



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖSITOUTUNEISUUDEN MERKITYS TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Case: Gigantti Oy Ab

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointiviestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Emilia Piironen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIIRONEN, EMILIA:

Työsitoutuneisuuden merkitys
työympäristössä
Case: Gigantti Oy Ab

Markkinointiviestinnän opinnäytetyö, 51 sivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten sitoutumiseen panostaminen voisi lisätä työsitoutuneisuutta. Työssä tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat työsitoutumiseen, henkilöstön sitoutumisen merkitystä yritykselle sekä miten sitoutumisen edistäminen vaikuttaa yritykseen. Toimeksianto opinnäytetyöhön on tullut Gigantti Oy Ab:ltä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää kaksi pääasiaa: työsitoutuneisuuden määrittelyn sekä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Työsitoutuneisuuden määrittely käsittelee eri tutkijoiden teorioita työsitoutumisesta. Sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä tarkastellaan mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja miten erilaiset ihmiset sitoutuvat organisaatioon. Lopuksi käsitellään hyötyjä, joita henkilöstön sitoutuneisuus tuo yritykselle.

Sitoutuneisuuskyselyn on toteuttanut Gigantille Gallup University kvantitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruussa käytettiin Internet-kyselyä, johon jokaisella vastaajalla oli henkilökohtainen käyttäjätunnus ja salasana. Tässä opinnäytetyössä käsitellään Lahden toimipisteen vastauksia. Tulokset on käyty läpi ryhmäkeskusteluna, jonka jälkeen on valittu kaksi prioriteettikysymystä, joihin koko henkilöstö lupaa sitoutua. Seuraavasta sitoutuneisuuskyselystä voidaan päätellä, onko tavoitteissa onnistuttu.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilöstön kokonaisvaltainen sitoutuminen oli vähentynyt. Kuitenkin toimenpidekeskustelussa erityistarkkailuun otetuista kysymyksissä oli onnistuttu hieman parantamaan. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että panostaminen henkilöstölle tärkeisiin asioihin sekä puuttuminen epäkohtiin auttaa parantamaan henkilöstön sitoutumista.

Koska ongelmana oli sitoutuneisuuskyselyn huono hyödyntäminen toimipisteissä, laadittiin sitoutuneisuuskyselyn pohjalta toimintasuunnitelma, jonka mukaan sitoutuneisuuskyselyn tuloksia käydään läpi kaikissa toimipisteissä, jotta kyselystä saataisiin paras mahdollinen hyöty.

Asiasanat: Työsitoutuneisuus, henkilöstö, esimiestyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PIIRONEN, EMILIA: Importance of commitment in work environment
Case: Gigantti

Bachelor's Thesis in Marketing Communication, 51 pages

Autumn 2012

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to investigate how putting focus on commitment could increase work commitment. The thesis examines the factors that influence work commitment, the importance of employees' commitment to the company and how the increase of work commitment affects the company. The study was commissioned by Gigantti.

The theoretical frame of the thesis contains two main subjects: definition of work commitment and factors that influence work commitment. The definition of work commitment deals with the factors that influence employees' work commitment and how different types of people commit to an organization. The advantages that employees' commitment brings to the company are discussed at the end of the thesis.

The commitment research was done to Gigantti by Gallup University as a quantitative research and the data was collected through an Internet inquiry where every employee had a personal user name and password. This thesis processes the results of the Lahti branch. The results have been processed in a group discussion. After that the group chose two priority questions to which the whole personnel promised to commit. In the next commitment research it can be stated, based on the results, if the goals have been achieved.

The research results showed that the staff's overall commitment had decreased. However, in the two chosen priority questions commitment had improved somewhat. Based on the study it can be stated that investing in the issues which are important to employees will increase employees' work commitment.

The problem was the poor utilization of the commitment research. That is why I created a strategy which gives instructions how to go through the results of the commitment research so that it would give the best possible benefit to the company.

Key words: work commitment, staff, leadership

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	TYÖSITOUTUNEISUUDEN MÄÄRITTELYÄ	6
2.1	Työsitoutuneisuus käsitteenä	6
2.2	Työsitoutuneisuuden erilaisia lähestymistapoja	8
2.2.1	Side bet -teoria	9
2.2.2	OCQ-teoria	9
2.2.3	Kahden komponentin malli: O'Reilly ja Chatman	10
2.2.4	Kolmen komponentin malli: Natalie Allen ja John Meyer	11
2.2.5	Cohenin neljän komponentin malli	14
3	SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	19
3.1	Mistä tekijöistä sitoutuminen koostuu työympäristössä?	19
3.2	Sitoutumisen eri tyyppisiä	26
3.3	Sitoutumisen etuja	28
3.4	Sitoutumisen mittaaminen	29
4	CASE: GIGANTTI OY AB	31
4.1	Sitoutuneisuuskyselyn toteutus	33
4.2	Sitoutuneisuuskyselyn tulokset	34
4.3	Johtopäätökset ja kehittämissideat	35
4.3.1	Sitoutuneisuuskyselyn läpikäynti kaaviona	36
4.3.2	Sitoutuneisuuskyselyn läpikäynnin vaiheet	36
4.4	Reliabiliteetti ja validiteetti	45
5	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49

1 Johdanto

Työsitoutumisen juuret johtavat jo 1930-luvulle, mutta vasta 60-luvulla Becker loi ensimmäisenä teorian, joka selittää henkilön sitoutumista yritykseen. Tämän jälkeen on luotu joka vuosikymmenellä uusia teorioita, jotka pohjautuvat vanhoihin teorioihin mitaten yhä monipuolisemmin työntekijän sitoutuneisuutta, aina nykyajatuksen mukaiseen sosiaalipsykologiseen ajattelutapaan saakka.

Sitoutuminen työhön on sekä psykologista että sosiaalista. Sekä järki että tunteet vaikuttavat siihen mitä haluamme tehdä ja missä työskennellä. Sitoutuminen on myös haaste yrityksille. On haaste saada pysymään hyvät ja tehokkaat työntekijät palveluksessa. Myös työntekijät tasapainoilevat muuttuvilla työmarkkinoilla. Missä omaa osaamistani arvostetaan? Pääsenkö kehittymään ja etenemään urallani? Kohtaavatko työpaikan arvot omani?

Sitoutuminen työhön tuo etua sekä yritykselle itselleen että työntekijöillekin, siksi se on aihe, johon jokaisen yrityksen tulisi keskittyä ja pyrkiä kehittämään.

Työsitoutumiseen vaikuttavat useat ulkoiset tekijät, kuin myös työntekijän omat henkilökohtaiset intressit. Pieni sitoutumisen taso johtaa suureen henkilökunnan vaihtuvuuteen ja tätä kautta yritykselle syntyy kuluja. Suuri sitoutumisen taso taas vähentää vaihtuvuutta ja näin ollen pienentää yrityksen kustannuksia.

(Lampikoski 2005, 136.) Tässä on vain esimerkkinä yksi sitoutumisen vaikutuksista. Työsitoutuminen on todella monialainen tutkimuksen kohde. Ei voida mainita mitään tiettyjä asioita, jotka vaikuttavat työsitoutumiseen, koska eri ihmisillä eri asiat vaikuttavat siihen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään sitoutumisen vaikutuksia sekä henkilöstön että yrityksen näkökulmasta.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva tiivistetyssä paketissa työhön sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Empiirisen osuuden tarkoituksena oli luoda sitoutuneisuuskyselyn pohjalta toimintasuunnitelma, jonka avulla saataisiin sitoutuneisuuskyselystä paras mahdollinen hyöty. Tutkimustulosten ja ryhmäkeskustelun perusteella laadin

ohjeet esimiehille kuinka sitoutuneisuuskyselyä tulisi hyödyntää yrityksessä, jotta tuloksissa saataisiin parannusta ja sitoutuminen yritykseen lisääntyisi.

Aiheen valinnan kautta päätutkimusongelmaksi nousi kysymys:

Miten työsitoutumiseen panostaminen vaikuttaa sitoutuneisuuteen?

Alatutkimusongelmiksi valikoituivat kysymykset:

Mitä työsitoutuneisuus on?

Mikä saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon?

Työsitoutuneisuus on todella laaja käsite, joten sen rajaaminen oli tärkeää. Rajasin aiheen niin, että teoria antaa selkeän, tiivistetyn kuvan siitä mitä työsitoutuminen on, mikä siihen vaikuttaa ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Työsitoutuneisuutta voi tutkia laajasti pelkästään jonkin tietyn, siihen vaikuttavan asian kautta, esimerkiksi motivaation suhdetta työsitoutuneisuuteen. Koska käytettävissäni ollut työsitoutuneisuustutkimus tutki kuitenkin työsitoutumista monelta eri kantilta, oli luontevaa ottaa mukaan kaikki yleisimmät työsitoutuneisuuteen vaikuttavat asiat tiivistetysti, jotta kysely, sen tarkoitus ja tulokset avautuvat lukijalle. Pelkästään jonkin tietyn sitoutumiseen vaikuttavan asian suhdetta työsitoutumiseen tutkittaessa en olisi pystynyt antamaan yhtä monipuolista kuvaa työsitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, joten siksi rajasin aiheen näin.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on mielipiteissä sekä niiden syissä ja seurauksissa. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Johtopäätökset tehdään usein haastatteluista ja ryhmäkeskusteluista kerätyn aineiston pohjalta. (Taloustutkimus 2012.)

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, kuvataan numeeristen suureiden avulla asioita ja tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisin kuvioin (Heikkilä 2008, 16).

Gallup Universityn tekemä sitoutuneisuuskysely on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka avulla saadaan helposti analysoitua suurenkin osallistujajoukon vastaukset. Tiedonkeruussa käytettiin Internet-kyselyä, johon jokaisella käyttäjällä oli oma henkilökohtainen tunnus ja salasana. Kyselyn toteutustapaan en voinut vaikuttaa, koska se on Gallup Universityn toteuttama. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa yksittäiset poikkeamat häviää ja tuloksia edustaa esimerkiksi keskiarvo (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007).

Kyselyn tuloksien purkamisessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusta haastatellen osallistujia ja keskustellen ryhmässä. Kvalitatiiviselle eli laadulliselle analyysille on tyypillistä induktiivinen päättely, jossa pyritään tekemään päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostaan siitä esiin merkityksellisiä teemoja. Laadullisen tutkimuksen analyysitapoja ovat esimerkiksi keskusteluanalyysi. (Wikipedia 2012.) Kvalitatiivisen tutkimusotteen voi yhdistää kvantitatiiviseen tutkimukseen, koska se auttaa laatimaan kattavan mittariston tutkittavasta ilmiöstä. Kyselyn analyysivaiheessa kvalitatiivinen aineisto auttaa mielekkäiden tulkintojen tekemisessä. (Tilastokeskus 2012.) Sitoutuneisuuskyselyn tuloksia käytiin läpi ja purettiin ryhmäkeskusteluna, jossa olin mukana. Ryhmässä keskusteltiin sitoutuneisuuskyselyn kysymyksistä, vastauksiin vaikuttaneista asioista ja miten asioita voitaisiin parantaa, jotta sitoutuneisuuskyselystä saataisiin paremmat tulokset. Mielenpitoita oli helppo kerätä, kun pidettiin aivoriihi ja jokainen pystyi kommentoimaan myös toisten esille tuomia ideoita. Ryhmäkeskustelun vetäjä pystyi myös tekemään tarkentavia kysymyksiä esille nousseista asioista. Sitoutuneisuuskyselyn, ryhmäkeskustelun ja muistiinpanojen pohjalta tein johtopäätökset, jotka esitellään empiirisessä osuudessa.

Tutkimuksen luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella termillä: validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli sitä, että se mittaa sitä, mitä sen pitikin. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttaa erityisesti se, että kysymykset vastaavat tutkimusongelmaan. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta eli tutkimuksen kykyä tuottaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimus on reliabeli, jos se tuottaa saman tuloksen samasta aineistosta eri mittauskerroilla. Tutkimuksen reliabiliteettia alentavat

virheet, jotka voivat tulla aineiston otannassa, tietoja kerättäessä tai käsiteltäessä sekä tuloksia tulkittaessa. Myös kato voi aiheuttaa vääristymää tuloksiin. Eli mitä suurempi kyselyn vastausprosentti on, sitä luotettavammalla ovat tulokset. (Heikkilä 2008, 185–187.)

Opinnäytetyössä on käytetty lähteenä ammattikirjallisuutta, luotettavia verkkosivuja sekä yritykseltä saatua valmista työsitoutuneisuuskyselyn tutkimusmateriaalia. Lisäksi johtopäätökset perustuvat omiin havaintoihini sekä haastatteluun, joka toteutettiin Gigantin Lahden toimipisteessä.

