työntekijöiden sitoutumisen tilaa sekä siihen vaikuttavia asioita. Tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, millaisilla tutkituilla toimenpiteillä sitoutumisen tasoa voitaisiin parantaa. Lisäksi tavoitteena oli perehtyä sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteisiin ja teorioihin aiheesta sekä oppia toteuttamaan tutkimus käytännössä ja kehittyä tutkimuksen tekijänä. Tutkimuksen aihe syntyi toimeksiannon pohjalta.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui sitoutumisen, sitouttamisen, työmotivaation sekä työhyvinvoinnin käsitteistä. Aihetta tarkasteltiin organisaatiositoutumisen näkökulmasta alan kirjallisuuteen nojaten. Työn empiirinen osio koostui kyselytutkimuksen sekä haastatteluiden suunnittelusta ja toteutuksesta työn teoreettiseen osuuteen tukeutuen.

Tässä työssä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin www-kyselynä case-yrityksen toimihenkilöille sekä puolistrukturoituina haastatteluina kahdelle yritykselle vuoden sisällä lähteneelle toimihenkilölle. Määrällisen tutkimusmenetelmän valinta perustui vastaajien alueelliseen laajuuteen, tutkimuksen laatuun sekä perusjoukon määrään. Laadullisilla haastatteluilla puolestaan saatiin syvällisempää tietoa aiheesta. Kyselylomakkeen toteutuksessa ja vastausten analysoinnissa käytettiin SurveyMonkey-työkalua. Kysely toteutettiin marraskuussa 2018. Vastauksia saatiin 38 perusjoukon ollessa 40. Yhtäkään vastausta ei tarvinnut hylätä.

Tutkimuksen mukaan sitoutumisen taso yrityksessä on melko hyvällä tasolla. Tärkeimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat hyvä ilmapiiri, arvostuksen saaminen sekä hyvä esimiestyöskentely, jotka toteutuvat yrityksessä vaihtelevasti. Parhaiten sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä toteutuu hyvä ilmapiiri ja heikoiten puolestaan kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot ja hyvät kehittymismahdollisuudet. Työmotivaation ja työhyvinvoinnin taso yrityksessä on hyvä. Avoimia kommentteja kyselyn aiheeseen liittyen tuli pääosin palkkaukseen, työn kuormittavuuteen, määräaikaaisuuteen sekä arvostuksen saamiseen liittyen. Kehitysehdotuksia annettiin muun muassa palkkaukseen, kehittymismahdollisuuksiin ja arvostuksen saamiseen liittyen sekä sitouttamisstrategian luomiseen.

COMMITMENT AND HOW TO IMPROVE IT IN CASE COMPANY

Hyvärinen, Elina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

February 2019

Number of pages: 71

Appendices: 3

Keywords: commitment, organizational commitment, work motivation, wellbeing at work

The purpose of this thesis was to study employees' level of commitment in a case company. The primary goal of this study was to find out the level of organizational commitment and factors influencing commitment. The aim was to give development proposals considering examined actions that could be done to improve the level of commitment. In addition to that, the aim was to get acquainted with commitment and means to create commitment and different kind of theories about commitment. The aim was also to learn how to adjust survey in practice and to develop oneself as a researcher. The theme of the research came up through an assignment.

The theoretical context of this survey consisted of commitment, means to create commitment, work motivation and wellbeing at work. The subject was examined via organizational commitment leaning to literature of this domain. The empirical part of this thesis consisted of planning and executing survey leaning to the theoretical part of this thesis.

The study was based on both quantitative and qualitative research method. The survey was executed by www-questionnaire to the case company's employees and by theme interviews to two employees, who had left the company during last year. Usage of quantitative research method was based on the areal magnitude and number of respondents, and the sort of research. The qualitative research method in turn was used to get more thoughtful information about the subject. SurveyMonkey software was used to create the questionnaire and to analyze the answers. The questionnaire was executed in November 2018. 38 responses were accomplished while the universe was 40. None of the responses were disqualified.

According to the results, the level of commitment is quite good. The most important factors influencing commitment are good atmosphere, being valued and good managing, and those factors came true variantly. Good atmosphere comes true best and most poorly in turn comes true competitive salary and rewards, and good possibilities to progress. The level of work motivation and wellbeing at work is good. Respondents' open comments were mainly related to salary, workload, fixed-term employment and being valued. Development proposals were given concerning competitive salary, possibilities to progress and being valued, and also creating a commitment strategy.

SISÄLLYS

| | | |
|------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET | 8 |
| 2.1 | Tutkimusongelma ja rajaukset | 8 |
| 3 | MITÄ SITOUTUMINEN ON?..... | 10 |
| 3.1 | Sitoutuminen käsitteenä..... | 10 |
| 3.2 | Teorioita sitoutumisesta..... | 11 |
| 3.3 | Miksi sitoutuminen on tärkeää? | 18 |
| 3.4 | Sitoutumisen seuranta..... | 20 |
| 4 | SITOUTUMISEN EDISTÄMINEN | 21 |
| 4.1 | Rekrytointi | 22 |
| 4.2 | Perehdytys..... | 23 |
| 4.3 | Palkitseminen..... | 23 |
| 4.4 | Arvot ja visio | 24 |
| 4.5 | Kehittymismahdollisuudet..... | 25 |
| 4.6 | Esimiestyö..... | 26 |
| 4.7 | Luottamus | 27 |
| 4.8 | Mielekäs työympäristö ja työssä viihtyminen | 28 |
| 4.9 | Sitouttamisstrategia | 30 |
| 4.10 | Muut keinot..... | 30 |
| 5 | SITOUTUMISEN KYTKÖKSET, VERTAILU JA VAIKUTUKSET TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖHYVINVOINTIIN | 32 |
| 5.1 | Työmotivaatio ja työhyvinvointi käsitteinä | 33 |
| 5.2 | Sitoutuminen ja työmotivaatio | 34 |
| 5.3 | Sitoutuminen ja työhyvinvointi..... | 37 |
| 6 | TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 38 |
| 6.1 | Tiedonkeruumenetelmät | 38 |
| 6.2 | Tutkimuksen vaiheet | 41 |
| 6.3 | Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti..... | 43 |
| 7 | TULOKSET..... | 46 |
| 7.1 | Vastaajien sitoutumisen taso..... | 46 |
| 7.2 | Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja niiden toteutuminen yrityksessä | 48 |
| 7.3 | Vastaajien ajatukset työpaikan vaihtamisesta..... | 50 |
| 7.4 | Vastaajien työmotivaation ja -hyvinvoinnin taso | 53 |
| 7.5 | Avoimet kommentit..... | 54 |
| 7.6 | Haastatteluiden tulokset..... | 55 |
| 8 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 57 |

| | |
|---------------------------|----|
| 9 KEHITYSEHDOTUKSET | 63 |
| LÄHTEET | |
| LIITTEET | |

1 JOHDANTO

“Sitoutuminen ja sitouttaminen on nykyaikaisen yritysjohton ja johtamisteorian keskeisimpiä teemoja” Antero Kiianmaa (Lampikoski 2005, 46).

Työelämän muutos on puhuttanut viime vuosina sekä tutkijoita että mediaa. Tehtyjen tutkimusten mukaan yritysten edustajat näkevät henkilöstön osaamisen, henkilöstön työhön sitoutumisen sekä henkilöstön sitouttamisen tulevaisuuden merkittävimminä haasteina. Ulkomaiset tutkimukset kertovat, että avainhenkilöiden sitoutumishalu ja yrityslojaalius ovat heikentyneet. Vain neljäsosa henkilöistä on todella lojaaleja organisaatiolle ja jopa kolmannes on lähtöaikeissa. (Lampikoski 2005, 10; 25)

Mikä työelämässä sitten on muuttunut? Enää ei ajatella, että valinta työpaikan ja alan suhteen tehdään kerran ja samassa työssä pitäydytään vuosikymmeniä. Uskon, että pelkkä velvollisuus tai pakko ei riitä pitämään työntekijöitä samassa organisaatiossa, vaan selityksiä on haettava myös työn sisäisistä tekijöistä ja esimiestyöstä.

Hyvien työntekijöiden menetys on aina ongelmallista yritykselle, etenkin silloin, kun puhutaan korkean osaamisen toimialoista. Talouden kasvaessa kilpailu työntekijöistä käy yhä kovemmaksi ja tällä hetkellä elämme aikaa, jolloin osaavat työntekijät ovat erittäin arvokkaita yrityksille. Uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen vievät yritykseltä paljon resursseja, jolloin jatkuva työntekijöiden vaihtuminen on kallista. Vaikka tietynasteinen vaihtuvuus yrityksessä on normaalia, sen pysyvä avainhenkilöstö varmistaa organisaation tuloksentekevyyden ja vakauden. Organisaatioiden tulisikin pyrkiä uusien, osaavien työntekijöiden rekrytoinnin lisäksi pitämään nykyiset työntekijät palveluksessaan. (Lampikoski 2005, 9-11; Viitala 2007, 90)

On sanomattakin selvää, että erilaiset organisaatiot poikkeavat sen suhteen, kuinka sitoutunutta henkilöstöä se tarvitsee ylipäättään. Organisaatioissa, joissa työtehtävät ovat mekaanisia ja taitovaatimukset alhaisia, voidaan poislähteviä työntekijöitä korvata uusilla työntekijöillä helpostikin. Joissakin organisaatioissa puolestaan henkilöstön pysyvyys ja sitouttaminen organisaatioon on organisaatiolle elintärkeää tietotaidon ja asi-

akkuuksien säilyttämiseksi. Erilaiset asiantuntijaorganisaatiot ovat tyypillisiä yrityksiä, jotka tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. Sitoutuminen onkin noussut suositukseksi tutkimuskohteeksi viime vuosina.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on valtakunnallisesti toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Yrityksessä on ollut vaihtuvuutta viime vuosien aikana enemmän kuin ennen ja tähän halutaan löytää selityksiä. Vaihtuvuus voi johtua monesta syystä, mutta keskityn työssäni sitoutumiseen ja sen parantamiseen.

Keskeisiä teoreettisia lähtökohtia tutkimuksessani ovat organisaatiositoutumisen, sitouttamisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin käsitteet. Haluan selvittää opinnäytetyössäni sitoutumisen lisäksi sen kytköksiä työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Käsitteet ovat lähellä toisiaan ja ne vaikuttavat toisiinsa, joten mielestäni niitä tulee tarkastella kokonaisuutena.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyn sitoutumiseen käsitteenä sekä eri teorioihin aiheesta. Perehdyn myös työhyvinvoinnin ja työmotivaation käsitteisiin sekä niiden vaikutuksiin ja kytköksiin sitoutumisen kanssa. Perehdyn sitouttamisen keinoihin sekä sitoutumiseen vaikuttaviin asioihin. Teoriaosuuden jälkeen käyn läpi tutkimuksen toteutusta ja sen tuloksia. Lopuksi annan kehitysehdotukseni case-yritykselle sitoutumisen parantamiseen tutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta.

Tutkimuksen toteuttaminen ja alan kirjallisuuteen perehtyminen tuntui mielenkiintoiselta ja aiheen yleisyys ja merkittävyys yllätti. Haasteellisinta työssä oli löytää olennaisimmat sitoutumisen teoriat sekä keskeinen määritelmä käsitteelle kirjallisuuden paljouden vuoksi. Toisaalta sen määrä auttoi ymmärtämään aihetta laajasti ja eri näkökulmista. Kokonaisuudessaan tutkimuksen toteutus onnistui hyvin ja tavoitteet saavutettiin.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle tietoja työntekijöiden tämänhetkisestä sitoutumisen tilasta sekä kehitysehdotuksia, kuinka ei-toivottua vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä organisaatiositoutumisen avulla. Tehtävään sisältyy myös henkilöstökysely, jonka pohjalta on tarkoitus antaa kehitysehdotuksia, millä keinoin ja mihin asioihin panostamalla yritys saisi edistettyä työntekijöidensä sitoutumista. Sitoutumista peilataan työhyvinvoinnin ja työmotivaation käsitteisiin sekä työssä kartoitetaan niiden keskinäisiä kytköksiä ja vaikutuksia toisiinsa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä sitoutuminen on, mitkä asiat vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, kokevatko case-yrityksen työntekijät olevansa sitoutuneita organisaatioon sekä miten yritys voi vaikuttaa työntekijöidensä sitoutumiseen.

Sitoutumista on aiemmin tutkittu yrityksessä tutkimuksella, jossa tutkittiin palkitsevän vaikutusta sitoutumiseen, mutta vastaavaa tutkimusta yksinomaan sitoutumisesta ei ole ennen tehty. Tutkimus on tehty vuonna 2015 ja sen jälkeen työntekijämäärä yrityksessä on kaksinkertaistunut. Aiemmin tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella sitoutuneisuus oli melko hyvällä tasolla. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole tietoa työntekijöidensä sitoutumisen tasosta. Yrityksessä on ollut vaihtuvuutta viime vuosina ja toimeksiantaja uskoo, että osa vaihtuvuudesta on selitettävissä sitoutumisella tai sen puutteella. (Friberg 2015, tiivistelmä)

2.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

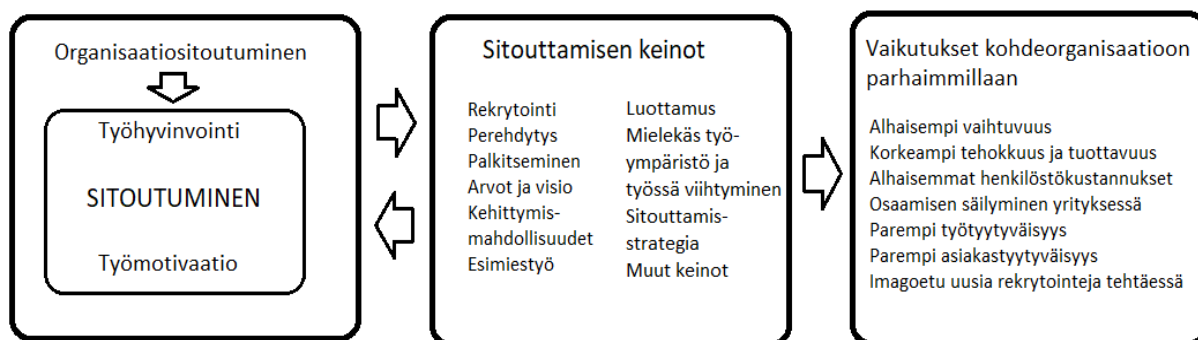
Jokaiseen tutkittavaan ilmiöön liittyy useimmiten jokin ongelma, joka halutaan ratkaista. Ratkaisun tarkoituksena on parantaa asian tilaa. (Kananen 2011, 23.) Tässä opinnäytetyössä esiintyvä keskeinen ongelma on ei-toivottu vaihtuvuus henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Tätä vaihtuvuutta pyritään vähentämään organisaatiositoutumisen avulla. Päättökäsitelmäksi muodostui selvittää case-yrityksen henkilöstön sitoutumisen taso ja siihen keskeisimmin vaikuttavat tekijät sekä löytää keinoja sitoutumisen parantamiseksi.

Tutkimusongelmasta johdettuja alaongelmia ovat:

- Mitä organisaatioon liittyvä sitoutuminen on ja mitkä ovat sen vaikutukset työntekijän ja työnantajan kannalta?
- Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa?
- Kokevatko case-yrityksen työntekijät olevansa sitoutuneita työnantajaansa ja jos eivät, niin mistä se voisi johtua?
- Millaisin tunnistetuin keinoin työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan parantaa?

Tutkimus on luonteeltaan kehittävä tapaustutkimus. Tutkimus on rajattu koskemaan toimeksiantajan toimihenkilöitä. Toimihenkilöitä on määrällisesti 40 henkilöä marras-kuussa 2018 eli nämä 40 henkilöä ovat tutkimuksen perusjoukko.

Keskeisiä teoreettisia lähtökohtia tutkimuksessa ovat sitoutumisen, sitouttamisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin käsitteet. Tarkastelen aihetta organisaatiositoutumisen näkökulmasta. Perehdyn sitoutumisen lisäksi työmotivaation ja työhyvinvoinnin käsitteisiin ja tutkin niiden kytköksiä ja vaikutuksia sitoutumiseen teorian valossa. Pääkäsite on sitoutuminen, joten työhyvinvointia ja työmotivaatiota tarkastellaan huomattavasti suppeammin. Alla on kuvattu työn viitekehys kaavion muodossa (kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys (Hyppänen 2013, 45-46; Kauhanen 2009, 115; Lampikoski 2005, 77-78, 193-194, 248; Leiviskä 2011, 122-123).

3 MITÄ SITOUTUMINEN ON?

3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Työhön sitoutuminen on universaali, työpaikasta riippumaton käsite ja se koskettaa kaikkia työpaikkoja ja työntekijöitä kaikilla aloilla. Käsite on laaja ja monisyinen ilmiö, josta puhutaan myös käsitteellä psykologinen sopimus. (Viitala 2013, kpl 3.)

Etsimme tarkoitusta elämälle ja merkitystä sille, mitä teemme. Tämä tarve ei rajoitu vain vapaa-aikaamme, vaan haluamme saada tyydytystä myös työstämme. Yhä useammat haluavat työskennellä yrityksessä, joka tarjoaa merkitystä omalle elämälle ja työlle sekä jonka arvot kohtaavat omien arvojemme kanssa. Pelkästään tyytyväisyys työhön ei riitä, vaan parhaimmatkin yritykset toimivat tehokkaasti vain silloin, kun sen työntekijät ovat sitoutuneita työnantajansa. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105-108.)

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän positiivista asennetta omaa organisaatiotansa tai työpaikkaansa kohtaan. Sitoutuminen voi liittyä johonkin organisaatiossa kuten organisaation toimintaan ja/tai organisaation arvoihin. Sitoutunut työntekijä tekee parhaansa organisaation hyväksi ja hänen on helppo sitoutua organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Organisaatioon sitoutuminen täten vähentää työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. (Leiviskä 2011, 120-121.) Sitoutuneella työntekijällä on myös vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46).

Sitoutumisesta puhutaan myös eräänlaisena psykologisena sopimuksena (*psychological contract*). Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, kehittyvänsä organisaation tuella, tekevänsä merkityksellistä työtä sekä olevansa osa organisaation menestystarinaa. Tällainen työntekijä on lojaali työnantajalleen ja valmis tarvittaessa venymään työnantajansa puolesta. Sitoutuminen on kuitenkin molempien osapuolten kauppa. Myös työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijää kohtaan luodakseen edellytyksiä sitoutumiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijään luotetaan, hän saa mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja hän saa käyttää taitojaan ja kehittyä

työssä. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on myös työntekijän luottamus siihen, että työsuhde on jatkuva. Työnantajan hyötyjä sitoutumisesta ovat pienempi vaihtuvuus, työntekijöiden sitoutuminen työpaikan kehittämiseen sekä paremmat työn tulokset. (Viitala 2013, kpl 3.)

Sitoutumatonta henkilöä puolestaan kuvaillaan sellaiseksi, joka ei sisäistä organisaation arvoja ja luistaa normeista ja työsuorituksista. Henkilö ylittää aidan sieltä, missä se on matalin ja on valmis riskeeraamaan työuransa. (Lampikoski 2005, 50.)

Sitoutuminen on tilannesidonnaista. Se voi alkaa jo ennen, kuin työntekijä työskentelee organisaatiossa, esimerkiksi harjoittelun aikana, mutta yleensä se alkaa kehittyä rekrytointivaiheessa ja työsuhteen alussa. Sitoutuminen riippuu henkilön elämäntilanteesta ja se voi vaihdella tilanteen muuttuessa. Erityisesti nuoret pyrkivät hankkimaan riittävästi kokemusta kilpaillakseen hyvistä työpaikoista, jolloin he vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin ikääntyvät työntekijät. Ikääntyvät taas eivät koe vaihtamista edulliseksi, vaikka haluaisivatkin. Kriittisiä, sitoutumiseen vaikuttavia elämänvaiheita ovat esimerkiksi tutkinnon suorittaminen, perheen perustaminen, aviopuolison työtilanteen muutos, urakehitysvaihe sekä oman kodin hankinta lainasidonnaisuuksineen. Myös organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 28-29; 50-51.)

Sitoutumista voi tapahtua esimerkiksi organisaatioon, sen arvoihin tai työhön itsensä. Lampikosken (2005, 46-47) mukaan organisaatiositoutuminen merkitsee lojaaliutta organisaatiota kohtaan ja alttiutta pysyä sen palveluksessa. Omistautuva sitoutuminen puolestaan merkitsee sitoutumista työhön, uraan ja sitä kautta myös organisaatioon. Arvositoutuminen kuvaa sitoutumista organisaation arvoihin ja tulosvaatimukseen. Tässä työssä perehdyn organisaatiositoutumiseen.

3.2 Teorioita sitoutumisesta

Sitoutumista on tutkittu aiheena jo pitkään ja siitä löytyy erilaisia tutkimustuloksia. Yhtä ja oikeaa teoriaa aiheesta ei ole luotu, minkä vuoksi poimin mielestäni tärkempiä

löytämiäni teorioita sitoutumiseen liittyen erityisesti organisaatiositoutumisen näkökulmasta.

Kolmen komponentin teoria

Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kolmen komponentin teoriasta on tullut hallitseva teoria sitoutumista tutkittaessa. Teorian mukaan organisaatiositoutuminen voidaan jakaa kolmeen komponenttiin, jotka kuvaavat yksilön psykologista tilaa ja sitä, kuinka he suhtautuvat organisaatioonsa. (Jaros 2007, 7.)

Komponentit ovat: affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (*Affective Commitment*), joka kuvaa tunteeseen perustuvaa halua kuulua organisaatioon, jatkuvuussitoutuminen (*Continuance Commitment*), joka tarkoittaa, että työntekijä ei halua menettää saavutettuja etuja ja organisaatiosta lähteminen aiheuttaisi kustannuksia, sekä normatiivinen sitoutuminen (*Nomative Commitment*), joka puolestaan kuvaa työntekijän velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan (Allen & Meyer 1990, 1). Jokainen näistä kolmesta komponentista edustaa erilaista ajattelutapaa, mutta jokainen vahvistaa osaltaan työntekijän todennäköisyyttä pysyä organisaation palveluksessa. Komponentteja on parempi tarkastella saman asian eri puolina kuin organisaatiositoutumisen eri lajeina. (Leiviskä 2011, 120-122.)

Tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä tunnustaa organisaation arvot ja pääsee osallistumaan. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöitä kunnioitetaan ja heitä kohdellaan reilusti. Tunneperäisen sitoutumisen on tutkimusten mukaan todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantavan työsuorituksia. Se edellyttää kiintymystä, minkä vuoksi on todennäköistä, että tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi kuin ne, joiden tunneside on heikompi. (Leiviskä 2011, 121-122.) Tunnesitoutunut henkilö on halukas panostamaan työhönsä eikä laske työhön käyttämiään uhrauksia. Tunnesitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto ja äärimuodossaan sitä voidaan nimittää intohimoksi, kutsumukseksi tai jopa elämäntehtäväksi. (Lämsä & Päivike 2013, 94.)

Jatkuvuussitoutumista syntyy silloin, kun työntekijä havaitsee mahdollisesti häviävänsä organisaatioon sijoittamansa panoksen lähtiessään, tai hän näkee, että hänellä

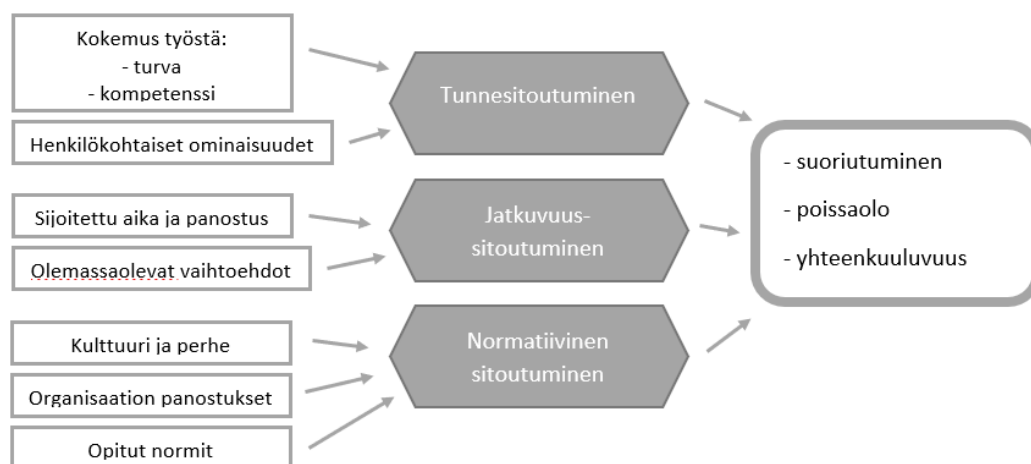
ei ole muita vaihtoehtoja, kuin pysyä organisaatiossa. Vahvaa jatkuvuussitoutumista kokevat työntekijät eivät pyri antamaan organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. Jos jatkuvuussitoutuminen on tärkein yhteinen tekijä organisaation ja työntekijän välillä, siitä voi seurata ei-toivottua työkäyttäytymistä. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä organisaation palveluksessa. Tällainen sitoutuminen kehittyy silloin, kun ihminen sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen kautta tai saa etuja, jotka saavat hänet tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia. Työntekijä, joka kokee normatiivista sitoutumista, haluaa yleensä antaa panoksensa organisaation hyväksi. Koska velvollisuudentunne ei kuitenkaan pidä sisällään vastaavaa innokkuutta ja mukanaoloa kuin tunneperäinen sitoutuminen, suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi. (Leiviskä 2011, 121-123.)

Kaikkiin kolmeen tapaan sitoutua sisältyy ajatus pysyvyydestä. Mitä vahvempaa sitoutuminen on, sitä todennäköisemmin työntekijä pysyy organisaatiossa. (Leiviskä 2011, 122.) Erilaisilla sitoutumisen tyypeillä on kuitenkin erilaisia seurauksia organisaatiolle. Sekä tunnesitoutuminen että normatiivinen sitoutuminen ovat yhteydessä parempiin työsuorituksiin kuin jatkuvuussitoutuminen. McDonald ja Makin (2000) ovatkin todenneet, että aikaansaadakseen tunnesitoutumista ja sitä kautta hyviä työsuorituksia organisaation tulisi pyrkiä luomaan työntekijöihinsä relationaalisia suhteita. (Viitala 2013, kpl 3.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) on kuvattu näihin kolmeen komponenttiin vaikuttavia tekijöitä, mukaillen kuviota Meyerin ja Allenin tutkimuksesta (1991, 68). Kaavio kuvaa Meyerin ja Allenin tutkimuksissa havaitsemien löytöjen suuntaviivoja. Tunnesitoutumiseen vaikuttavat voimakkaimmin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kunnianhimo, työetiikka ja itsenäisyys. Ne korreloivat suoraan sitoutumisen kanssa. Työhön liittyvistä kokemuksista turvaan ja kompetenssiin liittyvät kokemukset, kuten itsensä toteuttamisen mahdollisuus, päätöksentekoon osallistuminen, työn haastavuus, itsenäisyys, palkitsemisen reiluus sekä organisaation tuki vaikuttavat voimakkaimmin tunnesitoutumiseen. (Meyer & Allen 1991, 70-71.)

Jatkuvuussitoutumista näyttää Meyerin ja Allenin (1991, 72) mukaan syntyvän vaihtoehtojen puutteen ja tehtyjen panostusten myötä. Se myös voimistuu lisääntyneiden panostusten sekä vaihtoehtojen houkuttelevuuden vähentymisen myötä ja päinvastoin. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan voi syntyä esimerkiksi työntekijän kouluttamisesta johtuvista kustannuksista organisaatiolle tai organisaation yksilölle asettamista normeista. (Meyer & Allen 1991, 72.)



Kuvio 2. Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin kaavio, mukaillen Meyer & Allen (1991, 68).

Cohenin teoria

Lampikosken mukaan Cohenin teorian perusteella työntekijä voi olla sitoutunut samanaikaisesti useaan eri kohteeseen. Näitä voivat olla esimerkiksi organisaatio, ura, työ, ammattiyhdistys tai pienryhmä. Organisaation sisällä työntekijä voi sitoutua itse organisaatioon, työhön, projektiin, esimieheen tai kollegoihin. (Lampikoski 2005, 51.)

Cohenin (2007, 336-354) sitoutumisen teoria perustuu neljään komponenttiin sekä kahteen ulottuvuuteen (kuvio 3). Ulottuvuudet kuvaavat sitoutumisen perusteita suhteessa ajoitukseen. Ajoitus liittyy joko aikaan ennen työsuhdetta (*pre-entry*) ja aikaan työsuhteen alkamisen jälkeen (*post-entry*), jossa sitoutumisen alkamisen ajankohta vaikuttaa siihen, kuinka työntekijä sitoutuu ja millaista sitoutuminen on laadultaan.

Molemmissa ajankohdissa tapahtuva sitoutuminen on luonteeltaan psykologista kiintymystä, mutta ennen työsuhteen alkamista se on enemmänkin alttiutta sitoutumiselle ja se muodostuu odotuksista organisaatiota kohtaan sekä aikomuksista sitoutua siihen. Työsuhteen alkamisen jälkeen tapahtuva sitoutuminen puolestaan kuvastaa henkilön sitoutumista organisaatioon. (Cohen 2007, 336-354.)

Cohenin neljän komponentin mallin osat sijoittuvat sitoutumisen kahteen ulottuvuuteen. Kaksi ensimmäistä komponenttia liittyvät aikaan ennen työsuhteen alkua ja kaksi viimeistä työsuhteen alkamisen jälkeiseen aikaan. Instrumentaaliseen eli välineelliseen sitoutumisalttiuteen liittyvät organisaation tarjoamat taloudelliset edut ja se alkaa kehittyä ennen työsuhteen alkua. Normatiivinen sitoutumisalttius kuvaa puolestaan henkilön psykologista kiintymystä tulevaan organisaatioon. Instrumentaalinen eli välineellinen sitoutuminen tapahtuu työsuhteen alun jälkeen ja sitä kuvastavat työntekijän näkemykset ja tehdyt havainnot organisaation tuomista taloudellisista hyödyistä. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen alkamisen jälkeen ja siihen puolestaan liittyvät työntekijän kiintymys ja tunteet organisaatiota kohtaan. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyy myös moraalinen velvollisuus organisaatiota kohtaan. (Cohen 2007, 336-354.)

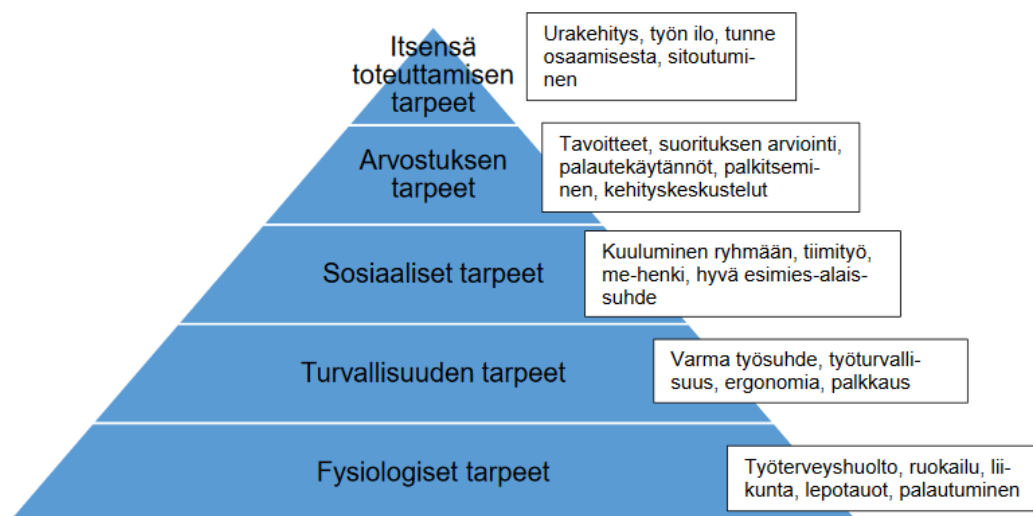
| Ulottuvuudet | Ennen työsuhteen alkua | Työsuhteen alkamisen jälkeen |
|--------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Komponentit | Instrumentaalinen sitoutumisalttius | Instrumentaalinen sitoutuminen |
| | Normatiivinen sitoutumisalttius | Affektiivinen sitoutuminen |

Kuvio 3. Cohenin sitoutumisteorian kaksi ulottuvuutta ja neljä komponenttia havainnollistettuna taulukon muodossa (Cohen 2007, 336-354).

Maslowin tarvehierarkia

Maslowin tarvehierarkiassa sitoutuminen eli työhön sitoutuminen yhdessä organisaatiositoutumisen kanssa poikkeaa muista sitoutumisen määritelmistä sen ollessa yksi työkaluista henkilön edessä pyramidia ylöspäin. Maslowin tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidina, joka koostuu viidestä tasosta. Tasot ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen

tarpeet alhaalta ylöspäin katsottuna. Vasta kun henkilö on saanut alemman portaan tarpeet tyydytettyä, hän voi siirtyä hierarkiassa ylöspäin. (Hyppänen 2007, 128-129.)



Kuvio 4. Maslowin tarvehierarkia sekä siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129).

Pyramidin huipulla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat muun muassa saavutukset, luovuus ja henkinen kasvu. Pyramidin huipulle pääseminen vaatii työkaluja, joita ovat urakehitys, tunne osaamisesta, työn ilo sekä sitoutuminen. Tässä sitoutuminen pitää sisällään sekä sitoutumisen työhön että organisaatiositoutumisen. (Hyppänen 2007, 128-129.)

Tulkitsen Maslowin teoriaa myös niin, että mitä ylemmäs pyramidissa päästään tarpeiden tyydyttämisessä, sitä helpompi työntekijän on tulla sitoutuneeksi. Jos esimerkiksi fysiologiset tarpeet tai turvallisuuden tarpeet puuttuvat, on työntekijän vaikea sitoutua organisaatioon. Jotta työntekijä sitoutuu organisaatioon vahvasti, yrityksen perusasioiden tulee olla kunnossa, hänellä tulee olla turvallinen olo työpaikallaan ja työsuhteessaan, hänen sosiaaliset ja arvostuksen tarpeensa tulee tyydyttää sekä hänen tulee saada toteuttaa itseään. Tilanne ei ole aina yksiselitteinen, mutta uskon, että tulkinta on yleismallina melko johdonmukainen.

Psykologinen sopimus

Sitoutumisen määritelmän yhteydessä nousee usein esiin termi psykologinen sopimus (*psychological contract*). Vakiintuneen määritelmän mukaan termi tarkoittaa työntekijän subjektiivista käsitystä hänen työsuhteeseensa liittyvistä oikeuksista ja velvollisuuksista. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän näkemykseen kahden osapuolen, työntekijän ja hänen työnantajansa, välisestä vaihdosta (Rousseau 1995).

Psykologisen sopimuksen teorian mukaan työntekijällä on odotuksia työnantajaltaan, joiden he odottavat täyttyvän vastineeksi työpanoksestaan. Se, että työnantaja täyttää odotukset, käynnistää vastavuoroisuuden ja luo pohjan luottamukselliselle vaihtosuhteelle. (Rousseau 1995.) Suppeimmillaan psykologinen sopimus vastaa samaa kuin allekirjoitettu työsopimus. Parhaimmillaan se johtaa työntekijän ahkeruuteen, lojaaliuuteen, motivoituneisuuteen ja sitoutuneisuuteen. Täytyessään psykologinen sopimus on työntekijälle tärkeä voimavara. (Kononen 2017.)

Viitala (2013, kpl 3) puhuu sitoutumisesta monisyisenä ilmiönä, josta käytetään myös termiä psykologinen sopimus. Lämsä ja Päivike (2013, 92) puolestaan kuvailevat sitoutumista ennemminkin psykologiseksi kytkökseksi kuin sopimukseksi työntekijän ja työn välillä. Useiden tutkimusten mukaan psykologinen sopimus on kuitenkin yksi sitoutumisen osatekijöistä, eikä niinkään yhteneväinen sitoutumisen käsitteen kanssa (Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo 2007, 651).

Muita teorioita

Geldenhuis, Laba ja Venter (2014, 2-3) kuvaavat työhön sitoutumista mm. työkeskeiseksi, positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi mielentilaksi, joka näkyy työntekijän tarmokkuutena sekä työhön uppoutumisena ja omistautumisena. He nostavat esiin organisaatiositoutumisen yhteyden työn imuun (*work engagement*) sekä psykologiseen merkityksellisyyteen (*psychological meaningfulness*).

Hakasen (2011, 38) mukaan työn imu tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Se on tila, jossa työntekijä on niin keskittynyt, että saattaa jopa unohtaa

ajan- ja paikantajan. Työn imua kokeva työntekijä nauttii työstään, kokee sen mielekkääksi ja toimii sinnikkäästi myös vastoinkäymisissä. Kolme työn imua kuvaavaa myönteistä hyvinvoinnin ulottuvuutta ovat: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu ei tarkoita sitä, että työ on jatkuvasti mukavaa, vaan sitä koetaan hetkittäin. Työn merkityksellisyydellä Geldenhuys ym. (2014, 2-3) tarkoittavat arvoa, jonka yksilö antaa työlle tai sen tavoitteille suhteessa hänen omiin standardeihinsa. Se viittaa kokemuksiin, että työ on arvokasta, merkityksellistä ja vaivan arvoista.

Lampikoski (2005, 46-47) tarkastelee sitoutumisen käsitettä sitoutumisena organisaatioon. Hän jakaa sitoutumisen kolmeen ominaisuuteen, jotka ovat: vahva usko organisaation arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi sekä vahva halu kuulua organisaatioon. Lampikosken mukaan sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite. Sitoutuminen perustuu tunteisiin tai rationaaliseen laskelmaan siitä, kuinka kannattavaa organisaatiosta lähteminen olisi. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samastuu organisaatioon, sen tavoitteisiin ja arvoihin sekä nauttii organisaation jäsenyydestä. (Lampikoski 2005, 46-47.)

Leppänen (13.4.2015) puolestaan kuvaa sitoutumista työntekijän tunnepohjaisena suhteena työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Niin työyhteisö kuin sen tavoitteetkin koetaan omiksi ja tavoitteiden eteen tehdään töitä. Sitoutua voi tunnepohjaisesti tai rationaalisesti. Kuten Meyer ja Allen (1991) kuvailevat artikkelissaan, myös Leppänen kertoo tunnepohjaisen sitoutumisen olevan selkeästi vahvempaa kuin muunlainen sitoutuminen. Leppäsen mukaan vasta tunnepohjainen sitoutuminen saa työntekijän ylittämään itsensä organisaation hyväksi ja panostamaan enemmän jopa ilman rahallista kannustinta.

3.3 Miksi sitoutuminen on tärkeää?

Tietynasteinen työntekijöiden poistuma on täysin luonnollista ja tervettä, mutta pysyvä avainhenkilöstö varmistaa yrityksen tuloksentehtävien ja vakauden sekä usein myös kanta- ja avainasiakkaidenkin pysyvyyden. Tutkimusten mukaan sitoutuminen edistää henkilöstön uusien asioiden ja taitojen oppimismotivaatiota sekä organisaation tulok-

sentekokykyä. Sitoutuneet työntekijät edistävät organisaation joustavuutta ja innovatiivisuutta. Heikko sitoutuminen puolestaan liittyy työtyytymättömyyteen, sairaspoisuolosten määrään ja heikkoon työmotivaatioon. (Lampikoski 2005, 27.)

Työntekijän sitoutuneisuus vaikuttaa moneen organisaation kannalta merkitykselliseen asiaan, kuten työntekijän irtisanomisaikaisiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, asenteisiin muutoksia kohtaan, työyhteisötaitoihin sekä työsuoriuksiin. Sitoutuminen on keskeinen tekijä, sillä sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä enemmän ja vaikuttaa osaltaan koko organisaation menestymiseen. (Leiviskä 2011, 120-121.)

Leppäsen (13.4.2015) mukaan sitoutuneen työntekijän toiminnasta erottuu tiettyjä tunnusmerkkejä: työntekijä uskoo organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Hän haluaa työskennellä työyhteisön kehittämiseksi ja auttaa kollegoita menestymään. Hän haluaa tarvittaessa joustaa ja nähdä ylimääräistä vaivaa organisaation ja omien tavoitteidensa eteen. Hänellä on halua ja kykyä ymmärtää yrityksen toimintakenttää sekä liiketoiminnan tavoitteita. Sitoutuneet työntekijät antavat sekä valtavan kilpailuedun organisaatiolle että hyvät edellytykset kehittyä, kasvaa ja oppia.

Lampikoski (2005) listaa yrityksen kannalta konkreettisia etuja pystyessään pitämään työntekijät palveluksessaan ja sitoutuneina:

- yritys säästää uuden henkilön rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannuksissa
- avaintiedot, kokemukset, keksinnöt sekä taidot säilyvät organisaation sisällä eivätkä valu kilpailijoille
- imagoetu – yrityksen on helpompi rekrytoida uusia työntekijöitä
- yrityksen on helpompi menestyä eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa
- asiakkaiden tyytyväisyys ja lojaliteetti säilyvät, sillä asiakkaiden asioiden hoitaminen sujuu helpommin
- kilpailukyky, suorituskyky ja tuottavuus säilyvät ja parantuvat.

Nykyään työntekijöiltä vaadittu osaamistaso kasvaa jatkuvasti ja yrityksen tekemät panostukset henkilökunnan kouluttamiseen valuvat hukkaan, jos työntekijät eivät pysy organisaatiossa niiden tuottoaikaa (Lampikoski 2005, 77-78). Reichelt (Lampikoski

2005, 78) kertoo, että työntekijäuskollisuutta strategiansa keskeisenä osa-alueena pitävät yritykset ovat saavuttaneet poikkeuksellisen tuottavuustason ja juuri ylivertainen tuottavuus on ylläpitänyt niiden kykyä parantaa palkkausta sekä asiakkaille koituvaa voittoa ja arvoa. Hän on osoittanut useasti, miten vaihtuvuutta vähentämällä voidaan parantaa olennaisesti yrityksen tulosta. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Yksi keskeisistä kilpailukeinoista on nykyään tietopääoma. Erityisesti avainhenkilöiden menetys aiheuttaa organisaatiolle arvokkaan tietopääoman menetystä, mikä heikentää sen kilpailukykyä. Sen suojaamisen keinona on välttämätöntä pyrkiä sitouttamaan henkilöstö. Osaajien sitoutuneisuus organisaatioon takaa sen, ettei ydintieto päädy kilpailijoille. Näin ollen työntekijöiden sitoutuneisuus vähentää myös tietoturvakonkavahinkojen syntymistä. (Lampikoski 2005, 78.)

Sitoutumisesta ei ole hyötyä vain organisaatiolle, vaan myös työntekijälle itselleen. Lojaliteetti yritykselle tuo työntekijälle varmuutta työpaikan pysyvyyteen, erilaisten etujen karttumista työvuosien myötä, tutun sosiaalisen ympäristön sekä ihmissuhteiden säilyvyyttä. (Lampikoski 2005, 79.) Lisäksi sitoutunut työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön sekä hän uskoo olevansa osa yrityksen menestystä. Hän saa työstään irti enemmän kuin pelkästään taloudellista hyötyä. (Viitala 2013, kpl 3.) Hänelle kanssakäymiset työyhteisön jäsenten kanssa, kuten työkavereiden ja esimiehen kanssa, ovat palkitsevia (Robbins ym. 2010, 64).

3.4 Sitoutumisen seuranta

Henkilöstön sitoutuminen on noussut erittäin suosituksi organisaatiotutkimuksen kohteeksi. Jotta sitoutumisen kehittymistä ja organisaation tekemien muutosten vaikutuksia sitoutumiseen voitaisiin seurata, tulee organisaatiolla olla käytössään jonkinlaisia tunnuslukuja, joiden avulla sitoutumista voidaan mitata. Osa tunnusluvuista on laskennallisia ja tilastoitavia ja osa niistä on kvalitatiivisia suureita. (Lampikoski 2005, 124-125.)

Suora tilastollinen keino mitata henkilöstön sitoutumista on mitata henkilöstön vaihtuvuutta. Mittaamisessa tulee käyttää mittalukuna henkilöiden, ei virkojen, toimien tai vuosityöntekijöiden määrää. Vaihtuvuusluku saadaan, kun suhteutetaan aloitetut ja lopetettut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Vaihtuvuutta tilastoitaessa tulisi eritellä työntekijät, jotka ovat määräaikaisessa ja toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa. Molemmille ryhmille tulisi laskea erilliset vaihtuvuusluvut. (Kauhanen 2009, 93.)