Ammattikirjallisuuden saatavuuden takia joissakin tiedoissa olen joutunut turvautumaan sekundäärisiin lähteisiin, esimerkiksi toisiin opinnäytetöihin. Näissä tiedoissa voi olla pieniä asiavirheitä, koska en ole pystynyt tarkistamaan asiaa alkuperäisistä lähteistä. Opinnäytetyö on mielestäni validi antaen vastauksen esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Olen pyrkinyt löytämään perustellut vastaukset useita eri lähteitä käyttäen, joten useampia eri näkökulmia on otettu huomioon.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdannon jälkeen, työn toisessa luvussa käsitelen työsitoutuneisuutta yleisesti, työsitoutuneisuuden tutkijoita ja heidän teorioitaan 1960-luvulta nykypäivään. Kolmannessa luvussa käsitelen tekijöitä, jotka vaikuttavat työsitoutuneisuuteen. Luvussa käsitellään myös, miten työntekijöiden arvot ja päämäärät vaikuttavat sitoutumisen tasoon sekä sitoutumisen hyötyjä. Näillä teorian tiedoilla pyrin antamaan kattavan pohjan ymmärtämään työsitoutumisen syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, joita Gallup University on sitoutuneisuustutkimuksessaan Gigantille tutkinut. Neljännen luvun empiirisessä osassa käyn läpi Gigantille toteutettua työsitoutuneisuuskyselyä ja sen tuloksia. Kahden tutkimusvuoden tulosten ja ryhmäkeskustelun perusteella teen kehitysehdotuksena toimintasuunnitelman sitoutuneisuuskyselyn hyödyntämisestä yrityksessä. Lopuksi päätän asiat yhteenvetoon.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 Työsitoutuneisuuden määrittelyä

Tässä luvussa kerrotaan, miten työsitoutuneisuutta kuvaillaan 2000-luvulla.

Luvussa käydään läpi myös työsitoutuneisuuden tutkijoita sekä heidän teorioitaan.

2.1 Työsitoutuneisuus käsitteenä

Henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä, kutsutaan sitoutumiseksi. Yleisellä tasolla sitoutumista voidaan kuvata seuraavien kolmen ominaisuuden mukaan.

1. Usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen
2. Halu ponnistella organisaation hyväksi
3. Halu olla jäsen organisaatiossa

(Lampikoski 2005, 46.)

Sitoutuminen organisaatioon ja halu pysyä organisaation palveluksessa kuuluvat lojaalisuuteen. Sitoutumista voidaan kuvata myös kognitiiviseksi tai asenteelliseksi käsitteeksi. Sitoutuminen perustuu henkilön tunteisiin. Henkilö voi kokea velvollisuudentunnetta organisaatiota kohtaan ja pysyä siksi organisaation jäsenenä, tai hän voi olosuhteiden pakosta joutua työskentelemään organisaatiossa; työpaikan vaihtamisesta ei olisi henkilölle hyötyä, kuten parempaa palkkaa tai asemaa. (Lampikoski 2005, 46.)

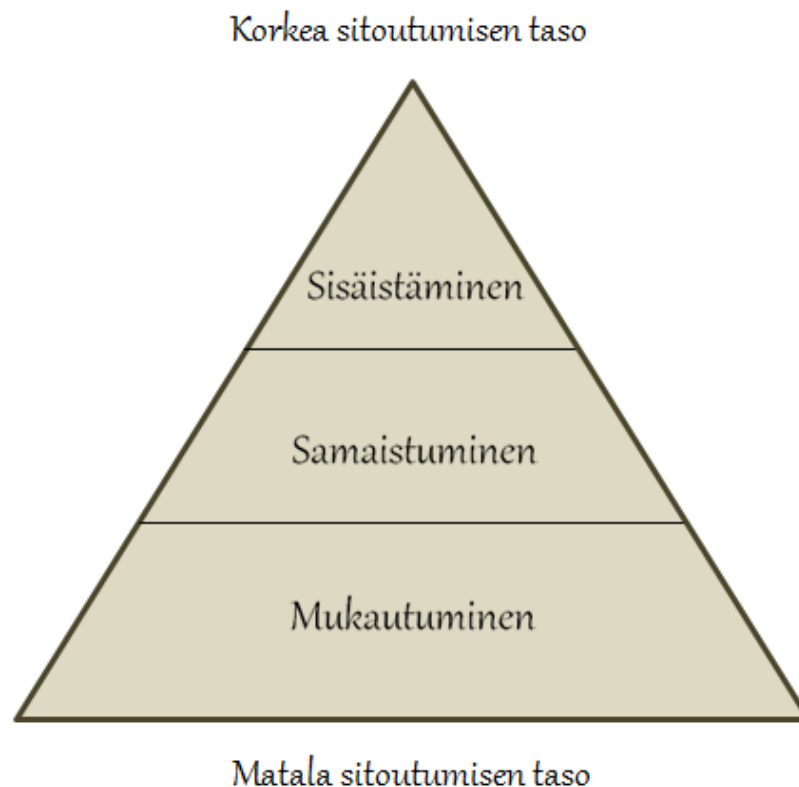
Sitoutumisessa on kyse yksilön asennoitumisesta ja kiinnittymisestä organisaatioon, mikä näkyy yksilön haluna ajaa paitsi omia intressejään, niin myös yrityksen tai organisaation etua. Omalla vastuunotolla ja työpanoksella työntekijä pyrkii auttamaan organisaatiota saavuttamaan tavoitteet. Tämä näkyy työntekijän motivoitumisena saavuttaa annetut tavoitteet sekä haluna kehittää omaa työskentelyään ja työympäristöään. (Jokivuori 2002, 19.)

Sitoutumista voidaan kuvata vastavuoroiseksi prosessiksi yksilön ja organisaation välillä. Organisaatio antaa yksilölle mahdollisuuden sitoutumiseen ja yksilön

motivaatio säätelee sitoutumisen astetta. Näiden välillä keskeisessä asemassa on luottamus. (Keskinen 2005, 26.)

Erilaisista lähestymistavoista ja määritelmistä huolimatta Jokivuori (2002, 17) pitää sitoutumista ennen kaikkea sosiaalipsykologisena ilmiönä. Jokivuoren määritelmän mukaan sitoutuminen on side organisaation ja yksilön välillä. Tämä side voi olla vahva tai heikko riippuen yksilön henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista.

Organisaatioon sitoutumisesta voidaan erottaa kolme eri tasoa. Nämä ovat mukautuminen (compliance), samaistuminen (identification) ja sisäistäminen (internalization). Vähiten sitoutumista edellyttää mukautuminen. Tällä tasolla yksilö työskentelee organisaatiolle saavuttaakseen tiettyjä etuja, kuten palkkaa. Samaistuminen tarkoittaa, että yksilö kunnioittaa organisaation arvoja, vaikka ei omaksuisikaan niitä sekä tuntee ylpeyttä kuullessaan organisaation. Ylimmän tason sitoutumista kuvaa sisäistäminen, jolloin organisaation edustamat arvot ja asenteet ovat samanlaisia kuin yksilöllä itselläänkin. (Jokivuori 2002, 17.)



KUVIO 2. Sitoutumisen tasot.

2.2 Työsitoutuneisuuden erilaisia lähestymistapoja

Työsitoutumista on tutkittu 1930-luvulta saakka, mutta vasta 60-luvulla Becker loi ensimmäisenä teorian, joka kuvaa yksilön sitoutumista organisaatioon. Uudet sitoutumisen teorit pohjautuvat vanhoihin teorioihin korjaten niiden puutteita tai luoden kokonaan uutta.

Taulukossa 1 on esitetty keskeisimmät sitoutumisen teorit. Teorit ovat taulukossa aikajärjestyksessä.

TAULUKKO 1. Organisaatiositoutumisen keskeiset mallit, mukailen Ketchandia ja Strawseria (2001) (Hohteri 2008).

Organisaatiositoutumisen eri näkökulmat		
Tutkijat ja teoria	Sitoutumisen ulottuvuudet	Sitoutumisen määritelmät
Becker (1960) Side bet -teoria	Jatkuva sitoutuminen	– Etuudet, jotka työntekijä menettäisi vaihtaessaan työpaikkaa – Kustannusten minimointi
Mowday, Porter & Steers (1974) OCQ -teoria	Affektiivinen sitoutuminen	– Vahva uskomus ja hyväksyntä organisaation päämäärille ja arvoille – Työntekijän huomattava panostus organisaation hyväksi – Vahva halu pysyä organisaation jäsenenä
O'Reilly & Chatman (1986) 2-ulotteinen malli	Välineellinen ja affektiivinen sitoutuminen	Välineellinen sitoutuminen – Palkkioperusteinen sitoutuminen Psykologinen kiintyminen – Sisäistäminen ja osallistuminen
Meyer & Allen (1991) 3-ulotteinen malli	Jatkuva, normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen	Jatkuva sitoutuminen – Vaihtokustannusten minimointi Normatiivinen sitoutuminen – Velvollisuuden tunne organisaatiossa pysymiseen Affektiivinen sitoutuminen – Halu sisäistävään toimintaan
Cohen (2007) 4-ulotteinen malli	Jatkuva, normatiivinen, affektiivinen ja välineellinen	– Odotukset ennen työsuhteen alkua – Etuudet, jotka työntekijä saa pitää pysyessään organisaatiossa – Sitoutuminen voi muuttua työsuhteen ja työuran aikana

2.2.1 Side bet -teoria

1960-luvulla luotiin ensimmäinen sitoutumisen teoria, kun Becker määritteli työntekijän sitoutumista organisaatioon side bet -teorian avulla. Side bet -teorian mukaan työntekijällä on piiloinvestointeja (side bets), etuuksia, jotka hän menettäisi vaihtaessaan työpaikkaa. Etuudet voivat olla aikaa, työpanos, rahaa tai mitä tahansa työntekijä on panostanut ollessaan työpaikassa. Ajan kuluessa näiden etuuksien korvaaminen olisi yhä vaikeampaa uudessa työpaikassa, jolloin työntekijän sitoutuneisuus kasvaa ja hänen on vaikeampi lähteä organisaatiosta. (Torniainen 2010, 19.)

Vuonna 1969, Ritzer & Trice kokeilivat ensimmäisinä Side bet -teoriaa käytännössä. He eivät löytäneet yhtäläisyyksiä sitoutumisen ja Side bet -teorian välillä, vaan he kuvasivat sitoutumisen sosiaalipsykologiseksi ilmiöksi. Side bet -teoria ei ole enää johtavia sitoutumisteorioita, mutta sen vaikutus näkyy Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallissa. (Torniainen 2010, 19.)

2.2.2 OCQ-teoria

Side bet – teoria sai paljon kritiikkiä, ja 1970-luvulla alettiin tutkia organisaatiositoutumisen psykologista puolta. Tunnetuin näistä on Porterin, Mowdayn ja Steersin 1974 kehitetty OCQ-teoria (organizational commitment questionnaire), joka mittaa yksilön sitoutumista organisaatioon muidenkin kuin taloudellisten kannustimien osalta. Teorian avulla pyrittiin ennustamaan työtyytyväisyyden tasoa organisaatiossa ja siinä havaittiin myös, että työpaikan vaihtotiheys kuvaa paremmin työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon kuin työtyytyväisyyden mittaaminen. (Cohen 2007, 338-339.)

OCQ -teoriassa sitoutuminen määritellään kolmen toisiaan tukevan tekijän perusteella. Nämä ovat vahva uskomus ja hyväksynnän antaminen organisaation päämäärille ja arvoille, huomattava panostus organisaation hyväksi sekä voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä. Nämä kolme tekijää ovat pohjana myös OCQ:n kyselylomakkeessa, joka muodostuu 15 kysymyksestä. Kysymykset arvioidaan asteikolla 1-5. OCQ suunniteltiin mittaamaan työntekijöiden affektiiivista sitoutumista, mutta sitä voidaan käyttää myös välineellisen

sitoutumisen mittaamiseen, jolloin se toimii kaksiulotteisesti. (Cohen 2007, 338-339.)

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat kritisoineet Porterin ym. (1974) mallia, koska heidän mukaansa psykologisen kiintymyksen kolmesta ulottuvuudesta ainoastaan työntekijän usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan kuvastaa työntekijän psykologista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Sen sijaan työntekijän voimakas halu ponnistella organisaation puolesta ja työntekijän vahva halu säilyä organisaation jäsenenä kuvaavat enemmän sitoutumisen seurauksia kuin sitoutumiseen johtavia syitä. (Nepponen 2011, 9-10.)

2.2.3 Kahden komponentin malli: O'Reilly ja Chatman

O'Reilly ja Chatman pyrkivät vuonna 1986 omalla teoriallaan korjaamaan organisaatiositoutumiseen liittyvät osa-alueet, joissa aiemmat teoriat olivat epäonnistuneet. O'Reilly ja Chatman halusivat korostaa sitoutumisen psykologisen kiintymyksen puolta sekä tutkia kiintymyksen pohjalta sitoutumiseen vaikuttavia syitä ja seurauksia. (Nepponen 2011, 10.)

O'Reillyn ja Chatmanin mukaan sitoutuminen on joko vastikkeellista sitoutumista tai psykologista kiintymystä. Vastikkeellisessa sitoutumisessa työntekijä on sitoutunut organisaatioon palkkion takia ja sitoutuminen on vain pinnallista. Psykologisesti kiintynyt työntekijä on taas sitoutunut organisaatioon syvemmin ja sisäistää yrityksen toimintaperiaatteet ja osallistuu aktiivisesti. Beckerin ja Porterin ym. teorioiden lisäksi tässä teoriassa O'Reilly ja Chatman näkevät sitoutumisen vaikuttavan muuhunkin käyttäytymiseen organisaatiossa kuin vain työpaikan vaihtohalukkuuteen. (Cohen 2007, 339.)

O'Reillyn ja Chatmanin tutkimuksen pohjana on käytetty Herbert Kelmanin asennemuutosmallia. He ottivat omaan teoriaansa Kelmanin luomat käsitteet mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. (Nepponen 2011, 10.)

Kelmanin mukaan mukautumisesta on kyse, kun työntekijä omaksuu asenteet ja käyttäytymismallit, koska saa niistä palkkion. Ulkoisiin palkkioihin perustuvaa sitoutumista kutsutaan myös välineelliseksi sitoutumiseksi. (Nepponen 2011, 10.)

Samaistumisella tarkoitetaan työntekijän halua luoda suhde työyhteisöön ja samaistumista organisaation arvoihin. Työntekijä ei kuitenkaan sisäistä organisaation arvoja eikä toimintatapoja. (Nepponen 2011, 10.)

Sisäistämällä tarkoitetaan, että työntekijä omaksuu organisaatiossa toivotun käyttäytymisen ja asenteet, koska ne ovat yhdenmukaisia yksilön omien arvojen kanssa (Nepponen 2011, 10). O'Reillyn ja Chatmanin teoria sai kritiikkiä muun muassa sen vuoksi, että se ei tuonut mitään uutta, mitä OCQ ei olisi jo kattanut (Nepponen S. 2011, 10).

2.2.4 Kolmen komponentin malli: Natalie Allen ja John Meyer

Meyer ja Allen (1991, 61–62) loivat kolmen komponentin mallin vanhojen sitoutumisteorioiden pohjalta. Vanhoista teorioista puuttui heidän mielestään yhtenäinen punainen lanka, vaikka joitain samankaltaisuuksia löytyi. Tärkeimmät erot teorioissa olivat asenteissa eli siinä, miten sitoutumista luonnehditaan. Monet tutkimukset tutkivat sitoutumista asenteellisesta ja käyttäytymisnäkökulmasta.

Meyerin ja Allenin (1991, 67) malli perustuu kolmeen eri tekijään. Nämä sitoutumisen muodot ovat:

- Jatkuva
- Normatiivinen
- Affektiivinen

Jatkuva sitoutuminen

Jatkuva sitoutuminen syntyy Morrowin (1993) mukaan suunnitellun eli rationaalisen valinnan kautta. Työpaikan vaihdosta tulisi liian suuret henkilökohtaiset kustannukset. Työntekijän tunteilla tai mieltymyksillä ei ole merkitystä organisaatioon sitoutumisessa, vaan kyseessä on puhtaasti työstä saatava palkkion tarve. Työntekijä menettäisi edut, joita hän saa työskennellessään organisaatiossa. Työntekijää organisaatioon sitovia tekijöitä ovat esimerkiksi

palvelusvuosien määrä, vakiintunut asema organisaatiossa sekä työsuhde-edut. (Nepponen S. 2011, 12–13.)

Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivisessa eli ohjeellisessa sitoutumisessa yksilö omaksuu työyhteisön ohjeet ja toimii näiden mukaan. Yksilö tuntee velvollisuudekseen tehdä töitä organisaatiossa. Sitä voidaan kuvata myös kulttuurisena ja organisatorisena sosialisena. Sitoutumiseen vaikuttavat myös vastavuoroisuuteen kannustavat edut ja kannustimet, joista syntyy lojaalisuus. (Meyer ja Allen 1991, 67–68.)

Työntekijän ei-taloudellista sitoutumista eli työetiikkaa voidaan Morrowin (1993) mukaan kuvata lottokysymyksellä eli jatkaisiko henkilö edelleen työssään, jos hän voittaisi lotossa tai hän pystyisi muuten turvaamaan taloudellisen toimeentulonsa. Työetiikka voidaan näin ollen yhdistää normatiiviseen sitoutumiseen. (Nepponen S. 2011, 13.)

Ko kollegoineen (1997) ovat kritisoineet Meyrin ja Allenin teoriaa, koska normatiivista sitoutumista on vaikea erottaa affektiivisesta sitoutumisesta. Heidän mielestään normatiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän velvollisuuteen sitoutua organisaatioon, kun taas affektiivisesti sitoutunut työntekijä on sitoutunut voimakkaasti organisaatioon ja nauttii ollessaan organisaation jäsen. Meyer ja Allen olivat tietoisia, että heidän kolmen komponentin mallissaan oli puutteita, ja he muuttivatkin myöhemmin mittaristoa lyhyemmäksi, jotta sillä pystyttäisiin mittaamaan tarkemmin sitoutumisen eri osa-alueita. (Cohen, 2007.)

Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen perustuu tunneperäiseen kiintymykseen, samaistumiseen ja organisaatioon osallistumiseen. Affektiivisesti sitoutunut yksilö muodostaa tunnesiteen työyhteisöön ja kokee olevansa tärkeä osa sitä. Tällainen yksilö haluaa tehdä töitä juuri tässä organisaatiossa. Vuorovaikutustaidot sekä yhdenmukaiset arvot organisaation kanssa edistävät sitoutumista organisaatioon. (Meyer ja Allen 1991, 67–68.) Affektiivista kiintymystä on mitattu jo Mowdayn

ym.(1979) OCQ-mittaristolla, minkä pohjalta Meyer ja Allen kehittivät oman affektiivista sitoutumista mittaavan mallin (Cohen, 2007).

Meyerin ja Allenin (1991, 69) mukaan affektiivisessa sitoutumisessa on kolme osa-aluetta:

1. Henkilökohtaiset ominaisuudet

Sitoutumiseen vaikuttavia olennaisia tekijöitä ovat henkilön luonteenpiirteet, kuten saavuttamisen tarve, muiden hyväksyntä, itsenäisyys, kontrollointi sekä työn merkitys omassa elämässä. Kun taas iän, sukupuolen, koulutuksen ja omaisuuden suhde sitoutumiseen ei ole kovin merkittävä, vaikka nekin vaikuttavat sitoutumiseen. (Meyer & Allen, 1991, 69.)

2. Organisaation rakenne

Muutamit tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatorakenteella olisi merkitystä sitoutumiseen. Meyerin ja Allenin (1991, 69) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin enemmän työn kautta tulleet kokemukset työntekijän ja esimiehen välisistä suhteista sekä selkeät roolit ja tunne omasta tärkeydestä organisaatiossa. Organisaation rakenteellisilla ominaisuuksilla ei ole Meyerin ja Allenin mukaan niin suurta merkitystä. (Meyer & Allen, 1991, 69.)

3. Työkokemus

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan sitoutuminen kehittyy niiden kokemusten tuloksena, jotka tyydyttävät yksilön tarpeita ja ovat yhteneväiset hänen arvojensa kanssa. Meyer ja Allen jakavat työkokemuksen kahteen kategoriaan. Ensimmäisen kategorian muuttajat tyydyttävät työntekijän fyysiset ja psyykkiset tarpeet, joiden kautta hän viihtyy organisaatiossa. Toisen kategorian muuttajat edesauttavat sitä, että työntekijä kokee osaamisen tunnetta omassa työtehtävässään. (Meyer & Allen, 1991, 69.)

Meyerin ja Allenin mukaan työntekijät kokevat kaikkia näitä kolmea sitoutumisen tyyppiä samaan aikaan, mutta eri vahvuisina. Siksi nämä pitää nähdä

ennemminkin sitoutumisen komponentteina kuin omina sitoutumisen tyyppinä. (Mayer ja Allen 1991, 67–68.)

Meyerin ja Allenin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin malli nousi johtavaksi sitoutumisen mittaristoksi, ja se on edelleenkin tunnustetuin sitoutumista mittaava teoria (Cohen 2007).

2.2.5 Cohenin neljän komponentin malli

Aaron Cohenin (2007) luoma neljän komponentin malli kuvaa työntekijän sitoutumista eri aikakausina. Cohenin mukaan työntekijän organisaatioon sitoutuminen on erilaista riippuen siitä, mitataanko sitoutumista ennen työsuhteen alkua vai työsuhteen alkamisen jälkeen. Hänen mukaansa työntekijän sitoutumisen taso voi vaihdella myös eri vaiheissa uraa.

Cohenin (2007) on vahvistanut omassa tutkimuksessaan, että normatiivisella ja affektiivisella sitoutumisella on vahva yhteys. Hänen mielestä normatiivista sitoutumista pitäisi mitata mieluummin ennen työsuhteen alkua, eikä vasta sen alkamisen jälkeen.

Cohenin (2007) teoriaan perustuvassa neljän komponentin mallissa sitoutuminen on määritelty kaksiulotteiseksi. Nämä ovat sitoutumisen ajoitus ja sitoutumisen perusteet. Sitoutumisen ajoitus voidaan jakaa sitoutumisalttiuteen, mikä muodostuu ennen työsuhteen alkua ja organisaatioon sitoutumiseen, mikä muodostuu työsuhteen edetessä. Sitoutumisen perusteet Cohen jakaa välineelliseen kiintymykseen sekä psykologiseen kiintymykseen.

Sitoutumisen ulottuvuudet		Sitoutumisen peruste	
		Instrumentaalinen kiintymys	Psykologinen kiintymys
Ennen työsuhteen alkua		Instrumentaalinen sitoutumisalttiuteen	Normatiivinen sitoutumisalttiuteen
Ajoitus	Työsuhteen alkamisen jälkeen	Instrumentaalinen sitoutuminen	Affektiivinen sitoutuminen

KUVIO 3. Sitoutumisen neljän komponentin malli Cohenia (2007) mukailleen.

Cohenin mukaan työntekijän välineellinen eli instrumentaalinen sitoutumisalttius kehittyy ennen työsuhteen alkua. Työntekijällä on tiettyjä odotuksia taloudellisista etuuksista, joita hän saa aloittaessaan yrityksessä. Normatiivinen sitoutumisalttius kuvaa taas työntekijän psykologista kiintymystä yritykseen ennen työsuhteen alkua. Sillä tarkoitetaan työntekijän moraalista velvoitetta yritystä kohtaan. (Cohen 2007, 342.)

Instrumentaalinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen alkamisen jälkeen. Tähän vaikuttavat työntekijän omat havainnot ja kokemukset yrityksen tarjoamista taloudellisista eduista. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy työsuhteen alkamisen jälkeen. Sillä voidaan kuvata työntekijän tuntemaa kiintymystä ja kuuluvuutta organisaatioon. (Cohen 2007, 342.)

Sitoutuminen asenteena

Cohen näkee sitoutumisen asenteena. Hänen teoriansa pohjautuu muun muassa Fishbeinin ja Ajzeinin (1975) tutkimukseen, minkä mukaan asenteet, sosiaalinen vaikutus sekä vaihteleva aikomus ennustavat käyttäytymistä. Jo Mowday, Porter ja Steers (1982) huomauttivat asenteellisen ja käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen eroista. Heidän mukaansa asenteellinen sitoutuminen keskittyy siihen prosessiin, jossa työntekijä pohtii suhdettaan organisaatioon. Työntekijä vertaa omia arvojaan ja päämääriään suhteessa organisaation arvoihin ja päämääriin. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen koskee taas prosessia, missä työntekijä on jäänyt jumiin tiettyyn organisaatioon ja miten hän käsittelee tätä ongelmaa. (Cohen 2007, 342.)

Sitoutuminen kaksiulotteisena konseptina: aika ja peruste

Cohen esittää sitoutumisen kaksiulotteisena konseptina, mikä koostuu sitoutumisen ajoituksesta sekä sitoutumisen perusteista. Sitoutumisen ajoituksen hän jakaa aikaan ennen työsuhteen alkua ja aikaan työsuhteen aloittamisen jälkeen. Sitoutumisen perusteet Cohen jakaa välineelliseen eli instrumentaaliseen sekä affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. (Cohen 2007, 343.)