Organisaatiosta lähtemisen tai sen palveluksessa pysymisen motiiveja voidaan selvittää erilaisten arvioiden avulla. Nämä menetelmät ovat intuitiivisempia keinoja. Yksi menetelmä on haastattelut esimiehen ja työntekijän välillä työsuhteen aikana, joissa keskustellaan avoimesti työntekijän näkemyksistä ja tuntemuksista työstään, työoloista, esimiestoiminnasta sekä johtamisesta. Keskustelut voivat olla kahdenkeskeisiä tai tiimeittäin tehtäviä. (Lampikoski 2005, 128-130.)

Toinen menetelmä on henkilöstön urakehitystoimenpiteiden arviointi, jossa pyritään tekemään päätelmiä työntekijöiden lähtöalttiudesta erilaisten haastatteluiden ja kyselyiden avulla. Haastatteluissa ja kyselyissä voidaan tiedustella tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheita, toivottua urakehitystä sekä työntekijän ajatuksia yrityksestä lähtemisestä. (Lampikoski 2005, 130-132.)

Kolmas menetelmä on intuitiiviset ja kokempohjaiset päätelmät, joita johto ja esimies voivat pyrkiä tekemään nykytilanteesta. Mikäli johdolla on hallussaan riittävä kokemustausta ja erinomainen organisaation toiminnan ja henkilöstön tuntemus, päätelmät voivat osua oikeaan. Päätelmissä piilee kuitenkin aina subjektiivisuuden ja erehtymisen riski. (Lampikoski 2005, 128-129.)

4 SITOUTUMISEN EDISTÄMINEN

Hyppäsen (2007, 142-145) mukaan työntekijän sitoutumiseen ja motivoitumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Sekä Hyppänen että Lampi-

koski (2005, 37) puhuvat mieluummin sitoutumisen edistämisestä kuin sitouttamisesta, sillä se kuvastaa paremmin henkilöstön omaehtoisuutta. Sitoutumista ei voi pakottaa, vaan ihminen on loppujen lopuksi sisältäpäin ohjautuva. Johto voi luoda edellytykset sitoutumiselle tunnistamalla sitä edistäviä tekijöitä ja välttämällä sitä heikentäviä tekijöitä, mutta näistä huolimatta työntekijä tekee lopullisen päätöksen sitoutumisestaan itse.

Valitettavaa on, että käytännössä ei ole yhtä oikeaa tapaa sitoutumisen edistämiseen. Jokaisen työntekijän toiveita ja tarpeita ei voida toteuttaa yhdellä tietyllä keinolla ja eri ihmiset sitoutuvat eri tavoilla ja eri asioihin. Niin kauan kuin organisaatio pystyy houkuttelemaan oikeanlaisia työntekijöitä palvelukseensa ja tarjoamaan heille sopivan työympäristön, sitoutumiseen voidaan vaikuttaa organisaation sisältä käsin. Sitoutuminen on monimutkaista ja se vaatii, että organisaatio etsii jatkuvasti keinoja parantaa työntekijöidensä oloja työpaikalla. (Robinson, Perryman & Hayday 2004, 29-30.) Mielestäni yrityksen kannattaakin miettiä, kannattaako jokaista työntekijää ylipäätään yrittää sitouttaa ja toisaalta myös, että millaisia ihmisiä yrityksen kannattaisi yrittää rekrytoida.

4.1 Rekrytointi

Työntekijän sitoutuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Valikoivan rekrytoinnin tavoitteena on palkata organisaatioon henkilö, jolla on aito halu ja kiinnostus tehdä työtä sekä selvittää hakijan sitoutumisen aste organisaatioon. Mitä paremmin rekrytoinnissa pystytään löytämään henkilöitä, joiden taidot, ominaisuudet, toivomukset ja odotukset kohtaavat hakijoilta vaadittuja edellytyksiä, sitä paremmat mahdollisuudet on aikaansaada kestävä sitoutuminen organisaatioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mitä paremmin työnhakijan arvot ja persoona vastaavat yrityksen arvoja, sitä pidempään työntekijä tulee todennäköisesti pysymään yrityksessä. (Lampikoski 2005, 180.)

Kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttavat työntekijän halukkuuteen pysyä organisaation palveluksessa, sillä rekrytoinnin myötä hänelle syntyy kuva työstä ja työpai-

kasta (Lampikoski 2005, 180). Osaavasti hoidettu rekrytointiprosessi tukee sekä valitun hakijan sitoutumista että auttaa säilyttämään myös valitsematta jääneiden hakijoiden kiinnostuksen organisaatiota kohtaan (Helsingin kaupungin www-sivut).

4.2 Perehdytys

Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon ja sen tapoihin toimia on tärkeää sitoutumisen kannalta. Hyvin toteutettuna perehdyttämisprosessi nopeuttaa uuden henkilön työtehon kasvattamista sekä vähentää virheitä, vahinkoja ja työtapaturmia. (Kauhanen 2009, 92.) Uskon, että heikosta perehdytyksestä johtuvat virheet ja työtapaturmat puolestaan aiheuttavat uudelle työntekijöille huonoja kokemuksia, mikä voi vaikuttaa heikentävästi työntekijän sitoutumiseen erityisesti työsuhteen alussa.

Hyvän perehdytyksen avulla organisaation on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, sillä sen avulla voidaan välttyä suuremmilta virheiltiltä ja saada työntekijä sitoutumaan työtehtäviinsä. Sitoutuminen ei välttämättä tapahdu heti perehdytysvaiheessa, vaan se on perehdytyksen pidempiaikainen päämäärä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15, 20-22.)

Minna Saarinen (2014, 2) toteaa väitöskirjassaan perehdyttämisen vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen seuraavasti: “Tulosten perusteella uuden työntekijän tai työtehtäviään vaihtavan työntekijän perehdyttämiseen kannattaa panostaa. Työyhteisöön sosiaalistuminen ja myönteinen tunnetila työsuhteen alussa vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. [-] Sitoutunut henkilöstö mielletään merkittäväksi kilpailutekijäksi ja erityisen tärkeää se on aloilla, joilla on pulaa osaavasta työvoimasta. Panostamalla osaamisen johtamiseen voidaan myös vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen.”

4.3 Palkitseminen

Leppänen (13.4.2015) mainitsee palkitsemisen yhtenä sitoutumisen edistämisen tekijänä. Jos rahalliset tekijät tai suoritusten huomioiminen eivät ole riittävällä tasolla, on perusta sitoutumiselle huono. Palkitsemisella tarkoitetaan sekä taloudellisia palkitsemisen muotoja, kuten palkkaa, bonuksia ja muita etuja, kuin aineettomia palkintoja, joita ovat esimerkiksi sosiaaliset edut, arvostus sekä urakehitys. Palkitsemisen voidaan

yksinkertaisuudessaan katsoa olevan vastine työntekijän antamalle ajalle ja työpanokselle. (Kauhanen 2009, 115.)

Palkitsemispolitiikka pitää sisällään ne käytännön toimenpiteet, joilla palkitseminen suoritetaan. Sen tärkeimpänä tehtävänä on turvata yrityksen asema markkinoilla. Kun organisaation palkitsemispolitiikka on kunnossa, se houkuttelee uusia työntekijöitä sekä takaa nykyisten työntekijöiden pysyvyyden yrityksessä. Kun työntekijät kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, pitkäjänteiseksi ja läpinäkyväksi, luo se tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala 2013, 141.) Ihmisen ajatellaan vertaavan saatuja palkkioita sekä oman työpanoksensa tasoa toisiinsa ja mikäli tämä hyötysuhde katsotaan hyväksi, oletetaan tapahtuvan sitoutumista (Lämsä & Päivike 2013, 95).

Taloudellisten kannustimien lisäksi työntekijöiden sitouttamisessa käytetään myös aineettomia kannusteita (Lampikoski 2005, 232). Esimiehen palautteella, huomionosoituksilla ja kehuilla on enemmän arvoa kuin rahalla. Arvostuksen saaminen on tärkeää jokaiselle: haluamme kokea olevamme tärkeitä ja janoamme arvontoa. Ihmisiä tulisi arvostaa aidosti, antaa mahdollisuuksia kehittyä työssään sekä heitä tulisi kiittää sanoin ja teoin. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109.)

Rahalla ja palkitsemisella on merkittävä roolinsa sitoutumisessa, mutta kun ne ovat riittävällä tasolla, ne menettävät suhteellista merkitystään ja muut tekijät korostuvat (Leppänen 13.4.2015). Palkkiot varmistavat sitoutumisen hetkellisesti, mutta ne eivät luo kestävästä sitoutumisesta yrityksen arvoihin ja toimintamalleihin (Lampikoski 2005,194).

4.4 Arvot ja visio

Organisaation arvot kuvaavat sen toimintaperiaatteita ja ne toimivat henkilöstöjohtamisen perustana. Niillä on oma sisäinen merkityksensä ja ne ohjaavat organisaation toimintaa jokaisen työntekijän kohdalla. Myös ihmisillä on henkilökohtaisia arvoja elämässään, toisilla ne toimivat vahvempina vaikuttajina kuin toisilla. Jos työntekijän

omat arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, saattaa syntyä arvoriistiriitoja. Työntekijän henkilökohtaisten arvojen ei tarvitse olla identtisiä organisaation arvojen kanssa, mutta niiden olisi hyvä olla samansuuntaiset. (Hyppänen 2013, 45-46.)

Jotta pahemmilta arvoriistiriidoilta välttyttäisiin, olisi jo työpaikkahaastattelussa syytä tuoda esille organisaation arvot ja keskustella hakijan arvoista. Näin voidaan peilata arvoja keskenään ja välttyä niiden aiheuttamilta ongelmilta. Jotta arvot toteutuisivat myös yrityksen käytännön toiminnassa, niiden tulisi näkyä selkeästi esimiesten toiminnassa. Johdon olisi tärkeää laatia pelisäännöt arvojen mukaisesta toiminnasta sekä määrittellä myös arvojen vastainen toiminta. (Hyppänen 2013, 46.) Arvojen yhteneväisyys rakentaa pohjaa sitoutumiselle ja niiden tulisi olla sopuinnussa. Arvoista ja päämääristä tulisi kuitenkin pystyä keskustelemaan tarvittaessa. (Lämsä & Päivike 2013, 96.)

Organisaation visio tarkoittaa sen näkemystä yrityksen tulevaisuuden tavoitetilasta. Visio ilmentää yrityksen arvoja ja pyrkimyksiä. Lupaavat visiot tulevaisuudesta voivat parhaimmillaan tukea henkilöstön sitoutumista organisaatioon, kun taas heikko usko organisaation visioon voi johtaa henkilömenetyksiin. Sitouttavan vision luominen vaatii johdolta kykyä viestiä siitä rehellisesti ja uskottavasti. Luottamus organisaation vahvuuksiin ja tulevaisuudennäkymiin vaikuttavat olennaisesti siihen, näkeekö henkilöstö yrityksessä jatkamisen mielekkääksi. (Lampikoski 2005, 255-256.)

4.5 Kehittymismahdollisuudet

Hyppäsen (2007, 142-143) mukaan sitoutumisen kannalta tärkeitä tekijöitä työntekijälle ovat itsensä kehittäminen ja uuden oppiminen. Robinson ym. (2004, 29-30) kertovat, että esimerkiksi työntekijöiden kouluttamisella saadaan merkittäviä ja hyödyllisiä vaikutuksia sitoutumiseen.

Sellainen työyhteisö, jossa työntekijä voi hyödyntää ja kehittää vahvoja puoliaan, edetä urallaan ja kehittyä ammatillisesti, lisää henkilöstön sitoutumisen astetta. Etenevyyden mahdollisuudet, mahdollisuus tehdä mielekkäitä työtehtäviä ja mahdollisuus vastata kiinnostaviin haasteisiin ylläpitävät sitoutuneisuutta. Monien tutkimusten mukaan

ammattilaiset arvostavat urakehitysmahdollisuutta, työyhteisöä sekä koulutusta jopa enemmän kuin palkkaa ja palkkioita. Koulutukset ja urakehitys luovat pitkäaikaista sitoutumista, kun taas palkka ja palkkiot aikaansaavat lyhyempää sitoutumista. (Lampikoski 2005, 193-194.)

Erilaisia työntekijöiden kehittämismenetelmiä organisaation sisällä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työkierto, työn laajentaminen tai rikastaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, mentorointi tai projektityöskentely. Organisaation ulkopuolisia kehittymismahdollisuuksia ovat erilaiset kurssit, opiskelu kursseilla tai oppilaitoksissa, opintokäynnit tai ammattikirjallisuuden lukeminen. (Kauhanen 2009, 155.)

4.6 Esimiestyö

Henkilöstövoimavarojen johtamisen on todettu olevan yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Top ja Gider (2013, 680) totesivat kannustavan henkilöstövoimavarojen johtamisen, joka osallistaa henkilöstöä mukaan päätöksentekoon sekä avoimien ja neuvottelevien johtamisen käytäntöjen, edistävän sitoutumista. Myös Meyer ja Allen (1997) kuvasivat samojen toimintojen vaikuttavan sitoutumisen eri ulottuvuuksiin työntekijän omien kokemusten välityksellä. Työntekijät, jotka kokivat saavuttavansa etuja henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintojen kautta, kokivat organisaation huolehtivan heistä. Tämä edisti affektiivisen sitoutumisen muotoa. Lisäksi ajatus jo saavutettujen etujen päättymisestä organisaatiosta lähtemisen myötä vahvisti jatkuvaa organisaatiositoutumista.

Robinson ym. (2004, 11) pitävät työntekijöiden osallistamista yhtenä merkittävimpana sitouttamista edistävänä tekijänä. Osallistamisella he tarkoittavat työntekijöiden osallistamista työtä, organisaatiota ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon sekä mahdollisuuksia kehittää omaa työtään. Hyppänen (2007, 142-143) puolestaan mainitsee asiantuntijoita koskeneesta tutkimuksesta nousseen asian, että asiantuntijoiden esimiesten tulisi määritellä tavoite työhön liittyen, antaa tarpeeksi tilaa oivaltamisille, tarkentaa valta- ja vastuukysymyksiä sekä seurata työntekijän kehittymistä palautteen ja viestinnän avulla. Tässä auttavat esimerkiksi hyvin toteutetut kehityskeskustelut.

Lampikoski (2005, 36) taas listaa sitouttamiskulttuuria luovan strategisesti pätevän johdon toimia seuraavanlaisesti:

- se pitää työntekijöitä kumppaneina
- se tunnistaa heidän työtä ja työolosuhteita koskevat tarpeensa, odotuksensa ja preferenssinsä
- se investoi henkilöstöön strategisena kilpailuresurssina
- se huomioi sitouttamisen vaatimukset niin rekrytoinnissa, urasuunnittelussa, työolojen kehittämisessä kuin palkitsemisessäkin.

4.7 Luottamus

Kalliomaa & Kettunen (2010, kpl 3) määrittelevät luottamusta seuraavilla tavoilla: luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta osapuolet hyötyvät. Siihen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen sekä odotus tai usko siitä, että toinen osapuoli ei käytä siihen liittyvää haavoittuvuutta hyväkseen. Luottamuksella on tärkeä yhteys johtamiseen ja sitä voidaan pitää jopa yhtenä tärkeimpinä johtajuuden perustekijöinä. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa luottamuksella on myönteisiä vaikutuksia suhteen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, kpl 3.)

Johdon ja esimiesten välinen luottamus parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon sekä lisää työhyvinvointia. Henkilö, joka luottaa, sitoutuu luottamusta synnyttävään toimintaan tai päinvastoin perääntyy riippuen luottamuksen tasosta. Yrityksessä, jossa johtaminen pohjautuu luottamukseen, työntekijät uskaltavat ottaa riskejä ja tehdä virheitä toimiessaan innovatiivisesti. Tämänkaltaisen vapaus ja innovatiivisuus puolestaan lisäävät sitoutumista sekä edesauttavat yrityksen menestystä. Jos organisaatiossa sen sijaan on epäluottamusta, se vaikuttaa koko organisaatioon lamaanuttavasti. (Kalliomaa & Kettunen 2010, johdanto; kpl 3.)

Kalliomaa ja Kettunen (2010, johdanto) listaavat luottamuksesta syntyviä hyötyjä organisaatiossa: se edistää hyviä sosiaalisia suhteita, lisää esimiesten ja työntekijöiden keskinäistä kunnioitusta, edistää avointa keskustelua, parantaa yksilöiden suoritus-
soa, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, rakentaa ja ylläpitää viihtyvyyttä työyhteisössä, nopeuttaa ristiriitojen ratkaisemista sekä lisää työhyvinvointia. Kaikki nämä

asiat edistävät samalla työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, minkä vuoksi hyvä luottamussuhde organisaation sisällä toimii tärkeässä roolissa sitouttamisessa. Jos työntekijät eivät luota organisaatioon ja sen johtoon, he suhtautuvat kyynisemmin organisaation suunnitelmiin ja lupauksiin sekä ovat taipuvaisia lähtemään yrityksestä (Lampikoski 2005, 248).

4.8 Mielekäs työympäristö ja työssä viihtyminen

Organisaation tulisi pyrkiä vahvistamaan työntekijöidensä tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista yltääkseen parempiin suorituksiin. Mitä vahvempia työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisön henkisyys ovat, sitä vahvempana tunneperäinen ja normatiivinen sitoutuminen näyttäytyvät. Työyhteisön henkisiä piirteitä ovat työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne sekä kokemus, että työntekijä voi käyttää taitojaan ja kykyjään työssä. Keskeistä on, että työntekijä pystyy näkemään yhteyden oman työnsä ja organisaation tavoitteiden välillä sekä luomaan positiivisia suhteita kollegoihin ja kokemaan kunnioitusta ja luottamusta. (Leiviskä 2011, 122-123.)

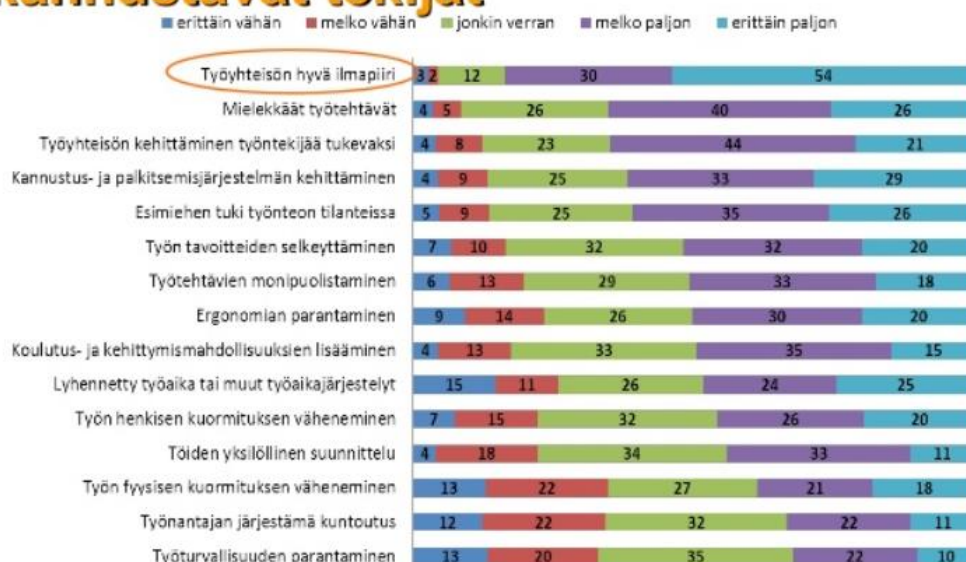
Työntekijöiden kunnioitus ja hyväntahtoinen käyttäytyminen luovat positiivisia tunteita ja voivat johtaa myönteisten asenteiden syntymiseen organisaatiota ja työtä kohtaan. Nämä puolestaan vaikuttavat positiivisesti sekä tunneperäiseen että normatiiviseen sitoutumiseen. Kun työntekijät kokevat, että organisaatio haluaa edistää heidän onnellisuuttaan ja toiveikkuuttaan, he yleensä palkitsevat sen positiivisella asenteella organisaatiota kohtaan. Tämä positiivinen asenne vahvistaa sekä tunnesiteitä että lojaaliutta. (Leiviskä 2011, 123.)

Kun henkilöstö kokee toimintansa mielekkääksi ja työntekijät kokevat olevansa osarikasta henkistä organisaatioilmapiiriä, he toimivat omistautuneemmin ja yhteistyöhaluisemmin. He käyttävät työhön koko potentiaalinsa ja antavat itsensä kokonaisvaltaisesti organisaation palvelukseen. Näin he ovat pitkällä tähtäimellä tuotteliaampia verrattuna sellaisten organisaatioiden työntekijöihin, joissa henkisyyttä vähätellään. Tutkimusten mukaan henkisyyden huomiotta jättäminen työpaikalla voi vähentää työntekijöiden tunneperäistä sekä normatiivista sitoutumista ja näin ollen lisätä poissaoloja,

vaihtuvuutta ja vähentää työyhteisötaitoja. Henkisesti rikas työympäristö saa työntekijät myös suhtautumaan muutoksiin suotuisammin sekä muodostamaan positiivisempia käsityksiä organisaatiosta korkeamman työtyytyväisyyden, psyykkisen hyvinvoinnin ja organisaatiositoutumisen ansiosta. (Leiviskä 2011, 123-124.)

Organisaation työilmapiiri vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin. Työturvallisuuskeskus määrittelee työilmapiirin työntekijöiden väliseksi vuorovaikutukseksi ja yhteistyöksi, joka syntyy jokapäiväisessä toiminnassa ja tekemisessä. Siihen kuuluvat muun muassa yhteiset tavoitteet, sujuva yhteistyö sekä varmuus tulevaisuudesta ja turvallisuudesta. Myös vastuiden ja tehtävien selkeä jako ja yhteiset pelisäännöt lisäävät positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2016.) Kuviossa 5 on kuva-kaappaus professori Marja-Liisa Mankan tutkimuksesta Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona vuosilta 2011-2012. Kaaviossa kuvataan tekijöitä, jotka kannustavat työntekijöitä jatkamaan nykyisessä työssä. Kuten kaaviosta nähdään, merkittävimpana tekijänä työssä jatkamisen kannalta on työyhteisön hyvä ilmapiiri.

Nykyisessä työpaikassa jatkamaan kannustavat tekijät



Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona –tutkimus 2011-2012, Nuutinen ym. 2013 Professori Marja-Liisa Manka Tampereen yliopisto

16

Kuvio 5. Manka, M. 11.2.2013. Työyhteisötaidot – työn ilon ja tuloksellisuuden lähde.