Cohenin (2007) mukaan instrumentaalinen sitoutuminen keskittyy niihin etuihin, jotka työntekijä saa pitää jäädessään yritykseen. Meyerin ja Allenin teoria (1984)

taas perustui menetettyihin etuihin, jotka työntekijä menettää lähtiessään organisaatiosta.

Toinen ulottuvuus jakaantuu normatiiviseen ja affektiiviseen sitoutumiseen.

Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän moraalista sitoutumista.

Työntekijä uskoo, että on oikein olla lojaali ja osallistuva kaikissa sosiaalisissa tilanteissa. Affektiivinen sitoutuminen rinnastetaan psykologiseen kiintymykseen, jota O'Reilly ja Chatman (1986) tutkivat. Sillä tarkoitetaan työntekijän halua samaistua organisaation asenteisiin, arvoihin ja tavoitteisiin. (Cohen 2007, 343.)

Normatiivinen ja Instrumentaalinen sitoutumisalttius

Kuten *kuvio 3* osoittaa, työntekijällä on kaksi sitoutumisalttiuden muotoa ennen kuin hän aloittaa tietyn yrityksen palveluksessa. Nämä sitoutumisalttiudet ovat kehittyneet työntekijän aikaisemman sosiaalisen kulttuurin kautta. (Cohen 2007, 345.)

Normatiivinen sitoutumisalttius pohjautuu Meyerin ja Allenin (1991) normatiivisen sitoutumisen malliin pienillä eroavaisuuksilla. Suurin ero näiden välillä on, että Meyer ja Allen kuvaavat sitoutumisalttiutta yleiseksi moraalin tunteeksi organisaatiota ja työtä kohtaan organisaatiossa työskennellessään, kun taas Cohenin mukaan tämä tunne syntyy jo ennen organisaatiossa työskentelemistä. (Cohen 2007, 345.)

Cohenin instrumentaalinen sitoutumisalttius kuvastaa työntekijän yleistä taipumusta sitoutua tiettyyn organisaatioon perustuen työntekijän odotuksiin organisaation tarjoamista taloudellisista eduista kuten etuuksista, korvauksista ja palkkioista (Cohen 2007, 345).

Instrumentaalinen ja Affektiivinen sitoutuminen

Kun työntekijä on aloittanut organisaation palveluksessa, alkaa Cohenin mukaan kehittyä instrumentaalinen ja affektiivinen sitoutuminen. Logiikka näissä on sama kuin instrumentaalisisessa ja normatiivisessa sitoutumisalttiudessa, mutta nämä perustuvat erilaisiin kokemuksiin. Työntekijä arvioi sitoutumistaan organisaatioon perustuen omaan käsitykseen vaihtoarvosta yrityksen kanssa. (Cohen 2007, 345.)

Käsite instrumentaalinen sitoutuminen johtaa juurensa Etzionin (1961) näkemyksestä. Hän teki eron moraalisen osallistumisen ja laskennallisen osallistumisen välillä. Ensimmäinen on myönteinen ja voimakas suuntaus, joka perustuu organisaation tavoitteiden, arvojen ja normien sisäistämiseen sekä samaistumiseen. Laskennallinen osallistuminen merkitsee vähäisempää suhdetta organisaatioon ja perustuu suurelta osin vaihtosuhteeseen, joka syntyy työntekijän ja organisaation välille. Instrumentaalinen sitoutuminen syntyy työntekijän organisaatiolle antamastaan panoksesta, josta hän vastavuoroisesti saa palkkion. Instrumentaalinen sitoutuminen korostuu erityisesti työsuhteen alussa. (Cohen 2007, 345–346.)

Affektiivisen sitoutumisen kehittyminen vaatii taas enemmän aikaa, koska se edellyttää, että työntekijä kokee tunteellista kiintymystä organisaatiota kohtaan. Näin ollen affektiivinen sitoutuminen kehittyy hitaammin kuin instrumentaalinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen vaatii työntekijän syvää psykologista kiintymystä ja samaistumista organisaatiota kohtaan. Työntekijä tuntee vahvasti kuuluvansa organisaatioon. (Cohen 2007, 346.)

Sitoutumismalli ennen työsuhteen alkua

Cohen (2007) on esittänyt tutkimuksessaan sitoutumismallin, joka tapahtuu ennen työsuhteen alkua.

Sitoutumismallin kolme sitoutumisalttiuden ryhmää:

1. Ensimmäinen osa mallista kuvaa työntekijän henkilökohtaisia arvoja, uskomuksia ja luonteenpiirteitä. Uuden työntekijän tavoitteet ja arvot muuttuvat usein työsuhteen edetessä. Mitä yhtenäisemmät työntekijän ja organisaation arvot ja uskomukset ovat, sitä alttiimpi hän on sitoutumaan organisaatioon.
2. Toinen osa mallista kuvaa työntekijän odotuksia. Mitä korkeammat odotukset työntekijällä on työstä, sitä alttiimpi hän on sitoutumaan organisaatioon. Työntekijän korkea normatiivinen sitoutumisalttius edistää korkeampaa organisaatioon sitoutumista. Työntekijän korkea instrumentaalinen sitoutumisalttius kehittää taas todennäköisemmin korkeampaa instrumentaalista sitoutumista.

3. Kolmas osa mallista käsittää syitä, mitkä vaikuttivat työntekijän päätökseen aloittaa yrityksessä. Esimerkiksi alhaiset ulkoiset vaikuttimet ottaa työ vastaan tai suuret uhraukset vastaanotetun työn puolesta, kuten kieltäytyminen houkuttelevasta kilpailevan yrityksen tarjouksesta, vaikuttavat kuinka korkeaksi sitoutumisalttius työntekijän osalta kasvaa.

(Cohen 2007, 346–348.)

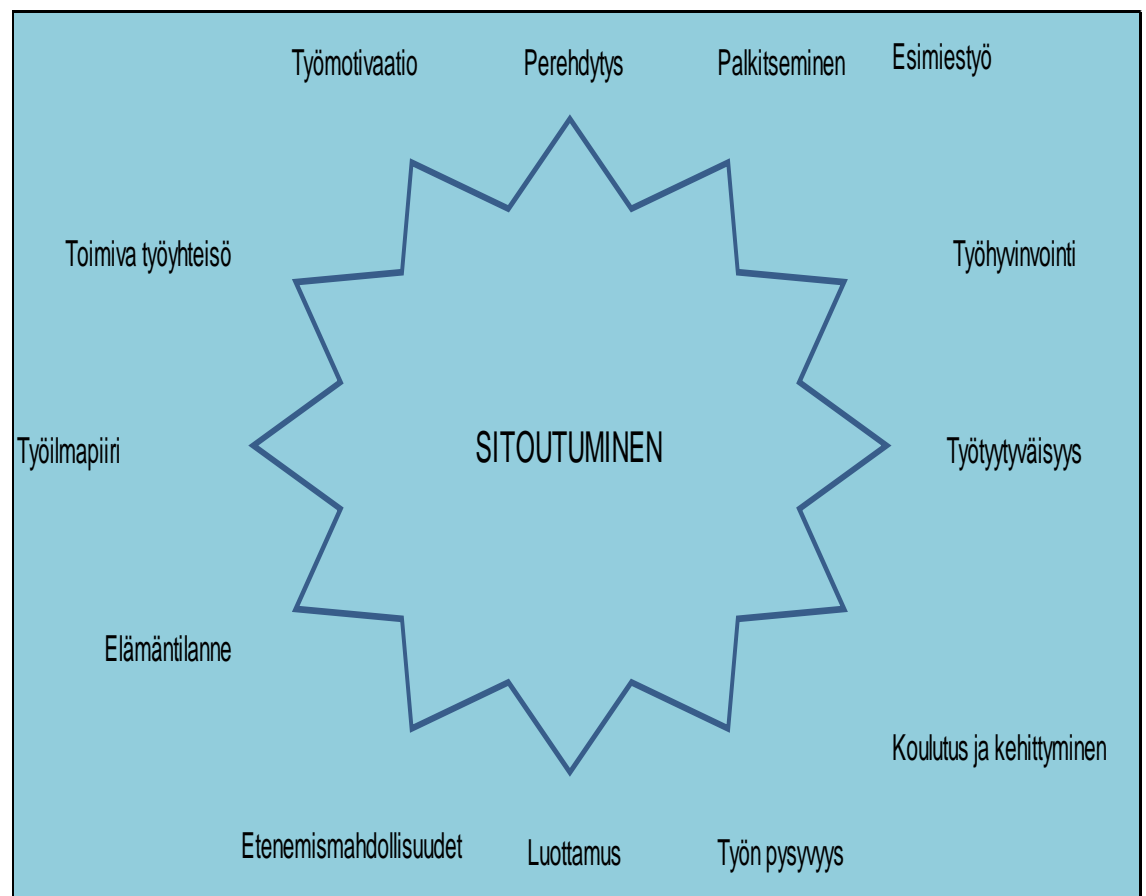
3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumista ei voi määrittellä minkään yksittäisen tekijän mukaan, vaan se on monen eri tekijän summa. Sitoutumiseen vaikuttavat niin ihmisen luonteenpiirteet kuin omat arvot ja asenteetkin. Toiset ihmiset ovat myös sitoutuneempaa ihmistyyppiä kuin toiset. (Keskinen 2005, 26.)

Sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, ja heidän halunsa vaihtaa työpaikkaa on pienempi. Heillä on havaittu olevan myös vähemmän sairauspoissaoloja. Sitoutuneet työntekijät edistävät myös organisaation innovatiivisuutta sekä joustavuutta. (Jokivuori 2002, 10.)

3.1 Mistä tekijöistä sitoutuminen koostuu työympäristössä?

Kuviossa 4 on esitetty sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, joilla on merkitystä sitoutumisen syntymiseen ja kehittymiseen työympäristössä.



KUVIO 4. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työmotivaatio

Sitoutuneisuus ja motivaatio ovat käsitteinä melko lähellä toisiaan, ja niistä saatetaan puhua toistensa synonyymeina, vaikka näin ei olekaan. Esimerkiksi työntekijä voi olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut, tai vastaavasti motivoitunut, mutta ei sitoutunut. Motivaatiota voi kuvata liikkeelle saavaksi voimaksi, joka selittää, miksi toimimme juuri niin kuin toimimme. Motivaatio on ikään kuin ulkoapäin tulevaa energiaa. Sitoutuminen on huomattavasti laajempi käsite. Sitä voidaan kuvata sisäisen tarkoituksen, motivaation, kiinnostuksen ja ymmärryksen löytämiseksi eli sisäiseksi kyvyksi motivoida itseään. (Kauppinen 2002, 27.)

Motivaatio riippuu henkilön sisäisistä tarpeista, joita voidaan vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Motivaatio vaihtelee samallakin ihmisellä eri tilanteissa ja eri aikoina. Esimerkiksi palkka on yksi hyvä motivaatiotekijä, jonka vaikutus motivaatiotekijänä riippuu ihmisen sen hetkisen elämäntilanteen arvoista, taloudellisesta tilanteesta ja tarpeista. Toisille tärkeä motivaatiotekijä on taas oma sisäinen suoritustarve eikä ulkoisilla kannusteilla ole kovin suurta merkitystä. Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja monissa tutkimuksissa nousee esille kolme tekijää, jotka yhdessä vaikuttavat työmotivaation syntymiseen. Nämä ovat työntekijän persoonallisuus, itse työ sekä työympäristö. Työntekijän mielenkiinto työhön on tärkeimpiä tekijöitä, sillä työntekijä joka ei pidä työstään eikä arvosta sitä vaikuttaa negatiivisesti koko työympäristöön ja sen jäseniin. (Viitala 2004, 150–152.)

Perehdytys

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla uusi työntekijä oppii tuntemaan työnantajan toimintatavat. Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen. Nämä ovat työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja omaan työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttämisessä tutustutaan organisaation toimintatapoihin, -ajatuksiin, liikeideaan sekä visioon. Työpaikkaan perehdyttämisessä työntekijä tutustuu työkavereihinsa sekä asiakkaisiin. Työhön perehdyttämisessä työntekijä oppii tuntemaan työtehtävänsä ja hänelle annetut odotukset. (Kauhanen 2006, 146.)

Palkitseminen

TAULUKKO 2. Aineellinen ja aineeton palkitseminen.

Palkitseminen	
Aineellinen palkitseminen	Aineeton palkitseminen
Autoetu	Palaute
Puhelinetu	Arvostus
Tulospalkka	Joustava työ
Vakuutukset	Vaikutusmahdollisuudet
	Kehittymismahdollisuudet

Taloudellinen palkitseminen (aineellinen palkitseminen):

Taloudellinen palkitseminen voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoralla palkitsemisella tarkoitetaan rahaa. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan taas etuja, joilla on työntekijälle taloudellinen arvo. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset ylimääräiset vakuutukset, ateria-, auto- tai puhelinetu. (Kauhanen 2000, 103.)

Taloudellinen palkitseminen voi houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä ja vastaavasti pitää hyvät työntekijät yrityksessä. Palkitsemisen avulla voidaan myös lisätä tuottavuutta ja tuottaa kilpailuetua. (Kauhanen 2000, 105.)

Aineeton palkitseminen:

Aineettomia palkitsemistapoja ovat palaute, arvostus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, joustavat työjärjestelyt sekä itse työ. (Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 34.)

Aineettomia palkitsemiskeinoja ei voida mitata rahassa, mutta ne ovat erittäin tärkeitä. Yrityksen juhlat ovat hauskanpidon lisäksi tärkeä tapa motivoida

henkilökuntaa ja lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kiittäminen ja tunnustuksen antaminen hyvin tehdystä työstä ovat erittäin arvokkaita palkitsemiskeinoja. (Viitala 2007, 162.)

Esimiestyö

Esimies päättää, minkälaisia ihmisiä hän palkkaa. Esimiehen päätökset vaikuttavat suuresti siihen, minkälaiseksi työyhteisö muodostuu. Hänellä täytyy olla silmää löytääkseen ammattimaiset ja kehityskelpoiset työntekijät oikeisiin työtehtäviin. Esimies antaa työntekijöilleen parhaat mahdolliset työkalut työtehtävien hoitamiseen, jotta työntekijöiden työ olisi tuottavaa. Hän on myös työntekijöiden tukena ja apuna päivittäisessä työssä. (Viitala 2007, 100.)

Hyvään esimiestyöhön kuuluu varmistaa, että työntekijöitä on tarpeeksi olosuhteisiin nähden. Esimies näyttää omalla työllään esimerkkiä alaisilleen, ja hänen motivaationsa ja sitoutumisensa työhön vaikuttavat myös alaisten työskentelyyn. (Viitala 2004, 323–324.)

Työntekijöiden on tärkeää tietää, miksi he työtä tekevät ja mitä heiltä työssä odotetaan. Esimiehellä on tärkeä tehtävä varmistaa, että tieto kulkee organisaation sisällä. Esimies toimii aina esimerkkinä alaisilleen. Siksi on tärkeää, että esimiehen teot ja sanat eivät ole ristiriidassa keskenään. Ristiriidat aiheuttavat epävarmuutta ja epävarmuus on tekijä, joka alentaa tuottavuutta. Epävarmuus saa aikaan huhuja, jota lähtevät kiertämään. Siksi avoin tiedottaminen on ensiarvoisen tärkeää. Kun asioista tiedotetaan avoimesti, on helpompi säilyttää työntekijöiden luottamus esimieheen. (Hagemann 1991, 51.)

Toimiva työyhteisö

Ammatillinen asenne ja käyttäytyminen tarkoittavat sitä, että erilaiset persoonallisuudet ja muuten erilaiset ihmiset pystyvät tekemään töitä yhdessä ristiriidoista ja erimielisyyksistä huolimatta. Työyhteisössä ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä eivätkä ihmisten väliset henkilö- ja tunnesiteet saisi vaikuttaa työntekoon, vaikka työpaikalla muodostuneet kaverisuhteet ovatkin myönteinen asia, ja hyvät suhteet työtovereihin voivat jopa edistää sitoutumista. (Järvinen 2008, 80.)

Toimiva työyhteisö tarvitsee tietyt kannattelevat rakenteet, jolloin ihmiset voivat toimia ammatillisesti ja onnistua työssään. Järvinen (2008, 85) kuvaa työyhteisöä temppeleinä, jossa perustana on sen perustehtävä eli se, mitä varten työpaikka on olemassa ja pilareina työntekoa tukeva organisaatio, johtaminen, töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä jatkuva arviointi. Toimiva työyhteisö on tuottelias ja pystyy mukautumaan ympäristön luomiin muutoksiin. Temppeli on esitetty *kuviossa viisi*.



Pekka Järvinen (2001), Onnistu esimiehenä

KUVIO 5. Toimiva työyhteisö (Valtiokonttori 2007).

Työilmapiiri

Hyvän työilmapiiriin muodostumiseen tarvitaan koko henkilöstön ponnistelua. Esimiehellä on myös työilmapiirin luomisessa tärkeä rooli, koska hänellä on

asemansa vuoksi suurempi mahdollisuus vaikuttaa siihen. Hyvä työilmapiiri voi välittyä työntekijöistä asiakkaisiin saakka. (Sistonen 2008, 141.)

Hyvän työilmapiirin voi tunnistaa toimivista esimies-alaissuhteista, yhteisöllisyydestä, hyvästä tiedonkulusta yrityksen sisällä sekä yhteisistä päämääristä. Kehitys- ja etenemismahdollisuudet, oikeudenmukainen palkitseminen, työn virikkeellisyys, kohtuullinen työn kuormitus sekä selkeä työnjako ovat myös tärkeitä tekijöitä työilmapiirin muodostumisessa. (Rauramo 2008, 126.)

Työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvointi on haaste yrityksille. Siihen halutaan panostaa, koska hyvinvoiva työyhteisö tekee myös tuloksellista ja tehokasta työtä. Yritykset haluavat kannustaa työntekijöitä pitämään huolta sekä henkisestä että fyysisestä jaksamisestaan, mutta on työntekijän vastuulla, haluaako hän pitää huolta itsestään. (Viitala 2007, 211–223.)

Työhyvinvointi lähtee siitä, että työntekijä tietää tavoitteensa. Rakentavan palautteen saaminen tehdystä työstä on erittäin tärkeää ja auttaa ohjaamaan henkilöstöä toimimaan oikeaan suuntaan. Työhyvinvointia tukevat myös tieto työsuhteen pysyvyydestä, mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, oikeat työvälineet töiden tekemiseen, työpaikan ilmapiiri sekä henkilöstöedut. (Rantamäki ym. 2006, 33–34.)

Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten työn sisältö, työmäärä, työpaikan keskinäiset suhteet, esimiehen johtamistapa ja organisaation ilmapiiri. Työtyytyväisyys tai -tyytymättömyys on vahvasti sidoksissa sitoutumiseen. Eniten sitoutumista laskevat tyytymättömyys työn sisältöön ja työn organisointiin. Myös tyytyväisyys palkkaan ja työaikoihin ovat merkityksellisiä sitoutumisen kannalta. (Juuti 2006, 27; Jokivuori 2002, 61.)

Elämäntilanne

Elämäntilanne vaikuttaa suuresti sitoutumiseen. Varsinkin elämän muutostilanteet saavat ihmisen arvioimaan uudestaan omia arvojaan suhteessa työhön. Työntekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri ryhmään: turvallisuushakuisiin, urasuuntauneisiin sekä yrittäjähenkisesti suuntauneisiin.

Turvallisuushakuiselle työntekijälle työ on vain yksi osa elämää eikä sen merkitys ole suurempi kuin esimerkiksi perhe-elämän tai vapaa-ajan. Tärkeintä turvallisuushakuiselle on työn pysyvyys sekä siitä saatava toimeentulo.

Urasuuntautunut pyrkii jatkuvasti kehittymään ja suhtautuu työhön intohimoisesti. Yrittäjähenkinen taas ei pidä tiukoista säännöistä vaan työskentelee mieluummin vapaammin ja ottaa riskejä. (Kärkkäinen 2002, 36.)

Etenemismahdollisuudet

Noudattamalla periaatetta, että työtehtävään pyritään palkkaamaan aina pätevin henkilö, voidaan työntekijöiden vaihtuvuutta pienentää. Sitoutumista voidaan lisätä myös asettamalla oma, jo olemassa oleva henkilökunta etusijalle, kun nimitetään henkilöä ylempiin tehtäviin. Tällä tavoin voidaan yrityksen sisäisesti edistää työntekijän urakehitystä. Tämä motivoi työntekijöitä kouluttamaan itseään ja asettamaan itselleen tavoitteita. (Pessi 1999, 88–89.)

Luottamus

Sitoutuminen organisaatioon perustuu luottamukseen. Vahvan luottamuksen vallitessa myös sitoutuminen on voimakasta. Organisaatiossa missä vallitsee luottamus, työntekijät uskovat, että kaikki tekevät töitä samojen asioiden eteen ja työ perustuu rehellisyyteen sekä työntekijöiden että työnantajan puolelta. (Jokivuori 2004.)

On tärkeää, että työntekijät pystyvät luottamaan työnantajaansa. Sen takia avoin ja salailematon työilmapiiri edesauttavat luottamuksen syntymistä. Avoin tiedonkulku on avainasemassa, jotta huhuja ei pääse liikkeelle ja luottamus säilyy. (Hagemann 1991, 51.)

Työn pysyvyys

Jokivuoren (2002, 57–58) mukaan määräaikaisessa työsuhteessa olevien tai vakituisten työntekijöiden sitoutumisessa ei ole eroa. Sen sijaan epävarmuus työsuhteen pysyvyydestä vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen.

Koulutus ja kehittyminen

Työnantaja voi mahdollisuuksiensa mukaan tarjota työntekijöilleen tarvittavaa koulutusta joko uusiin työtehtäviin liittyen tai syventääkseen jo opittuja tietoja. Koulutukseen osallistuminen voi ennakoida vaativampia työtehtäviä, palkankorotusta ja ylenemisen mahdollisuutta. Työnantajan tarjoamat kehitys- ja koulutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista, edistävät tuotteiden ja palveluiden kehittämistä sekä parantavat työhyvinvointia. (Riikonen ym. 2003, 27.)

Sitoutunut henkilöstö on ylpeä saadessaan tehdä töitä yrityksen palveluksessa. He ovat myös valmiita joustamaan yrityksen edun vuoksi ja tekevät yhteistyötä saavuttaakseen heille asetetut tavoitteet. Luottamus siihen, että kaikki tekevät työnsä parhaansa mukaan yhteisen päämäärän eteen, on lujaa. (Sistonen 2008, 136.)

3.2 Sitoutumisen eri tyyppejä

Työntekijöillä on erilaisia intressejä, jotka vaikuttavat siihen miksi he ovat sitoutuneet työpaikkaan. Nämä tekijät voivat vaihdella elämäntilanteen ja henkilökohtaisten päämäärien mukaan. Lampikoski (2005) jaottelee työntekijät seuraavien sitoutuneisuustyyppien mukaan.

Tunnepohjainen sitoutuminen

Työntekijä pystyy samaistumaan yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin. Työpaikan sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä niin työ- kuin vapaa-aikana.

Aito sitoutuminen

Työntekijä voi kokea työtehtävänsä yrityksessä kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työntekijä sisäistää yrityksen arvot ja toimii niiden mukaisesti.

Normisitoutuminen

Työntekijä kokee velvollisuudekseen työskennellä yrityksessä. Vanhemmiten tämä on yleinen sitoutumismuoto. Työntekijä kokee saaneensa yritykseltä etuja kuten koulutusta ja taloudellisen turvan.

Etuihin perustuva sitoutuminen

Työntekijä työskentelee yrityksessä vain saatavien etujen takia, mutta osaa myös puntaroida lähtönsä kustannukset, jos lähtee työpaikasta. Tällainen henkilö on altis vaihtamaan työpaikkaa, jos siitä koituu hänelle parempia etuja kuin nykyisestä työpaikasta.

Työhön sitoutuminen, omistautuva sitoutuminen

Työntekijälle on tärkeintä työssä itse työ ja työstä saatu tyydytys. Itse organisaatio ei ole tälle työntekijälle tärkeintä.

Karrierisitoutuminen

Työntekijälle on tärkeää luoda uraa ja edetä. Tällainen työntekijä vaihtaa työpaikkaa, jos se auttaa häntä urallaan edistymisessä.

Ympäristöön sitoutuminen

Työntekijä haluaa työskennellä tietyllä paikkakunnalla tai on sitoutunut tiettyyn työmiljööseen tai -projektiin.

Muodollinen sitoutuminen

Työntekijä toimii pääsääntöisesti omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta mukautuu yritykseen ja haluaa sen tarjoamat edut.

Pakollinen sitoutuminen

Työskentelee yrityksessä vain pakosta. Tällainen työntekijä työskentelee minipanoksella eikä halua sisäistää yrityksen arvoja, mutta noudattaa kuitenkin normeja.

Paluositoutuminen

Työntekijä voi lähteä ulkomaankomennukselle, opiskelemaan, vanhempain- tai hoitovapaalle tai siirtyä toiseen työpaikkaan. Yritykselle kannattavia työntekijöitä, joiden paluuseen ja sitouttamiseen kannattaa panostaa.

Sitoutumattomuus

Työntekijä ei ole sitoutunut yritykseen. Hän ei sisäistä yrityksen arvoja eikä suorita kunnolla annettuja työtehtäviä.