4.9 Sitouttamisstrategia

Viime vuosina on kehitetty erilaisia keinoja ja ohjelmia avainhenkilöstön pysyttämiseksi organisaation palveluksessa. Strategisten sitouttamisohjelmien avulla vaihtuvuuslukuja on saatu pudotettua onnistuneesti. Lampikoski (2005, 17) puhuu aidon sitouttamisen strategiasta, jonka avulla organisaation työolosuhteita ja työnkuvaa pyritään kehittämään myönteisin toimenpitein. Strategian tavoitteena on taata työntekijöille heidän odotustensa, preferenssiensä sekä resurssiensa kaltaiset työolosuhteet ja sitä kautta lisätä henkilöstön sitoutumista. Koska työntekijöiden tarpeet ja preferenssit voivat vaihdella muun muassa tehtävästä, iästä, elinolosuhteista sekä muista ominaisuuksista riippuen, keinot tulisi valita yksilöiden mukaan. (Lampikoski 2005, 17-19, 35.)

Sitouttamisohjelman rakentaminen perustetaan organisaatiokohtaisiin selvityksiin ja se perustuu sopivilta osin sen henkilöstöstrategiaan ja sen teemoihin aina rekrytoinnista lähtien poislähtijöistä huolehtimiseen. Se sisältää seuraavat kohdat:

1. Taustatekijät: organisaation toimintaympäristö ja johtopäätökset henkilöstön sitouttamistilanteesta ja olosuhteista.
2. Sitouttamisstrategian nykytilan arviointi.
3. Sitouttamisstrategia: visio, tavoitteet, strategian liittäminen yrityksen strategiaan, kohderyhmän valinta sekä kehittämistoimenpiteet.

(Lampikoski 2005, 20-21.)

4.10 Muut keinot

Lampikoski (2005, 212) listaa keinoja vahvistaa henkilöstön sitoutumista **parantamalla työntekijöiden työoloja**:

- työaikakokeiluohjelmat, kuten vuorotteluvapaat, osa-aikalisällä tuettu osa-aikatyö tai työaikapankki-järjestelmä
- henkilöstön kannustaminen liikkumiseen ja terveellisiin elämäntapoihin
- liikuntapalvelut
- työterveysseuranta ja -huolto
- työolojen parantamista koskevan toiminnan liittäminen osaksi koulutuksia

- vapaa-aikatoiminta.

Työn yksitoikkoisuus ja toistuvuus samankaltaisena on yksi työntekijöiden poislähtöä edistävä tekijä. Lampikoski puhuu työn yksitoikkoisuuden ehkäisemisestä **työn rikastamisena** (Lampikoski 2005, 203), jolla hän näkee olevan merkittävä vaikutus organisaatiossa pysymiseen. Työn rikastamista voi olla vastuun ja toimivallan lisääminen yksilöllä tai tiimeissä, mikä tekee työstä haastavamman ja mielenkiintoisemman. Se voi myös olla työntekijöiden siirtämistä horisontaalisesti vaativampiin tehtäviin, ylentämällä heitä tai järjestämällä työnkiertoa, jotta työtehtävät pysyvät vaihtelevina. (Lampikoski 2005, 203.)

Työn merkityksellisyyden nähdään olevan yhteydessä työntekijän parempaan työtehokkuuteen sekä työpaikkaan sitoutumiseen. Tämä liittyy ihmisen perustavanlaatuisen tarpeeseen tuntea oma toimintansa merkityksellisesti. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta oman työnsä tarkoituksesta, tärkeydestä ja merkityksestä. Se luo parempaa työviihtyvyyttä, parempaa työtehoa sekä lisääntyvää vapaaehtoisuutta työyhteisössä, mikä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Sahimaa 2017, 5-6; 45.)

Työntekijän osallistamisesta päätöksentekoon eli Lämsän & Päivikkeen (2013) mukaan valtuuttamisesta on alettu keskustelemaan sitoutumisen, motivoinnin ja kannustamisen yhteydessä. Ajatuksen taustalla on näkemys työntekijän tärkeydestä tiedon ja innovaatioiden luojana sekä toiminnan kehittäjänä. Valtuuttamisen lisääminen on havaittu parantavan palvelun laatua sekä toiminnan tehokkuutta, tehostavan tiimityötä ja johtavan parempaan hyvinvointiin työpaikalla. Kun työntekijä kokee olevansa merkityksellinen osa organisaation toimintaa ja pystyvänsä vaikuttamaan työhönsä tai organisaation toimintaan, se vapauttaa hänet vastuullisuuteen ja luovuuteen. Näin työntekijän on mahdollista käyttää toimintavapauttaan rohkeasti ja luottavaisesti työssään. (Lämsä & Päivike 2013, 232-234.) Kun työntekijä kokee tekevänsä mielekästä työtä, hän omistautuu työlleen todennäköisemmin (Leiviskä 2011, 123-124). Työntekijän kokiessa saavansa vastuuta harteilleen syntyy luottamusta hänen ja esimiehen välille. Luottamuksen puolesta on todettu parantavan sitoutumista sekä työhyvinvointia. (Kalliomaa & Kettunen 2010, johdanto; kpl 3.)

Lampikosken mukaan **työn ja vapaa-ajan tasapaino** on yksi avaintekijä työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Erityisesti perheellisille työntekijöille kiivaan työtahdin haittavaikutukset ovat ilmeisiä, mutta perhearvojen käyttäminen sitouttamiskeinona voi maksaa itsensä takaisin pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi työajan joustot, etätyömahdollisuus, työstressin hallinta, loma- ja vapaa-aikajärjestelyt, perheystävällisyyden kehittäminen sekä mahdollisuus osittaisiin hoito- ja vuorotteluvapaisiin ovat keinoja, joilla yritys voi vaikuttaa toiminnallaan ja sitä kautta lisätä sitoutumista. Perhesuhteita koskevien sitouttamiskeinojen tulee kuitenkin tukea liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttamista ja kuten muidenkin sitouttamiskeinojen valinnassa, tulee tässäkin ottaa huomioon yrityksen toimialan ja olosuhteiden vaatimukset. (Lampikoski 2005, 229-231.)

Suomessa on lanseerattu kunnianhimoinen tavoite rakentaa Euroopan parasta työelämää vuoteen 2020 mennessä ja Rossi (2015) kuvailee yhdeksi Euroopan parhaita työpaikkoja yhdistäväksi tekijäksi **kulttuuristrategian**. Kulttuuristrategia on johtamisote, jossa yritykseen on määritelty tietynlainen kulttuuri, joka toteutuessaan toteuttaa tietynlaista strategiaa. Liiketoimintaa johdetaan sen kulttuurin kautta. Kulttuuristrategian lähtökohtana on vankka sisäinen yrityskulttuuri, jossa henkilöstö haluaa pysyä pitkään ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Rossi kuvaa kulttuuristrategian johtamista yhdeksän eri osa-alueen avulla, joita ovat innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen sekä valitseminen. (Rossi 2015, 8-9, 45-46)

5 SITOUTUMISEN KYTKÖKSET, VERTAILU JA VAIKUTUKSET TYÖMOTIVAATIOON JA TYÖHYVINVOINTIIN

Leppänen (13.4.2015) erottelee sitoutumisen työtyytyväisyydestä: monessa organisaatiossa panostetaan työtyytyväisyyteen, mutta todellisen sitoutumisen mukana tulevat tehokkuus ja tuottavuus. Tyytyväinen työntekijä on tyytyväinen, mutta ei välttämättä tehokas. Sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa, vaikka hänelle tarjottaisiin enemmän palkkaa vastaavasta työstä. Hän näkee työyhteisössään enemmän arvoa tuottavia asioita kuin palkka ja saadut edut.

5.1 Työmotivaatio ja työhyvinvointi käsitteinä

Työmotivaatio

Hyppänen (2013, 118) kuvailee motivaatiota seuraavasti: "Motivaatio saa aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan tavoitteidensa saavuttamiseen." Motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja sitä kautta myös parempaan tulokseen. Aito, kestävä motivaatio lähtee ihmisestä sisältä. Työpaikoilla voidaan luoda puitteet ja kasvu ympäristöjä motivoitumiselle, mutta ilman työntekijän omaa panosta motivointi ei tuota haluttua tulosta. Korkea motivaatio näyttäytyy tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. (Aarnikoivu 2008, 154.)

Motivaatio voi syntyä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, tapahtumisen ja dynaamisuuden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat raha, edut ja asema. Raha pitää sisällään sekä säännöllisen palkan että suorituksiin perustuvat palkkiot ja lisät, kun taas edut pitävät sisällään esimerkiksi ruokailuun, liikuntaan, terveydenhoitoon tai erilaisiin ostoetuihin liittyviä organisaation henkilöstölleen tarjoamia etuja. Asemaan kuuluvat motivaatiotekijät voivat olla titteliin, työhuoneen kokoon, valtaan ja vastuisiin liittyviä asioita. (Hyppänen 2013, 117-118.)

Aarnikoivu (2008, 153) listaa motivaation syntymisen edellytyksiä seuraavasti: työntekijä tuntee oman osansa kokonaisuudessa ja hän tuntee oman työnsä vaikutukset kokonaisuuteen, hänellä on selkeät ja mitattavat tavoitteet, joiden saavuttamiseen hän voi itse vaikuttaa. Hän saa säännöllistä palautetta ja hän kokee omaavansa valtaa parantaa omaa toimintaansa ja työympäristöänsä. Lisäksi hän saa esimieheltään tukea ja apua. Aarnikoivun mukaan esimies ei voi synnyttää motivaatiota henkilöstölleen, vaan esimies ja organisaatio voivat ainoastaan tukea motivaatio syntymistä toiminnallaan. (Aarnikoivu 2008, 153.)

Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointia on mielekäs ja sujuva työ turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla ja sitä kehitetään ja ylläpidetään yhdessä. Se vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, maineeseen ja taloudelliseen tulokseen. Tutkimusten mukaan sillä on merkittävä myönteinen yhteys yrityksen tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin sekä tapaturmiin. (Työterveyslaitoksen www-sivut.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän osaaminen ja motivaatio, arvostuksen saaminen, terveys, oma elämäntilanne sekä palkka ja edut (Hyppänen 2013, 138-139). Käsitteenä se on liitetty usein myös työterveyteen ja työkykyyn, mutta suomalainen käsite sisältää myös työn sujumisen arjessa sen ollen siten varsin laaja-alainen käsite. Sen syntymiseen vaikuttavat johtaminen ja organisaation toimintatapa, ilmapiiri, työn sisältö sekä työntekijä itsessään. Sitä voidaan tukea erilaisilla tyhy- ja virkistyspäivillä, mutta tärkeintä olisi työn jokapäiväinen sujuminen. (Manka & Manka 2016, kpl 3.)

5.2 Sitoutuminen ja työmotivaatio

Hyppäsen määritelmästä ja aiemmasta teoriasuudesta huomataan, että työmotivaatiota ja sitoutumista kuvataan jokseenkin vastaavilla tavoilla: ne vaikuttavat työntekijän käytökseen positiivisesti yrityksen kannalta ja ne saavat aikaan parempia tuloksia. Sisäisiin motivaatiotekijöihin lukeutuva yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa on osa sitoutuneen työntekijän määritelmästä. Muun muassa Lampikoski (2005, 46-47) määrittelee sitoutumista työntekijän vahvana haluna kuulua organisaatioon.

Näen sitoutumisen kuitenkin syvempänä ja pitkäaikaisempänä tilana kuin motivaation. Strömmerin (1999, 162) mukaan sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite ja se on samaistumista ja koettua osallisuutta organisaatioon. Furmanin ym. (2014, 105-108) mukaan sitoutumiseen liittyvät omien ja yrityksen arvojen yhteensopivuus ja erityisesti tunneperäisen sitoutumisen kerrottiin vahvistuvan arvojen yhteensopivuudesta.

Sitoutumisen käsitteestä puhuttaan myös psykologisena sopimuksena työntekijän ja työnantajan välillä, mikä viittaa pidempiaikaiseen tilaan.

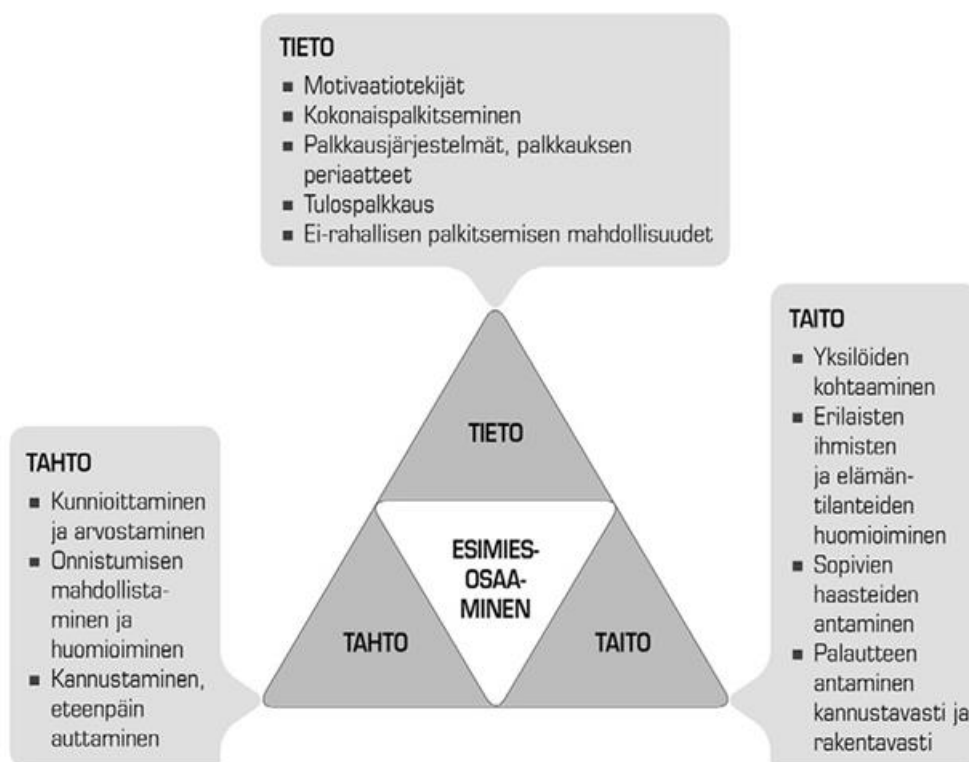
Vanhin ja tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia, joka liittyy myös sitoutumisen teoriaan. Sitoutumista kuvataan työkaluna tarvepyramidin huipulle pääsemiseen, kun taas motivaatio näkyy pyramidissa haluna tyydyttää tarpeensa yhä ylemmällä tasolla. Jos alemman tason tarve jää tyydyttymättä, yksilö motivoituu ensisijaisesti sen tyydyttämisestä ennen kuin siirtyy seuraavalle tasolle. Jotta työntekijä voi olla täysin sitoutunut, alempien tasojen tarpeet tulee olla tyydytetty. (Hyppänen 2013, 118.)

Kuten Maslowin motivaatioteoriassa tuotiin esille, yritysten on huolehdittava työsuhteen perusasioista, palkka-asioista, työajoista ja työolosuhteista. Johto voi henkilöstöjohtamisellaan ja -politiikallaan luoda edellytykset sitoutumiselle. Sen sijaan sisäisiin motivaatiotekijöihin esimies voi vaikuttaa luomalla puitteet, joissa sisäisen motivoitumisen ja sitoutumisen syntyminen on mahdollista. Molempia ilmiöitä kuvataan siis vuorovaikutteisena prosessina: niin sitoutuminen kuin motivaatiokin lähtevät ihmisestä sisältä, mutta niihin vaaditaan molempien osapuolten toimia. (Hyppänen 2013, 132.) Myös Martela, Jarenko ja Järvillehto (2015, 17) kuvaavat motivaation syntyvän silloin, kun työntekijän perustarpeet ovat kunnossa. Kun ihmisen sisäinen motivaatio perustuu perustarpeiden muodostamaan vankkaan pohjaan, hänellä on vahva halu tehdä työnsä hyvin ja kehittyä paremmaksi.

Motivaatio on käsitteenä lähellä tunneperäistä sitoutumista, jossa työntekijän sitoutuminen lähtee esimerkiksi halusta kuulua yhteisöön, olla hyödyksi organisaatiolle ja joustaa sen puolesta. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä kokee saavansa työskennellä itsenäisesti, voivansa vaikuttaa päätöksentekoon tai saavansa tukea organisaatiolta ja esimieheltään. Myös motivaation syntymiseen vaaditaan Aarnikoivun (2008, 153) mukaan sitä, että työntekijä tuntee olevansa osa organisaatiota, hän saa tukea esimieheltään ja että hän kokee omaavansa valtaa vaikuttaa työhönsä ja työympäristöönsä.

Normatiivinen sitoutuminen tai jatkuvuusitoutuminen puolestaan syntyvät tilanteissa, jossa sitoutuminen ei lähde niinkään työntekijästä sisältäpäin positiivisena tunteena, vaan siihen on jokin negatiivissävytteinen syy, kuten kannattavuus, pakko tai velvollisuudentunne. Motivaatiosta puhuttaessa ilmiö lähtee lähes aina työntekijälle positiivisista asioista, kuten palkitsemisesta, hyvistä työoloista tai mahdollisuudesta kehittyä.

Sitoutumisen edistämiseen ja motivaation lisäämiseen käytetään pääasiassa samoja keinoja. Esimerkiksi hyvät vuorovaikutussuhteet ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ovat sekä motivaatiota että sitoutumista edistäviä tekijöitä. Hyppänen (2013, 134) kuvaa motivaatioon ja sitouttamiseen liittyvää esimiesosaamista kaaviolla (kuvio 7), jossa hän listaa keinoja sitoutumisen ja motivoitumisen puitteiden luomiseen.



Kuvio 7. Hyppäsen (2013, 134) malli esimiesosaamisesta motivaation ja sitoutumisen lisääjänä.

5.3 Sitoutuminen ja työhyvinvointi

Hyppänen (2013, 139) kertoo kirjassaan, että työhyvinvointi vähentää vaihtuvuutta, mikä voi tarkoittaa sitoutumisen lisääntymistä. Työhyvinvointi myös parantaa tuloksellisuutta ja asiakastyytyväisyyttä, kuten sitoutumisenkin. Molempia ilmiöitä parantavat merkityksellinen työ, hyvä ilmapiiri, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen sekä palkitseminen.

Työhyvinvointia säädellään lainsäädännön avulla. Yrityksen tulee lain mukaan järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto, jonka tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja ympäristön terveellisyyttä, työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä työyhteisön toimintaa. Työnantajalla on oltava kirjallinen työterveyshuollon toimintasuunnitelma. (Manka & Manka 2016, kpl 3-4.) Tässä kohdassa työhyvinvointi eroaa sitoutumisesta merkittävästi. Työhyvinvoinnin edistäminen nähdään pakollisena työnantajan velvoitteena, jota säädellään lailla. Se on ehto työssä selviytymiselle, kun taas sitoutuminen puolestaan koetaan kannattavaksi ja merkitykselliseksi yritykselle, mutta sen edistämistä ei ole määritelty pakolliseksi.

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy fyysisen hyvinvoinnin ja terveyden osa-alueet. Sitoutumisessa näitä osa-alueita harvoin huomioidaan, vaan huomio keskittyy enemmän työntekijän positiiviseen asenteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan sekä haluun panostaa työhön ja toimia organisaation hyväksi. Käsitteet limittyvät keskenään ja niillä on samoja vaikutuksia työntekoon, tuloksiin ja työssä viihtymiseen, mutta sitoutuminen kuvaa enemmän työntekijän sisäisiä asenteita työnantajaansa ja työtään kohtaan. Työntekijän sitoutumista ajavat asiat kuten tunteet, pakko tai velvollisuuden tunne.

Näen työhyvinvoinnin edellytyksenä sitoutumisen syntymiselle. Maslowin tarvehierarkiassa työhyvinvointi esiintyy vahvasti kahdessa alimmaisessa tasossa: fysiologigissa tarpeissa sekä turvallisuuden tarpeissa, joissa korostuvat työterveydenhuolto, lepotauot, työstä palautuminen, työergonomia, palkkaus sekä työturvallisuus. Jotta työntekijä voi kokea olevansa sitoutunut, näiden perusasioiden tulisi olla kunnossa eli sitoutumisen voidaan katsoa osittain lähtevän työhyvinvoinnista. Nämä kaksi käsitettä

myös tukevat toisiaan, sillä kun työntekijä on sitoutunut yritykseen, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön, kokee vahvempaa me-henkeä, motivoituu työstään ja voi työssä paremmin. Tätä ajatusta tukee Leiviskän (2011, 123) teoria siitä, että kun työntekijä kokee, että organisaatio haluaa edistää hänen onnellisuuttaan ja hyvinvointiaan, hän yleensä palkitsevat sen positiivisella asenteella organisaatiota kohtaan, mikä puolestaan vahvistaa sitoutumista ja lojaaliutta.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tavoitteena oli kerätä toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden tämänhetkisestä sitoutumisen tilasta sekä selvittää keskeisimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli saada vastaukset kysymyksiin:

- Mitä organisaatioon liittyvä sitoutuminen on ja mitkä ovat sen vaikutukset työntekijän ja työnantajan kannalta?
- Mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa?
- Kokevatko case-yrityksen työntekijät olevansa sitoutuneita työnantajaansa ja jos eivät, niin mistä se voisi johtua?
- Millaisin tunnistetuin keinoin työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan parantaa?

Tutkimusote koostui kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmästä, jossa pääosin hyödynnettiin määrällistä tutkimusmenetelmää, jota täydennettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella www-kyselynä ja kvalitatiivinen puolestaan laadullisilla haastatteluilla.

6.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä, sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Menetelmien valinta perustui perusjoukon määrään ja alueelliseen laajuuteen sekä tutkimuksen tavoitteisiin.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista kartoittaa kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta, mutta se edellyttää riittävän suurta otosta. Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä tilastollisen päättelyn keinoja käyttämällä yleistämään aineistosta saatuja tuloksia havaintoyksiköitä suurempaan joukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavia asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa kuvioin tai taulukoin. (Heikkilä 2010, 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, minkä pohjalta voidaan kehittää ilmiötä selittäviä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia siitä, miten ilmiö toimii. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu parhaiten tilanteeseen, jossa ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys tai syvä kuvaus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan edetä tilanteen mukaan, sillä siinä joustavuus on maksimissaan ja mitään ei ole lyöty lukkoon. (Kananen 2015, 70-71.)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin www-kyselynä. Kyselyn etuina ovat sen helppous, vastausten keräämisen, käsittelyn ja analysoinnin nopeus sekä edullisuus. Www-kyselyä laadittaessa on mahdollista asettaa halutut kysymykset tai kohdat pakollisiksi, jolloin todennäköisyys saada kaikkiin kysymyksiin vastaukset kasvaa huomattavasti. Vastaavasti paperisesti täytettävässä lomakkeessa vastaajilla on mahdollisuus hypätä kysymysten yli. (Cohen, Manion & Morrison 2008, 229-230.)

Www-kyselyn laatiminen vaatii huolellista suunnittelua, sillä tutkimuksen onnistuminen riippuu paljolti kyselyn teknisestä toteutuksesta. Www-kyselyn haasteina ovatkin usein kyselylomakkeen muotoilu mahdollisimman selkeäksi ja houkuttelevaksi, vastaajien Internet-yhteyden mahdolliset ongelmat, vastaajien anonyymiuden säilyttäminen, kyselyn ulkoasu ja sen säilyttäminen samana eri tietokonejärjestelmissä sekä vastaajien mielenkiinnon säilyttäminen. (Cohen ym. 2008, 231-235.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetty otantatutkimusta, sillä tutkimuksen perusjoukko oli melko suppea. Pyrkimyksenä oli saada kaikki yrityksen työntekijät vastaamaan kyselyyn, jotta voitaisiin huomioida jokaisen työntekijän näkemys sitoutuneisuudesta ja saataisiin mahdollisimman kattava kuva sitoutumisen tasosta case-yrityk-

sessä. Aineiston keruu perustui vapaaehtoiseen osallistumiseen. Määrälliseen tutkimukseen valittiin kaikki yrityksen 40 työsuhhteessa olevaa ja kyseisenä ajankohtana tavoitettavissa olevaa työntekijää.

Laadulliseen tutkimukseen päätettiin ottaa mukaan kaksi yrityksestä vuoden sisällä lähtenyttä työntekijää. Satunnaisotantaa käytettiin, jotta saataisiin puolueeton aineisto ja jotta anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin. Aiemmin kuin vuosi sitten yrityksestä lähteneitä ei valittu mukaan siksi, että heillä oleva tieto voisi olla jo vanhentunutta ja kaikki asiat eivät välttämättä olisi haastateltavilla enää niin hyvässä muistissa.

Haastatteluille tulee aina asettaa tavoite, johon kysymysten avulla pyritään saamaan vastaus (KAMK:n www-sivut). Tässä työssä tavoitteena oli saada syvällisempää tietoa sitoutumiseen vaikuttavista asioista yrityksessä, selvittää työntekijän lähdön syitä sekä saada tietoa mahdollisista ongelmakohtista. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta haastattelutilanteesta saataisiin mahdollisimman luonteva ja vapautunut. Haastattelijan tulee kertoa haastateltaville vaitiolovelvollisuudesta sekä siitä, että haastateltavan henkilöllisyys ei paljastu valmiista tutkimustyöstä. Haastateltavia myös pyydettiin etukäteen varaamaan haastattelun ajaksi rauhallinen paikka itselleen sekä riittävästi aikaa. Haastatteluissa tulee pyrkiä välttämään häiriötekijöitä, joita esimerkiksi ympäristö voi aiheuttaa. (KAMK:n www-sivut.)

Haastattelut päätettiin pitää puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina työn aiheen ja tavoitteen vuoksi. Teemahaastatteluissa haastattelun kysymykset mietitään ennakkoon, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämisjärjestystä. Teemahaastattelut soveltuvat hyvin tilanteisiin, joissa käsitellään aiheita, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan tai jotka voivat olla arkoja. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkimusasetelmaa ja kysymyksiä voidaan täsmentää haastattelun edetessä. (KAMK:n www-sivut.)

6.2 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2018 yhdessä toimeksiantajan, eli case-yrityksen toimitusjohtajan, kanssa. Käytiin läpi tutkimuksen lähtökohtia, tavoitteita ja mahdollisia toteuttamistapoja. Koska tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa sitoutumisen nykytilaa yrityksen työntekijöiden keskuudessa, valittiin kyselylomake toteuttamistavaksi. Toimeksiantajan pyynnöstä päätettiin, että taustamuuttajat jätetään kokonaan pois kyselylomakkeesta parhaan mahdollisen luotettavuuden ja anonymiteetin säilyttämiseksi. Päätettiin lisäksi toteuttaa haastatteluita yrityksestä lähteneille työntekijöille, jotta saataisiin syvällisempää tietoa aiheesta sekä esiin mahdollisia ongelmakohtia, joiden vuoksi työntekijät ovat lähteneet yrityksestä.

Syksyn 2018 aikana kyselylomaketta hahmoteltiin ja se testattiin kolmella (3) ulkopuolisella työelämässä olevalla ihmisellä. Lomakkeen toimivuus testattiin ja todennettiin sekä verkkoversiona että mobiiliversiona. Testaus suoritettiin 9.11. – 11.11. välisenä aikana ja testaajien kommenttien perusteella kyselylomake oli selkeä ja helposti oikein ymmärrettävissä. Vastaajilla meni keskimäärin 8 minuuttia kyselyyn vastaamiseen. Yrityksellä oli ennestään käytössään SurveyMonkey-työkalu, joten kysely päätettiin toteuttaa sillä.

Kyselylomake avattiin työntekijöille 19.11. ja se oli avoinna vastaajille viisi (5) päivää. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin sähköpostitse jokaiselle yrityksen sillä hetkellä tavoitettavissa olevalle työntekijälle saatekirjeen (Liite 1.) kera. Saatekirjeessä painotettiin jokaisen vastauksen tärkeyttä, jotta mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostin lisäksi yrityksen sisäisessä WhatsApp-keskustelualustassa, jonne toimitusjohtaja laittoi pyynnön, että jokainen kävisi vastaamassa kyselyyn. Lisäksi tutkimuksen tekijä muistutti asiasta yrityksen sisäisessä Intranetissä viimeisenä vastauspäivänä.

Kyselylomake (Liite 2) koostuu 8 kysymyksestä sekä vapaan sanan kentästä. Kysymyksillä kartoitettiin työntekijöiden sitoutuneisuuden nykytilaa, mahdollisia sitoutumattomuuden syitä, työntekijöiden mahdollisia lähtöaikeita yrityksestä, työntekijöitä parhaiten sitouttavia tekijöitä sekä kyseisten tekijöiden toteutumista yrityksessä. Lo-

make sisältää matriiseja, monivalintakysymyksiä, yhden valintakysymyksen sekä yhden avoimen kysymyksen. Lähes jokaiseen kysymykseen oli asetettu valmiit vastausvaihtoehdot, sillä sellaisiin vastaaminen on mielekästä, nopeaa ja tulokset ovat helposti analysoitavissa (Mykkänen 1998,179).

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä pyydettiin arvioimaan yhdessä matriisissa, niiden toteutumista yrityksessä toisessa matriisissa ja kolmannessa matriisissa kartoitettiin sitoutumisen nykytilaa erilaisten väitteiden avulla. Neljännessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan sitoutumisen tasoaan vastaushetkellä asteikolla 0-10. Mahdollisia aikeita vaihtaa työpaikkaa tai ajatuksia sen vaihtamisesta viimeisen vuoden sisällä kartoitettiin kysymyksillä 5 ja 6. Työmotivaation ja -hyvinvoinnin tasoa kartoitettiin kysymyksillä 7 ja 8. Kysymykseen 5-8 lisättiin avoimet kentät mahdollisille lisäkommenteille. Viimeisenä lomakkeessa oli avoin vastauskenttä aiheeseen liittyville kommentteille. Kaikki kysymykset asetettiin pakollisiksi lukuun ottamatta avointa vastauskenttää viimeisessä kysymyksessä sekä kysymyksissä 5-8 olevia avoimia vastauskenttiä.

Kyselyn sulkeutuessa 23.11. vastauksia oli tullut 38 kappaletta. Vastausprosentti oli näin ollen 95 %. Tulosten analysointiin käytettiin SurveyMonkey-ohjelmaa, sillä sen avulla tulokset saatiin koottua nopeasti ja vaivattomasti. Avoimien kysymysten koontiin käytettiin Excel-taulukointiohjelmaa.

Haastattelut suoritettiin 29.11. puhelimitse tai Skype-puheluna mahdollisen välimatkan vuoksi. Haastateltavilta kysyttiin 6 kysymystä (Liite 3.). Puhelun alussa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, sen vaiheista sekä haastateltavien roolista tutkimuksessa. Lisäksi painotettiin, että vastaajat pysyvät anonyymina. Haastattelusta pyrittiin saamaan keskustelunomainen, jotta vastaajat kokisivat haastattelijan luotettavana, haastattelutilanne olisi rento ja että he kertoisivat mahdollisimman laajasti ja omin sanoin ajatuksistaan.

Vastaajia pyydettiin ensimmäiseksi arvioimaan sitoutumisen tasoaan yritykseen heidän työskentelyaikanaan. Asteikkona toimi sama kuin kyselylomakkeessa, 0-10. Toisessa kysymyksessä kartoitettiin sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä luet-

telemalla kyselylomakkeesta ilmenneet kolme tärkeintä sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää ja pyytämällä haastateltavia laittamaan kyseiset tekijät tärkeysjärjestykseen sekä sen jälkeen arvioimaan niiden toteutumista yrityksessä. Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin haastateltavien syitä yrityksestä lähtemiseen. Neljäs kysymys kartoitti konkreettisia tilanteita ja päätöksiä työsuhteen aikana, jotka olisivat heikentäneet sitoutumista. Viidennessä kysymyksessä haastateltavaa pyydettiin arvioimaan, että panostettiinko yrityksessä riittävästi työntekijöiden sitouttamiseen ja viimeisessä kysymyksessä, että mitä vastaaja olisi muuttanut yrityksessä tai sen toiminnassa, jos olisi jäänyt yritykseen töihin ja saisi päättää. Haastatteluiden vastaukset taulukoitiin Excel- taulukointiohjelmalla ja vastauksista tehtiin yhteenvedot.

6.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleensä kahden perusteen nojalla, jotka ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa luotettavuutta, eli se ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetyt tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä. Se pyrkii todistamaan, että tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirheitä sekä mahdollisilla toistotutkimuksilla. Validiteetti puolestaan tarkoittaa pätevyyttä, eli tutkimuksen kykyä selvittää sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Kun tutkimuksen kohderyhmä on määritelty hyvin ja kysymykset ovat oikeat, validiteetti on hyvä. Se on ensisijainen peruste tutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä mikäli tutkimus ei ole validi, se on käytännössä arvoton. (Heikkilä 2008, 29-30; Vehkalahti 2008, 40-42.)

Tutkimusta aloitettaessa tutustuin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen, aiemmin tehtyyn tutkimukseen palkkauksen vaikutuksista sitoutumiseen, tutkimuskysymyksiin sekä tilastollisen tutkimuksen menetelmiin. Yhdessä toimeksiantajan kanssa tehtiin suunnitelma tutkimuksen luonteesta, tavoitteista, käytettävistä menetelmistä sekä aikataulusta. Laaditussa aikataulussa pysyttiin. Yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa varmistettiin, että tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät olivat tarkoituksenmukaisia, tehokkaita ja kelpoisia tähän tutkimukseen.

Määrällinen tutkimusmenetelmä osoittautui toimivaksi tässä tutkimuksessa. Menetelmän valinta perustui tutkimusjoukon määrään, tutkimusmenetelmistä kertovan kirjallisuuden ohjeisiin sekä tutkimuksen tavoitteisiin ja käytössä oleviin resursseihin. Menetelmän avulla saatiin kartoitettua kokonaiskuva yrityksen tämänhetkisestä sitoutumisen tilanteesta. Jotta aiheesta saatiin syvällisempää tietoa, valittiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän rinnalle myös kvalitatiivinen menetelmä. Menetelmän avulla saatiin kyselylomakkeen tueksi syvällisempää tietoa sitoutumisesta sekä siihen vaikuttavista asioista ja menetelmän käyttö toi lisäarvoa tutkimukselle tulosten syventämisen vuoksi.

Aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeella sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa [www-linkkinä](#) SurveyMonkey-työkalun avulla. Menetelmät valittiin tutkimustavoitteiden ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden perusteella. Wwv-kysely on nopea tapa toteuttaa tutkimus ja soveltuu käytettäväksi silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista (Heikkilä 2010, 69). Kyselyssä ei kysytty taustatietoja vastaajista toimeksiantajan toiveen pohjalta, jotta anonyymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin. Taustatietojen kerääminen olisi helpottanut tulosten analysointia ja vertailtavuutta. Perusjoukon ollessa 40 ja vastaajien jakaantessa moneen eri tiimiin ja kaupunkiin tietojen poisjättäminen oli kuitenkin oikea ratkaisu tässä tutkimuksessa. Mikäli taustatietoja olisi kysytty, voisi vastaajien määrä olla pienempi ja vastaukset kauempana totuutta vastaajien pelätessä henkilöllisyyden paljastumista. Käyttämällä sähköistä kyselylomaketta pystyttiin kaikki kysymykset määrittämään pakollisiksi. Jos kysely olisi teetetty paperisena, vastaajilla olisi ollut mahdollisuus hypätä kysymysten yli halutessaan. Jokaisella vastaajalla oli mahdollisuus internetin käyttöön työpaikalla, joten kyselyn toteuttamisessa [www-kyselynä](#) ei nähty ongelmaa.

Kyselylomake esiteltiin kolmella henkilöllä, jotta varmistuttiin sen selkeydestä ja siitä, ettei kysymyksissä ollut tukinnan varaa. Esitestauksella voidaan parantaa tutkimuksen reliabeliutta (Tähtinen & Isoaho 2001, 24). Yksi testaajista oli toimeksiantaja itse ja kaksi muuta testaajaa valittiin satunnaisesti tutkijan lähipiiristä niin, että he ovat palkallisia työssäkäyviä aikuisia. Näin varmistuttiin siitä, että lähtökohdat kyselyyn vastaamiselle olivat mahdollisimman lähellä kyselyn perusjoukon lähtökohtia. Vehka-

lahden (2008) mukaan muutama esitestaja riittää hyvin, mutta testauksessa kannattaisi käyttää kohderyhmään kuuluvia henkilöitä, jotta saataisiin todenmukaisempi käsitys lomakkeen toimivuudesta. Vaikka testaajista vain yksi kuului kohderyhmään, koen testauksen luotettavaksi, sillä kyselylomake soveltuu sellaisenaan käytettäväksi muissakin yrityksissä. Testaajien lähtökohdat olivat tarpeeksi samankaltaiset vastaajien lähtökohtiin, joten testaus koettiin luotettavaksi. Testaus suoritettiin sekä tietokoneella että matkapuhelimella, jotta varmistettiin sen toimivuus eri päätteillä.

Kyselylomakkeen suunnittelussa käytettiin avuksi kirjallisuutta. Cohenin ym. (2008, 231-235) mukaan lomakkeen haasteiksi muodostuvat yleensä selkeä ja houkutteleva muotoilu, anonymiteetin säilyttäminen, kyselyn ulkoasu sekä vastaajien mielenkiinnon säilyttäminen. SurveyMonkey-työkalu soveltui hyvin www-lomakkeen muotoiluun, sillä sen avulla lomakkeesta saatiin selkeä, houkutteleva ja toimiva eri päätteillä. Lomakkeesta tehtiin mahdollisimman tiivis, mutta niin että haluttuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja että vastaaminen kävisi ripeästi. Avoimia kohtia käytettiin vain vähän, jotta vastaaminen olisi nopeaa. Avoimia kohtia käytettiin kuitenkin sellaisissa kysymyksissä, joissa haluttiin tarkentavaa tietoa mahdollisista epäkohdista sekä viimeisenä kysymyksenä, jossa vastaaja sai halutessaan antaa kommentteja sitoutumiseen, työhyvinvointiin tai työmotivaatioon liittyen.

Kyselylomake julkaistiin www-linkkinä, joka lähetettiin perusjoukolle sähköpostitse. Linkki oli sama kaikille, jotta anonymiteetti säilyisi mahdollisimman hyvin. Saman linkin lähettäminen monelle mahdollistaa sen, että yksi vastaaja voi vastata kyselyyn useamman kerran ja näinollen manipuloida tuloksia, sillä vastaajia ei erotella mitenkään anonymiteetin vuoksi. Teoriassa on siis mahdollista, että joku vastaajista olisi vastannut kyselylomakkeeseen useamman kerran, mikä heikentää tulosten reliabilitteettiä. Vastauksia saatiin kuitenkin 38 kappaletta pääjoukon ollessa 40 henkilöä, eli ei ole mahdollista, että suuri osa vastaajista olisi manipuloinut vastauksia ja täyttänyt lomakkeen useaan kertaan. Tutkimuksen tekijä on myös kaikille vastaajille entuudestaan tuttu, minkä uskon vähentävän manipulointiyrityksiä. Tuloksista ei löytynyt viitteitä siitä, että vastauksia olisi manipuloitu.

Saatujen vastausten määrä oli tutkimuksen tekijän ja toimeksiantajan mielestä hyvä, eli tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Saatekirjeen muotoilussa pyrin korostamaan sitä, että jokaisen työntekijän vastaus on tärkeä. Jos vastaaja kokee itsensä arvokkaaksi tutkimuksen kannalta, hän vastaa siihen todennäköisemmin ja harkitummin (Tähtinen & Isoaho 2001, 25).

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin yhteneväisyyksiä sekä aiemmin case-yrityksessä teetetyt tutkimuksen kanssa että teoriaosuudessa poimittujen tulosten kanssa, joten voidaan olettaa, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia.

7 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään case-yrityksen sitoutumiskyselyn sekä haastatteluiden tulokset.

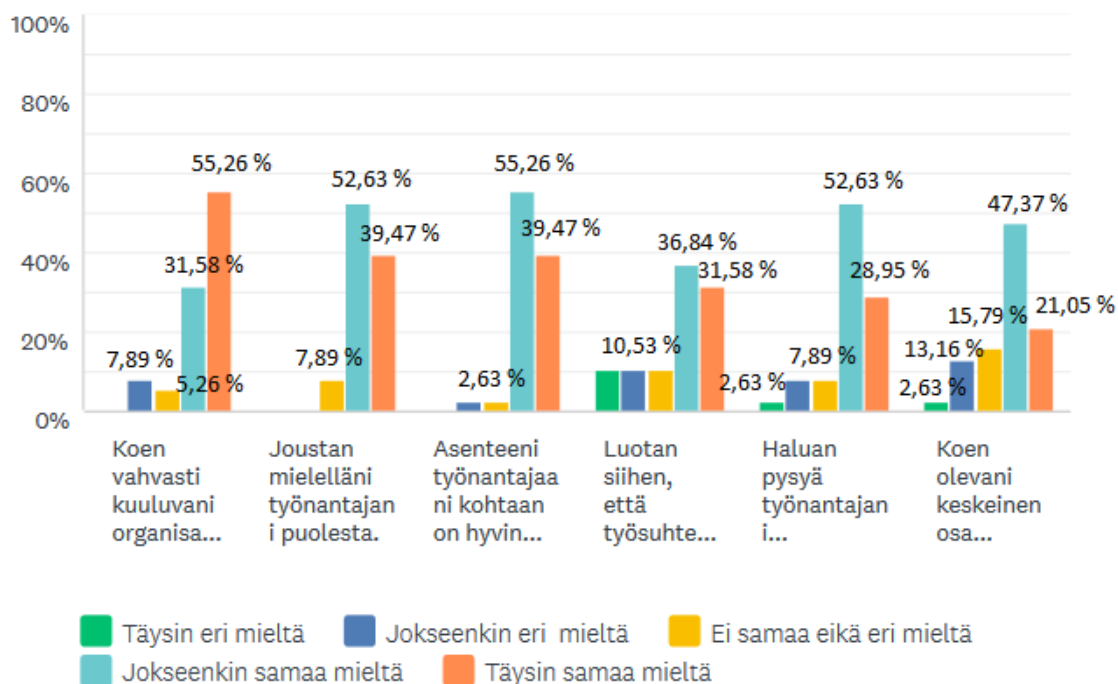
7.1 Vastaajien sitoutumisen taso

Vastaajien sitoutumisen tasoa kartoitettiin kahdella kysymyksellä. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka vahvasti vastaaja kokee kuuluvansa organisaation työyhteisöön, joutaako vastaaja mielellään työnantajansa puolesta, onko asenne hänen työnantajaansa kohtaan myönteinen, luottaako vastaaja siihen, että työsuhde on jatkuva, haluaako vastaaja pysyä työnantajansa palveluksessa pitkään ja kokeeko vastaaja olevansa keskeinen osa työnantajansa menestystä.

Alla olevasta kuviosta (kuvio 8) nähdään, että väittämä ”Koen vahvasti kuuluvani organisaationi työyhteisöön” on saanut eniten täysin samaa mieltä -vastauksia, joita on 55 % vastauksista. Täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä kyseisen väitteen kanssa oli yhteensä noin 87 % vastaajista. Väitteeseen ”Joustan mielelläni työnantajani puolesta” yli puolet (53 %) vastaajista vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja lähes 40 % vastaajista vastasi olevansa täysin samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä.

Vastaaajista 39 % koki asenteensa työnantajaansa kohtaan olevan hyvin myönteinen ja yhteensä 94 % koki olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen “Asenteeni työnantajaani kohtaan on hyvin myönteinen” kanssa. Yksikään vastaaajista ei ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa ja vain yksi vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Väitteeseen “Luotan siihen, että työsuhteeni on jatkuva” tuli eniten täysin eri mieltä -vastauksia, joita oli 4 kappaletta. Yhtä monta vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli yhteensä 69 % vastaaajista. Täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa oli 11 %. (Kuvio 8.)

Vastaaajista 29 % oli täysin samaa mieltä väitteen “Haluan pysyä työnantajani palveluksessa pitkään” kanssa ja 53 % vastaaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Yhteensä täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 82 % vastaaajista. Väitteen “Koen olevani keskeinen osa työnantajani menestystä” kanssa täysin samaa mieltä oli viidesosa (21 %) vastaaajista ja jokseenkin samaa mieltä lähes puolet (47 %) vastaaajista. Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 3 % ja jokseenkin eri mieltä 13 %. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Kysymykseen 1 annetut vastaukset pylväsdiagrammina.

Toisessa sitoutumisen tasoa kartoittavassa kysymyksessä (Kysymys 4.) kysyttiin, kuinka sitoutunut vastaaja kokee vastaushetkellä olevansa työnantajaansa. Vastausten keskiarvoksi saatiin 7,4 asteikolla 0 – 10. Vastaukset asettuivat välille 0,8 ja 10.