Sitoutumisen jaksottaisuus

Sitoutuminen alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja kehittyy koko työssäolon ajan. Sitoutuminen vaihtelee työntekijän elämäntilanteen mukaan. Tärkeitä sitoutumiseen vaikuttavia elinvaiheita ovat mm. opiskelujen päättyminen, perheen perustaminen, puolison työtilanteen muutos ja oman kodin ostaminen. Myös yrityksen muutostilanteet vaikuttavat sitoutumiseen.

(Lampikoski 2005, 48–51.)

3.3 Sitoutumisen etuja

Organisaatiot panostavat paljon työntekijöiden kehittämiseen ja osaamisen lisäämiseen. Ellei heitä pystytä pitämään organisaation palveluksessa, menevät nämä rahat hukkaan. Organisaation pystyessä pitämään avainhenkilönsä palveluksessaan, voidaan saavuttaa monia etuja. Näin pystytään säästämään uuden henkilöstön rekrytointi-, valinta- ja perehdytyskustannuksissa. Vanhan henkilöstön pysyttäminen eli sitouttaminen on myös yritykselle edullisempaa kuin kokonaan uudella työntekijällä korvaaminen. Organisaatio saavuttaa myös imagoetua, kun henkilöstön vaihtuvuus ei ole suurta, jolloin uusien henkilöiden

palkkaaminen on helpompaa. Henkilöstön vaihtuessa on myös aina riski, että yrityksen avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt, patentit jne. valuvat kilpailijoille. Myös organisaation suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät ja parantuvat osaavan ja sitoutuneen henkilöstön avulla. Asiakkaat ovat lojaaleja ja tyytyväisiä ja asiakkaiden asioiden hoito sujuu kitkatta ja tulokset voivat pysyä korkealla tasolla. (Lampikoski 2005, 77–78.)

Sitoutuminen yritykseen tuo etuja organisaation lisäksi myös henkilöstölle. Varmuus työpaikasta, etujen saavuttaminen työvuosien karttuessa ja eläke-edut ovat monelle työntekijälle tärkeitä. Sitoutuminen luo myös työntekijälle tutun sosiaalisen ympäristön ja pysyviä ihmissuhteita. Jotta sitoutuminen olisi henkilöstölle kannattavaa, on tärkeää valita organisaatio oikein. Hyvän organisaation valinneet menestyvät, voivat nauttia työstään, työoloista sekä kokea turvallisuudentunnetta sekä saavuttavat työkavereiden kunnioituksen. (Lampikoski 2005, 79.)

3.4 Sitoutumisen mittaaminen

Henkilöstöhallinnan kannalta on erittäin tärkeää tietää, kuinka sitoutunutta henkilöstö on. Sitoutumattomuus lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja täten työnantajan kustannuksia. Jokainen lähtenyt työntekijä maksaa työnantajalle vähintään kaksi kertaa henkilön vuosipalkan verran. (Lampikoski 2005, 136.)

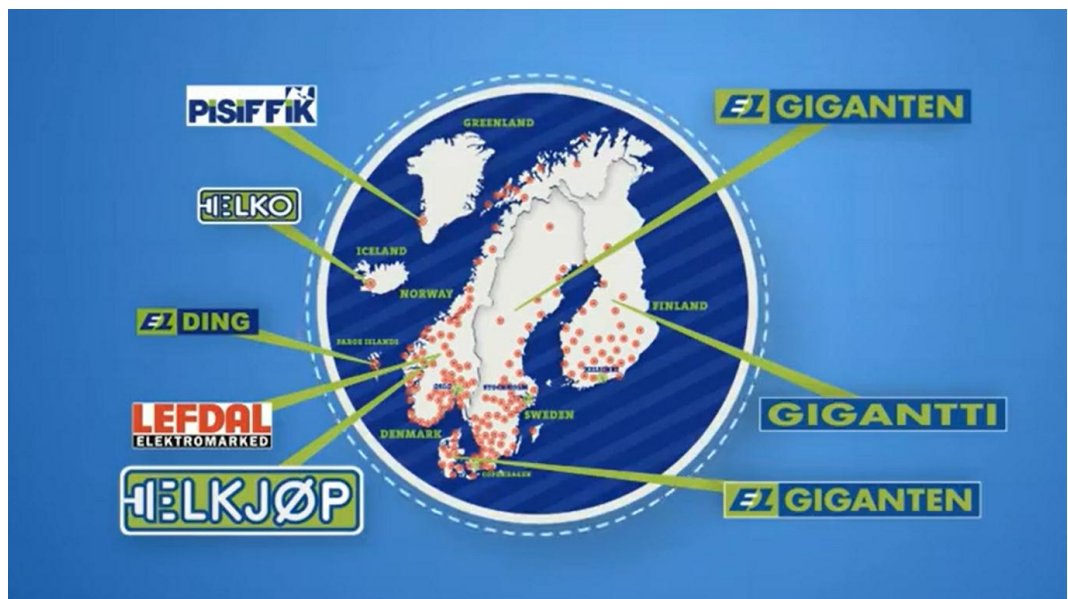
Sitoutumista on tutkittu paljon ulkomailla, mutta Suomessa se on vielä vähemmän tutkittua. Henkilöstöstrategiaan voidaan tehdä sitoutumista edistäviä muutoksia, kun sitoutumista on mitattu erilaisilla suureilla. Ennen mittaamista on tärkeää päättää mitä halutaan mitata ja mikä on tavoite. Onko tärkeää saada selitystä vaihtuvuudelle vai halutaanko tietää henkilöstön motivaatiosta. Sitoutumista voidaan mitata sekä laskennallisilla eli kvantitatiivisilla että kvalitatiivisilla eli laadullisilla suureilla. Yrityksen kannattaa seurata sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta sekä työtehokkuuden vaihtelua, sillä ne ovat yhteydessä sitoutumisen tasoon. Toistuvat arvioinnit ja mittaukset ovat tärkeitä, sillä kertaluonteiset mittaukset eivät anna realistista kuvaa. Myös kilpailijoiden lukuja kannattaa seurata, jos ne

ovat saatavana. Tarpeeksi laajalla aineistolla voidaan saada luotettavaa tietoa henkilöstön sitoutumisen tasosta. (Lampikoski 2005, 122–130.)

Laadullisia arviointeja ovat esimerkiksi haastattelulomakkeet, jotka soveltuvat hyvin suurille organisaatioille. Toinen esimerkki on haastattelu. Keskustelu voi olla kahdenkeskinen työntekijän ja esimiehen välillä tai esimerkiksi tiimihaastattelu, jolloin esimies tai muu ryhmän vetäjä keskustelee koko tiimin kanssa tietystä aiheesta. Laadullisissa arvioinneissa voidaan kartoittaa miten henkilöstö kokee johtamisen ja esimiestoiminnan, miten viestintä toimii, edistävätkö yrityksen arvot sitoutumista ja miten hyvin henkilöstön palkitseminen ja motivointi toimii. (Lampikoski 2005, 129–130.)












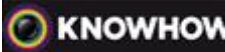

4 CASE: GIGANTTI OY AB

Gigantti -ketjun juuret ovat vuodelta 1962, kun 33 itsenäistä elektroniikka-alan liikettä yhdistyi ja muodosti Elkjøp -konsernin, joka on Pohjoismaiden suurin elektroniikka-alan yritys. Gigantin omistaa brittiläinen DSG International plc, joka tunnetaan myös nimellä Dixons Group, joka osti Elkjøp -ketjun vuonna 1999. Konsernilla on myymälöitä kaikissa Pohjoismaissa ja se työllistää yli 7000 henkilöä. Norjassa ketju tunnetaan nimellä Elkjøp, Ruotsissa ja Tanskassa ElGiganten ja Suomessa Giganttina.



KUVIO 6. Elkjøp -ketjun myymälät maittain (Elkjøp 2011).

Suomen ensimmäinen Gigantti-myymälä avattiin vuonna 1999 Vantaan Tammistoon, ja tällä hetkellä Gigantilla on 43 myymälää Suomessa. Vuonna 2010 Gigantin liikevaihto oli 308 miljoonaa euroa. Suomessa Gigantin palveluksessa on noin 400 työntekijää. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Irmeli Rytönen. Gigantti on Suomessa elektroniikka-alan markkinajohtaja 23 %:n markkinaosuudellaan.

	UK & Ireland	Nordics	Other International	e-commerce
				
				
				
				
Sales	£3.8bn	£2.3bn	£1.2bn	£0.8bn
Share of Group	47%	28%	15%	10%
Market Position	No.1	No.1	No.1 Greece No.2 Italy, Czech	Leading pure play internet operator across Europe
EBIT	£71.3m	£105.6m	(£21.6m)	£0.9m
No. Stores	642	285	308	n/a
No. Employees	23,091	7,343	6,191	1,398

Data as at financial year end to 30 April 2011 (adjusted to exclude PC City operations in Spain)

KUVIO 7. Dixonsin omistamat ketjut ja niiden oleelliset tiedot.

Elkjøpin pääkonttori sijaitsee Oslossa, josta ostetaan tuotteet 25 miljoonalle asiakkaalle ja toimitetaan keskusvarastoon Jönköpingiin Ruotsiin.

Keskusvarastolta tuotteet toimitetaan myymälöihin sekä suoraan asiakkaille.

Ostettaessa suuria määriä tuotteita kerralla, pystytään kulut pitämään minimissään ja tuotteet saadaan edullisemmin. Keskusvarasto on pinta-alaltaan todella suuri, 95000m², mikä vastaa pinta-alaltaan 14 kokonaista jalkapallokenttää.

Gigantti panostaa huomattavia summia mainontaan niin televisiossa, verkossa kuin painetuissa lähteissäkin. Myös sosiaalinen media on tullut tärkeäksi viestintäkanavaksi yrityksen ja asiakkaan välillä.

Gigantin Lahden myymälä työllistää noin 25 henkilöä. Työntekijät työskentelevät jokainen omalla osastollaan, myyntiosastolla myymälässä, varastossa tai kassalla, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on ammattilainen oman osastonsa tuotteiden tietämyksessä.

(Elkjøp 2011.)

4.1 Sitoutuneisuuskyselyn toteutus

Sitoutuneisuuskysely on tilattu ulkopuolisesta Gallup Universityltä Elkjøp -ketjun yrityksille. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena tutkimuksena ja tiedonkeruussa käytettiin Internet-kyselyä, johon jokaisella vastaajalla oli henkilökohtainen käyttäjätunnus ja salasana. Tällaiset tutkimukset ovat hinnakkaita, joten on tärkeää, että niitä pystytään hyödyntämään yrityksessä. Pelkkä tieto siitä, miten sitoutunutta henkilöstö on, ei hyödytä ketään, ellei asialle tehdä mitään.

Tutkimuksessa on 12 pääkysymystä, jotka ovat merkittäviä sitoutumisen tutkimisessa. Jokaiselle myymälälle on eritelty omat tulokset sekä tuloksissa näkyy myös koko Gigantti-ketjun keskiarvo. Kyselyn mukana tulee selkeät ohjeet siitä, mitä kysymyksillä tarkoitetaan ja miten niitä tulisi henkilöstön kanssa käydä läpi. Oheismateriaali antaa esimiehelle hyvät valmiudet tulkita kyselyn tuloksia ja vinkkejä kyselyn purkamiseen työntekijöiden kanssa.

Tulosten käsittelyssä toimipisteen henkilökuntaa pyydetään valitsemaan kaksi kysymystä, yksi jossa toimipiste on pärjännyt hyvin ja yksi jossa heikommin. Näistä kahdesta prioriteettikysymyksestä tehdään toimintasuunnitelma yhdessä työntekijöiden kanssa, mitä voidaan parantaa ja miten, ja missä ollaan hyviä. Toimintasuunnitelman mukaisia toimenpiteitä seurataan kuukausittain. Seuraavana vuonna tehdystä tutkimuksesta voidaan suuntaa-antavasti nähdä onko tavoitteissa onnistuttu.

Ongelmana on ollut se, että on täysin yksikön esimiehen vastuulla, miten sitoutuneisuuskyselyn tuloksia käydään läpi ja tehdäänkö niiden perusteella toimenpiteitä. Joissakin toimipisteissä kyselyn tulokset puretaan huolellisesti ja

tehdään toimintasuunnitelma, mutta joissakin toimipisteissä kyselyn purku on jäänyt siihen, että henkilöstölle on vain kerrottu kyselyn tulokset. Tämän takia olen laatinut ohjeistuksen, jonka mukaan jokaisen yksikön esimiehet toimivat käsitellessään sitoutuneisuuskyselyä, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty.

4.2 Sitoutuneisuuskyselyn tulokset

Olin mukana seuraamassa Gigantin Lahden toimipisteen vuoden 2009 sitoutuneisuuskyselyn tulosten läpikäyntiä syksyllä 2009 opinnäytetyötä varten. Paikalle pääsi vain noin 10 työntekijää, vaikka vastaajia sinä vuonna kyselyssä oli 16.