Taulukosta 1 nähdään, että 70 % eli huomattava osa vastaajista on mielestään sitoutunut tai erittäin sitoutunut yritykseen (7-10). Vain 9 % vastaajista antoi arvon 0-4,9. Erittäin sitoutuneita omasta mielestään (arvo 9-10) on 10 henkilöä eli 28 % vastaajista ja melko sitoutuneita tai sitoutuneita (arvo 5-8,9) on 24 vastaajaa. Vain yksi vastaajista ei kokenut olevansa ollenkaan sitoutunut (alle 1) ja 2 vastaajaa koki olevansa vain vähän sitoutuneita (3-4,9).

Taulukko 1. Vastaajien sitoutuneisuuden taso asteikolla 0-10.

| | alle 1 | 1-2,9 | 3-4,9 | 5-6,9 | 7-8,9 | 9-10 | Yhteensä |
|-------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|------|--------------|
| Vastaajien määrä | 1 | 0 | 2 | 9 | 15 | 10 | 36 |
| %-osuus | 3 % | 0 % | 6 % | 25 % | 42 % | 28 % | 100 % |

7.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja niiden toteutuminen yrityksessä

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kartoitettiin pyytämällä vastaajat arvioimaan, kuinka tärkeiksi he kokevat seuraavat asiat, kun he pohtivat niiden vaikutusta omaan sitoutumiseensa (Kysymys 2.): *hyvä esimiestyöskentely, hyvä johtaminen, riittävä perehdytys, toimiva rekrytointiprosessi, arvostuksen saaminen, kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot, hyvät kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen, hyvä työilmapiiri, mielekäs työympäristö, merkityksellinen työ, mahdollisuus vaikuttaa työhön, yhtäläiset arvot työnantajan kanssa, selkeä visio, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon sekä luottamus johtoryhmää kohtaan.*

Tärkeimmäksi asiaksi vastausten keskiarvojen mukaan muodostui *hyvä työilmapiiri*, toiseksi tärkeimmäksi *arvostuksen saaminen* sekä yhtä monella vastauksella *hyvä esimiestyöskentely*. Hyvän työilmapiirin erittäin tärkeäksi arvioi yhdeksän kymmenestä vastaajasta (89 %) ja *arvostuksen saamisen* sekä *hyvän esimiestyöskentelyn* 78 % vas-

taajista. Vähäpätöisimmäksi sitoutumisen kannalta vastaajat arvioivat *toimivan rekrytointiprosessin*, jonka erittäin tärkeäksi arvioi vain neljäsosa (25 %) vastaajista. Yksikään vaihtoehtoista ei saanut vastauksia ei ollenkaan tärkeä -kohtaan ja ei kovinkaan tärkeä -vastauksia tuli vain 7 kappaletta (*toimiva rekrytointiprosessi* 3 kpl, *hyvät kehittymismahdollisuudet* 1 kpl, *mielekäs työympäristö* 1 kpl, *yhtäläiset arvot työnantajan kanssa* 1 kpl ja *mahdollisuus osallistua päätöksentekoon* 1 kpl). (Taulukko 2.)

Kun vertailtiin asioiden tärkeyttä sekä niiden toteutumista huomattiin, että sekä tärkein sitoutumiseen vaikuttava asia vastaajien mielestä sekä parhaiten yrityksessä toteutunut sitoutumiseen vaikuttava asia oli *hyvä työilmapiiri*. Toiseksi tärkeimmäksi koettu asia, *hyvä esimiestyöskentely*, toteutui vastaajien mielestä melko hyvin (sijalla 5/6, mutta kolmanneksi tärkeimmän asian, *arvostuksen saamisen*, toteutumisen sija oli vasta kahdestoista (12.)). *Hyvän työilmapiirin* lisäksi parhaiten yrityksessä toteutuivat *mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen*, *mielekäs työympäristö* sekä *mahdollisuus vaikuttaa työhön*. Heikoiten yrityksessä toteutuivat *kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot*, *hyvät kehittymismahdollisuudet* sekä *mahdollisuus osallistua päätöksentekoon*. *Kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot* oli vastaajien mielestä viidenneksi (5.) tärkein asia sitoutumisen kannalta, *hyvät kehittymismahdollisuudet* sijalla 11 ja *mahdollisuus osallistua päätöksentekoon* sijalla 13. (Taulukko 2.)

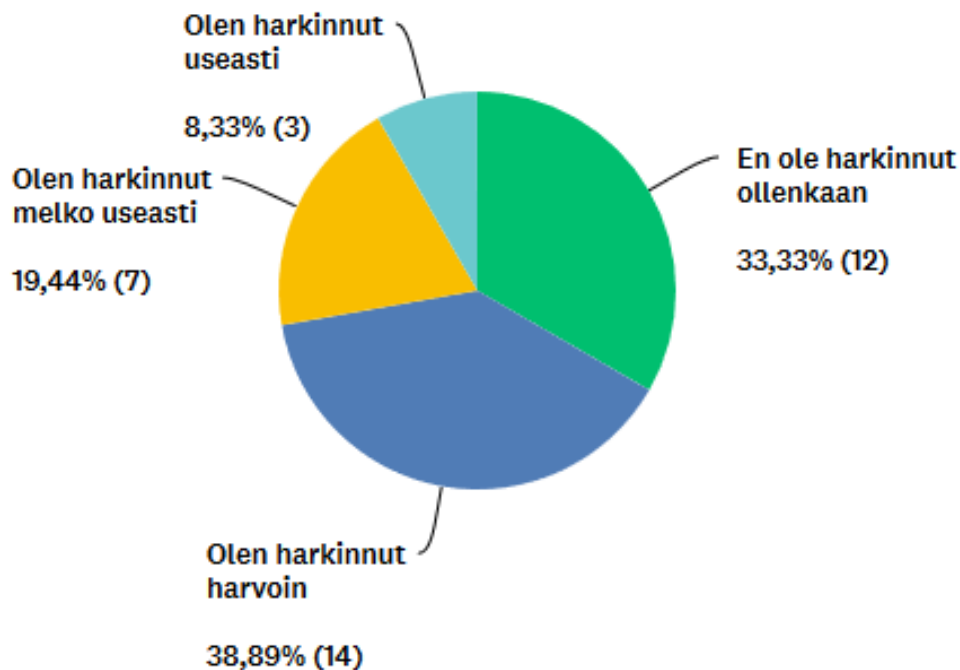
Asioiden tärkeys sitoutumisen kannalta sekä niiden toteutuminen yrityksessä kohtasivat parhaiten kohdissa *hyvä ilmapiiri* (sijalla 1 molemmissa asteikoissa) sekä *mahdollisuus osallistua päätöksentekoon* (sijat 13 ja 14 asteikoissa). Heikoiten asioiden tärkeys sekä niiden toteutuminen yrityksessä kohtasivat kohdissa *kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot* (5. tärkein asia, mutta toteutui heikoiten), *hyvä johtaminen* (4. tärkein asia, mutta toteutuminen sijalla 10/11) sekä *arvostuksen saaminen* (2./3. tärkein asia, mutta toteutuminen sijalla 12). (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Sitoutumiseen vaikuttavien asioiden tärkeysjärjestys (asteikko 0-5) sekä niiden toteutuminen paremmuusjärjestyksessä. Punaisella tärkeimmät sekä parhaiten toteutuneet asiat ja sinisellä vähiten tärkeät ja heikoiten toteutuneet asiat.

| | Kuinka tärkeäksi arvioitiin, KA | Järjestys | Kuinka hyvin toteutuvat, KA | Järjestys |
|---|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| Hyvä työilmapiiri | 4,89 | 1 | 4,33 | 1 |
| Arvostuksen saaminen | 4,78 | 2 / 3 | 3,53 | 12 |
| Hyvä esimiestyöskentely | 4,78 | 2 / 3 | 3,97 | 5 / 6 |
| Hyvä johtaminen | 4,72 | 4 | 3,75 | 10 / 11 |
| Kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot | 4,69 | 5 | 2,89 | 16 |
| Mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen | 4,61 | 6 | 4,19 | 2 |
| Riittävä perehdytys | 4,58 | 7 | 3,47 | 13 |
| Luottamus johtoryhmää kohtaan | 4,56 | 8 | 3,75 | 10 / 11 |
| Merkityksellinen työ | 4,47 | 9 | 3,86 | 7 |
| Mahdollisuus vaikuttaa työhön | 4,42 | 10 | 4,14 | 3 / 4 |
| Hyvät kehittymismahdollisuudet | 4,39 | 11 | 3,31 | 15 |
| Mielekäs työympäristö | 4,33 | 12 | 4,14 | 3 / 4 |
| Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon | 4,25 | 13 | 3,47 | 14 |
| Selkeä visio | 4,19 | 14 | 3,78 | 9 |
| Yhtäläiset arvot työnantajan kanssa | 4,14 | 15 | 3,81 | 8 |
| Toimiva rekrytointiprosessi | 3,94 | 16 | 3,97 | 5 / 6 |

7.3 Vastaajien ajatukset työpaikan vaihtamisesta

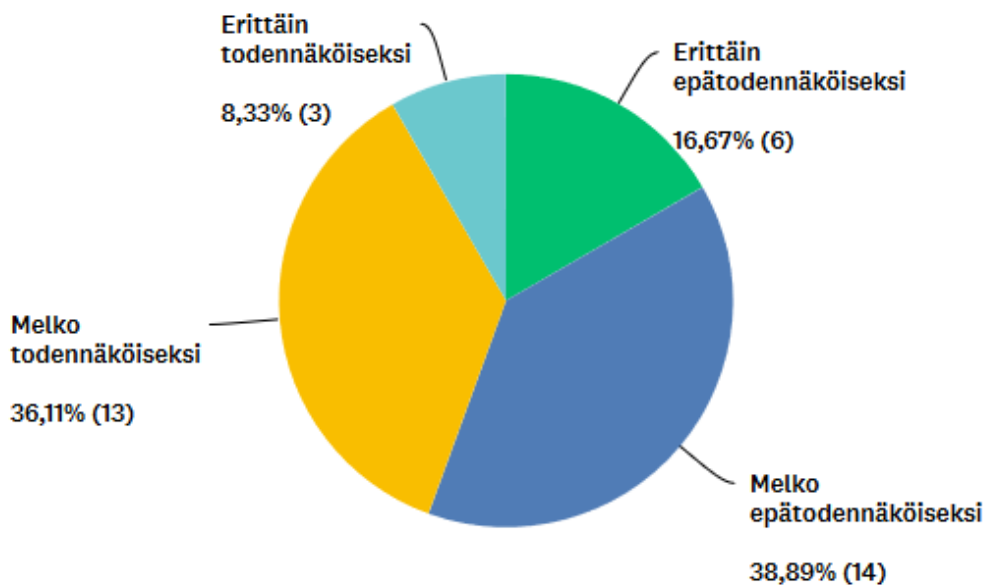
Kysymyksessä viisi kartoitettiin, ovatko vastaajat harkinneet työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä. Jos vastaaja oli harkinnut työpaikan vaihtamista, niin häntä pyydettiin avaamaan syitä siihen avoimessa kommenttikentässä. Työpaikan vaihtamista ei ole harkinnut koskaan kolmasosa vastaajista (33 %) ja sitä on harkinnut harvoin 39 % vastaajista. Viidesosa (19 %) on harkinnut työpaikan vaihtamista melko useasti ja 8 % vastaajista on harkinnut työpaikan vaihtamista useasti. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Ympyrädiagrammi siitä, kuinka usein vastaaja on harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä.

Kysymyksen avoimissa kommentteissa työpaikan vaihtamisen harkitsemisen syiksi mainittiin *epätasa-arvoinen kohtelu, stressi, palkkauksen taso suhteessa työn sisältöön, työvoiman vähentäminen vastaajan toimipaikassa, epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, arvostuksen puute, oman urapolun kehittäminen sekä työmatka*. Lisäksi neljä vastaajista kertoi syyksi *muualta saamansa työtarjouksen*.

Kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköiseksi he arvioivat työpaikkansa vaihtamisen seuraavan kahden vuoden sisällä. Jos vastaaja piti työpaikan vaihtamista todennäköisenä lähivuosien aikana, niin häntä pyydettiin avaamaan syitä siihen avoimessa kommenttikentässä. Vastaajista joka kuudes (17 %) näki erittäin epätodennäköiseksi, että vaihtaisi työpaikkaa seuraavan kahden vuoden sisällä. Melko epätodennäköiseksi sen koki 39 % vastaajista. Melko todennäköiseksi työpaikan vaihtamisen näki yli kolmasosa (36 %) vastaajista ja erittäin todennäköiseksi 8 % vastaajista. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Ympyrädiagrammi vastaajien arvioista, kuinka todennäköisesti he vaihtavat työpaikkaa seuraavan kahden vuoden aikana.

Kysymyksen 6 avoimissa kommentteissa työpaikan mahdollisen vaihtamisen syiksi kerrottiin *palkkaus, kilpailijalta mahdollisesti tuleva tarjous paremmalla palkalla, määräaikainen työsuhde sekä etenemis- tai kehittymismahdollisuuksien puute*.

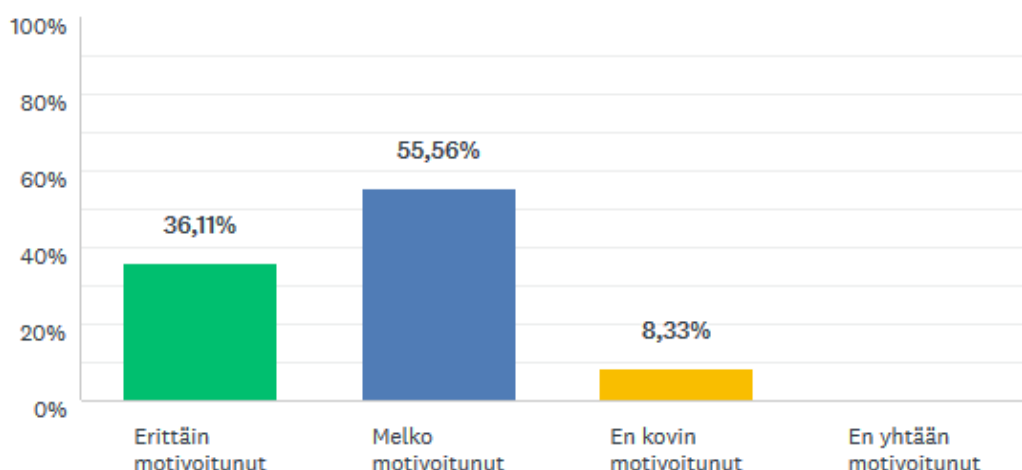
Kysymysten 5 ja 6 vastauksista voidaan päätellä, että keskimäärin noin neljäsosa vastaajista aikoo pysyä yrityksen palveluksessa seuraavan vuoden aikana (ei ole ajatellut vaihtavansa työpaikkaa ja näkee epätodennäköiseksi työpaikan vaihtamisen). Kyselylomakkeen ensimmäisen kysymyksen tulosten mukaan vajaa kolmasosa (29 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen “Haluan pysyä työnantajani palveluksessa pitkään” kanssa. Tulokset tukevat siis toisiaan. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli 52 % vastaajista. (Kuvio 8, kuvio 9 ja kuvio 10.)

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä noin 10 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väitteen “Haluan pysyä työnantajani palveluksessa pitkään” kanssa, mikä tukee kysymyksistä 5 ja 6 saatuja tuloksia. Niiden mukaan erittäin todennäköiseksi työpaikan vaihtamisen näkee tai usein työpaikan vaihtamista harkitsee keskimäärin noin 8 %. Vastauksista voidaan päätellä, että noin kymmenesosa vastaajista on halukkaita vaihtamaan työpaikkaa tulevien vuosien aikana. (Kuvio 8, kuvio 9 ja kuvio 10.)

Työpaikan vaihtamisen syiksi avoimissa kommentteissa nousivat ylivoimaisesti *palkkauksen alhainen taso* sekä *kehittymismahdollisuuksien puute*. Myös *arvostuksen puute*, *muualta tulleet houkuttelevat työtarjoukset* ja *epävarmuus työsuhteen jatkosta* mainittiin useamman kerran. Vastaukset tukevat kysymyksessä 3 kartoitettuja sitoutumiseen vaikuttavien asioiden toteutumista yrityksessä.

7.4 Vastaajien työmotivaation ja -hyvinvoinnin taso

Kysymyksessä 7 kartoitettiin vastaajien työmotivaation tasoa. Mikäli vastaaja vastasi jonkin muun kuin Erittäin motivoitunut, pyydettiin häntä avaamaan syitä avoimeen kommenttikenttään. Vastaajista yli kolmasosa (36 %) koki olevansa erittäin motivoitunut työstään ja yli puolet (56 %) vastaajista melko motivoitunut työstään. Vain 8 % ei kokenut olevansa kovin motivoitunut ja yksikään vastaajista ei vastannut kohtaan En yhtään motivoitunut. (Kuvio 11.)

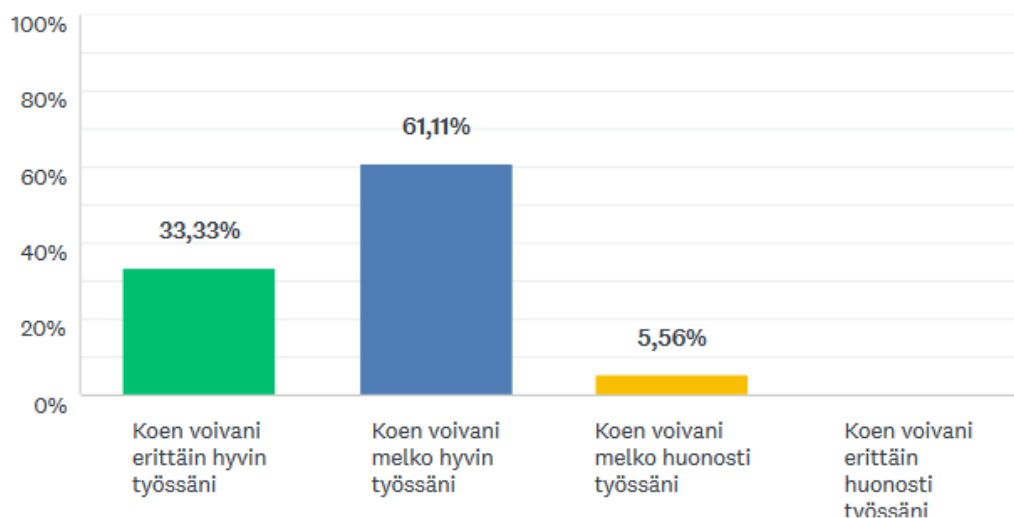


Kuvio 11. Pylväsdiagrammi vastaajien työmotivaation tasosta.

Avoimissa kommentteissa motivoinnin heikentymisen syiksi mainittiin *työn suuri määrä*, *epävarmuus työsuhteen jatkumisesta*, *työn vaihtelemattomuus* sekä *turhautuminen*.

Kysymyksessä 8 kartoitettiin vastaajien työhyvinvoinnin tasoa vastaushetkellä. Mikäli vastaaja vastasi jonkin muun kuin Koen voivani erittäin hyvin työssäni, pyydettiin häntä avaamaan syitä avoimeen kommenttikenttään. Vastaajista kolmasosa (33 %) ei kokenut olevansa kovin motivoitunut ja yksikään vastaajista ei vastannut kohtaan En yhtään motivoitunut.

koki voivansa erittäin hyvin työssään ja 61 % melko hyvin. Vastaajista 6 % koki voivansa melko huonosti työssään ja yksikään vastaajista ei kokenut voivansa erittäin huonosti työssään. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Pylväsdiagrammi vastaajien työhyvinvoinnin tasosta.

Kysymyksen avoimiin kommentteihin tuli yhdeksän (9) kommenttia, joissa kerrottiin, että *työstä saatava korvaus ei vastaa siihen laitettua panosta* ja että *työpuhelimien päivitystäminen jatkuvasti on raskasta*. Yksi vastaajista viittasi *vuodenaikaan liittyvän väsymyksen* vaikuttaneen hyvinvointiin, toinen mainitsi *fyysiset oireet* ja kolmas *stressin*. Yksi vastajista myös kokee, että *esimiestyötä on liian vähän* ja *esimies toimii etänä*, eikä näinollen tiedä kaikkea.

7.5 Avoimet kommentit

Kyselyn lopussa vastaaja sai kirjoittaa avoimeen kommenttikenttään ajatuksiaan sitoutumiseen sekä muihin kyselyn aiheisiin liittyen. Kommentteja tuli seitsemän (7) kappaletta. Positiivisia kommentteja tuli *luottamuksesta saada tehdä työtä etänä* ja *työkavereihin* liittyen. Lopuissa kommentteissa toivottiin *arvostuksen näkyvän enemmän* sekä että johto kiinnittäisi huomiota kilpailijoiden tarjoamaan *palkkatasoon*, jotta hyviä työntekijöitä ei menetettäisi heille.

7.6 Haastatteluiden tulokset

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka sitoutuneita he kokivat työsuhteensa aikana olevansa case-yritykseen asteikolla 0-10. Molemmat vastasivat arvosanan 8. Seuraavaksi kysyttiin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tekijöitä annettiin kolme (3) kappaletta sen mukaan, kuinka tärkeiksi kyselylomakkeeseen vastanneet arvioivat nämä asiat ja niistä valittiin kolme tärkeintä. Haastateltavan piti laittaa asiat siihen järjestykseen, kuinka hyvin ne hänen mielestään toteutuivat työskennellessään yrityksessä ja he saivat kommentoida tärkeysjärjestystä halutessaan.

Ensimmäinen haastateltava koki parhaiten toteutuneeksi *hyvän esimiestyöskentelyn*, toiseksi parhaiten toteutuneeksi *arvostuksen saamisen* ja kolmanneksi *hyvän ilmapiirin*. Vastaaja koki ilmapiirin olleen huono työskentelyaikanaan, mikä vaikutti vastaukseen. Tärkeimpiä sitoutumisen kannalta hänen mielestään ovat esimies sekä ilmapiiri.

Toinen haastateltava koki *hyvän ilmapiirin* toteutuneen luetelluista asioista parhaiten työskentelyaikanaan yrityksessä. Seuraavaksi parhaiten toteutui *arvostuksen saaminen* ja viimeisenä *hyvä esimiestyöskentely*. Tärkeimmäksi sitoutumisen kannalta hän koki *hyvän esimiestyöskentelyn*.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin syitä yrityksestä lähtemiseen. Kysyttiin, että liittyivätkö ne yritykseen vai joihinkin muihin asioihin ja lisäksi haastateltava sai avata syitä lähtöön, mikäli ne liittyivät yritykseen tai sen toimintaan. Ensimmäinen haastateltava kertoi lähtönsä syinä olleen huono ilmapiiri tiimin kesken. Tilannetta yritettiin selvittää tiimin sisällä sekä esimiesten voimin, mutta tilannetta ei saatu paranemaan riittävästi tai riittävän nopeasti. Haastateltava oli tyytyväinen siihen, että tilaneeseen puututtiin, mutta olisi toivonut esimiehiltä jämerämpää puuttumista asioihin.