Heti alussa tuli selväksi, että kysymyksiä ei ollut ymmärretty täysin tai niitä ei osattu selittää. Kysymykset käytiin läpi ryhmässä keskustellen ja työntekijöille selitettiin mitä kysymyksellä oli tarkoitettu.

Tämän jälkeen keskusteltiin avoimesti, miksi eri kohdista oli tullut tietty määrä pisteitä. Tuli esille ettei työn tekemiseen ole aina ollut tarvittavia välineitä eivätkä esimerkiksi tietokoneet ole aina toimineet. Palautetta työstä odotettiin myös enemmän. Esimies kirjasi ylös työntekijöiden ajatukset.

Keskustelun jälkeen valittiin kaksi prioriteettikysymystä, joihin panostetaan. Ensimmäinen oli ”Joku työpaikallani on puhunut kanssani edistymisestäni viimeisen puolen vuoden aikana”. Työntekijät kokivat, että edistymisestä ei ollut puhuttu heidän kanssaan ja siihen haluttiin parannusta. Keskusteltiin myös, miten työntekijät haluaisivat asiasta keskusteltavan ja toiveissa esiin nousivat henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Toinen asia, joka valittiin, oli ”Minun on mahdollista päivittäin soveltaa työhöni parhaiten hallitsemiani taitoja”. Tässä oli kyselyn mukaan pärjätty ja työntekijät kokivat, että he pystyvät käyttämään työssään omia vahvuuksia ja tekemään sitä missä ovat hyviä.

Tuloksia oli käyty läpi aikaisempinakin vuosina, mutta niiden pohjalta ei ollut tehty kunnollisia toimintasuunnitelmia. Tänäkään vuonna ei kirjattu ylös varsinaista toimintasuunnitelmaa, jota seurattaisiin, vaan toimintasuunnitelma jäi

keskustelun tasolle. Huomioitavaa on, ettei paikalla ollut kuin noin puolet toimipisteen henkilökunnasta.

Seuraavan sitoutuneisuuskyselyn tulokset julkaistiin maaliskuussa 2011. Vertailussa kävi ilmi, että kokonaisvaltainen sitoutumisen taso oli laskenut. Prioriteettikysymyksiksi nostetuissa asioissa oli ainoina kohtina kuitenkin tapahtunut pientä parannusta.

Lahden toimipisteessä tapahtui kyselyjen välissä myös suuria muutoksia, kun esimies vaihtui. Tämä vaikuttaa luonnollisesti henkilökunnan välisiin suhteisiin. Uudella esimiehellä on omat tavat johtaa toimipistettä ja menee aikaa ennen kuin työntekijät sekä esimies sopeutuvat tilanteeseen ja löytävät oman paikkansa taas työyhteisössä.

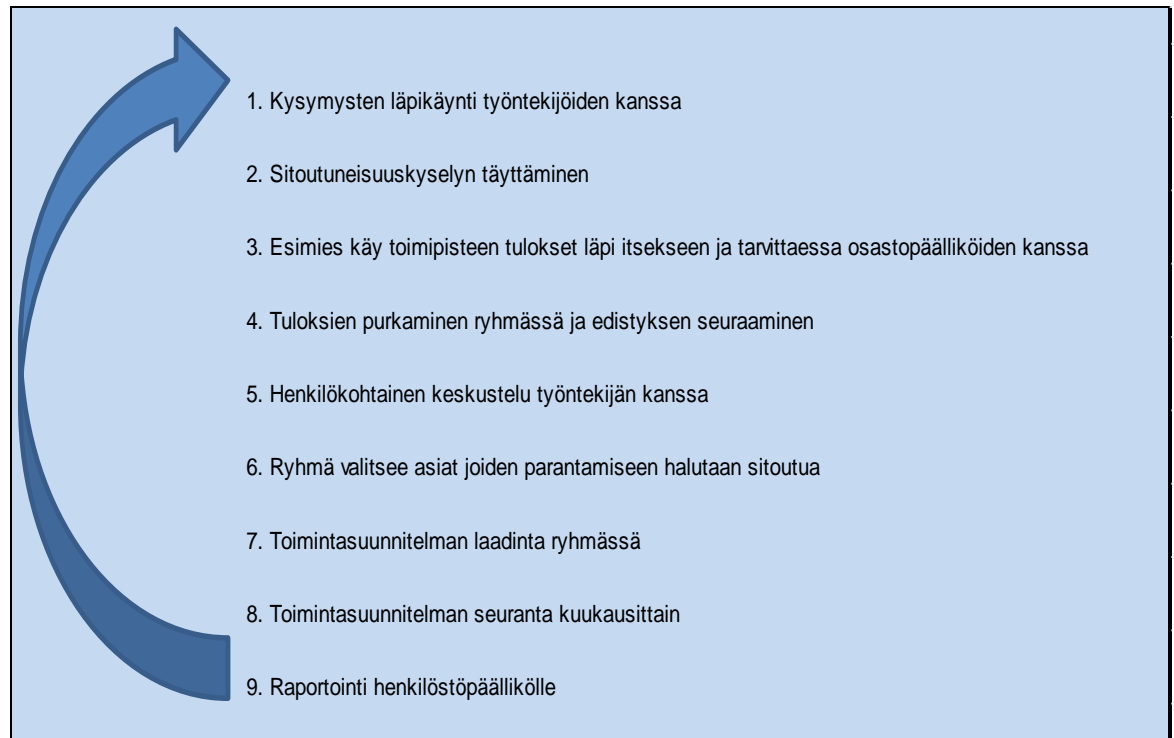
Tutkimusten vertailun perusteella voidaan todeta, että kyselyn vastausten läpikäyminen ja niihin puuttuminen vaikuttavat tuloksiin. Koska toimipaikan sisällä oli tapahtunut suuria muutoksia, saattoi se jo itsessään vaikuttaa huonontuneisiin sitoutuneisuustuloksiin. Dramaattista laskua ei ollut tapahtunut millään osa-alueella. Koska sitoutuneisuuskyselyn tulokset ovat olleet kolmen vuoden ajan jo lähes samankaltaiset, olisi ehdottomasti aika paneutua toimintasuunnitelman laatimiseen ja sen seuraamiseen, jotta muutos parempaan olisi mahdollinen.

4.3 Johtopäätökset ja kehittämisideat

On ilmennyt, ettei kaikissa toimipisteissä käydä sitoutuneisuuskyselyä tarkasti läpi tai ainakaan tehdä ohjeiden mukaista toimintasuunnitelmaa. Tämän takia kyselyn tuloksista ei ole hyötyä eikä kehittymistä seuraavan kyselyn tuloksissa yleensä itsestään tapahdu. Tämän takia olen laatinut ohjeet esimiehille sitoutuneisuuskyselyn läpikäynnistä. Gallup Universityn laatima materiaali on erittäin hyvä ja sieltä löytyy paljon hyviä apukysymyksiä ja neuvoja kysymysten ymmärtämiseen ja läpikäymiseen. Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on kuitenkin auttaa esimiestä jäsentelemään prosessi aikataulullisesti ja ottamaan huomioon asioita, joita Gallup Universityn ohjeissa ei ole mainittu.

4.3.1 Sitoutuneisuuskyselyn läpikäynti kaaviona

Havainnollistan prosessia ensin kuvion avulla, ja sen jälkeen kerron tarkemmin eri vaiheista ja toimenpiteistä.



KUVIO 8. Sitoutuneisuustutkimuksen läpikäynti.

4.3.2 Sitoutuneisuuskyselyn läpikäynnin vaiheet

Seuraavat diat ovat tarkoitettu esimiehille apuvälineeksi sitoutuneisuuskyselyn läpikäymiseksi. Näissä dioissa havainnollistuu sitoutuneisuuskyselyn vaiheet ja ne ovat lisäohjeistus Gallup Universityn tekemän materiaalin ohelle.

GIGANTTI

Aikataulu ja ohjeet esimiehelle kyselyn läpikäymisestä

Työntekijöiden sitoutuneisuuskysely

Kysymysten läpikäynti

- Käy sitoutuneisuuskyselyn kysymykset läpi henkilöstön kanssa ennen kyselyn täyttämistä.
- Tarkoituksena, että jokainen ymmärtää mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

? Sitoutuneisuuskyselyn kysymykset käydään läpi työntekijöiden kanssa ennen kyselyn täyttämistä. Kaikkia työntekijöitä on hankala saada samaan aikaan paikalle, joten paras aika kysymysten läpikäymiselle on kuukausittainen talopalaveri. On tärkeää ettei kysymyksiä käydä läpi liian kauan ennen kyselyn täyttämistä, jotta kysymykset ovat jokaisella tuoreessa muistissa. Jokainen kysymys käydään erikseen läpi kysymällä työntekijöiltä miten he ymmärtävät sen. Tarvittaessa esimies avaa kysymystä esimerkein, jotka on esitelty esimiehen ohjeissa. Esimies pitää huolen, että poissaolijoiden kanssa käydään kysymykset läpi muulla ajalla.

Sitoutuneisuuskyselyn kysymykset käydään läpi työntekijöiden kanssa ryhmäkeskusteluna ennen kyselyn täyttämistä. Kaikkia työntekijöitä on hankala saada samaan aikaan paikalle, joten paras aika kysymysten läpikäymiselle on kuukausittainen talopalaveri. On tärkeää, ettei kysymyksiä käydä läpi liian kauan ennen kyselyn täyttämistä, jotta kysymykset ovat jokaisella tuoreessa muistissa. Jokainen kysymys käydään erikseen läpi kysymällä työntekijöiltä, miten he ymmärtävät sen. Tarvittaessa esimies avaa kysymystä esimerkein, jotka on esitelty esimiehen ohjeissa. Esimies pitää huolen, että poissaolijoiden kanssa käydään kysymykset läpi muulla ajalla.

Sitoutuneisuuskyselyn täyttäminen

- Jokainen toimipisteen työntekijä täyttää sitoutuneisuuskyselyn.
- Muistutushenkilökunnan ilmoitustaululla sekä varmistellaan henkilökohtaisesti, että kysely on täytetty.
- Osastopäällikkö ottaa vastuun, että omat työntekijät ovat vastanneet kyselyyn.
- Kyselyyn vastaamiseen voidaan varata aikaa tarvittaessa työvuoron alkuun tai loppuun.

Jokainen toimipisteen työntekijä täyttää sitoutuneisuuskyselyn, ja siitä muistutetaan yleisesti henkilökunnan ilmoitustaululla sekä varmistetaan jokaiselta henkilökohtaisesti, että kysely on täytetty. Jokaisen osaston osastopäällikkö ottaa vastuun, että työntekijät ovat vastanneet kyselyyn. Kyselyyn vastaamiseen voidaan varata aikaa vaikka jonkin työvuoron alkuun tai loppuun.

Kyselyn tulosten valmistuttua...

- Esimies käy tulokset läpi itsekseen ja perehtyy tuloksiin ja kyselymateriaaliin.
- Tulokset voidaan esitellä osastopäälliköille



Sitoutuneisuuskyselyn tuloksien saapumisessa menee jonkin aikaa, koska Gallup University antaa omat kehitysideansa tuloksien perusteella. Kun tulokset saapuvat, esimies käy ne ensin itsekseen läpi mukana tulleiden esimiehen ohjeiden avulla. Tämän jälkeen esimies voi esitellä tulokset osastopäälliköille.

Tulosten esittely henkilökunnalle

- Tulokset esitellään henkilökunnalle talopalaverissa. Tähän on hyvä valmistautua perusteellisesti.
- Sitoutumisen edistämisoppaan esimiehen ohjeista löytyy hyviä esimerkkejä käydä kyselyä läpi.



Kysymykset puretaan yksitellen ja verrataan edelliseen kyselyyn mihin suuntaan kehitystä on tapahtunut. Keskustellaan syistä miksi tulos on sellainen kuin se on. Pyritään avoimeen keskusteluun, jossa muutkin kuin esimies on äänessä. Kysellään mikä on hyvää ja mikä huonoa. Miten saataisiin keskiarvoa paremmaksi? Puuttuuko työntekijöiltä välineitä suorittaa työnsä laadukkaasti?

Seuraavaksi sitoutuneisuuskyselyn tulokset esitellään kaikille työntekijöille.

Tämän voi tehdä parhaiten talopalaverissa, jossa kaikki ovat paikalla. Kysymykset puretaan yksitellen ja verrataan edelliseen kyselyyn, mihin suuntaan kehitystä on tapahtunut. Tämän jälkeen keskustellaan syistä, miksi tulos on sellainen kuin se on.

Pyritään avoimeen keskusteluun, jossa muutkin kuin esimies on äänessä.