Toinen haastateltavista kertoi lähdön syinä olevan sekä ulkopuoliset syyt että yritykseen liittyvät. Hän kertoi kehittymismahdollisuuksien olleen huonot, mikä vaikutti lähtemiseen.

Neljäs kysymys koski sitoutumista heikentäviä tilanteita tai päätöksiä. Haastateltavilta kysyttiin konkreettisia asioita, jotka olisivat heikentäneet heidän sitoutumistaan yritykseen työsuhteensa aikana. Ensimmäinen vastaaja kertoi ilmapiirin olleen tässäkin kysymyksessä tärkeässä roolissa. Syyllistäminen ja painostus tiimin sekä tiiminvetäjän taholta vaikutti sitoutumisen heikentymiseen vahvasti. Tiimissä ei ollut hyväksyvä tai kannustava ilmapiiri ja virheen tapahtuessa etsittiin syyllistä virheen korjaamisen sijaan.

Toinen haastateltavista kertoi työsuhteen aikana tapahtuneiden YT-neuvottelujen heikentäneen hänen sitoutumista yritykseen. Hän myös koki, että uusien työntekijöiden palkkaamisessa tehtiin virheitä. Hänen mielestään säästettiin väärässä paikassa, kun yritettiin löytää harjoittelijoita tai palkkatuettuja paikkaamaan työntekijävajausta ja yritykseen ei saatu riittävän osaavaa työvoimaa sitä kautta. Vastaaja kritisoi myös rekrytointiprosessia siten, että palkataan harjoittelijoita tekemään vaativaa työtä ja että harjoittelijoilta vaaditaan samaa, kuin palkallisilta työntekijöiltä. Vastaajan mielestä tilanteen ei pitäisi olla niin, vaan että harjoittelijan pitäisi saada tehdä harjoittelun vaativuuteen sopivaa työtä, ja että osaavan työvoiman rekrytointiin pitäisi panostaa rahallisesti enemmän. Hän koki omaavansa erilaiset arvot näissä asioissa johdon kanssa ja arvioi, että osaaviin työntekijöihin ei panostettu riittävästi.

Seuraavaksi kysyttiin, kokiko haastateltava, että yrityksessä panostettiin työntekijöiden sitouttamiseen riittävästi ja jos ei, niin miksi. Ensimmäinen vastaaja kertoi, että esimiespuolelta sitoutumiseen yritettiin panostaa. Toinen haastateltava koki, että erään toisen esimiehen puolelta sitouttamiseen panostettiin, mutta linja ei pitänyt muilla esimiehillä. Hän koki, että koulutukseen ja kehittymiseen ei panostettu tarpeeksi ja että toisilla osastoilla siihen panostettiin enemmän kuin toisilla. Haastateltava koki, että sitoutumiseen ehkä haluttiin panostaa, mutta se jäi yrityksen tasolle ja että tarvittaisiin selkeä toimintamalli sitouttamista varten, jota noudatettaisiin.

Viimeiseksi kysyttiin, mitä asioita haastateltava olisi muuttanut yrityksessä tai sen toiminnassa, jos hän saisi päättää itsenäisesti ja olisi jäänyt töihin yritykseen. Ensimmäinen vastaaja kertoi, että hän olisi puuttunut kovemmalla kädellä tiimien sisäisiin ongelmiin. Hän koki ilmapiiriongelmiin olevan jopa työpaikkakiusaamisen tasolla, jolloin niihin pitäisi puuttua esimiehen taholta voimakkaasti. Tilanteesta keskusteltiin ja

työntekijöitä kannustettiin, mutta se ei riittänyt. Lisäksi työn hektisyyden ja vapaa-ajan tasapainottaminen lisäisi sitoutumista. Kuormitus oli todella suuri työsuhteen aikana, mikä vaikutti haastateltavan lähtöön yrityksestä. Hän kokee tällä hetkellä olevansa sopivasti kuormittunut nykyisessä työssään ja sanoo sen sitouttavan häntä vahvasti.

Toinen haastateltava olisi puuttunut johdon toimintaan ja vallan jakamiseen yrityksessä. Hän jakaisi vastuuta rutkasti enemmän tiiminvetäjille niin, että he olisivat tulosvastuullisia ja hoitaisivat itse tiimensä kehittymisen, kouluttamisen ja muun tiimin toiminnan. Hän koki, että vastuu sitouttaa enemmän kuin provisio. Toimitusjohtajan ei kuuluisi vastaajan mielestä puuttua kaikkeen, vaan johtaa suuria linjoja. Esimies ei ole aina läsnä alaistensa toiminnassa, joten ei vastaajan mielestä voi sen vuoksi johtaa heitä kovin yksityiskohtaisesti. Tiimin tulisi toimia itsenäisesti johtoryhmältä tulleiden linjausten mukaisesti ja organisaatiohierarkian tulisi olla matalampi. Vastaaja myös koki, ettei voinut aina olla ylpeä yrityksen toiminnasta tai seisoa esimiesten päätösten takana, sillä aina ei toimittu reilusti.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti antaa toimeksiantajalle tietoja työntekijöiden sitoutumisen tilasta. Alaongelmiksi tutkimusongelmalle muodostuivat seuraavat kysymykset: mitä organisaatiositoutuminen on ja mitkä sen vaikutukset ovat työntekijän ja työnantajan kannalta, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa, kokevatko työntekijät olevansa sitoutuneita työnantajaansa ja jos eivät, niin mistä se voisi johtua sekä millä toimenpiteillä toimeksiantaja voisi parantaa työntekijöidensä sitoutuneisuutta.

Tutkimusongelmia lähdettiin selvittämään ensin teorian valossa ja sen jälkeen case-yrityksen työntekijöille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Lisäksi haastateltiin kahta yrityksestä vuoden sisällä lähtenyt työntekijää, jotta saatiin syvällisempää tietoa lähdön syistä sekä mahdollisista ongelmakohtista yrityksessä. Keskiarvoksi sitoutumiselle saatiin 7,4 asteikolla 0-10, mitä voidaan pitää melko hyvänä tuloksena.

Tutkittaessa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä niiden toteutumista yrityksessä huomattiin, että täysin tyytyväisiä työntekijät eivät kuitenkaan olleet. Tulosten pohjalta oli mahdollista hahmottaa ongelmakohtia sitoutumiseen liittyvissä asioissa ja tämän pohjalta pystyttiin laatimaan kehitysehdotuksia yritykselle (luku 8). Kyselylomakkeen avoimiin kenttiin tuli useita kommentteja, jotka huomioitiin yksitellen ja niistä poimittiin erityisesti useimmin toistuvat asiat.

Kyselylomakkeen ensimmäisessä ja neljännessä kysymyksessä kartoitettiin vastaajien sitoutumisen tasoa erilaisilla kysymyksillä ja väittämällä. Pyrittiin selvittämään, korreloivatko teorian pohjalta esiin nousseet sitoutumisen määritelmät vastaajien arvioiman sitoutuneisuutensa tason kanssa. Huomattiin, että sitoutumisen tason luku 7,4 asteikolla 0-10 korreloi hyvin ensimmäisestä kysymyksestä saatujen väittämien vastausten keskiarvojen kanssa. Keskiarvo kaikista väittämistä oli yhteensä 4,06 asteikolla 0-5 eli muunnettuna vastaamaan sitoutumisen tason asteikkoa luku olisi 8,12. Sitoutumisen taso oli siis molemmilla tavoilla kartoitettuna keskimääräisesti melko hyvällä tasolla. Erityisesti väittämä 'Koen vahvasti kuuluvani organisaationi työyhteisöön' sai hyvät pisteet kysymyksessä, mikä viittaa työyhteisön ja ilmapiirin yrityksessä olevan hyvällä tasolla. Tätä väittämää tukee sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kartoittaminen kysymyksissä 2 ja 3, joissa ilmapiiri nousi ensimmäiseksi sekä tärkeydessä että toteutumisessa.

Ensimmäisen kysymyksen väittämistä nousi esiin myös väittämä *Luotan siihen, että työsuhteeni on jatkuva*, jonka kanssa 10 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja toiset 10 % jokseenkin eri mieltä. Tulos on osittain selitettävissä määräaikaisilla työsuhteilla, joita yrityksessä oli tutkimuksen tekohetkellä neljä (4) kappaletta eli noin kymmenesosa yrityksen työntekijöistä. Kuten Viitala (2013, kpl 3-4) totesi kirjassaan, työntekijän luottamus siihen, että työsuhde on jatkuva, on tärkeä edellytys sitoutumiselle. Avoimiin kommentteihin tuli myös vastaus, että yksi vastaajista ei usko hänelle olevan tarvetta työmarkkinatilanteen vuoksi tulevaisuudessa. Yrityksessä on pidetty joitakin YT-neuvotteluja aiempien vuosien aikana, mikä voi heikentää uskoa myös omaan jatkoon yrityksessä. Lisäksi henkilöstöala reagoi vahvasti Suomen taloustilanteeseen, joten työn määrä voi vaihdella eri alojen vaihteluiden vuoksi. Tämä tiedostetaan yrityksessä, joten se voi vaikuttaa joidenkin vastaajien vastauksiin.

Kyselylomakkeella pyrittiin kartoittamaan vastaajien lähtöaikeita yrityksestä. Kysyttiin, ovatko he harkinneet työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä sekä kuinka todennäköiseksi he arvioivat työpaikkansa vaihtamisen seuraavan kahden vuoden sisällä. Työpaikan vaihtamista oli harkinnut vajaa kolmasosa. Kysyttäessä syitä vaihtohalukkuuteen kerrottiin syiksi työn kuormittavuus, palkkaus, kehittymismahdollisuudet sekä epävarmuus työsuhteen jatkumisesta. Kaksi vastaajista kommentoi arvostuksen puutteen vaikuttaneen vastaukseen ja noin 10 % vastaajista kertoi saaneensa työtarjouksen muualta ja sen vuoksi harkinneen työpaikan vaihtamista. Henkilöstöalalla kilpailu on kovaa yritysten välillä ja uusia työntekijöitä yritetään varmasti löytää alan sisältä eli kilpailijoilta siinä missä alan ulkopuoleltakin. Sen vuoksi uskon, että työtarjouksia on todellisuudessa saanut useampi kuin neljä yrityksen työntekijöistä. Työtarjousten saaminen ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että työntekijä olisi halukas vaihtamaan työpaikkaa. Kuten sitoutuminen käsitteenä -kappaleessa todettiin, jos työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, kuuluvansa työpaikan työyhteisöön sekä kehittyvänsä organisaationsa tuella, hän todennäköisemmin on sitoutunut ja haluaa pysyä nykyisessä työpaikassaan (Viitala 2013, kpl 3).

Erittäin tai melko todennäköiseksi työpaikkansa vaihtamisen arvioi 44 % vastaajista. Luku oli melko korkea, lähes puolet vastaajista. Kysyttäessä syitä siihen, miksi vastaaja koki todennäköiseksi työpaikkansa vaihtamisen, saatiin vastauksiksi joko palkkaus tai kehittymismahdollisuudet. Koettiin, että jos muualta tarjottaisiin töitä paremmalla palkalla tai mielenkiintoisempaa tai haastavampaa työnkuvaa, niin he voisivat harkita työpaikan vaihtamista. Kaksi vastaajaa koki myös mahdolliseksi sen, ettei heille markkinatilanteen vuoksi ehkä ole työtä tarjolla tulevaisuudessa ja kaksi vastaajaa nosti esille määräaikaisen työsuhteensa. Lähtöaikeita kartoittaneiden kysymysten avoimet kommentit olivat samansuuntaisia kuin aiemmin kyselyssä esiin tulleet vastaukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Palkkaus, kehittymismahdollisuudet ja epävarmuus työsuhteen jatkumisesta nousivat tässäkin ongelmakohdiksi ja mitään uutta epäkohtaa ei ilmennyt.

Uskon, että työpaikan vaihtamisajatuksiin vaikuttaa yleinen trendi, että samassa työpaikassa ei vietetä nykyään koko työikää. Lampikosken (2005, 25; 30) mukaan lisääntyvä työnantajan vaihtoalttius on voimistuva tulevaisuuden trendi. Kuten johdannossa

todettiin, ulkomaisten tutkimusten mukaan vain neljäsosa henkilöstöstä on todella lojaleja organisaatiolle ja jopa kolmasosa on lähtöaikeissa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että case-yrityksen työntekijöistä hieman yli neljäsosa on todella sitoutunut yritykseen ja lähes puolet vastaajista saattaa olla lähtöaikeissa. Tulokset ovat samansuuntaiset Lampikosken lausunnon kanssa. Lampikoski pitää jo neljännesosan vaihtohalukkuutta merkittävänä määränä, erityisesti jos siihen kuuluu yrityksen avainhenkilöitä. (Lampikoski 2005, 29.)

Ajatusta työelämän muutoksesta sekä työntekijöiden kasvaneesta työpaikan vaihtovaltiudesta tukee Lampikosken (2005, 25) maininta siitä, että lyhyemmät työperiodit, halujoustavuuteen työ- ja asuinpaikan valinnassa sekä ajatus konsulttityyppisestä työstä, jossa osaamista myydään parhaimmalle työnantajalle sitoutumatta siihen ovat heikentäneet lojaalisuutta kansainvälisellä kentällä. Uskon, että myös paljon huomiota viime vuosina saaneet lukuisat suuret irtisanomiset ja YT-neuvottelut Suomessa ovat voineet vaikuttaa sitoutumiseen yleisellä tasolla, sillä ne lisäävät epävarmuutta tulevaisuudesta. Myös Lampikoski (2005, 28) viittaa taloudellisen epävarmuuden vaikuttavan sitoutumiseen kirjassaan.

Kartoittaessa vastaajien työmotivaation ja työhyvinvoinnin tasoa huomattiin, että tulokset olivat hyvällä tasolla. Vastauksista voidaan päätellä, että syitä työntekijöiden lähtöaikeisiin kannattaa etsiä ennemmin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kuin työmotivaation tai -hyvinvoinnin saralta. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työhyvinvoinnin rooli sitoutumisessa onkin osittain luoda edellytykset sitoutumiselle ja tutkimuksen perusteella se näyttäisi toteutuvan hyvin. Vaikuttaa siltä, että mitään perustavanlaatuaista ongelmaa yrityksessä ei ole, vaan syitä sitoutumisen heikentymiselle voidaan hakea tekijöistä, kuten palkkaus ja kehittymismahdollisuudet sekä esimiestyös-kentely.

Vertailtaessa kyselylomakkeesta saatuja tietoja haastatteluista saatuihin tietoihin huomattiin, että sitoutumisen taso vastasi toisiaan, kyselyssä arvosanaksi tuli keskimäärin 7,4 ja haastatteluissa 8 asteikolla 0-10. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kysyttäessä saatiin poikkeavia vastauksia. Toisella haastateltavalla oli ollut ongelmia ilmapii-rin kanssa, minkä vuoksi hän arvioi sen toteutuneen huonoiten annetuista kolmesta

asiasta. Toisen haastateltavan vastaukset menivät yksiin kyselylomakkeen tulosten kanssa.

Syvällisempää tietoa saatiin haastatteluiden kahden viimeisen kysymyksen avulla. Saatiin tietoa siitä, mitä epäkohtia haastateltavien mielestä yrityksen toiminnassa oli ja miten he korjaisivat tilannetta. Haastatellut olisivat puuttuneet pääasiassa esimiesten ja johdon toimintaan. Tätä voidaan selittää sillä, että lähes kaikki sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat jossain määrin lähtöisin esimiesten tai johdon päätöksistä ja toimista. Esimiehet ovat avainasemassa luomassa työntekijöille edellytykset sitoutumiselle, kuten teoriaosuudessa havaittiin, ja kaikki yrityksen toimenpiteet ja päätökset ovat linkittyneinä johdon kanssa. Lisäksi esimies ja johto ovat avainasemassa siinä, kun mietitään miten sitoutumista voitaisiin parantaa. Työntekijät tai ulkopuoliset asiantuntijat voivat esittää ehdotuksia, mutta johto hyväksyy ja tekee päätökset viime kädessä. Kritiikki ja epäkohdat osoittautuvat siis pakostikin esimiestyöhön jossain määrin.

Kyselyn ja haastatteluiden tuloksista voidaan huomata, että erityisesti tunnesitoutumiseen liittyvät asiat, kuten tunne työsuhteen jatkuvuudesta, päätöksentekoon osallistuminen sekä palkitsemisen reiluus näyttäytyivät heikoimpina, kun kartoitettiin sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista yrityksessä. Allenin & Meyerin (1991, 70-71) mukaan juuri turvaan ja kompetenssiin liittyvät kokemukset vaikuttavat voimakkaimmin tunnesitoutumiseen, jota voidaan pitää parhaana sitoutumisen muotona yrityksen kannalta. Muita tunnesitoutumista vahvistavia asioita olivat merkityksellinen työ, yhtäläiset arvot yrityksen kanssa sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön. Työhön vaikuttamisen mahdollisuus toteutui kyselyn mukaan melko hyvin (sijalla 3/4 toteutumisessa), mutta muut asiat jäivät sijoille 7 ja 8. Arvostuksen saaminen puolestaan oli sijalla 12. Näihin asioihin panostamalla yrityksen olisi mahdollista tutkimuksen mukaan parantaa sitoutumisen tasoa sekä lisätä erityisesti tunnesitoutumista.

Toinen tunnesitoutumisen lisäämisen tarvetta esiintuova asia oli tyytymättömyys palkkaukseen. Kuten teoriaosuudessa todettiin, palkkauksen ollessa riittävällä tasolla muut kuin rahalliseen korvaukseen liittyvät sitoutumiseen vaikuttavat asiat korostuvat. Tunneperäisen sitoutumisen määritelmässä Leppänen (13.4.2015) kertoi, että tunneperäi-

nen sitoutuminen saa työntekijän ponnistelemaan organisaation eteen jopa ilman rahallista korvausta. Tutkimuksen tulosten perusteella osa vastaajista vaikuttaa kokevan, että palkkauksen taso ei ole riittävällä tasolla, sillä se nousi heikoiten toteutuneiden asioiden kärkeen. Vastaajista 39 % koki, että kilpailukykyinen palkka ei toteudu ollemaan tai toteutuu melko huonosti. Vastaajista kuitenkin yhtä moni koki kilpailukykyisen palkkauksen toteutuvan melko hyvin, joten voidaan olettaa, että nämä vastaajat kokevat palkkauksen olevan riittävällä tasolla. Eroavaisuuksia voidaan osittain selittää eri työtehtävistä saatavilla eritasoisilla korvauksilla.

Aiemmin case-yrityksessä tehdystä tutkimuksesta (Friberg 2015, 45) huomattiin, että vastaajien mielestä toimiva työyhteisö sekä hyvä ja kannustava ilmapiiri olivat tärkeimmät palkitsemiskeinot heidän sitoutumisensa kannalta. Seuraavaksi tärkein asia oli palkka, jonka lähes 90 % koki erittäin tärkeäksi sitoutumisen kannalta. Vastaukset ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Hyvä ilmapiiri koettiin tärkeimmäksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä myös tässä tutkimuksessa ja kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot arvioitiin viidenneksi tärkeimmäksi asiaksi sitoutumisen kannalta. Hyvä esimiestyö nousi molemmissa tutkimuksissa tärkeäksi asiaksi, Fribergin tutkimuksessa sijalle 6 ja tässä tutkimuksessa sijalle 2/3. Edellä mainittujen lisäksi myös esimiestyön tärkeys nousi esiin molemmissa tutkimuksissa. Selkeitä eroavaisuuksia sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei löytynyt.

Aineistoa sitoutumisesta löytyi hyvin ja suurin osa siitä oli melko tuoreista lähteistä. Päälähteinä käytettiin alan kirjallisuutta. Vahvana osana sitoutumisen määritelmää käytettiin Allenin & Meyerin kolmen komponentin teoriaa, joka esiintyy monissa sitoutumista käsittelevissä teoksissa. Jotta määritelmä ei jäisi yksipuoliseksi, otettiin teoriaan mukaan myös muita sitoutumisen teorioita ja niiden pohjalta saatiin luotua kokonaisvaltainen kuva sitoutumisesta sekä sen määritelmistä. Määritelmä ei jäänyt täysin hajanaiseksi eri teorioiden vuoksi, vaan lähes kaikissa määritelmissä toistuivat jokseenkin samat tunnusmerkit ja ne linkittyivät toisiinsa selkeästi.

Tämän tutkimuksen tulokset toimivat pohjana yrityksen työntekijöiden sitoutumisen tasolle. Tutkimuksen myötä yritys tietää, kuinka sitoutuneita työntekijät keskimäärin ovat, mitkä asiat yrityksessä tai sen toiminnassa heikentävät sitoutumista ja mitkä si-

toutumista edistävät tekijät toteutuvat huonoiten tällä hetkellä. Saatiin myös tietoa työmotivaation ja -hyvinvoinnin tasosta. Tutkimuksen myötä yrityksen johto voi puuttua esiin nousseisiin ongelma-kohtiin ja tehdä toimenpiteitä tietojen pohjalta, jotta sitoutumista saataisiin lisättyä. Yritys saa tämän työn myötä myös kehitysehdotuksia toimenpiteistä, joilla sitoutumista voitaisiin vahvistaa ja sitä ehkäiseviä tekijöitä vähentää. Mikäli sitoutumistutkimus toteutetaan joskus uudelleen, nämä tulokset toimivat vertailupohjana.

Tutkimuksen kyselylomaketta voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen käyttöön. Sitoutumisen tämänhetkinen taso on kartoitettu tällä tutkimuksella ja sitä voidaan seurata tekemällä vastaava tutkimus uudelleen esimerkiksi tehtyjen toimenpiteiden jälkeen tai kun halutaan seurata sitoutumisen tasoa tietyn ajanjakson välein. Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake soveltuu käytettäväksi sellaisenaan myös tulevaisuudessa ja lomake jätetään yrityksen saataville. Myös muut yritykset voivat halutessaan käyttää lomaketta.

Tämän tutkimuksen myötä ehdotan, että toimeksiantaja jatkaisi sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimusta mahdollisten tämän tutkimuksen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden jälkeen nähdäkseen, onko toimenpiteillä ollut vaikutusta sitoutumisen tasoon. Esimerkiksi palkkauksen vaikutuksia sitoutumiseen tai henkilöstön tyytyväisyyttä palkkaukseen, kehittymismahdollisuuksiin sekä esimiestyöhön voisi olla aiheellista tutkia mahdollisten tehtyjen toimenpiteiden jälkeen.

9 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä osiossa annan kehitysehdotukseni tutkimustuloksiin ja teoriaosuuteen perustuen. Toteuttamalla ehdotukset mahdollisuuksiensa mukaan toimeksiantajalla on mahdollisuus parantaa työntekijöidensä sitoutumisen tasoa sekä sitä kautta parantaa yrityksen toimintaa.

Tulosten perusteella vastaajien mielestä tärkeimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat hyvä ilmapiiri, hyvä esimiestyöskentely ja arvostuksen saaminen. Näiden asioiden tukeminen auttaa yritystä sitouttamaan työntekijänsä entistä vahvemmin. Ilmapiiri oli kyselyn mukaan jo hyvällä tasolla, mutta esimiestyöskentely ja arvostuksen saaminen voisivat vastausten perusteella olla paremmalla tasolla.

Kyselyn mukaan heikoimmin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä toteutuivat kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot, hyvät kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon.

Kuten teoriaosuudessa huomattiin, jos palkitsemisen tai suoritusten huomioimisen taso ei ole riittävällä tasolla, on perusta sitoutumiselle huono. Palkitsemispolitiikka näkyy myös yrityksen ulkopuolelle, sen ollessa kunnossa yritys houkuttelee myös uusia työntekijöitä ja nykyisten työntekijöiden houkutus lähteä pois paremman palkan perässä pienenee. Palkkauksen tasoa voisi tarkastella siitä näkökulmasta, että luultavasti vain osa työntekijöistä on siihen tyytymätön. Oletettavasti osa työntekijöistä ei koe, että palkka vastaisi työn vaativuutta tai että palkka ei ole riittävällä tasolla, mutta osa taas on eri mieltä. Ne, jotka kokevat palkan ja palkkioiden olevan riittävällä tasolla, eivät tutkimuksen mukaan saa lisäarvoa palkankorotuksilla.

Tyytymättömyyttä palkkaukseen voisi kartoittaa esimerkiksi kehityskeskusteluiden ohessa. Jos käy ilmi, että työntekijät kokevat palkkansa riittämättömäksi työn vaativuuteen nähden, yrityksen johto voisi pohtia rahallisten palkkioiden tai palkankorotusten tarvetta. Toinen keino lisätä sitoutumista palkkauksen avulla olisi luoda läpinäkyvä malli työvuosien perusteella ansaituista palkankorotuksista. Malli voisi sitouttaa työntekijöitä pysymään organisaation palveluksessa, sillä tieto työstä saatavan korvauksen kasvamisesta tiettyjen saavutettujen työvuosien kohdalla houkuttelisi heitä jäämään yrityksen palvelukseen. Portaat voisivat olla esimerkiksi 2., 5., 8. ja 10. vuosien kohdalla, jolloin kuukausipalkka nousisi tietyn verran.

Teoriaosuudessa nousi myös esiin palkitsemisen läpinäkyvyys, joka vahvistaa sitoutumisen tasoa. Kun työntekijät kokevat palkitsemisen läpinäkyväksi ja oikeudenmukaiseksi, se luo tyytyväisyyttä ja sitoutumista (Viitala 2013, 141). Tämä olisi hyvä huomioida, jos palkitsemispolitiikkaa kehitetään tai muutetaan.

Hyvät kehittymismahdollisuudet koettiin toiseksi heikoiten toteutuvaksi sitouttamisen keinoksi. Tähän yritys voi vaikuttaa monesti vain rajallisesti, sillä organisaatiossa tietyillä henkilöillä on tietyt tehtävät ja aina jatkuva kehittyminen organisaatiossa ei ole mahdollista. Kehittymistä voi kuitenkin tapahtua monella tavalla. Kehittyminen voi olla uusien asioiden opettelua, uusien roolien omaksumista tai vastuun lisääntymistä. Koulutusten järjestäminen ja vastuun jakaminen eri ihmisille toimisi motivaattorina ja lisääisi sitoutumista. Kehittyä voi myös horisontaalisesti eli sen ei tarvitse olla hierarkiassa ylöspäin suuntautuvaa, vaan kehittyä voi myös sivuttaissuunnassa. Uusien roolien omaksuminen rikastuttaa työtä ja tuo uusia haasteita työhön. Esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen voisi olla jollekin uusi rooli ja lisätä vastuuntunnetta ja kokemuksen luottamuksesta johdon suunnalta. Eri projekteihin osallistaminen myöskin rikastuttaisi työnkuvaa, saisi henkilön kokemaan arvostuksen tunnetta sekä lisääisi monipuolisuutta työtehtäviin. Kehittymismahdollisuuksien tarvetta voisi korostaa keskusteluilla työntekijöiden kesken tai kehityskeskusteluiden ohessa, erityisesti yksilölliset kehittymistarpeet ja motiivit huomioiden.

Kolmanneksi huonoiten sitouttamisen keinoista kyselyn mukaan toteutui mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Kuten teoriaosuudessa todettiin, työntekijän osallistaminen ja valtuuttaminen luovat sitoutumista sekä työhyvinvointia työntekijän koivissa hänen olevan merkityksellinen osa organisaatiota. Vastuun lisääminen luo myös luottamusta esimiehen ja alaisen välille, mikä parantaa sitoutumisen tasoa. (Lämsä & Päivike 2013, 232-234; Kalliomaa & Kettunen 2010, johdanto; kpl 3.) Case-yritys voisi sitouttaa työntekijöitä ottamalla heitä mukaan päätöksentekoon entistä paremmin esimerkiksi jakamalla vastuuta tietyistä projekteista, kysymällä mielipiteitä ja näkökulmia päätettäviin asioihin tai suoraan jakamalla johdon pienempiä tehtäviä alaisille. Työtiimien tai projekteihin osallistuvien henkilöiden vastuuta voisi kasvattaa antamalla vapauksia toteuttaa toimintaa omien päätöstensä mukaan, mutta sovittujen raa- mien ja tavoitteiden puitteissa. Vastuun lisäämisen yhteydessä tulee kuitenkin huomioida tarvittavan osaamisen ja tuen tarjoaminen alaisille (Lämsä & Päivike 2013, 235).

Arvostuksen saamisessa koettiin puutteita tutkimuksen mukaan. Arvostus näkyy osana palkitsemista, jolloin se, että palkkatasoon ei oltu tyytyväisiä kyselyn mukaan, heijastuu myös arvostuksen saamiseen. Arvostus voi olla sanoilla tai teoilla osoitettua ja

yleensä arvostusta kaivataan esimieheltä tai johdolta. Palkkauksen kehittäminen voisi nostaa myös arvostuksen tunnetta, mutta myös sanalliset kiitokset, hyvien tulosten huomioiminen, palautteen antaminen, läsnä oleminen ja kuunteleminen ovat arvostuksen keinoja. (Larvi & Vanhala 2014.) Näihin panostamalla ja arvostuksen kokemuksesta keskusteleminen alaisten kanssa toisi lisätietoa, mistä arvostuksen koettu puute johtuu ja sen pohjalta sitä voitaisiin kehittää tehokkaammin.

Yrityksen arvojen ja päämäärien tuominen selkeäksi osaksi rekrytointia voisi auttaa oikeanlaisten hakijoiden tunnistamisessa jo rekrytointivaiheessa. Se voisi edesauttaa hakijoiden sitouttamisessa ennen työsuhteen alkua ja toimia pohjana sitoutumiselle työsuhteen edetessä. Arvojen selkiyttäminen myös yrityksen nykyisille työntekijöille voisi toimia pohjana sitoutumisen vahvistamiselle.

Teoriaosuudessa tunnesitoutumisen todettiin olevan tärkein sitoutumisen muoto. Leiviskä (2011, 122-123) kuvaa erityisesti kokemuksen siitä, että työntekijä saa käyttää taitojaan ja kykyjään työssään, työyhteisön ilmapiiriin, arvostuksen kokemuksen sekä merkityksellisyyden tunteen lisäävän tunnesitoutumista. Panostamalla näihin asioihin yrityksen on mahdollista parantaa erityisesti tunnesitoutumisen tasoa. McDonald ja Makin (2000) ovatkin todenneet, että organisaation tulisi pyrkiä luomaan työntekijöihinsä relationaalisia suhteita aikaansaadakseen tunnesitoutumista ja sitä kautta hyviä työsuorituksia. (Viitala 2013, kpl 3.)

Toimeksiantajan kannattaisi ottaa käyttöön sitoutumisen seurantajärjestelmä. Seuranta voi olla yksinkertaisuudessaan vaihtuvuusluvun laskentaa, jolloin pystytään seuraamaan työntekijöiden vaihtuvuutta vuositasolla. Vaihtuvuusluku lasketaan erikseen toistaiseksi voimassaoleville työsuhteille ja määräaikaisille työsuhteille. Vaihtuvuusluku saadaan, kun suhteutetaan aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Lisäksi työntekijöiden lähtöaikeita voisi seurata kehityskeskusteluiden avulla. Aihetta voisi käsitellä kehityskeskusteluissa ja puhua avoimesti työntekijän näkemyksistä ja tuntemuksista työstään, esimiestoiminnasta sekä työoloista. Lähtöaikeista puhuminen voisi myös lisätä luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä, mikäli työntekijä kokee tulleensa huomioiduksi ja kuulluksi ja kokee voivansa keskustella asiasta avoimesti esimiehensä kanssa.

Toimeksiantajan kannattaa myös hyödyntää tämä tutkimus sekä erityisesti kyselylomake. Lomakkeen avulla yritys voi seurata sitoutumisen tasoa sekä siihen vaikuttavien tekijöiden tärkeyttä ja toteutumista myös jatkossa. Suosittelisin, että yrityksessä teettäisiin sama kyselytutkimus säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Näin nähtäisiin myös tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset sitoutumiseen. Tehtyjen toimenpiteiden merkitys työntekijöille on suuri, sillä niillä yritys viestii asian tärkeydestä ja halusta panostaa sitoutumiseen ja samalla se varmistaa, ettei sitoutumiseen panostaminen jää vain kyselyiden teettämiseen. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on mahdollista lisätä sekä muokata kyselylomakkeeseen halutun mukaan. Vastaukset ovat helposti nähtävissä SurveyMonkey-työkalun avulla ja erillistä analysointia ei välttämättä tarvita yksinkertaisen kyselyn toteuttamiseksi.

Syitä työntekijöiden lähtemiselle yrityksestä voisi kartoittaa lyhyellä lähtöhaastattelulla tai kyselyllä, aina kun työntekijän työsuhde päättyy. Kyselyssä lähtevä työntekijä saisi kirjoittaa vapaasti syitänsä yrityksestä lähtemiselle ja näin yritys saisi tietoa todellisista syistä. Vastaukset voitaisiin arkistoida, jolloin niitä pystyttäisiin seuraamaan.

Yksi tärkeimmistä keinoista parantaa ja seurata sitoutumisen tasoa on sitoutumisstrategian laadinta. Tämä tutkimus toimii hyvänä pohjana sen ensimmäisenä askeleena nykytilan kartoittamiseksi. Sitouttamisstrategian avulla organisaation työolosuhteita pyritään kehittämään myönteisin toimenpitein. Sen tavoitteena on taata mahdollisuudet sitoutumisen syntymiselle sekä työntekijöiden odotusten sekä preferenssien kaltaiset työolosuhteet ja sitä kautta lisätä sitoutumista. Sitouttamisohjelman rakentaminen lähtee taustatekijöiden kartoittamisesta: toimintaympäristön arviointi ja johtopäätökset henkilöstön sitoutumisen tasosta ja olosuhteista. Näihin kohtiin saadaan tarvittavat tiedot tämän tutkimuksen tuloksista. Seuraavaksi arvioidaan sitouttamisstrategian nykytila, eli mitä tällä hetkellä tehdään, jotta työntekijät olisivat sitoutuneita organisaatioon. Kolmanneksi luodaan strategia: sen visio, tavoitteet, sen liittäminen yrityksen strategiaan sekä kehittämistoimenpiteet. Viimeiseksi tulee ottaa käyttöön seuranta. Sitouttamisstrategian avulla yritys pystyy omien mahdollisuuksiensa puitteissa luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset sitoutumiselle sekä parantamaan työntekijöidensä työoloja.

LÄHTEET:

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Allen, N. & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 – 18, Printed in Great Britain. The British Psychological Society.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Volume 17. Issue 3. Viitattu 22.8.2019. <https://www.sciencedirect.com/>

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2008. *Research Methods in Education*. 6. p. New York: Routledge.

Friberg, J. 2015. Palkitsemiskeinojen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen. AMK-opinnäytetyö. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 28.12.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015110515974>

Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch, M. 2014. *Valmenna onnistumaan*. Nyt. Helsinki: Johtajatiimi 2014.

Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. Viitattu 23.8.2018. <https://www.academia.edu/>

Hakanen, J. 2011. *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. 7. uud. p. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2010. *Tilastollinen tutkimus*. 7.-8. p. Helsinki: Edita.

Helsingin kaupungin www-sivut. Eri-ikäisten johtaminen. Rekrytointi ja sitoutuminen. Viitattu 8.9.2018. <http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/>

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Jaros, S. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4, 2007. Viitattu 22.8.2018. <https://www.researchgate.net/>

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.

KAMK:n www-sivut. Haastattelu. Viitattu 31.12.2018. <https://www.kamk.fi/fi>

Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kononen, H. 2017. Jokaisella meillä on työnantajan kanssa sopimus, jota ei ole kirjattu mihinkään – psykologinen sopimus on työelämän voitelija, kannustaja ja suojelija. Ylen www-sivut. Viitattu 25.8.2018. <https://yle.fi/>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Larvi, T. & Vanhala, A. Esimiehen kolmen suora: arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. Viitattu 10.2.2019. <https://www.ttlehti.fi/>

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett.

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Viitattu 25.8.2018. https://www.linkedin.com/?trk=header_logo

Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Manka, M. 11.2.2013. SlideShare-esitys. Työyhteisötaidot – työilon ja tuloksellisuuden lähde. Viitattu 9.9.2018. <https://www.slideshare.net/>

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* 1, 61 – 89. Viitattu 22.8.2018. <http://www.m5zn.com/newuploads/2015/10/04/pdf/400c5edfcd96289.pdf>

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

Mykkänen, P. 1998. *Yhteisölehti. Tekijän opas*. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Pyöriä, P. 2012. *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Robinson, D., Perryman S. & Hayday, S. 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Institute for employment studies. Report 408. Viitattu 8.9.2018. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Rossi, A. *Kulttuuristrategia 2*. Viro: Meedia Zone OÜ.

Rousseau, D. 1995. *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Saarinen Minna. 2014. *Perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä? Väitöskirja*. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.9.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96569/gradu07415.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjänä? Pro Gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto. Viitattu 5.1.2019. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Top, M. & Omer, G. 2013. Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (3). Viitattu 21.10.2018. <https://www.tandfonline.com/>

Työterveyslaitos TTL. Työhyvinvointi. Viitattu 30.9.2018. <https://www.ttl.fi/>

Työturvallisuuskeskus TTK. Toimiva työyhteisö. Viitattu 9.9.2018. <https://ttk.fi/>

Tähtinen, J. & Isoaho, H. 2001. Tilastollisen analyysin lähtökohtia: ensiaskeleet kvantitatiivisen käsittelyyn, analyysiin ja tulkintaan SPSS-ohjelmaympäristössä. Turku: Turun yliopisto.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uud. painos. Helsinki: Edita.

Zhao, H., Wayne, S., Glibkowski, B. & Jesus, B. 2007. The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. Viitattu 12.1.2019. <https://www.researchgate.net/>

Liite 1. Saatekirje kyselyyn sitoutumisesta

Moikka! 😊

Teen opinnäytetyönäni tutkimuksen aiheesta [REDACTED] n toimihenkilöiden sitoutuminen. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimihenkilöiden sitoutumisen tasoa sekä sitä, mitkä asiat vaikuttavat toimihenkilöiden sitoutumiseen ja mitä asioita he pitävät tärkeinä sitoutumisen kannalta. Vastaamalla kyselyyn autat [REDACTED] n johtoa kehittämään yrityksen toimintaa. **Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia.**

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja ehdottoman luottamuksellisesti. En pysty jäljittämään vastaajia mitenkään ja kerättyjä tietoja käytetään ainoastaan tämän tutkimuksen toteuttamiseen.

Vastaathan kyselyyn perjantaihin 23.11. klo 23:00 mennessä.

Kiitos jo etukäteen!

Linkki kyselyyn: <https://fi.surveymonkey.com/r/YWHPTZ9>

Terveisin,

Elina Hyvärinen

Liite 2. Kyselylomake

Tervetuloa kyselytutkimukseen!

Kiitos, että vastaat kyselyyn. Kysely sisältää 8 kysymystä sekä kentän vapaille kommentteille. Klikkaa jokaisen osion jälkeen OK, jonka jälkeen pääset jatkamaan seuraavaan kysymykseen tai siirtymään seuraavalle sivulle.

Kysely alkaa.

OK



SEUR.

1. Vastaa seuraaviin väitteisiin valitsemalla omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

| | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Koen vahvasti kuuluvani organisaationi työyhteisöön. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Joustan mielelläni työnantajani puolesta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asenteeni työnantajaani kohtaan on hyvin myönteinen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luotan siihen, että työsuhteeni on jatkuva. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Haluan pysyä työnantajani palveluksessa pitkään. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen olevani keskeinen osa työnantajani menestystä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



EDELL.



SEUR.

0 / 9 vastattu

2. Alla on lueteltu asioita, jotka liittyvät työhön ja työpaikkaan. Arvioi, **kuinka tärkeiksi koet seuraavat asiat**, kun pohdit niiden vaikutusta omaan sitoutumiseesi.

| | Ei ollenkaan tärkeä | Ei kovinkaan tärkeä | En osaa sanoa | Melko tärkeä | Erittäin tärkeä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Hyvä esimiestyöskentely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvä johtaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävä perehdytys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimiva rekrytointiprosessi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arvostuksen saaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kilpailukyinen palkka sekä palkkiot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvät kehittymismahdollisuudet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvä työilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielekäs työympäristö | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Merkityksellinen työ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus vaikuttaa työhön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhtäläiset arvot työnantajan kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeä visio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luottamus johtoryhmää kohtaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

OK

3. Alla on lueteltu samat asiat, kuin ylläolevassa kysymyksessä. Arvioi nyt, **kuinka hyvin asiat mielestäsi toteutuvat** työpaikallasi.

| | Ei toteudu tai toteutuu erittäin huonosti | Toteutuu melko huonosti | Ei toteudu hyvin eikä huonosti | Toteutuu melko hyvin | Toteutuu erittäin hyvin |
|---|---|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| Hyvä esimiestyöskentely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvä johtaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Riittävä perehdytys | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimiva rekrytointiprosessi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Arvostuksen saaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kilpailukykyinen palkka sekä palkkiot | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvät kehittymismahdollisuudet | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hyvä työilmapiiri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielekäs työympäristö | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Merkityksellinen työ | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus vaikuttaa työhön | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhtäläiset arvot työnantajan kanssa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeä visio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Luottamus johtoryhmää kohtaan | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

OK



EDELL.



SEUR.

3 / 9 vastattu

4. Kuinka sitoutunut koet olevasi työnantajaasi tällä hetkellä? Vie osoitin asteikolle kohtaan, jonka arvioit kuvaavan sitoutumisen tasoasi parhaiten.

En yhtään sitoutunut **Jonkin verran sitoutunut** **Erittäin sitoutunut**

OK

5. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä?

- En ole harkinnut ollenkaan
- Olen harkinnut harvoin
- Olen harkinnut melko useasti
- Olen harkinnut useasti

Jos olet harkinnut työpaikan vaihtamista, niin kerro mistä syistä:

OK

6. Kuinka todennäköiseksi arvioit työpaikkasi vaihtamisen seuraavan kahden vuoden sisällä?

- Erittäin epätodennäköiseksi
- Melko epätodennäköiseksi
- Melko todennäköiseksi
- Erittäin todennäköiseksi

Jos koet työnantajan vaihtamisen todennäköiseksi lähivuosien aikana, niin kerro mistä syistä:

OK

7. Kuinka motivoitunut koet olevasi tällä hetkellä työstäsi?

- Erittäin motivoitunut
- Melko motivoitunut
- En kovin motivoitunut
- En yhtään motivoitunut

Jos koet työmotivaatiosi melko hyväksi tai heikommaksi, niin kerro mistä syistä:

OK

8. Mikä seuraavista lauseista kuvaa parhaiten työhyvinvointisi tasoa tällä hetkellä?

- Koen voivani erittäin hyvin työssäni
- Koen voivani melko hyvin työssäni
- Koen voivani melko huonosti työssäni
- Koen voivani erittäin huonosti työssäni

Jos koet työhyvinvointisi melko hyväksi tai heikommaksi, niin kerro mistä syistä:

OK

Vapaa sana sitoutumiseen sekä muihin kyselyn aiheisiin liittyen:

Kiitos vastauksistasi!



EDELL.



LOPPU

8 / 9 vastattu



Liite 3. Haastattelurunko

1. Kuinka sitoutunut koit olevasi yritykseen työsuhteesi aikana asteikolla 1-10?
2. Luettelen kolme sitoutumiseen vaikuttavaa tekijää. Laita ne järjestykseen siinä järjestyksessä, että kuinka hyvin ne mielestäsi toteutuivat yrityksessä työsuhteesi aikana. (otettu 3 kyselyssä tärkeimmäksi sitoutumisen kannalta valittua kohtaa, 1=toteutui parhaiten, 3=toteutui huonoimmin)
 - a. hyvä työilmapiiri
 - b. arvostuksen saaminen
 - c. hyvä esimiestyöskentely
3. Jos mietit syitä yrityksestä lähtemiseesi, niin liittyivätkö ne yritykseen vai joihinkin muihin asioihin? Haluatko avata syitä? Jos syyt lähtöösi olivat yrityksessä, niin millaisia syitä ne olivat ja olisiko joku yrityksessä tehdä asialle/asioille jotain?
4. Mitkä tilanteet/päätökset on olleet sellaisia, jotka ovat heikentäneet sitoutumistasi? Konkreettisia asioita.
5. Koitko, että yrityksessä panostettiin työntekijöiden sitouttamiseen riittävästi? Jos ei, niin miksi? (onko hankala kysymys?)
6. Mitä asioita olisit muuttanut yrityksessä tai sen toiminnassa, jos olisit jäänyt töihin sinne ja saisit päättää?