Seuraavaksi kysellään, mikä on hyvää ja mikä huonoa. Miten saataisiin keskiarvoa paremmaksi? Puuttuuko työntekijöiltä välineitä suorittaa työnsä laadukkaasti? Sitoutumisen edistämisoppaan esimiehen ohjeista löytyy hyviä apukysymyksiä.

Henkilökohtaisten keskustelujen aika

- Säännölliset kehityskeskustelut meinaavat välillä unohtua, nyt on niiden aika.
- Samalla työntekijältä kysytään sitoutuneisuuskyselyn pohjalta mihin kyselyn asiaan työntekijä kaipaisi eniten parannusta ja missä on parhaiten onnistuttu.
- Asiat kirjataan ylös.

Esimies keskustelee tämän jälkeen myös jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti. Tämä keskustelu voidaan käydä yhdessä kehityskeskustelun kanssa, koska se ei vie paljoa aikaa. Näin saadaan samalla hoidettua myös kehityskeskustelu, joka saattaa kiireessä unohtua. Esimies ei kysele työntekijältä, mitä hän on vastannut, vaan kysyy mihin kyselyn asiaan työntekijä kaipaisi eniten parannusta ja missä on parhaiten onnistuttu. Esimies kirjaa ylös nämä asiat. Henkilökohtainen keskustelu on hyvä tehdä ryhmäkeskustelun jälkeen, jossa on tullut jo ideoita esille. Ryhmäkeskustelussa on aina riski, etteivät kaikki saa sanottua mielipidettään tai eivät halua sanoa sitä kaikkien työntekijöiden ollessa paikalla.

Prioriteettikysymysten valinta

- Yksi, jossa ollaan pärjätty hyvin ja yksi jossa heikommin.
- Jos tulosten purkamisessa on tullut esille kaksi kysymystä ylitse muiden, voidaan nämä valita.
- Asiasta voidaan järjestää myös kirjallinen tai suullinen äänestys.

Tämän jälkeen on aika valita kaksi asiaa, prioriteettikysymystä, joihin koko henkilöstö sitoutuu. Yksi asia joka on saanut heikot pisteet sitoutuneisuuskyselyssä ja yksi joka on saanut hyvät pisteet. Jos haastatteluiden pohjalta on noussut selvästi esille pari asiaa, voidaan ne suoraan valita. Valinnasta voidaan järjestää myös kirjallinen tai suullinen äänestys.

Toimintasuunnitelman laadinta

- Valittujen kysymysten osalta keskustellaan millä toimenpiteillä tuloksia saataisiin parannettua.
- Aivoriihellä nopea kerätä tuloksia listaan, joista karsitaan toteutettavissa olevat ideat.
- Enintään kolme kehitysidea kysymystä kohden.
- Ohjeet toimintasuunnitelman kirjaamiseen löytyvät sitoutuneisuuden edistämisesurssien oppaasta.



Seuraavaksi pitää valita ideat miten tuloksia saataisiin parannettua. Ideoita voidaan kerätä aivoriihitoiminnolla listaksi. Ideoiden keruu olisi helpoin toteuttaa osastoittain osastopäällikön johdolla. Listat yhdistetään ja esimies valitsee listalta toteuttamiskelpoiset ideat. Kumpaakin prioriteettikysymystä kohden valitaan pari-kolme kehitysidea.

Seuranta ja raportointi

- Toimintasuunnitelmaa seurataan kuukausittain ja toimintasuunnitelmaan kirjataan ylös miten ollaan edistytty suunnitelluissa tavoitteissa.
- Toimintasuunnitelman laadinnan jälkeen raportoidaan henkilöstöpäällikköä toimintasuunnitelman laatimisesta.
- Tämän jälkeen neljän kuukauden välein raportointi henkilöstöpäällikölle miten toimintasuunnitelman seuranta etenee.

Toimintasuunnitelma kirjataan ylös Sitoutuneisuuden edistämisesurssien oppaan sivun 17 ohjeen mukaan. Suunnitelman toteutumista seurataan kuukausittain ja kirjataan ylös miten tavoitteissa on edistytty.

Tehdyt toimenpiteet ja toimintasuunnitelma raportoidaan neljän kuukauden välein henkilöstöpäällikölle, jotta mikään yksikkö ei pääse luistamaan kyselyn läpikäymisestä eikä toimintasuunnitelman tekemisestä ja sen seuraamisesta.

- Tämän ohjeistuksen tarkoitus on olla tukena ja muistutuksena esimiehelle toimintasuunnitelman toteutuksen vaiheista.
- Muista hyödyntää Sitoutuneisuuden edistämisesurssien opasta sekä Sitoutumisen edistäminen –esimiehen ohjeita.

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Sitoutuneisuuskyselyn reliabiliteettia voi horjuttaa se, etteivät kaikki vastaajat ymmärrä kysymyksiä samalla tavalla. Tähän auttaisi, jos kysymykset käytäisiin esimiehen avulla ensin läpi ja niiden tarkoitus selitettäisiin kaikille ymmärrettävästi. Kyselyn on tehnyt ulkomaalainen yhtiö ja samaa kyselyä käytetään eri maissa, joten suomenkielinen käännös voi poiketa alkuperäisestä. Esimerkiksi tässä suomenkielisessä kyselyssä on kohta: ”*minulla on erinomainen ystävä työpaikalla*”, kun taas alkuperäisessä englanninkielisessä versiossa kysymys on muotoiltu ” *minulla on paras ystävä työpaikalla*”.

Kyselyn kysymyksiin vastasi 16 henkilöä ensimmäisessä tutkimuksessa ja 24 henkilöä toisessa tutkimuksessa eli suurin osa yksikön henkilökunnasta. Tämän vuoksi tutkimus antaa realistisen kuvan juuri tämän yksikön sitoutumisesta.

Sitoutuneisuustutkimusten vertailun validiteettiin on saattanut vaikuttaa kyselyn välisenä aikana tapahtuneet muutokset henkilöstössä. Ensimmäisen kyselyn aikaan vastaajia on ollut vain 16, kun seuraavassa kyselyssä vastaajia on ollut 24.

50 % kasvu vastausprosentissa vaikuttaa varmasti myös tuloksiin.

Sitoutuneisuuskyselyn tulokset ovat kuitenkin olleet vuosi vuoden jälkeen linjassa, joten suuria poikkeamia tuloksissa ei ole ollut. Yksikön tulokset ovat hyvin myös linjassa koko Suomen tuloksien kanssa. Lahden toimipisteen henkilöstön muutoksetkin voivat vaikuttaa validiteettiin. Myymälässä on kyselyjen välillä vaihtunut sekä esimies että paljon henkilökuntaa.

5 YHTEENVETO

Työsitoutuneisuuden muoto ja työntekijän henkilökohtaiset syyt sitoutumiseen vaihtelevat elämäntilanteen sekä omien arvojen ja tavoitteiden mukaan. Siksi työsitoutuneisuuden tutkiminen organisaatiossa säännöllisesti on tärkeää. Ei voida tuudittautua ajatukseen, että jos yhdessä työsitoutuneisuustutkimuksessa on pärjätty hyvin, niin kahden vuoden päästä tilanne olisi yhtä hyvä. Tästä lähti idea opinnäytetyöhöni. Halusin tuoda esille työsitoutuneisuuden tärkeyden ja auttaa toimeksiantajaani Giganttia luomaan tehokkaan suunnitelman sitoutuneisuuskyselyn läpikäymiseen, jotta kyselystä olisi yritykselle mahdollisimman paljon hyötyä ja sitoutumista voitaisiin parantaa.

Työsitoutuneisuuden edistämiseen tarvitaan jatkuvia toimenpiteitä, jotta työyhteisö voi hyvin. Usein organisaatioissa, varsinkin henkilökunnaltaan isommissa, tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Nämä muutokset vaikuttavat osaltaan myös työsitoutuneisuuteen. Esimiehellä on erittäin tärkeä rooli organisaatiossa sitoutumisen edistämässä sekä ylläpitämisessä.

Työsitoutuneisuus ja sen parantaminen ovat haasteita yritykselle. Tässä opinnäytetyössä selvitin miten työsitoutumiseen panostaminen vaikuttaa työntekijän sitoutuneisuuteen. Ensimmäisessä kokonaisuudessa käsiteltiin keskeisiä sitoutumisen teorioita 1960-luvulta nykypäivään. Tämä luku antoi vastauksen ensimmäiseen alatutkimusongelmaan: mitä työsitoutuneisuus on? Toisessa kokonaisuudessa käsiteltiin puolestaan työsitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöiden henkilökohtaiset motiivit sitoutua yritykseen, jossa he työskentelevät vaihtelevat paljonkin. Toisilla motiivina sitoutumiseen toimii palkkiot, kun taas toiset valitsevat työpaikkansa etenemismahdollisuuksien mukaan. Elämäntilanne on myös olennainen vaikuttava tekijä. Juuri koulusta vastavalmistunut voi haluta luoda uraa, kun taas perheellisellä tärkein tekijä voi olla turvallinen, pysyvä työpaikka. Tässä luvussa käsiteltävät asiat vastaavat toiseen alatutkimusongelmaan: mikä saa työntekijän sitoutumaan organisaatioon?

Empiirisessä osuudessa tutkin Gigantin sitoutuneisuuskyselyn tuloksia. Kahden tutkimusvuoden välillä tuloksissa ei ollut tapahtunut suuria muutoksia.

Aikaisemmissa keskusteluissa Gigantin henkilöstöpäällikön kanssa tuli ilmi ettei

toimipisteissä osata hyödyntää sitoutuneisuuskyselyn tuloksia tehokkaasti työsitoutuneisuuden edistämiseksi. Tämän pohjalta loin toimintaprosessin, jonka avulla organisaatio voi saada paremmin hyötyä työsitoutuneisuuskyselystä ja edistää sitoutuneisuutta.

Jatkotutkimusideana ehdotan, että seuraava sitoutuneisuuskysely käydään läpi tässä opinnäytetyössä ehdotetun toimintasuunnitelman mukaan. Mikäli toimintasuunnitelman seuraaminen onnistuu, pitäisi sitä seuraavassa sitoutuneisuuskyselyssä näkyä tulokset sitoutumisen tason parantumisena.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Gallup Inc. 2005. Sitoutumisen edistäminen –esimiehen ohjeet.

Gallup Inc. 2009a. Elkjop Nordic: Työntekijöiden sitoutuneisuuskysely 2009.

Gallup Inc. 2009b. Sitoutuneisuuden edistämisesurssien opas.

Gallup Inc. 2011. Elkjop Nordic: Työntekijöiden sitoutuneisuuskysely 2011.

Hageman, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki:Edita.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Järvinen, p. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lampikoski, K. 2005 Panosta avainhenkilöihin –luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla Helsinki: Edita.

Meyer, J. P. & Allen N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review Volume 1. Number 1, 61-89.

Moisio, E. Lempiälä, T. Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus, tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Pessi, Y. 1999. Työilmapiiri. Helsinki: Hakapaino.

Rantamäki, T. Kauhanen, J. Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki; Talentum.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Elektroniset lähteet:

Cohen A. 2007. Commitment Before and After: An evaluation and reconceptualization of Organizational commitment, Human Resource Management Review, Vol 17, 336-354 [Viitattu 7.6.2012]. Saatavissa: <http://poli.haifa.ac.il/~acohen/docs/52.pdf>

Dixons Retail 2012. Structure [Viitattu 11.6.2012]. Saatavissa: <http://www.dixonsretail.com/dixons/en/aboutus/structure>.

Elkjøp 2011. Elkjøp - The whole story [Viitattu: 8.10.2011]. Saatavissa: <http://www.youtube.com/watch?v=4fk4Ov3DjSE>.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot – Vasta valmistuneiden kauppatieteiden maisterien organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät [Viitattu 9.10.2011]. Saatavissa:

<http://www.sefe.fi/files/attachments/www.sefe.fi/tutkimuksetjajulkaisut/muutsefetutk./sitoutumisenmonetkasvot.pdf>.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? [Viitattu 13.9.2011]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus [Viitattu 10.9.2011]. Saatavissa: http://www.polemiikki.fi/files/1145-Polemia59_net.pdf.

Nepponen, S. 2011. Mutta se sitoutumisen väheneminen ei saa vaikuttaa työn tekemiseen [Viitattu 6.6.2012]. Saatavissa: http://hsepubl.lib.hse.fi/EN/ethesis/pdf/12464/hse_ethesis_12464.pdf.

Taloustutkimus Oy. Kvalitatiivinen tutkimus [Viitattu 4.6.2012]. Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/.

Tilastokeskus 2012. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus [Viitattu 10.6.2012]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>.

Valtiokonttori 2007. Työyhteisön kehittäminen. [Viitattu 13.9.2011]. Saatavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16589>.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Kvantitatiivisen analyysin perusteet [Viitattu 10.6.2012]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>.

Wikipedia 2012. Laadullinen tutkimus [Viitattu 10.6.2012]. Saatavissa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus.