



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sirpa Arvonen

## Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana

Finnairin matkustamohenkilökunta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä	Sirpa Arvonon
Otsikko	Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana Finnairin matkustamohenkilökunta
Sivumäärä	40 sivua + 1 liite
Aika	Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten sitoutunut Finnairin matkustamohenkilökunta on työhön ja työyhteisöön covid-19-pandemian aiheuttamien lomautuksien aikana. Tavoite oli löytää vastaus siihen, onko lomautettu matkustamohenkilökunta halukas palaamaan takaisin lentotyöhön pitkän lomautuksen jälkeen. Opinnäytetyöllä haluttiin myös selvittää, mitkä ovat ne motivaatiotekijät, jotka sitouttavat työhön ja työyhteisöön. Opinnäytetyö toteutettiin ilman toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin käyttämällä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, johon yhdistettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kysymyksiä. Aineisto kerättiin kyselyllä, jossa käytettiin standardoituja ja avoimia kysymyksiä. Kyselyn perusjoukkona oli Finnairin Helsingin asemapaikan lomautettu matkustamohenkilökunta. Kysely toteutettiin suljetun Facebook-ryhmän kautta, jossa perusjoukko on noin 1 900 jäsentä. Kyselyyn vastasi 240 matkustamohenkilökunnan jäsentä. Lähdeaineistona opinnäytetyössä käytettiin kyselytutkimuksen lisäksi sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä kirjoja sekä internetsivuja ja -artikkeleita.</p> <p>Selvitys osoitti, että suurin osa kyselyyn vastanneista (yli 68 %) lentoemännistä ja stuerteista oli edelleen sitoutunut lentotyöhön ja työyhteisöön ja että he olivat halukkaita palaamaan lentotyöhön pitkistä lomautuksista huolimatta. Suurin osa vastaajista oli seurannut työnantajan tiedottamista lomautuksen aikana mikä osoittaa sitoutumista. Selvityksen perusteella matkustamohenkilökuntaa motivoivat lentotyössä eniten työkaverit, tiimityö ja työn monipuolisuus.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset sopivat alasta riippumatta esimiehille, jotka haluavat tietää, mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä ja mikä motivoi työntekijää työuran haastavina aikoina. Aineiston avulla voidaan parantaa esimiestyön laatua ja sitä kautta työhyvinvointia.</p>	
Avainsanat	sitoutuminen, motivaatio, työyhteisö, lomautus, covid-19

Author	Sirpa Arvonon
Title	Commitment to work and work community during lay-off Finnair cabin crew
Number of Pages	40 pages + 1 appendice
Date	May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how committed Finnair's cabin crew is to their work and the work community during the layoffs caused by the covid-19 pandemic. The goal was to find an answer as to whether the laid-off cabin crew would be willing to return to flight work after a long lay-off. The thesis also aimed to find out the motivational factors that commit the employees to work and the work community. This thesis was carried out without a client.</p> <p>The study was carried out using quantitative research methodology that combined questions of the qualitative research method. The research data was gathered through a survey using standardised and open questions. The survey was based on the laid-off cabin crew at Finnair's Helsinki station. The survey was carried out through a closed Facebook group with a population of approximately 1900 members. A total of 240 cabin crew members responded to the survey. In addition to the survey, books related to commitment and motivation, as well as websites and articles, were used as source material in the thesis.</p> <p>The results of the questionnaire revealed a high level of commitment. Almost seventy percent of respondent committed to flight work and the work community and were willing to return to flight work despite the layoffs. Most of the respondents had followed the employer's information during the lay-off, which shows commitment. The most significant motivational factors for cabin crew in flight work are co-workers and teamwork and the versatility of the work.</p> <p>The study material is suitable for supervisors, regardless of the field, who want to know which factors engage employees and what motivates their careers during challenging times. The data can be used to improve the quality of managerial work and, by doing so, the well-being of employees.</p>	
Keywords	commitment, motivation, work community, lay-off, covid-19

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimusmenetelmä	2
1.4	Aiemmat tutkimukset	3
1.5	Lomautus	3
1.6	Finnair ja matkustamopalveluosasto	4
1.7	Covid-19-pandemian vaikutukset lentoliikenteeseen	5
2	Sitoutuminen	6
2.1	Työn merkitys	6
2.2	Mitä sitoutuminen on?	7
2.3	Sitoutuminen ja työhyvinvointi	9
2.4	Sitoutuminen työyhteisöön	10
3	Motivaatio	11
3.1	Mitä motivaatio on?	11
3.2	Työmotivaatio	12
3.3	Sisäinen motivaatio	13
3.4	Ulkoinen motivaatio	14
3.5	Motivaatioteoriat	15
3.6	Maslow´n tarvehierarkia	15
4	Selvityksen toteutus	17
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	17
4.2	Selvityksen kohderyhmä	17
4.3	Aineiston keruu	18
5	Tulokset ja tulosten tarkastelu	19
5.1	Vastausaktiivisuus ja kyselylomake	19
5.2	Taustatiedot	20
5.3	Lomautus	21
5.4	Sitoutuminen	23

5.5	Motivaatio	25
5.6	Tulosten tarkastelu	27
6	Päätäntö	34
6.1	Johtopäätökset	34
6.2	Työn luotettavuuden arviointi	34
6.3	Jatkotutkimus- ja kehitysehdotus	36
	Lähteet	38
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselytutkimus	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Tämän opinnäytetyön taustalla on Finnairin Helsingin asemapaikan matkustamohenkilökunnalle covid-19-pandemian aiheuttamat pitkät lomautukset. Tarkoituksena on selvittää, onko matkustamohenkilökunta edelleen sitoutunut palaamaan lentotyöhön, vaikka lomautus jatkuu pitkään ja määrittelemättömän ajan. Mikä sitouttaa työntekijöitä Finnairiin ja mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka sitouttavat odottamaan työn jatkumista, vaikka työ käytännössä loppuu nopealla varoitusajalla ja edessä on pitkä lomautus?

Opinnäytetyön taustalla on omakohtainen kokemus siitä, että Finnairin matkustamohenkilökunnan sitoutuminen työhön ja työyhteisöön on erityisen voimakasta. Finnairin matkustamohenkilökunnan vaihtuvuus on vähäistä ja matkustamopalveluhenkilökunta tekee pitkiä työuria. Vuoden 2020 maaliskuusta alkaen voimakkaasti matkustamiseen vaikuttaneen covid-19-pandemian aikana matkustamohenkilökunta on ollut suurelta osin pitkään lomautettuna. Pandemian pitkittyessä lentomatkustaminen on hyvin vähäistä eikä elpymistä ole lähiaikoina näköpiirissä. Tästä huolimatta osa Finnairin matkustamohenkilökunnasta on halukas odottamaan määrittelemättömän ajan työhön paluuta. Mistä vetovoima johtuu?

Tällä opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, mutta opinnäytetyössä on saatu lupa käyttää Finnairin nimeä selvittäessä matkustamohenkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota työtä ja työyhteisöä kohtaan. Opinnäytetyöllä on tarkoitus saada hyödyllistä tietoa Finnairin ja muiden organisaatioiden esimiehille työntekijöiden sitoutumisesta ja motivaatiosta tilanteessa, jossa työn jatkuvuus ja toimeentulo ovat uhattuna.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, onko pitkään lomautettuna olevan Finnairin matkustamohenkilökunta sitoutunut työhön ja työyhteisöön ja ovatko he palautu massaan takaisin työhönsä pandemian hellittäessä ja lentoliikenteen elpyessä. Tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat ne tekijät, jotka sitouttavat odottamaan työhön paluuta epävarmuudesta huolimatta. Näihin asioihin haetaan vastauksia tutkimuskysymyksillä; ”Mi-

ten sitoutunut Finnairin matkustamohenkilökunta on lentotyöhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana?” Toinen tutkimuskysymys on; ”Mitkä ovat ne tekijät, jotka sitouttavat? Tarkoituksena on myös selvittää, miten suuri osa lomautetusta matkustamohenkilökunnasta on valmis odottamaan lentotyöhön paluuta määrittelemättömän ajan.

Opinnäytetyössä käsittelen aihepiiriä, jonka pääpaino on sitoutuminen. Sitoutuminen on osa työhyvinvointia ja aiheeseen liittyy olennaisena osana myös motivaatio. Viitekehyyksen aineisto perustuu kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusaineisto opinnäytetyöhön kerätään kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän yhdistelmällä. Kyselytutkimuksessa määrällisillä kysymyksillä selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia eli aineistoa, joka soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Kyselyn tavoitteena on saada mahdollisimman totuudenmukainen ja objektiivinen kuva vallitsevasta tilanteesta perusjoukolta eli tämän opinnäytetyön kohdalla Finnairin lomautetulta matkustamohenkilökunnalta. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tässä työssä pääasiallinen tutkimusmenetelmä, mutta kyselyyn haluttiin myös kvalitatiivisia eli laadullisia piirteitä. Näitä menetelmiä käytetään usein rinnakkain. Yhdistämällä menetelmiä, esimerkiksi kvalitatiivinen menetelmä kvantitatiiviseen menetelmään, auttaa se laajentamaan yksinkertaista laskennallisen tekniikan avulla kerättyä materiaalia koskemaan koko aineistojoukkoa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Tutkimusta tehdessä yksi tapa kerätä aineistoa on kysely- eli survey-tutkimus. Kysely tarkoittaa kyselyn, haastattelun tai havainnon muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Kyselyn kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen jostakin tietyistä perusjoukosta. Standardoituus tarkoittaa sitä, että jokaiselta vastaajalta kysytään asia täsmälleen samalla tavalla. Kyselyllä kerätystä aineistosta pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. (Hirsjärvi ym 2009, 134 & 193.) Kyselyn toteuttamisessa valittu kyselymenetelmä on Hirsjärven ym. (2009, 195) mukaan kyselyn toteuttajan kannalta tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivannäköä, se on helppo analysoida tietokoneen avulla ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti.

Tiedossa on, että kyselytutkimuksissa esiintyy yleisesti myös heikkouksia. Ongelmaksi voi muodostua se, että vastaajia ei saada riittävästi. Lisäksi ongelmana nähdään se, että ei ole varmuutta siitä, miten vakavasti vastaaja suhtautuu tutkimukseen. Lisäksi heikkous

voi olla siinä, että kysymyksien vastausvaihtoehtojen tulkinnassa voi esiintyä eroavaisuuksia kyselyn laatijan ja vastaavan näkökulmista. Kyselyyn vastaamattomuus eli kato on myös yksi kyselytutkimuksen ongelmakohta. (Hirsijärvi ym 2009, 195.)

#### 1.4 Aiemmat tutkimukset

Sitoutumista ja motivaatiota on käsitelty paljon opinnäytetöissä. Covid-19-pandemian aiheuttamia lomautuksia ja sen vaikutusta lentohenkilökuntaan on käsitellyt Jani Hyppänen (2020) opinnäytetyössään. Hyppäsen opinnäytetyössä selvitettiin, miten vielä lentouran alussa olevat matkustamohenkilökunnan jäsenet kokivat psykologisen resilienssin eli sietokyvyn lomautusten alkuvaiheessa. Selvitys tehtiin haastattelemalla kahdeksaa vuosien 2018–2019 aikana lentotyön aloittanutta lentoemäntää ja stuerttia. Haastattelujen aikana touko-kesäkuussa 2020 lomautusta oli kestänyt yhdestä kolmeen kuu-kautta ja lomautukset olivat määräaikaista.

#### 1.5 Lomautus

Työnantajat lomauttavat henkilökuntaa, kun työt vähenevät tilapäisesti. Työnteko ja palkanmaksu keskeytyvät tilapäisesti joko toistaiseksi tai määräajaksi työsuhdetta katkaisematta. Lomautus on irtisanomisia kevyempi vaihtoehto, mutta lomautus luo epävarmuutta. Lomautuksen aikana työntekijän on mahdollista tehdä työtä toiselle työnantajalle, jolloin työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus kokeilla muita työvaihtoehtoja. (Viitala 2013, 120.) Lomautuksen ajalta työttömäksi työnhakijaksi Työ- ja elinkeinotoimistoon eli TE-palveluihin ilmoittautunut työnhakija voi saada työttömyysturvaa joko työttömyyskassasta tai Kelasta (Kela 2021a).

Monet työnantajat ovat joutuneet lomauttamaan henkilökuntaa covid-19-pandemian vuoksi. Monet yritykset ovat päätyneet lomauttamaan henkilökuntaa irtisanomisten sijaan, jotta työntekijät ovat mahdollisimman nopeasti kutsuttavissa takaisin töihin, mikäli pandemiatilanne alkaisi helpottumaan ja työtilanne normalisoituisi. Pandemian aiheuttaman työttömyyden lisääntyessä on työttömyysturvaan tehty väliaikaisia muutoksia parantamaan työttömyysturvan tasoa ja ehtoja. Työttömyysetuuden suojaosaan on tehty väliaikaisia korotuksia helpottamaan pandemian aiheuttamien lomautuksien aikana mahdollisesti tehtävää muuta työtä. Suojaosalla tarkoitetaan rahamäärää, jonka työtön työnhakija voi ansaita niin, että se ei vaikuta työttömyysetuuteen. (Kela 2021b.)



## 1.6 Finnair ja matkustamopalveluosasto

Finnair on verkostolentoyhtiö, joka on erikoistunut Helsingin kautta kulkevaan Aasian ja Euroopan väliseen matkustaja- ja rahtiliikenteeseen. Yhtiön strategian ytimessä on sen maantieteellinen sijainti, jossa hyödynnetään nopeita lentoyhteyksiä kasvavien Aasian markkinoiden ja Euroopan välillä. Finnairilla on yli 130 kohdetta kotimaassa, Euroopassa, Aasiassa ja Pohjois-Amerikassa. Finnair on perustettu vuonna 1923 ja se on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. (Finnair 2021a.)

Finnair työllisti vuonna 2020 keskimäärin 6 572 henkilöä. Henkilöstömäärä väheni covid-19:n aiheuttaman kysynnän ja taloudellisen tilanteen heikentymisestä johtuen vuoden 2020 aikana 10 prosentilla. Yhtiön toimitusjohtajana on toiminut tammikuusta 2019 alkaen Topi Manner. Finnair tarjoaa myös matkapalveluja Aurinkomatkat- ja Finnair Holidays -tuotemerkeillä, jotka niin ikään kärsivät covid-19-pandemian aiheuttamasta matkustamattomuudesta ja taistelevat olemassaolosta. (Finnair 2021b.)

Finnairin matkustamopalveluosasto koostuu sekä maaorganisaatiosta että lentävästä henkilökunnasta. Maaorganisaatiossa työskentelevät esimies- ja asiantuntijatason henkilöt. Suurin osa matkustamopalveluosaston henkilökunnasta työskentelee lentokoneessa lentoemännän, stuerin tai Chief Purserin eli matkustamon esihenkilön tehtävissä. Chief Purser johtaa yhtiön asettamien tavoitteiden mukaisesti lennonaikaista asiakaspalvelua, tiimityötä, työn jakautumista sekä myyntiä. (Duunitori 2016a.) Lisäksi pitkillä lennoilla matkustamossa voi työskennellä esimieskoulutuksessa olevat CLP:t eli Cabin Crew Leadership-ohjelmassa mukana olevat lentoemännät tai stuertit. CLP:t toimivat lennon tiimin vetäjinä kotimaan- ja Euroopan reiteillä sekä avustavana tiiminvetäjinä purserille kaukolennoilla. (Finnair 2017.)

Finnairin suomalaista matkustamohenkilökuntaa, joilla kotiasemana on Helsinki, on noin 2 200. Lisäksi matkustamopalveluhenkilökuntaan kuuluvat myös noin 300 alueellista matkustamomiehistön jäsentä ulkomaisissa kohdekaupungeissa. (Nyman 2021.) Matkustamopalvelutyö on asiakaspalvelua kaikilla Finnairin reiteillä. Matkustamossa työskentelee Euroopan reiteillä 3–5 henkilöä ja kaukoreiteillä laajarunkokoneissa minimissään kahdeksan henkilöä lentoa kohden riippuen matkustajamäärästä, konetyypistä ja matkustajapaikoista. (Duunitori 2016b.) Viranomaiset määrittävät lentokoneen istumapaikkoihin perustuvan matkustamohenkilökunnan minimimäärän eli minimimiehistön kul-

lekin lentokoneelle. Matkustamohenkilökunnan tärkeä tehtävä onkin lentoturvallisuudesta huolehtiminen lukuisten viranomaismääräysten ja yhtiökohtaisten standardien mukaisesti. Finnairin Head of Safety and Service Training Riikka Saarelan mukaan matkustamopalveluhenkilökunta on lennolla ensisijaisesti matkustajien turvallisuuden varmistamiseksi. Saarelan mukaan tämä korostuu jo lentoemäntien ja stuerttien koulutuksessa ja koulutukseen hakiessa. (Duunitori 2016c.)

### 1.7 Covid-19-pandemian vaikutukset lentoliikenteeseen

Covid-19-pandemia on vaikuttanut merkittäväällä tavalla koko globaaliin lentotoimialaan ja näin ollen myös Finnairin liiketoimintaan. Ensimmäiset uutiset maailmanlaajuiseksi pandemiaksi muodostuneesta viruksen aiheuttamasta taudista levisivät Kiinasta alkuvuodesta 2020. Lentoliikenteessä tilanne alkoi vaikuttamaan merkittävästi helmikuussa 2020. Lentoyhtiöt yksi toisensa jälkeen vähensivät lentoja eri maiden asettamien matkustusrajoitusten astuttua voimaan. Finavian mukaan epidemian vaikutukset näkyivät merkittävästi ensimmäisen kerran helmikuussa 2020 ja jo maaliskuussa 2020 lentoyhtiöiden kysyntä laski merkittävästi. (Finavia 2021.)

Finnairin lentoihin pandemia vaikutti nopeasti muiden muassa matkustusrajoitusten vuoksi. Se lomautti suuren osan matkustamohenkilöstöstään 1.4.2020 alkaen. Tämän jälkeen vain murto-osa heistä on päässyt palaamaan työhönsä. Matkustamohenkilökunnasta talven 2020–2021 töissä kuukausitasolla oli ainoastaan 150 henkilöä eli noin 6 prosenttia koko matkustamohenkilökunnasta (Nyman 2021).

Vuosi 2020 on ollut isossa mittakaavassa taloudellinen kriisi monelle lentoyhtiölle, ja sen myötä irtisanomiset ja lomautukset ovat olleet arkipäivää. Matkustaminen on minimisään ja esimerkiksi helmikuussa 2021 Finnairin kuljetti 91,6 prosenttia vähemmän matkustajia kuin edellisen vuoden 2020 helmikuussa. (Finnair 2021c.)

Irtisanominen on suuri kriisi työntekijälle. Lomautus sen sijaan on yleensä väliaikainen tila ja ennuste työhön paluusta on olemassa. Tällä hetkellä kuitenkin suuri osa Finnairin matkustamohenkilökunnasta on joutunut olemaan lomautettuna jo vuoden, eikä paluusta normaaliin ole minkäänlaista ennustetta. Miten työntekijä jaksaa pitää toivoa yllä siitä, että työhön paluu tapahtuu vai onko tässä vaiheessa jo toivo menetetty? Vaikuttaako pitkä epätietoisuuden jakso työntekijän työmotivaatioon tai organisaatioon sitoutumiseen?

## 2 Sitoutuminen

### 2.1 Työn merkitys

Työllä on suuri merkitys jokaiselle työkäiselle. Se, että työkäiset ovat työssä, on suuri merkitys koko kansantaloudelle. Työtä tekemällä ihminen saa palkkaa, jolla hankkii ruokaa, toteuttaa haluamiaan asioita vapaa-ajalla kuten harrastaa tai matkustaa. Työllä on jokaiselle myös suuri sosiaalinen merkitys, sillä moni kuuluu ja haluaa kuulua työpaikan sosiaaliseen verkostoon. Työ tarjoaa monelle mahdollisuuden kehittyä, rytmien arkeen sekä mielekkäitä asioita, joita voi tavoitella. Työ kuuluu työkäisen normaaliin arkeen. Työn merkitys ihmiselle on suuri ja sen olemassaolo vaikuttaa paljon ihmisen elämäntilanteeseen eli koherenssin tunteeseen.

Tutkija Aaron Antonovsky (1979, teoksessa Sinokki 2016, 12) on tutkinut sitä, millainen elämäntilanteen tunne merkitys on ihmisen terveydelle. Antonovskyn mukaan koherenssin tunne tarkoittaa kykyä nähdä ympäristö, ihmiselle eteen tulevat tilanteet hallittavina, mielekkäinä ja ymmärrettävinä. Vahvalla koherenssin tunteella tiedetään olevan positiivinen vaikutus ihmisen terveyteen sekä stressinsietokykyyn. Työ luo pohjaa ihmisen elämän tarkoitukselle. Mikäli työtä ei ole, ei ole selkeää päämäärää ja tarkoitusta. Tämä johtaa huonoon elämäntilanteeseen. Työ itsessään synnyttää hyvinvointia, kun työntekijä tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kuuluvansa työyhteisöön. Jokaisella työkykyiselle tulisi olla työtä, jotta yhteiskunta voi hyvin. Jokainen työntekijä on merkityksellinen kansantaloudellisesta tuoden verovarot yhteiseen kassaan, jolla rakennetaan hyvinvointiyhteiskuntaa. (Sinokki 2016, 12–15.)

Suomi on hyvinvointivaltio, mutta pandemia on ajanut talouden ahtaalle. Koko yhteiskunnan kannalta on tärkeää, että hyvinvointi on turvattu ja kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Työnantajat ovat joutuneet lomauttamaan ja irtisanomaan työntekijöitä hallituksen asettamien rajoitusten vuoksi, ja moni on jäänyt ilman työtä. Vuoden 2021 tammikuussa työttömiä oli tilastojen mukaan 235 000, mikä oli 41 000 enemmän kuin tammikuussa 2020 (Tilastokeskus 2021). Työttömyyskorvaukset turvaavat vastikkeettomasti työttömän toimeentuloa, mutta se loukkaa monen ihmisen omanarvontuntoa. Työttömyys on uhka Suomen kaltaiselle hyvinvointivaltiolle. (Sinokki 2016, 32.)

Tänä päivänä puhutaan yleisesti siitä, miten työelämässä työntekijälle aiheutuu yhä enemmän ahdistusta, pelkoa, henkistä epävarmuutta, voimattomuutta ja toivottomuutta. Tämä johtuu pitkälti työntekijän näkökulmasta siitä, että tuottavuustavoitteet ovat aiheuttaneet lomautuksia, irtisanomisia ja muita järjestelyjä. Epävarmuus lamauttaa työntekijää. Pitkät lomautukset aiheuttavat ihmisille epävarmuutta ja heikentävät ihmisen hyvinvointia. (Leiviskä 2011, 116.). Pandemian aiheuttama työttömyys lomautuksin tai irtisanomisin on oma lisänsä tähän jo perusasetelmaan työelämän tuomiin muutospaineisiin.

Ihmisen ikä ja elämäkokemus vaikuttavat siihen, miten työntekijä suhtautuu työhön. Suomessa on eri aikakausina käyty läpi erilaisia vaiheita, jotka ovat vaikuttaneet ihmisten työhön suhtautumiseen. Näihin aikakausiin liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi työttömyys, teollistuminen ja koulutus. 1950-luvun lopun ja 1970-luvun välillä syntyneet elivät lapsuuden ja nuoruuden kaupungistumisen ja teollistumisen aikaa, jolloin yleistä oli suorittaa ylioppilastutkinto tai ammatillisia opintoja ja työuran säilyvyyttä pidettiin vahvana. Työelämän muutoksiin suhtaudutaan yleisesti sen mukaisesti, millä aikakaudella on eletty ja mitä työ kullekin sukupolvelle on merkinnyt. (Sinokki 2016, 30.)

## 2.2 Mitä sitoutuminen on?

Sitoutuminen (engl. engagement, commitment) on käsite, jolle löytyy monia synonyymeja kuten uskollisuus, lojaalisuus, omistautuminen, sitoutuneisuus, lojaliteetti (Sivistys-sanakirja 2021). Sitoutuminen on laaja moniulotteinen käsite. Työelämässä sitoutuminen tarkoittaa ihmisen suhdetta työntekoon. Ilmiönä sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Tällä tarkoitetaan käytännössä sitä, että mikäli henkilöllä ei ole hyvää psykologista suhdetta työpaikkaan, hän on esimerkiksi alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa. Henkilöstön sitoutumista yrityksille pidetään erittäin tärkeänä. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutuminen voidaan erottaa kolmeen keskeiseen ominaisuuteen: kohde, luonne ja voimakkuus. Kohteen näkökulmasta halutaan tietää, mihin ihminen sitoutuu. Sitoutumisen kohde voi vaihdella työtehtävästä ammattiin ja organisaatiosta projektiin. Kohteena voivat myös olla toiset ihmiset. Nämä kolme sitoutumisen lajia voivat esiintyä kukin yksinään, mutta usein sitoutuminen organisaatioon on tietynlainen yhdistelmä näistä. (Lämsä & Hautala 2008, 92.)

Työntekijän ja organisaation välistä suhdetta on tutkittu paljon. Tutkijat Meyer ja Allen (1996, teoksessa Viitala 2013, 85) ovat kehittäneet kolmikomponenttimallin kuvaamaan sitoutumista ja heidän määritelmänsä on muodostunut hallitsevaksi tutkittaessa sitoutumista. He jakoivat sitoutumisen kolmeen eri tyyppiin: affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (affective), jatkuvuusperusteinen sitoutuminen (continuing) ja normatiivinen sitoutuminen (normative). (Viitala 2013, 85.)

Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen perustuu ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samaistumiseen. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen muodoista syvin. Tunneperäisesti sitoutunut henkilö tekee työn innokkaasti tuntien samalla työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi sekä tuntee kiintymystä työn tekemiseen. Äärimmillään tunneperäisesti sitoutunut henkilö voi suhtautua työntekoon jopa intohimoisesti, tai hän voi tuntea sen kutsumukseksi. Tällaisessa tapauksessa työstä muodostuu elämän ydin ja tällöin työ ohjailee keskeisesti henkilön elämää. Työetiikan näkökulmasta puhutaan arvokokeuksesta, jossa ihminen tuntee työn arvokkaana työn itsensä takia. (Lämsä & Hautala 2008, 94.)

Jatkuvaperusteinen sitoutuminen perustuu siihen, että ihminen haluaa tehdä työtä jatkuvasti. Tällöin työntekijä kokee työntekoa hyödyllisemmäksi kuin sen, että työtä ei tehtäisi lainkaan. Tällainen henkilö haluaa ponnistella ja nähdä vaivaa ja tuntea samalla mielihyvää siitä, että työ on mielenkiintoista ja uurastamisen arvoista. Työetiikan tiimoilta tällainen toiminta rinnastetaan utilitarismiin eli seurausetiikkaan, jossa työn tekeminen mielekkyys arvioidaan työn tekemisen seurauksien näkökulmasta. Pahimmillaan tämä voi johtaa itsekkyyteen ja siihen että työntekijä ajaa vain omaa etuaan. Toiminta, jossa jokin ajaa omaa etuaan on organisaation kannalta huono asia. (Lämsä & Hautala 2008, 93.)

Normatiivisen sitoutumisen perustana ovat ihmisen sisäistämät normit, säännöt ja ohjeet. Niiden seuraaminen johtaa siihen, että työtä tehdään ahkerasti sopimusten mukaisesti. Työntekijän tulisi täyttää tiettyjä normeihin perustuvia velvollisuuksia ja hänen odotetaan käyttäytyvän tiettyjen normien mukaan työnantajaa kohtaan. Normit voivat olla esimerkiksi lainsäädäntöön tai työlainsäädäntöön liittyviä. Normatiivinen sitoutuminen rinnastetaan työetiikan näkökulmasta deontologiaan eli velvollisuusetiikkaan, jossa työntekijä tekee työtehtäviä perustuen hänen omiin itselle asettamiinsa sitoviin velvoitteisiin. Täten hän myös tekee työn, koska hän tuntee sen velvollisuudekseen ja hänen mielestään työ tuleekin tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. (Lämsä & Hautala 2008, 93.)

### 2.3 Sitoutuminen ja työhyvinvointi

Työhön sitoutuminen on osa työhyvinvointia. Nykyisin puhutaan yhä enemmän työhyvinvoinnista ja pohditaan miten ylläpitää ja edistää sitä. Työhyvinvoinnista on tullut entistä merkittävämpi osa henkilöstöjohtamista ja sen tulisikin olla osa jokaisen organisaation henkilöstöpolitiikkaa sekä kehittämistoimintaa. Työhyvinvoinnin edistäminen on koettu ja osoitettu olevan työntekijän työssä jaksamisen ja siellä pysymisen edellytys. On myös tutkittu, että työhyvinvointi on tärkeässä roolissa yritysten taloudellisessa, tehokkaassa ja tuloksellisessa toiminnassa. Henkilöstön sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat tehtävän työn arvot sekä se, että työn merkitys on määritelty ja sisäistetty. Näiden tunnistamiseen tarvitaan organisoitua henkilöstöpolitiikkaa. (Vesterinen & Helsilä & Salojärvi 2009, 269–272.) Yritysten kannattaa edistää henkilöstön sitoutumista, sillä organisaation ja työhön sitoutuminen ovat yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn ja henkilöstön hyvinvointiin (Riikonen & Tuomi & Vanhala & Seitsamo 2003, 37).

Voidaan sanoa, että parhaimmillaan työ luo ihmiselle tärkeitä voimavaroja ja luo perustan identiteetille. Työ ja työolot säätelevät ihmisen hyvinvointia. Tämän vuoksi työssä tapahtuvat muutokset voivat olla myös riski sekä työntekijän fyysiselle että psyykkiselle terveydelle. Kun työelämässä tapahtuu isoja muutoksia, on haasteellista löytää palkitsevia ja motivoivia kokemuksia sekä voimavaroja ja keinoja selviytyä haastavimmistakin muutostilanteista. (Vesterinen ym. 2009, 269.)

Työntekijän sitoutumista organisaatioon pidetään psykologisen näkökulman kautta yksilön ja organisaation vaihtosuhteena. Vaihtosuhteessa organisaatio tyydyttää työntekijän psyykkiset ja taloudelliset tarpeet ja organisaatio saa vastineeksi työntekijän työpanok-

sen. Organisaatioon sitoutuminen onkin työntekijän psykologista kiintymystä, sisäistymistä ja samaistumista työntajaorganisaatioon. Sitoutuminen organisaatioon lisääntyy yleensä iän ja palvelusajan myötä (Riikonen ym. 2003, 35).

Learning and Development Manager Sami M. Leppänen (2015) Kone Oy:stä kiteyttää sitoutumisen olevan tunnepohjainen suhde työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Hänen mukaansa sitoutumista on kahdenlaista – tunnepohjaista ja rationaalista sitoutumista, joista tutkimusten mukaan tunnepohjainen on neljä kertaa voimakkaampaa kuin rationaalinen sitoutuminen. Tunnepohjainen sitoutuminen rakentuu kolmen tekijän kautta, joista yksi sosiaalinen tekijä. Sosiaalinen tekijä vastaa esimerkiksi kysymykseen: ”Otetaanko minut huomioon?” Älyllinen tekijä vastaa kysymyksiin: ”Pystynkö kehittämään itseäni ja haastaako työni imu minua riittävästi?”. Leppäsen jaottelun mukaan tunnepohjainen tekijä vastaa kysymyksiin: ”Välitänkö työyhteisöstäni ja tunnenko kuuluvani siihen? (Leppänen 2015.)

#### 2.4 Sitoutuminen työyhteisöön

Työyhteisöllä on ihmiselle suuri merkitys. Ihmisen elämään vaikuttaa se, miten hän kohtaa ihmisiä työpaikalla, millaista vuorovaikutusta työpaikalla tapahtuu ja miten hän kokee työnsä. Yhteisöllisyydestä puhutaan paljon ja se onkin ihmiselle tärkeä voimanlähde. Yhteisöllisyys tukee terveyttä, työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Yhteisöllisyys katsotaan useimmiten positiiviseksi voimaksi, mutta joissakin tapauksissa se voi muuttua myös kielteiseksi. Työyhteisö ja kaikki sen jäsenet vaikuttavat työhyvinvointiin. Hyvä työyhteisö luo työniloa, hyvää mieltä ja innostusta. Kaikki se heijastuu työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Toisaalta yhteisöllisyyden puute voi olla syynä pahoinvointiin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 5–9.)

Ihmisen toiminnan ja olemassaolon yksi perusedellytys on yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisö on voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne on myös yhteisön keskeinen voimavara, joka pitää yhteisön koossa. Yhteisöön kuulumisen katsotaan jopa välttämättömäksi, sillä vain ryhmässä yksilö voi olla voimakas. Työyhteisön yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää, että työyhteisössä vietetään yhdessä aikaa. Yhteisöllisyys voi olla hiljaista ”työpaikan henkeä”, joka välittyy tunteena, fiiliksenä työyhteisön keskuudessa. Työyhteisön yhteishenki muodostuu tuttavallisuudesta, välittämisestä sekä avun ja tuen tarjoamisesta. Olennaista hyvälle työyhteisölle on yhteinen arvomaailma sekä luottamus.

Näiden avulla voidaan selittää jopa ongelmat, joita saattaa hyvässäkin työyhteisössä syntyä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Yhteisöllisyydessä on keskeistä se, että työskentely on saumatonta ja työntekijöille syntyy tunne yhteen hiileen puhaltamisesta. Työhyvinvoinnin kannalta sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä ja merkityksellistä on, että erilaiset ihmiset tulevat toimeen keskenään. Luonteva toiminta sosiaalisessa verkostossa vaatii sosiaalisia taitoja. on osattava toimia erilaisten ihmisten kanssa joustavasti ja eettisesti. Työyhteisön jäseniltä vaaditaan tunneälyä ja sosiaalista älyä. Tunneälyllä tarkoitetaan sekä omien tunteiden tiedostamista että työyhteisön muiden jäsenien tunteiden ymmärtämistä. Työelämä itsessään synnyttää myös negatiivisia tunteita kuten haastavia ja kuluttavia tunteita. (Paasivaara & Nikkilä, 2010, 22.) Tunteet vaikuttavat käyttäytymiseen, luottamukseen sekä työhön sitoutumiseen. Hyvä työilmapiiri rakentuukin jokaisen työyhteisön jäsenen tunteista sekä niiden käsittelystä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 24.)

On selvää, että jokainen organisaatio haluaa työntekijöidensä olevan sitoutuneita. Sitoutunut työntekijä on innostunut ja motivoitunut ja hänen työpanoksensa on merkittävä organisaatiolle; onhan sitoutunut työntekijä tuotteliaampi kuin työhönsä ja organisaatioon sitoutumaton työntekijä. Työntekijän organisaatioon sitoutuminen vaatii työyhteisöä, jossa on hyvä ilmapiiri ja yhteishenki ja jossa on riittävästi vuorovaikutusta. (Michelsson & Kinnunen & Laaksonen 2017).

### **3 Motivaatio**

#### **3.1 Mitä motivaatio on?**

Motivaatio on psyykkinen tila ja se ohjaa kaikkea toimintaamme. Motivaatio on ikään kuin voima, joka laittaa ihmisen liikkeelle tavoittelemaan jotain päämäärää. Ilman motivaatiota ei tapahdun liikettä ja ihminen jää paikoilleen. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.) Motiivit, joilla tarkoitetaan tarpeita, haluja, viettejä tai palkkioita ja rangaistuksia toimivat motivaation perustana. Ne ovat päämääräsuuntautuneita ja voivat olla tiedostettu tai tiedostamattomia. Motivaatio voidaan määritellä motiivien aiheuttamaksi tilaksi. (Terveysverkko 2021.)

Ihminen tarvitsee motivaatiota suoriutuakseen erilaisista tehtävistä kuten oppiminen, työssä suoriutuminen tai urheilutuloksen parantaminen. Motivaatio ohjaa ihmisen aktiivisuutta, vireyttä ja ahkeruutta toimia saavuttaakseen omat tavoitteet. Motivaatio määrää



sen, mihin ihmisen mielenkiinto on suuntautunut. Motivaation aste eli voimakkuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten sitkeästi toimimme tavoitteisiimme nähden. Motivaatio on energialähde, joka vaikuttaa toimintaan sitoutumisen tasoon, intensiteettiin, suorituksen laatuun sekä tehtävien valintaan. Käsitteenä motivaatio tarkoittaa liikkumista, joka perustuu latinankieliseen sanaan *movere*. Motivaatio aktivoi toimimaan; se on toiminnan voiman lähde. (Sinokki 2016, 60.)

### 3.2 Työmotivaatio

Mikä saa ihmisen tekemään töitä? Tämä kysymys on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena organisaatiokäyttäytymisen alueella. Lämsän ja Hautalan (2008) mukaan tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjän Fredrik Taylorin teorian mukaisesti ihmisten tarkka ohjaus ja valvonta ja rahallisen palkkion mahdollisuus saavat ihmisen tekemään työtä ja toimimaan tavoittaakseen hänelle asetettuja tavoitteita. Tästä teoriasta on kuitenkin tultu ihmisen ja työn suhteen muuttumisen myötä inhimillisempään suuntaan. Nykyisin tiedetään, että on vedottava ajatteluun ja tunteisiin, jotta ihminen kokee työn mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

Motivaatiotutkija Pinder (1998, teoksessa Lämsä & Hautala 2008, 80) on kiteyttänyt työmotivaation seuraavasti: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä.” (Lämsä & Hautala 2008, 80). Pinderin mukaan työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus, joka korostaa työmotivaatioon vaikuttavan sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi tarpeet ja ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Pinder tarkoittaa muodolla ihmisen sisäistä vireystilaa, jota on vaikea arvioida ja mitata. Työmotivaation suunnalla Pinder tarkoittaa sitä, että ihmisen työkäyttäytyminen suuntaa aina jotakin tavoitetta kohti. Ideaalitalanteessa työntekijän ja organisaation tavoitteet ovat saman suuntaiset. Mikäli näin ei ole, on työntekijä alttiimpi vaihtamaan työpaikkaa (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

Työmotivaatio voi olla lyhytkestoista yhden tehtävän kestävää tai pitkäkestoista, jopa vuosia kestävää motivaatiota. Työmotivaation voimakkuus vaihtelee, sillä jotkut tehtävät voivat synnyttää jopa intohimoisen halun saavuttaa jokin tavoite, kun taas toiset tehtävät tehdään suuremmin innostumatta. Toisinaan työmotivaatio voi olla alhaista, jolloin määrättyjä työtehtäviä ei tunnu mielekkäältä hoitaa. (Lämsä & Hautala 2008, 81.)

Virolainen & Virolainen (2016, 190) mukaan motivoitunut työntekijä on työnantajalle tärkeä, sillä motivoituneena hän on tehokas, suhtautuu tekemäänsä työhön innokkaasti ja tekee työtä laadukkaasti. Työntekijän motivoituneisuus vaikuttaa ratkaisevasti organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen. Mandatum Lifen asiantuntijan Tarja Tynin (2016) mukaan motivoitunut henkilöstö parantaa yrityksen taloudellista menestystä ja luo kilpailuetua. Tynin mielestä motivoituneen henkilökunnan varmistaminen on tärkeä ottaa huomioon yrityksen strategiassa. (Director's Institute Finland 2016.) Työntekijä voi myös tehdä työtä, josta hän ei nauti. Tämän taustalla voi olla pelko siitä, ettei muuta työtä ole tarjolla ja työntekijä pakottaa itsensä tekemään työtään. Tällainen työntekijä ei ole sitoutunut. Hän ei myöskään ole motivoitunut ja tilanne saattaa aiheuttaa stressiä ja pahimmassa tapauksessa sairauspoissaoloja ja työhyvinvointi kärsii. (Virolainen & Virolainen, 2016, 190.)

Motivaatiota voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Yksi tärkeä asia mietittäessä sitoutumista tiettyyn työhön tai työyhteisöön on se, mikä saa ihmisen sitoutumaan juuri tähän työhön, tälle alalle tai tähän työnantajaan. Tärkeää on pohtia, mitkä asiat motivoivat olemaan juuri tässä työssä tai työpaikassa. (Rasila & Pitkonen 2010, 5–11).

Motivaatiota omaa työtä kohtaan on välillä syytä pysähtyä miettimään; mikä sai minut hakeutumaan juuri tähän työpaikkaan tai tähän työtehtävään? On myös tärkeä tiedostaa mitkä asiat motivoivat omassa työtehtävässä ja työpaikassa tai mikä saa motivaation pysymään silloin kun innostus työtä kohtaan ei ole paras mahdollinen. (Rasila & Pitkonen 2010, 11).

### 3.3 Sisäinen motivaatio

Motivaatiossa sisäinen ja ulkoinen motivaatio erotellaan eri kategorioihin. Sisäinen motivaatio tulee ihmisen sisäلتä ja saa ihmisen toimimaan omasta halusta, nautinnosta ja ilosta. Sisäinen motivaatio perustuu psykologisiin tarpeisiin ja arvoihin, jotka ihminen kokee tärkeiksi henkilökohtaisella tasolla. Sisäinen motivaatio ei vaadi ulkoisia palkkioita, vaan tyydytys tulee itse tekemisestä. Sisäinen motivaatio toimii lähtökohtana esimerkiksi haasteellisessa toiminnassa, leikkimisessä tai tutkimisessä. Sisäisessä motivaatiossa onkin usein kyse itsensä toteuttamisesta, kehittämisestä tai pätemisen tarpeesta. Kyseinen motivoituminen onkin pitkäkestoista, ja sillä on vahva kytkös ihmisen tunteisiin. (Sinokki 2016, 98.)

Sisäinen motivaatio ohjaa ihmisen oppimaan uutta, hän haluaa kehittyä tehtävässään ja tehdä merkittävää työtä. Uteliaisuus lisää merkittävästi sisäistä motivaatiota ja on taustavoimana ihmisen ponnistelulle ilman, että luvassa on ulkoisia palkkioita. Tiedossa onkin, että sisäinen kiinnostus ja uteliaisuus ovatkin huomattavan paremmat motivoivat tekijät kuin rahapalkkio, kiitos tai kehuminen. (Sinokki 2016, 98.) Tutkijat Edward L. Deci ja Richard M. Ryan (2000, teoksessa Salmela-Aro & Nurmi 2017, 55) ovat tutkiessaan ihmisen motivaatiota todenneet, että ulkoisilla palkkiot motivaatio jopa heikkenee, vaikka ihminen pitäisikin palkkion saamisesta.

### 3.4 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tulee sananmukaisesti ihmisen ulkopuolelta. Se on vastakohta sisäiselle motivaatiolle. Ulkoisesti motivoitunut ei tunne sisäistä halua toimimiseen, vaan hän saattaa toimia pakonomaisesti esimerkiksi taloudellisista syistä. Ulkoinen motivaatiotekijä on toisen ihmisen, organisaation tai organisaation edustajan välittämä. Ulkoinen motivaatiotekijä voi olla palkkio tai palkka, rangaistus, kannustus, ulkopuolinen tuki, osallistumismahdollisuus, yhteenkuuluvuuden tai turvallisuuden tunteen lisääntyminen. Ulkoisten palkkioiden tiedetään motivoivan, mutta vain lyhytaikaisesti. (Sinokki 2016, 98.)

Ihminen voi saada lisämotivaatiota väliaikaisesti esimerkiksi työssä erilaisista ulkoisista palkkioista, myyntikilpailuista tai projekteista. Motivaatio lisääntyy ikään kuin väliaikaisesti ja palaa takaisin normaalille tasolle, kun tavoite tai palkkio on saavutettu. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä ei tunne työtä samalla lailla merkitykselliseksi kuin sisäisesti motivoitunut työntekijä. Ulkoisesti motivoituneet työntekijät eivät ole välttämättä pitkäaikaisia työntekijöitä, vaan he saattavat vaihtaa työnantajaa pelkästään paremman palkan ja parempien etujen vuoksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 28.)

Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on erilainen vaikutus ihmisen hyvinvointiin. Ulkoisten päämäärien tavoittelulla ei ole todettu olevan positiivista vaikutusta hyvinvointiin, kun taas sisäisellä motivaatiolla on tutkitusti yhteys parempaan hyvinvointiin, positiivisuuden tunteeseen sekä yleiseen tyytyväisyyteen. Työelämässä organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen henkilöstön motivoituneisuudella on suuri merkitys. (Sinokki 2016, 98.)

### 3.5 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on tutkittu paljon. Motivaatiosta on olemassa monenlaisia eri teorioita, jotka kuvaavat motivaation eri puolia. Teorioita jaetaan tarveteorioihin ja kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Jälkimmäisessä kuvaillaan tavallisesti yksilöllisiä eroja havaita ja tulkita erilaisia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja yksilön niihin reagoimista. Tarveteoriat selittävät yksilön käyttäytymisen sisäisiä syitä pohjautuen tarpeisiin ja vietteihin. Tarveteoriat määrittelevät epätasapainon tilaksi, jonka seurauksena aiheutuu toimintaa tasapainon saavuttamiseksi. Merkittäviä tarveteorioita ovat esimerkiksi Maslow'n tarvehierarkia (1943), Herzbergin kaksifaktoriteoria sekä Mc Clellandin suoritusmotivaatioteoria ja Alderferin ERG-teoria. Näitä teorioita on käytetty erityisesti työmotivaatiota tutkittaessa (Sinokki 2016, 73–75.)

Motivaatiotutkija Frederick Herzbergin (1959, teoksessa Lämsä & Hautala 2008,84) teorian mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jakautuvat tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Herzberg kutsuu tyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä motivaatiotekijöiksi, jotka liittyvät itse työhön ja ne saavat työntekijän tyytyväiseksi ja ne tuovat positiivista mieltä. Tyytymättömyystekijät hän nimeää hygieniatekijöiksi, jotka eivät liity työtehtäviin vaan ne ovat ulkopuolisia tekijöitä. Nämä fyysiset ja psykososiaaliseen työympäristöön liittyvät tekijät saavat työntekijät tyytymättömiksi ja ne aiheuttavat työntekijässä kielteistä asennoitumista. Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät synnyttävät työtyytyväisyyttä ja näihin tekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Mikäli työntekijä kokee hygieniatekijöitä negatiivisina, aiheuttaa se tyytymättömyyttä ja heikentää motivaatiota. (Lämsä & Hautala 2008, 84.) Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee rahan vuoksi, mutta häneltä saattaa puuttua työn ilo ja into jopa hyvästä palkasta huolimatta. Palkka ei tuo työtyytyväisyyttä. Tarvitaan onnistumista ja edistymisen iloa tuottamaan mielihyvää ja sitä kautta työtyytyväisyyttä. Tällaista on esimerkiksi kiinnostava työn sisältö eli motivaattori. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.).

### 3.6 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on jo yli 70 vuotta vanha teoria, on se edelleen yksi merkittävimmistä motivaatioteorioista. Se on yhdysvaltalaisen sosiaalipsykologin Abraham Maslow'n humanistiseen psykologiaan perustuva teoria. Maslow'n tarvehierarkia perustuu pyramidimalliseen tarpeiden portaikkoon (kuvio 1). Perusajatuksena Maslow'n tarvehierarkiassa on, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin ja sen jälkeen ihminen

alkaa etsiä tyydytystä seuraavilla korkeammilla tasoilla oleville tarpeilleen. (Sinokki 2016, 73.) Rasilan ja Pitkosen (2010) mukaan ylempien tasojen tarpeiden tyydyttäminen on vaikeaa, mikäli alemman tason tarpeet eivät ole riittävässä määrin tyydytettyjä. Suomen sosiaaliturvajärjestelmä takaa ihmiselle alempien tasojen perustarpeet kuten ravintoja ja suoja.

Maslow´n tarvehierarkiassa esiintyy fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Hierarkian alimmilla tasoilla ovat ihmiset perustarpeet ja korkeimmalla tasolla arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow´n mallin mukaan ihmisen motivaatio keskittyy alimman tason tarpeiden tyydyttämiseen niin kauan, että tarpeet ovat tyydytty. Vasta kun alimpien tasojen perustarpeet ovat tyydytty voidaan siirtyä ylempille tasoille, joissa motivaatio kohdistuu luovaan toimintaan, ideointiin ja muihin itsensä kehittämisen tarpeisiin. Tyypillisesti Suomessa työssä alemman tason portaat ovat tyydytty minkä vuoksi kiinnostus kohdistuu ylempään tason portaisiin. Ihmisen motivaatiota tutkittaessa on myös huomioitava ympäristö, jossa ihminen elää. Tarvehierarkian tärkeysjärjestys vaihtelee eri kulttuureissa. Tämän vuoksi ei myöskään Maslow´n tarvehierarkia ole sovellettavissa kaikkiin kulttuureihin. (Lämsä & Hautala 2008, 83.)



Kuvio 1. Maslow´n tarvehierarkia (Sinokki 2016)

## 4 Selvityksen toteutus

### 4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Tässä opinnäytetyössä tutkimustyyppinä oli kvantitatiivinen eli määrällisen tutkimus, jossa käytetään myös laadullisen tutkimuksen elementtejä kyselytutkimuksen avoimilla kysymyksillä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen laatija kerää aineistoa tutkimuslomakkeella, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Määrällisessä tutkimuksessa lomakkeella asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja usein selvitetään millaisia riippuvuussuhteita eri asioilla, on toisiinsa nähden. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan tulee ottaa ulkopuolisen tarkkailijan rooli eli objektiivinen näkökulma. (Heikkilä 2014.)

Jos tutkimuksessa ilmenee tekijöitä, joihin ei riitä pelkkä määrällinen tutkimus, voidaan tutkimusmenetelmään lisätä laadullisia piirteitä. Yksinkertaisimmillaan yhdistäminen tapahtuu siten, että lisätään kvantitatiivisten kysymysten lisäksi avoin kysymys. Tällöin saadaan lisää ymmärrystä tekijöille, joita selvitetään. (Kananen 2010, 133.)

Opinnäytetyön kyselytutkimuksella käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen linkki jaettiin Finnairin henkilökunnan suljetussa Facebook-ryhmässä, jossa jäseninä ovat ainoastaan Finnairin matkustamohenkilökunta. Ryhmässä on jäseniä 1 900, mikä luetaan tämän kyselyn perusjoukoksi. Kyselytutkimuksen perusjoukko on rajattu tarkasti yhden yrityksen yhteen ammattikuntaan, josta suurin osa on ollut tai on lomautettuna. Näillä rajauksilla on tarkoitus saada mahdollisimman kattava näkökanta tämänhetkisestä tilanteesta matkustamohenkilökunnan keskuudessa.

### 4.2 Selvityksen kohderyhmä

Opinnäytetyön kohderyhmänä on Finnairin Helsingin asemapaikan lomautetut matkustamohenkilökunnan jäsenet. Finnairilla on matkustamohenkilökuntaa myös kohde maissa Japanissa, Thaimaassa, Kiinassa, Etelä-Koreassa sekä Espanjassa, mutta heidän asemapaikkanaan on muu kuin Suomi ja Helsinki, joten heidät rajaan selvityksen ulkopuolelle.

Tämän selvityksen otoksessa on mukana lentoemäntiä, stueretteja, Cabin Crew Leadership Program (CLP) -koulutuksessa olevia henkilöitä sekä Chief Pursereita. Lentoemännistä ja stuereteista käytetään nimikettä Cabin Crew Member (CCM) tai Senior

Cabin Crew Member (SCCM). CCM on lentoemäntä tai stueritti, joka on tehnyt lentotyötä alle kolme vuotta eikä ole saanut lisäkoulutusta toimiakseen matkustamon tiimin vetäjänä eli Senior Cabin Crew Member-nimikkeellä kotimaan ja Euroopan lennoilla. Varsinaisia pidemmän esimieskoulutuksen saaneita Finnairilla ovat Chief Purserit. Käytännössä tutkimuksessa heistä nimitystä purseri. Finnairin SCCM voi hakeutua pidempään esimieskoulutukseen eli Cabin Crew Leadership Programiin, joista käytetään nimikelyhennettä CLP. Koulutusjakson aikana he toimivat tiiminvetäjinä Euroopan lennoilla ja purserin apuna kaukolennoilla. Koulutuksen jälkeen heillä on mahdollisuus hakeutua Chief Pursereiksi. (Finnair 2017.)

#### 4.3 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden aineiston tiedonkeruutavaksi valikoitui Finnairin Suomen lomautetuille matkustamohenkilökunnan jäsenille suunnattu verkkokysely. Kysely toteutettiin sähköisellä Metropolia Ammattikorkeakoulun E-lomakkeella. Kyselytutkimus toteutettiin epävirallisessa suljetussa Facebook-ryhmässä, jota matkustamohenkilökunta käyttää fyysisen kahvihuoneen puuttuessa virtuaalisena sosiaalilana keskustellakseen työhön liittyvistä asioista. Kyselytutkimuksen vastaamiseen annettiin päivämääräraja, jonka puitteissa kaikilla Facebook-kirjoituksen lukeneilla ryhmän jäsenillä oli halutessaan mahdollisuus osallistua linkin kautta nimettömään kyselytutkimukseen.

Verkkokyselyn perusjoukoksi määräytyi siten Finnairin Suomessa toimiva matkustamohenkilökunta. Ryhmän jäsenenä on kattava joukko Finnairin Suomesta lentävää matkustamohenkilökuntaa ja suurin osa ryhmän jäsenistä on ollut kyselytutkimuksen aikana lomautettuna. Ryhmässä on 1900 jäsentä, mutta kaikki eivät ole aktiivisina jäseninä. Oletavaa siis on, että tähän kyselytutkimukseen osallistuvat vain aktiiviset Facebookin käyttäjät, mikä saattaa vääristää tuloksia. Erillistä otoskokoa ei määritelty vaan kyselyyn oli verkkolinkin kautta pääsy kaikilla halukkailla ryhmän jäsenillä.

Verkkokyselyyn ei lähetetty erillistä kutsua tai saatetta, vaan kyselylinkin yhteydessä kerrottiin taustaa kyselytutkimuksen tekijästä ja syy kyselyn tekemiseen. Normaalisissa tilanteissa kyselytutkimus olisi toteutettu Finnairin esimiesten kautta työntekijöiden sähköpostiin lähetettävällä saatteella ja linkillä verkkokyselyyn. Tämä kysely haluttiin toteuttaa pandemian aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi ilman Finnairin sisäisiä virallisia kana-

via, jotta esimiesten resursseja ei kuormitettaisi pandemian ja lomautusten aiheuttamassa poikkeustilanteessa. Tästä menetelmästä oli sovittu matkustamopalveluosaston johdon kanssa ennen opinnäytetyön tekemistä.

Sähköinen kyselytutkimus suunniteltiin helmikuun 2021 aikana ja kyselytutkimus tehtiin 24.3–6.4.2021. Tutkimusaineisto haluttiin kerätä sähköisenä verkkokyselynä, jotta vastaajien oli mahdollisimman helppo ja nopea osallistua kyselytutkimukseen ja toisaalta kyselytutkimuksen tekijän oli helppo toteuttaa kysely laajalle perusjoukolle. Saadut vastaukset käsiteltiin sekä SPSS-ohjelmiston että Excelin avulla.

## **5 Tulokset ja tulosten tarkastelu**

### **5.1 Vastausaktiivisuus ja kyselylomake**

Tämän selvityksen kyselytutkimukseen vastasi 240 henkilöä. Vastausprosentti tällä vastaajamäärällä on 13, mikä on alhainen koko perusjoukkoon nähden. Vastausprosentti ei kuitenkaan anna täysin totuuden mukaista tietoa vastausaktiivisuudesta. Tiedossa on, etteivät 1 900 henkilön perusjoukosta kaikki ole aktiivisesti mukana ryhmän toiminnassa ja keskusteluissa eikä täten vastausprosentti anna absoluuttisen oikeaa kuvaa otoksen koosta. Sähköinen kyselylomake on liitteenä. (Liite 1.)

Kyselytutkimuksen kysymykset laadittiin niin, että vastaajilta saataisiin mahdollisimman selkeästi näkemys siitä, miten pitkään lomautukseen suhtaudutaan ja vaikuttaako se työntekijän sitoutumiseen. Kyselyllä haluttiin myös selvittää, onko pitkään lomautettu matkustamohenkilökunnan jäsen edelleen halukas palaamaan lentotyöhön, kun pandemia hellittää ja lentotyötä on jälleen tarjolla. Kysymyksillä pyrittiin myös löytämään ne motivaatiotekijät, jotka sitouttavat lomautettua työntekijää työhön, jonka jatkuvuudesta ei ole varmuutta.

Kyselylomake jakautui taustatietoihin sekä sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviin kysymyksiin. Suurin osa kysymyksistä sisälsi valmiit vaihtoehdot, mutta mukana oli myös kaksi avointa kysymystä, joilla kyselyyn saatiin myös laadullisia eli kvalitatiivisia vastauksia. Avoimella kysymyksellä annettiin vastaajan kirjoittaa tuntemuksiaan yleisestä tunteelmasta lomautuksen ajalta. Tällä kysymyksellä haluttiin antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa omin sanoin aiheeseen liittyviä ajatuksia, jolla saataisiin lisäulottuvuus tuloksien



analysointiin. Avoin kysymys osoittautui suosituksi, ja lähes jokainen jätti avoimeen kysymykseen vastauksen.

## 5.2 Taustatiedot

Kyselytutkimuksen taustatiedoilla haluttiin selvittää kyselyyn vastaajien taustoja ja löytää niiden kanssa mahdollisia yhteyksiä saataviin vastauksiin sitoutumisesta ja motivaatiosta. Tutkimuksessa haluttiin löytää tietoa siitä, onko esimerkiksi lentouran pituudella vaikutusta työhön sitoutumiseen tai onko eri pituisen uran tehnyt matkustamohenkilökunnan jäsen eri motiivien vuoksi sitoutunut työhön ja organisaatioon. Viitekehyksessä käsiteltiin eri asteista sitoutumista työhön ja organisaatioon. Kyselytutkimuksessa taustatietojen avulla voidaan vetää johtopäätöksiä eri vastaajien suhtautumisasteesta sitoutumisessa lentotyöhön pitkän lomautuksen aikana.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien sukupuolta. Matkustamohenkilökunnasta suurin osa on naisia, joka näkyy myös kyselyyn vastaajien sukupuolijakaumassa. Vastaajista 93 % oli naisia.

Taulukosta 1 käy ilmi, että suurin ryhmä kyselyyn vastanneita (38,8 %) ovat Senior Cabin Crew Member– eli SCCM-ryhmään kuuluvia. Seuraavaksi suurin vastaajaryhmä on Cabin Crew Member- eli CCM-ryhmä, jotka ovat lentäneet suhteellisen lyhyen ajan. Pienin vastaajien ryhmä on Cabin Crew Leadership Program- eli CLP-ryhmään kuuluvat, jotka on tässä kyselyssä otettu huomioon omana ryhmänään. CLP-ryhmä on lentotyötä ajatellen toiminnallisuudeltaan lähes sama kuin SCCM-ryhmä, mutta eroaa SCCM-ryhmäläisestä siinä, että CLP on esimieskoulutettava. Cabin Crew Leadership Program-henkilöllä voi olla siten kattavampaa tietoa esimiehenä toimimisesta kuin Senior Cabin Crew Member-henkilöllä riippuen esimieskoulutuksen vaiheesta.

Taulukko 1. Kyselyyn vastanneet nimikkeittäin

Nimike	Vastaajia	
Purseri	55	22,9 %
CLP	9	3,8 %
CCM	83	34,6 %
SCCM	93	38,8 %
	240	100,0 %

Taulukosta 2 näkyy, mikä on vastaajan lentovirkäikä eli kuinka kauan vastaaja on tehnyt lentotyötä. Jaottelu eri kategorioihin on tehty Suomen Lentoemäntä- ja stuerttiyhdistyksen (SLSY) virkaehtosopimuksen mukaisesti (Akt 2021). Tässä kyselyssä nousee oletettavasti esille eri virkaikäkategoriaan kuuluvien erot vastauksissa. Yli 29 vuotta lentäneet matkustamohenkilökunnan jäsenet ovat tehneet pitkän uran saman työnantajan palveluksessa, ja muutos lomautetuksi joutuessa on todennäköisesti hyvin erilainen verrattuna nuorempiin kollegoihin, joilla mahdollinen tunnesitoutuminen ei ole voinut syntyä pitkän työuran vuoksi. Huomattavaa on, että yli 17 % kyselyyn vastanneista kuului kategoriaan 2–4 vuotta lentäneet ja lähes 30 % kuului kategoriaan yli 29 vuotta lentäneet.

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneet lentovirkäikäen mukaan

Lentovirkäikä	Vastaajia	
0 - 4 kk	4	1,7 %
4 kk - 2 v	17	7,1 %
2 - 4 v	42	17,5 %
4 - 6 v	16	6,7 %
6 - 8 v	5	2,1 %
8 - 11 v	4	1,7 %
11 - 16 v	24	10,0 %
16 - 22 v	25	10,4 %
22 - 29 v	38	15,8 %
29 ->	65	27,1 %
	240	100,0 %

### 5.3 Lomautus

Kyselyyn vastanneista suurin osa (92,1 %) vastasi olevansa toistaiseksi lomautettuja. Loput vastanneista kuuluivat lomautuksen aikana Buffer-ryhmään, jossa lomautus on määräaikainen. Buffer-ryhmässä on mahdollisuus tulla kutsutuksi töihin yleensä yhdeksi

kuukaudeksi kerrallaan ja työkuukauden jälkeen lomautus jatkuu määräaikaisena. Buffer-ryhmän avulla työnantaja voi säädellä matkustamopalveluhenkilöstön määrää lomautuksen aikana kuukausi kerrallaan tilanteessa, jossa lentojen määrä vaihtelee pandemiin liittyvien rajoitusten muuttuessa. Kyselyyn vastanneista tutkimushetkellä lähes yhdeksän kymmenestä vastaajasta ilmoitti lomautuksen keston olleen 7–12 kuukautta. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Lomautuksen kesto tutkimushetkellä

Lomautuksen kesto	Vastaajia	
1 - 3 kk	8	3,3 %
4 - 6 kk	20	8,3 %
7 - 12 kk	212	88,3 %
	240	100,0 %

Taulukosta 4 käy ilmi, että vastaajista puolet (50,8 %) ilmoitti olevansa lomautuksen aikana toisen työnantajan palveluksessa määrä- tai osa-aikaisena ja vastaavasti noin 15 % täysiaikaisessa työsuhteessa. Vastaajista lähes kolmannes (30,4 %) ilmoitti olevansa lomautuksen aikana vain lomautettuna, jolloin ansiot saadaan työttömyysturvana Kelasta tai työntekijän oman ammattiliiton työttömyyskassasta ansiosidonnaisena korvauksena. Vastaajista lähes kuusi kymmenestä (57,1 %) ilmoitti tulevansa taloudellisesti toimeen lomautuksen aikana kohtuullisesti valintoja tekemällä.

Taulukko 4. Lomautuksen aikana muu työskentely tai opiskelu

Työllistyminen/opiskelu lomautuksen aikana*	Vastaajia	
Vain lomautettuna	73	20,3 %
Osittain lentotyössä	32	8,9 %
Opiskellut	71	19,8 %
Muualla määrä-/osa-aikaisena	122	34,0 %
Muualla täysiaikaisesti	38	10,6 %
Yrittäjä	9	2,5 %
Työllistynyt vakituiseen työsuhteeseen	14	3,9 %
	359	100,0 %

\*Huom. Mahdollisuus vastata useampi kuin yksi vaihtoehto

## 5.4 Sitoutuminen

Tämä kysely pohjautuu tutkimuskysymyksiin, joilla halutaan tietoa siitä, miten jo pitkään lomautettuna ollut työntekijä tuntee sitoutumista työhönsä ja työyhteisöön. Kyselyä tehessä lomautusta oli suurella osalla takana jo 12 kuukautta. Kyselyyn vastanneista lähes 70 % vastasi olevansa halukas palaamaan takaisin lentotyöhön, kun pandemia helpottaa ja lentäminen lisääntyy. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Olen edelleen halukas palaamaan lentotyöhön pandemian helpottaessa

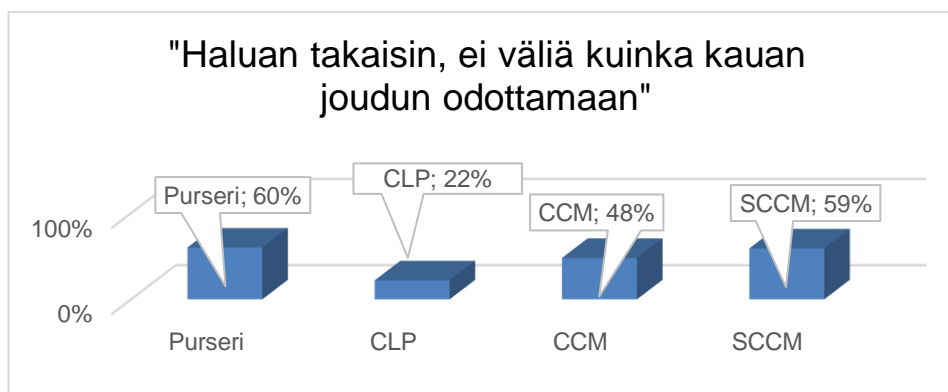
Halukas edelleen palaamaan lentotyöhön	Vastaajia	
Kyllä	164	68,3 %
En	8	3,3 %
Ehkä	47	19,6 %
En osaa sanoa	21	8,8 %
	240	100 %

Kysyttäessä vielä tarkemmin matkustamohenkilökunnan halusta palata takaisin lentotyöhön vastasi yli puolet haluavansa takaisin lentämään huolimatta siitä miten pitkä odotus on. Sen sijaan yli 40 prosenttia vastanneista ilmoitti pohtivansa paluuta lentotyöhön, vain neljä vastaajaa kertoi päättäneensä, etteivät ole palaamassa lentotyöhön. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Mikä vaihtoehdoista vastaa paluusuunnitelmiasi?

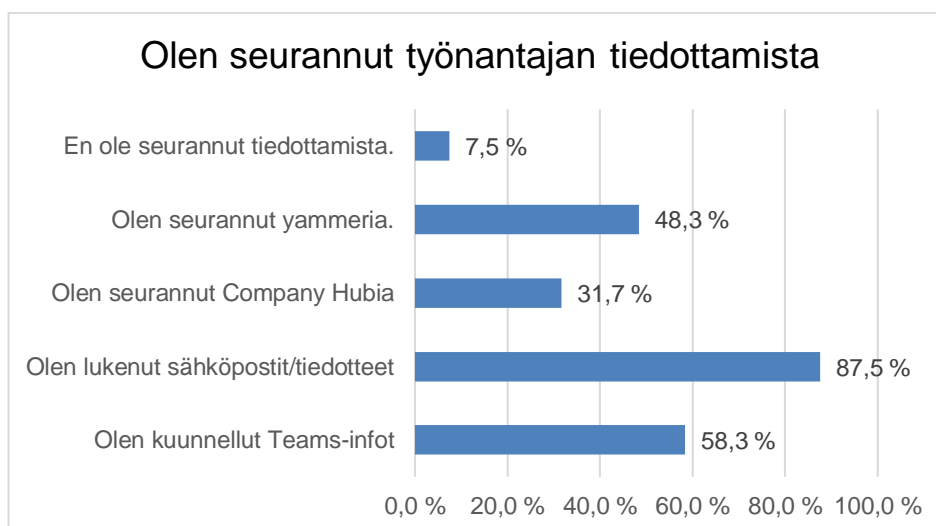
Mikä vastaa ajatuksia paluusta lentotyöhön	Vastaajia	
Haluan takaisin, ei väliä kuinka kauan odotan	136	56,7 %
Minulla on muita suunnitelmia ja pohdin palaanko	90	37,5 %
En todennäköisesti palaa	10	4,2 %
En aio palata	4	1,7 %
	240	100,0 %

Kuviossa 2 on eroteltu vastaajat nimekkeittäin kysyttäessä lentotyöhön paluuaikeista. Suurin halukkuus (60 %) lentotyöhön paluuseen, välittämättä siitä kuinka kauan lomautus kestää, oli pursereilla. Lähes sama tulos oli Senior Cabin Crew Member -ryhmällä. Nämä kaksi ryhmää ovat keskimääräisesti olleet lentotyössä pisimpään.



Kuvio 2. Vastaajat nimikkeittäin, jotka vastanneet "Haluan takaisin, ei väliä kuinka kauan joudun odottamaan."

Kyselyssä haluttiin myös selvittää, onko lomautettu työntekijä seurannut työnantajan tiedottamista työtilanteesta ja työllistymisen näkymistä lomautuksen aikana. Vastausvaihtoehtona oli neljä eri työnantajan käyttämää tiedotuskanavaa ja suurin osa vastanneista (87,5 %) kertoi lukevansa sähköpostilla tai vastaavilla sähköisillä kanavilla tulevia tiedotteita. Finnair järjestää epäsäännöllisin väliajoin matkustamohenkilökunnalle suunnattuna Teams-infoja, joita seuraa kolme henkilöä viidestä (58 %). Muita tiedotuskanavia lomautuksen aikana ovat Company Hub -intranet sekä yhteisöpalvelu Yammer, jonka avulla voi pitää yhteyttä ja keskustella sähköisessä muodossa organisaation sisäisesti. Vastajista 18 ilmoitti etteivät he seuraa työnantajan tiedottamista lainkaan. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Olen seurannut työnantajan tiedottamista

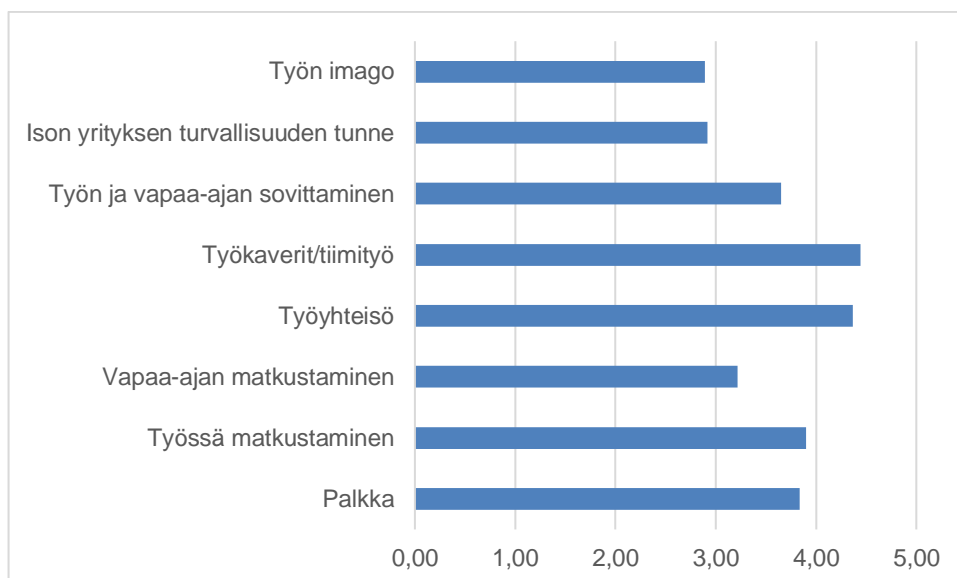
## 5.5 Motivaatio

Toinen merkittävä osa kyselytutkimuksen kysymyksistä oli motivaatioon liittyvät kysymykset. Mitkä asiat merkitsevät lentotyössä tai mitkä tekijät motivoivat lentotyössä? Näitä kartoitettiin kysymyksellä, jossa lueteltiin 9 eri tekijää. Näiden tekijöiden vaikutusta motivaatioon kysyttiin asteikolla 1–5, jossa vastaamalla yksi (1) tekijällä ei ole vaikutusta motivaatioon ollenkaan, vastaamalla kaksi (2) ei ole vaikutusta juuri ollenkaan, kolme (3) vaikutusta on jonkin verran, neljä (4) vaikutusta on paljon ja viisi (5) vaikutusta on erittäin paljon. Kuhunkin tekijään oli myös vastausvaihtoehtona nolla (0), jos ei osannut sanoa tekijän vaikuttavuudesta lentotyöhön ja motivaatioon. Annetuista tekijöistä tärkeimmäksi nousi vaihtoehto ”työkaverit” kaikkien vastaajien antamien pisteiden keskiarvolla 4,57. Toiseksi korkeimmalle pisteytettiin ”tiimityö” sekä työn ”monipuolisuus”. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Mikä lentotyössä motivoi?

Mitä seuraavat asiat merkitsevät lentotyössä (mikä motivoi)	
Työn vaihtelevuus	4,35
Tiimityö	4,41
Monipuolisuus	4,41
Kansainvälisyys	4,28
Itsensä toteuttamisen mahdollisuus	3,46
Työkaverit	4,57
Asiakaspalvelu	4,11
Työn imago	3,35
Vuorotyö	3,43

Motivaatiotekijöitä selvitettiin kysymyksellä; ”Miten seuraavat tekijät vaikuttavat haluusi palata lentotyöhön?” Eri vaihtoehtoja tai tekijöitä annettiin kahdeksan (8), joiden vaikutusta kysyttiin asteikolla 1–5 ja jossa vastaamalla yksi (1) tekijällä ei ole vaikutusta motivaatioon ollenkaan, vastaamalla kaksi (2) ei ole vaikutusta juuri ollenkaan, kolme (3) vaikutusta on jonkin verran, neljä (4) vaikutusta on paljon ja viisi (5) vaikutusta on erittäin paljon. Kuhunkin tekijään oli myös vastausvaihtoehtona nolla (0), jos ei osannut sanoa tekijän vaikuttavuudesta lentotyöhön ja motivaatioon. Korkeimman keskiarvion sai ”työkaverit” keskiarvolla 4,45. Lähes yhtä korkea arvio (4,37) annettiin työyhteisölle. Kolmanneksi tärkein työhön paluuseen vaikuttava tekijä arvioitiin olevan työssä matkustaminen, jolle saatiin keskiarvoksi 3,90. (Kuvio 4.) Näistä kahdeksasta vaihtoehdosta pyydettiin valitsemaan vielä itselle yksi tärkein tekijä. Tässä 67 vastaajaa (27,9 %) valitsi tärkeimmäksi palkan.



Kuvio 4. Miten eri tekijät vaikuttavat haluun palata lentotyöhön?

Seuraavassa kohdassa kyselylomakkeella pyydettiin valitsemaan edellisistä vaihtoehtoista tärkein (1) tekijä ja tässä tärkeimmäksi nousi ”palkka”, jonka valitsi 67 vastaajaa. Tässä kohdassa oli myös mahdollista valita ”muu syy”, jonka valitsi joka kymmenes vastaajista. Muita avoimeen kohtaan mainittuja tärkeitä tekijöitä olivat; elämäntapa, unelma-ammatti, lentokone, arkivapaat, iltatyö, kaukolennot, ainutlaatuisuus, asiakkaat, vaihtelevuus. (Taulukko 8.)

Taulukko 8. Tärkein asia, mikä vaikuttaa haluun palata lentotyöhön

Tärkein	Vastaajia	
Palkka	67	27,9 %
Työssä matkustaminen	34	14,2 %
Vapaa-ajan matkustaminen	5	2,1 %
Työyhteisö	35	14,6 %
Työkaverit/tiimityö	47	19,6 %
Työn ja vapaa-ajan sovittaminen	25	10,4 %
Ison yrityksen turvallisuuden tunn	0	0,0 %
Työn imago	1	0,4 %
Muu syy	23	9,6 %
Ei osaa sanoa	3	1,3 %

## 5.6 Tulosten tarkastelu

Tämän selvityksen tarkoitus oli löytää vastaus siihen, onko Finnairin lomautettu matkustamohenkilökunta edelleen sitoutunut työhön ja työyhteisöön lomautuksista huolimatta. Kyselytutkimus antaa selkeän vastauksen siihen, että vastaajat ovat halukkaita pysymään lentotyössä, vaikka työtä ei tällä hetkellä ole kuin murto-osalle matkustamohenkilökunnasta. Kysely osoittaa, että yli puolet vastaajista ovat valmiita odottaman töihin paluuta välittämättä siitä, miten kauan odotus kestää. Huomattavaa on, että kyselyä tehtäessä covid-19-pandemian vaikutukset olivat edelleen huomattavat ja lentoliikenne ei ollut juurikaan lisääntynyt. Odotettavissa tosin oli, että maailmanlaajuiset rokotukset tulisivat todennäköisesti helpottamaan tilannetta maiden rajojen avaamisen myötä ja sitä myöden myös lentoliikenteen odotettiin elpyvän. Siitä huolimatta Finnairin lentojen määrän ja matkustamohenkilökunnan lisääntyvä tarve ei ollut vielä näkyvässä kyselyä tehtäessä. Täten voi olettaa, että epävarmuustekijöitä tulevaisuudesta on ollut paljon kyselyyn vastaajilla.

Kyselyn tuloksista ilmenee, että joka viides oli tutkimushetkellä pelkästään lomautettuna eli heidän kohdallaan on mahdollisesti vahvempi halu palata takaisin työhön esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi. Niin ikään joka viides vastaajista ilmoitti olevansa opiskelija, joka viittaa siihen, että vaihtoehtoisia uria on lähdetty miettimään. Lähes puolet vastaajista oli työllistynyt eri työaikamuotoihin, osa vakituiseen työsuhteeseen.

Toisen työnantajan palveluksessa osa- tai määräaikaisena työskenteli joka kolmas, mikä kertoo mahdollisesti siitä, että halutaan tehdä työtä lomautuksen aikana, mutta palata takaisin Finnairille töihin, kun kutsu takaisin käy. Tästä kertovat kyselyn viimeiseen avoimeen kysymykseen tulleet vastaukset. Avoimeen kysymykseen vastasi lähes jokainen vastaaja. Seuraavissa lainauksia avoimista vastauksia.

Palkkaa saan tällä hetkellä enemmän kuin lentämisestä olisin saanut mutta silti ikävöin lentämistä hyvin paljon eikä nykyinen työni tee minua yhtä onnelliseksi kuin mitä lentäminen teki.

Keikkailen asiakaspalvelutyössä, sillä se on ominta minua, mutta lentoemännän työ on niin poikkeuksellista ja omanlaistansa, että kaipaen paluuta siihen. Samalla tulevaisuus huolettaa, sillä paluuta entiseen ei ole.

Luvussa 2.1 käsitellään Antonovskyn mukaista teoriaa ihmisen koherenssin tunteesta, jossa ihmisen tulee nähdä ympäristö ja eteen tulevat asiat hallittavina, mielekkäinä ja



ymmärrettävinä. Kyselyn avoimien kysymyksien vastauksissa toistuu tilanteen epävarmuus ja se, miten epätietoisuus työtilanteesta heijastuu mielialaan ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Vastauksista ilmenee, että moni matkustamohenkilökunnan jäsen ei selkeästikään nauti tällä hetkellä koherenssin tunteesta vaan tilanne on stressaava. Seuraavassa lainauksia avoimen kysymyksen vastauksista kysyttäessä millainen on yleinen tunnelma tällä hetkellä.

Apea, olen erittäin harmissani miten voimakkaasti pandemia on vaikuttanut juuri minun taloudelliseen tilanteeseeni sekä työuraani. Ei ole yhtään hauskaa roikkua löysässä hirressä suhdanneherkälle lentoalalle ja samalla hakea muita töitä.

Epätoivoinen ja epätietoinen.

Olen lakannu "odottamasta" ja hyväksynyt, että palaan tuskin enää lentotyöhön. Aluksi lomautus harmitti, mutta tämän hyväksyminen ja asian "realisoituminen" on helpottanut fiilistä ja tällä hetkellä olo yritystä ja työtä kohtaan on lähes välinpitämätön.

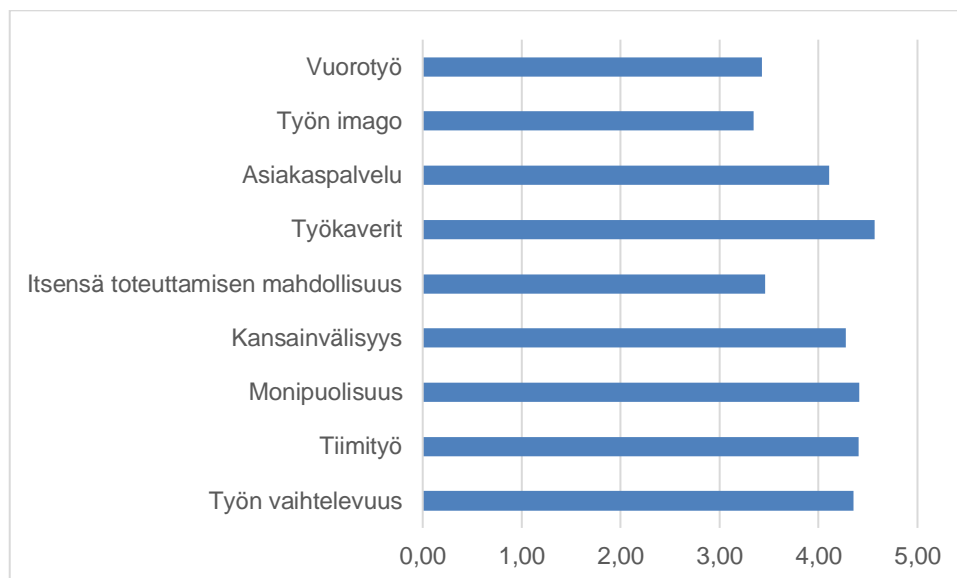
Suuri epävarmuus kaikesta.

Lukuisista epätoivoa huokuvista vastauksista huolimatta suuri osa vastaajista on kyselyn perusteella sitoutuneita palaamaan lentotyöhön tilanteen parantuessa. Avoimista vastauksista kuvastuu kaipuu nimenomaan lentotyöhön työn itsensä vuoksi. Työn erityislaatuisuus vetää puoleensa sekä työkaverit, joita lukuisissa avoimissa vastauksissa nostettiin esille. Monen vastaajan mukaan uutta työtä on löytynyt, mutta paluu lentotyöhön on siitakin huolimatta suurimmalla osalla toiveissa.

Sitoutumisesta työhön ja työyhteisöön kertoo myös se, että pitkän lomautuksen aikana lähes 90 % vastaajista sanoo seuranneensa työntäjän tiedottamista lomautuksen aikana sähköpostin ja tiedotteiden kautta. Tämä kertoo halusta kuulla asioita työntäjältä ja siitä, miten asiat etenevät poissaolon aikana ja mahdollisesta työtilanteen muuttumisesta.

Viitekehyksessä luvussa 2.2 esitellyn tutkijoiden Meyer ja Allen kolmikomponenttiteorian mukaan sitoutuminen voidaan jakaa tunneperäiseen, jatkuvuusperusteiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. Teoriaosuuden luvussa 2.3 kerrottiin kuinka Sami M. Leppäsen mukaan tunnepohjainen sitoutuminen on jopa neljä kertaa voimakkaampaa kuin rationaalinen sitoutuminen. Saatujen vastausten perusteella matkustamohenkilökunta on näistä kategorioista tunneperäisesti sitoutunut, joka on myös sitoutumisen tasoista syvin. Tämä saattaa olla selitys sille, miten vahvasti matkustamohenkilökunta haluaa palata

lentotyöhön pitkästä epävarmasta lomautusjaksosta huolimatta. Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen selittyy myös voimakkaalla tunnesiteellä työyhteisöön, joka näkyi tärkeänä tekijänä työhön sitoutumisessa Finnairin matkustamohenkilökunnan keskuudessa. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Mitkä asiat merkitsevät lentotyössä, mikä motivoi?

Työkaverit, tiimityö ja koko työyhteisö olivat merkittävimmät motivaatiotekijät kysyttäessä mikä työssä motivoi ja mikä lentotyössä vetää puoleensa. Tämä käy ilmi myös viitekehysten teoriassa, jossa kerrotaan yhteisön olevan voimanlähde ja yhteisöön kuuluminen on ihmiselle jopa välttämätöntä. Pitkän lomautuksen aikana työyhteisö puuttuu ympäriltä ja siten arkielämästä. Edelliseen teoriaan viitaten työyhteisön kaippu vaikuttaa varmasti merkittävänä negatiivisena tekijänä lomautuksen aikana. Tästä kertoo lainaukset kyselyn avoimen kysymyksen vastauksista.

Kova palo päästä takaisin omaan työhön ja ihanien työkavereiden pariin!

Finnairin työyhteisö, itse työ ja työkaverit on vain jotain korvaamatonta

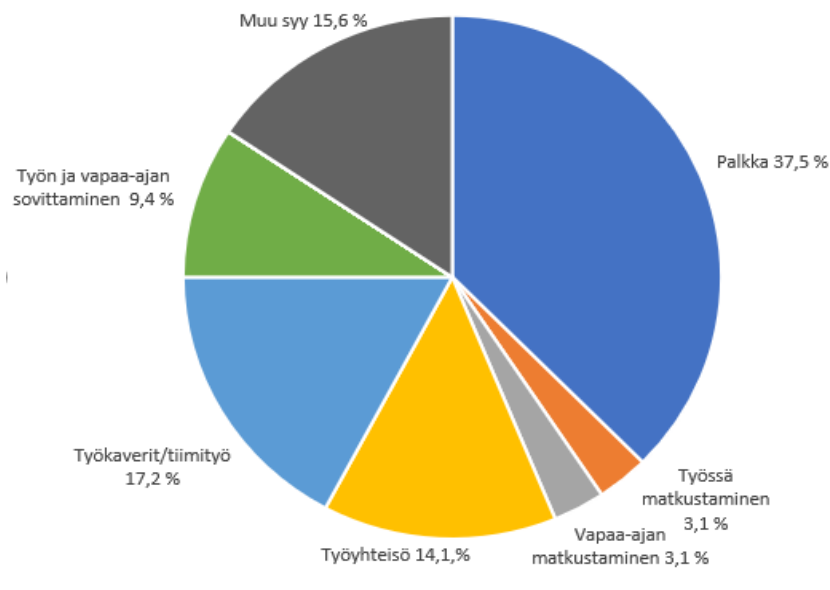
Huomannut muissa töissä kuinka uniikki ja upea työyhteisö meillä on!

Lomautus on saanut ymmärtämään kuinka onnellinen olin lentäessä ja kuinka ihana työyhteisö meillä on. Lomautuksen aikana olen keikkaillut eri firmoissa, eikä m.

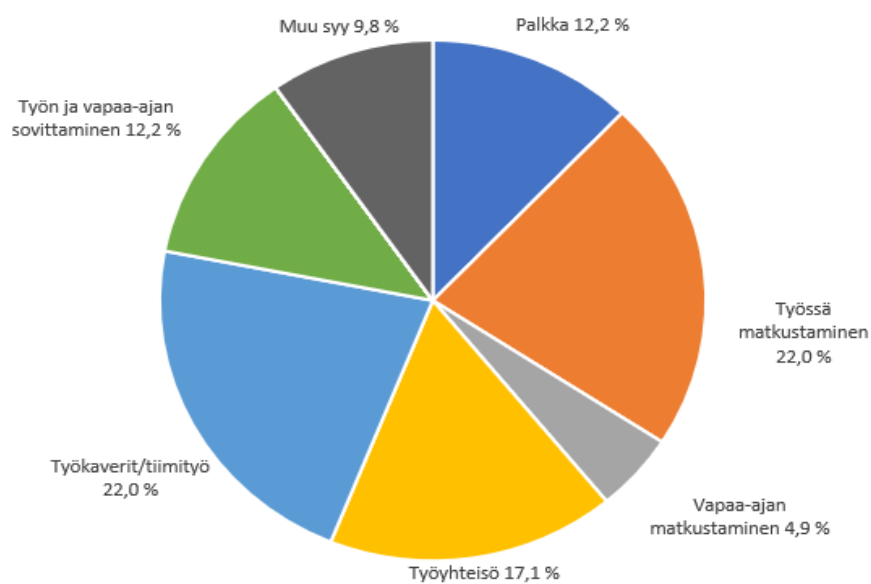
Finnairin työyhteisö, itse työ ja työkaverit on vain jotain korvaamatonta. Missään ole ollut yhtä mahtava, yhteisöllinen ja tukeva ilmapiiri mitä meillä.

Tutkimuskysymyksiä laatiessa, käytin pohjana luvussa 3.6 esiteltyä Maslow'n tarvehierarkiaa sekä sisäisen ja ulkoisen motivaation teoriaa työelämän näkökulmasta. Maslow'n teorian ajatuksena on, että ihmistä motivoivat erilaiset tarpeet ja tarpeet etenevät järjestyksessä portaittain. Kyselytutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että hierarkian alimmalla tasolla oleva fysiologiset tarpeet ovat merkittävästi uhattuna, mikäli työtä ei ole. Työn puute vaikuttaa välillisesti fysiologisiin perustarpeisiin kuten uneen, hyvinvointiin, terveyteen, ravinnon laatuun tai liikuntaan. Kun työtä ei ole, vaikuttaa se turvallisuuden tunteeseen kuten siihen, onko toimeentulo riittävä, olenko tasa-arvoinen muihin työyhteisön jäseniin nähden tai onko työt jaettu oikeudenmukaisesti. Mikäli alimpien tasojen perustarpeet eivät tule täytetyiksi, vaikuttaa se työmotivaatioon. Maslow'n tarvehierarkian mukaan ylimmillä tasoilla ovat yhteenkuuluvuuden, sosiaalisen arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä niin sanotut ylempien tasojen tarpeet tulivat esille kyselyn vastauksista erityisesti työn yhteisöllisyyden ja työkavereiden vaikutuksesta motivaatioon.

Kyselytutkimuksen vastauksista ilmeni, että palkka on merkittävä motivaatiotekijä työhön paluuta odottaessa. Palkka on niin sanottu ulkoinen motivaatiotekijä ja sen motivoiva vaikutus paluussa lentotyöhön oli merkittävä pisimpään lentotyössä olleiden ryhmässä. Lähes joka neljäs yli 29 vuotta lentäneistä mainitsi palkan olevan merkittävin motivaatiotekijä valittaessa tärkein tekijä kyselylomakkeen motivaatiovaihtoehdoista. Sen sijaan 2–4 vuotta lentäneiden ryhmässä palkan mainitsi tärkeimmäksi motivaatiotekijäksi ainoastaan hieman yli 12 % vastaajista. Tämän ryhmän kohdalla tärkeimmät motivaatiotekijät olivat, hyvin tasavertaisina, työssä matkustaminen ja työkaverit. Ero johtunee siitä, että matkustamohenkilökunnan palkka nousee palveluvuosien mukaan, jolloin vanhimmalla ryhmällä on siten huomattavasti isommat tulot kuin nuoremmalla 2–4 vuotta lentäneellä ryhmällä. (Kuvio 6 ja 7.)



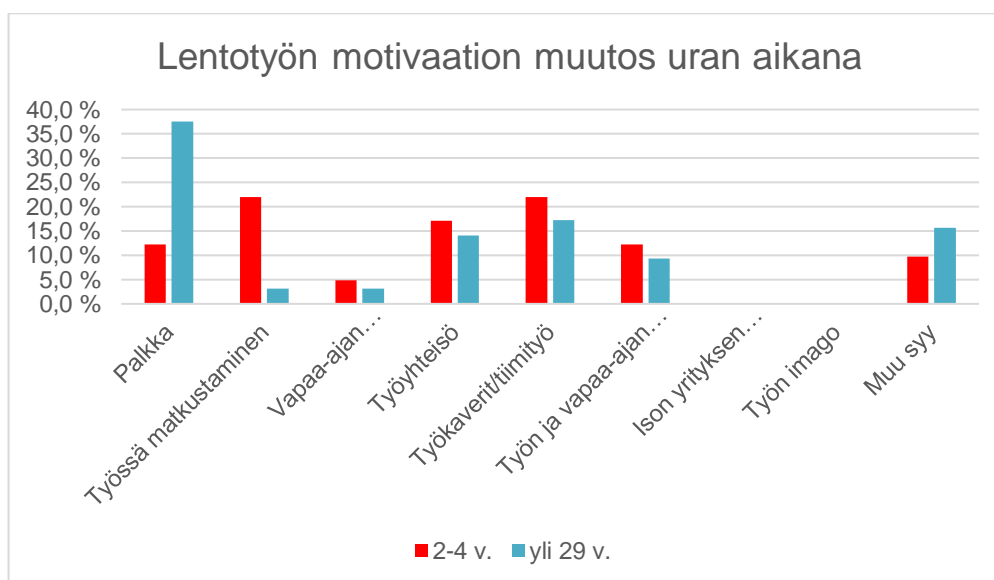
Kuvio 6. Tärkein motivaatiotekijä lentotyössä yli 29 vuotta lentäneillä



Kuvio 7. Tärkein motivaatiotekijä lentotyössä 2–4 vuotta lentäneillä

Tätä selvitystä tehdessä erityistä mielenkiintoa herätti Hyppäsen (2020) tekemä opinäytetyö. Työssä Hyppänen tutki matkustamohenkilökunnan alkutaipaleella olevien lentoemäntien ja stuerttiensuhtautumista pandemian aiheuttamiin määräaikaisiin lomautuksiin touko-kesäkuussa 2020. Tuolloin ei vielä tiedetty, että määräaikaiset lomautukset muuttuvat toistaiseksi voimassa oleviksi lomautuksiksi myöhemmin syksyllä 2020.

Hyppänen haastatteli opinnäytetyötään varten kahdeksaa alle kolme vuotta lentänyttä matkustamohenkilökunnan jäsentä tarkoituksena selittää miten he selviytyvät lomautuksen aiheuttamasta työn menetyksestä. Hyppänen toteaa haastattelun tuloksissa, että moni nuori lentomäntä tai stuertti pystyi suoriutumaan taloudellisesti pienemmillä tuloilla, sillä epidemian aiheuttamat rajoitteet vähentävä menoja normaaliin tilanteeseen nähden. Tässä yhteydessä mainitaan se, että oletuksena vanhemmat kollegat ovat asemassa, jossa heillä on lainaa ja mahdollisesti lapsia elätettävänä. Tämä saattaa olla yksi selitys sille, miksi vähemmän aikaa lentänyt matkustamohenkilökunnan jäsen motivoituu enemmän esimerkiksi työssä matkustamisesta kuin palkasta. (Hyppänen 2020, 39.) Oheinen kuvio 8 esittää sitä, miten vähän aikaa lentäneen matkustamohenkilökunnan motivaatio eroaa pitkään lentäneen henkilökunnan vastauksista kysyttäessä mikä lentotyössä motivoi.



Kuvio 8. Motivaatiotekijät 2–4 vuotta ja yli 29 vuotta lentäneillä

Työmotivaatio voi olla kappaleessa 3.2. esitellyn Lämsän ja Hautalan mukaan joko lyhytkestoista, jopa vain yhden tehtävän kestävä ja pitkäkestoista jopa vuosia kestävä motivaatiota. Finnairin matkustamohenkilökunnassa on paljon henkilöitä, jotka tekevät pitkiä työuria saman yhtiön palveluksessa. Teorian mukaan pitkään samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt tuntevat psykologista kiintymystä organisaatioon ja työyhteisöön. Riikosen mukaan sitoutuminen lisääntyy työvuosien ja iän myötä. Tämä näkyy myös tämän selvityksen vastauksissa, mutta samalla pitkän työuran Finnairissa tehneet tuntevat huolta siitä, arvostetaanko heidän työuraansa ja työllistyvätkö he enää ollenkaan lentotyöhön. Avomissa vastauksissa huoli esiintyi useamman kerran.

Pitkät työurat lentotyössä eivät vaikuta olevan yrityksen tavoite.

Epäoikeudenmukaisuus mielessä

Odottava ja hätä ja huoli tulevasta.' Sanotaanko minut vanhana ja kalliina irti heti kun työehtosopimus sen suo? Haluan luottaa työnantajaani mutta se on erittäin vaikeaa.

Työhön jota rakastan, työkaverien ja asiakkaiden kanssa joita rakastan, mutta työnantajalle tunnun olevan loputtomasti liian kallis.

Tämän kyselyn vastauksista huokuu epätoivo monelle niin tärkeän ja rakkaan työn tulevaisuudesta. Avoimissa vastauksissa käy ilmi se, miten paljon työkavereita ikävöidään ja millä tavalla pandemian vuoksi tehtävät heikennykset palkkoihin ja työehtoihin tulevat vaikuttamaan siihen onko lentotyö enää taloudellisesti mahdollista. Teoriaosuudessa työmotivaation kerrottiin vaihtelevan ja työhön voidaan suhtautua jopa elämäntyönä. Avoimissa vastauksissa ilmeni se, miten vahva tunneside toisilla on matkustamotyöhön. Tällainen motivaatio on sisäistä ja se saa ihmisen toimimaan halusta, nautinnosta ja ilosta. Sisäinen motivaatio perustuu tarpeisiin ja arvoihin, jotka ihminen kokee henkilökohtaisesti tärkeiksi. Sisäinen motivaatio ilmenee avoimissa vastauksissa usean vastaajan kohdalla. Avoimien vastauksien kautta ilmenee myös se, miten lentotyön erityislaatuisuus ja työkaverit vetävät puoleensa. Monen vastaajan kohdalla uutta työtä on löytenyt, mutta paluu lentotyöhön on siitäkin huolimatta suurimmalla osalla toiveissa. Seuraavat lainaukset avoimista vastauksista kuvastavat hyvin sitä miten ainutlaatuisena ja oman ihmiset kokevat lentotyön.

Todellakin toivoisin pääseväni tekemään rakastamaani työtä mahdollisimman pian

Lomautus on saanut ymmärtämään kuinka onnellinen olin lentäessä ja kuinka ihana työyhteisö meillä on. Lomautuksen aikana olen keikkaillut eri firmossa, eikä missään ole ollut yhtä mahtava, yhteisöllinen ja tukeva ilmapiiri mitä meillä on. Kaipuu kova ja kyyneleet tulee silmiin aina kun nään lentokoneen.

Olo on kuin eläisin jonkun toisen elämää. Olen lentoemäntä ja sitä haluan tehdä.

## 6 Päätäntö

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, ovatko Finnairin lomautetut matkustamohenkilökunnan jäsenet sitoutuneita työhön ja työyhteisöön pitkien toistaiseksi voimassa olevien lomautusten aikana. Kyselytutkimuksen perusteella enemmistö vastaajista (68 %) on halukkaita palaamaan lentotyöhön. Yli puolet vastaajista ilmoitti olevansa valmiita palaamaan asettamatta aikarajaa odotukselle. Tarkoituksena oli myös selvittää mitkä ovat ne motivaatiotekijät, jotka sitouttavat työhön ja työyhteisöön. Selvityksen perusteella eniten lentotyössä motivoi työkaverit, mikä ilmeni selkeänä sekä määrällisessä tutkimuksessa että laadullisissa avoimissa vastauksissa. Mielestäni onnistuin löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin ja todentamaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostetun kyselytutkimuksen avulla, että lomautuksesta huolimatta matkustamohenkilökunta on edelleen sitoutunut työhön ja työyhteisöön.

Kyselytutkimuksen avulla saadut vastaukset tukevat teoriaa ja onnistuin käsittelemään niitä aiheita kyselyssä, joita oli tarkoitus käsitellä. Lopputuloksena oli selkeitä merkkejä sitoutumisesta työhön ja työyhteisöön ja yllättävän moni vastaajista oli päättänyt palata lentotyöhön heti kun tilanne sen sallii. Löysin vastaukset myös siihen mikä motivoi lentotyössä. Suurin yksittäinen tekijä on työkaverit ja työyhteisö. Avoimet kysymykset toivat hyvän lisän kvantitatiiviseen tutkimukseen ja avoimilla kysymyksillä sain monipuolisemman kuvan sitoutumisesta ja motivaatiotekijöistä.

### 6.2 Työn luotettavuuden arviointi

Tieteellisissä tutkimuksissa kuten opinnäytetyössäkin pitää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuskysymyksiä tulisi huomioida jo työn suunnitteluvaiheessa, jotta varmennetaan työlle laadukas ja luotettava lopputulos. (Kananen 2010, 128.) Tutkimuksissa on pyrittävä välttämään virheitä. Virheiden vuoksi tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, minkä vuoksi tutkimuksien luotettavuutta on hyvä arvioida. Tutkimuksen reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa sitä, että mittaustulokset ovat toistettavia ja tulokset eivät siten ole sattumanvaraisia. Käsitteellä validiteetti eli luotettavuus tarkoitetaan sitä, että valittu mittari tai tutkimusmenetelmä mittaavat juuri sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.)

Mielestäni tämän opinnäytetyön viitekehys oli selvitykselleni sopiva. Kyselytutkimuksessa sain vastauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiini. Kyselytutkimuksen kysymyksiä laadittaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei kysymyksiin jää tulkinnan varaa. Mikäli kysymykset ovat epäselviä, voi vastaaja ajatella kysymyksen eri tavalla kuin mitä selvityksen tekijä on alun perin ajatellut. Selvityksen tekijä luulee saavansa vastauksen haluamallaan tavalla samaan aikaan kun kyselyyn vastaaja on ajatellut kysymyksen toisella tavalla. Tämä saattaa vääristää saatuja tuloksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 231.) Tätä kyselytutkimusta tehdessäni pyysin kahdelta matkustamohenkilökunnan jäseneltä kommentteja kysymyksistä, ja heidän korjausehdotusten ansiosta joitakin kysymyksiä oli jo muokattu ymmärrettävimmiksi ennen kyselytutkimuksen lanseeraamista. Tähän opinnäytetyön kyselytutkimukseen valitsin määrällisen tutkimuksen ohien kvalitatiivisen tutkimuksen avoimia kysymyksiä, sillä tutkimuksen validiutta voidaan Hirsijärven ym (2009, 233) mukaan tarkentaa käyttämällä molempia menetelmiä yhdessä.

Pyrin opinnäytetyössäni tarkkuuteen, mutta tutkimuksen tekemisessä virheiden syntyminen on mahdollista. Tämä opinnäytetyön kyselytutkimus voitaisiin tehdä samalla tavalla uudelleen ja riippuen vastaajien määrästä, tulokset olisivat luultavasti saman suuntaiset, mikäli tutkimus tehtäisiin pian uudelleen. Ajankohdalla on merkitystä tämän kyselytutkimuksen tekemisessä. Mikäli vastaava kysely tehtäisiin heti perään eikä pandemiatilanne olisi helpottanut lentoliikenteen ahdinkoa, eivät lomautukset olisi myöskään vielä ohi. On oletettavaa, että tulokset olisivat hyvinkin samanlaiset kuin nyt tehdyssä kyselyssä. Sen sijaa, mikäli vastaava kysely tehtäisiin vuoden päästä, voisi tulokset olla hyvinkin erilaiset. Sama kyselytutkimus saattaisi antaa erilaisen kuvan myös siinä tapauksessa, että kysely olisi voitu toimittaa Finnairin sisäisiä kanavia käyttämällä. Tällöin kyselyyn olisi saatu vastauksia suuremmalta joukolta, eikä vastaajien sosiaalisen median käyttöaktiivisuus olisi vaikuttanut millään tavalla tutkimustuloksiin. Tämän selvityksen validiteetti on mielestäni melko hyvä.

Opinnäytetyön kyselytutkimus tehtiin Facebookin kautta, jolloin kyselyyn pystyi vastaamaan ainoastaan se osa matkustamohenkilökuntaa, jotka käyttävät Facebookia. Lisäksi huomioitavaa on se, että vaikka Facebookin ryhmässä on jäseniä kokonaisuudessaan 1 900, eivät kaikki käy aktiivisesti seuraamassa ryhmän keskusteluja. Lisäksi ongelmaksi nousee se, että Facebookin kirjoitus ikään kuin katoaa muiden uudempien kirjoitusten noustessa keskustelussa ylimmäksi. Tämän huomasin seurattessani vastausaktiivisuutta. Huomioni kiinnittyi siihen, että heti kyselytutkimuksen linkin laittamisen jälkeen



tuli kyselyyn runsaasti vastauksia. Samoin tapahtui siinä vaiheessa, kun muistutin kyselytutkimuksesta ja oma ilmoitukseni nousi taas esille. Heti muistutuksen jälkeen sain runsaasti lisää vastaajia muutaman tunnin aikana, mutta jälleen kun ilmoitukseni putosi keskustelutweedissä alas, ei vastauksia juurikaan tullut lisää.

Mielestäni vastauksia tuli hyvin ja tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää hyvinä suuntaa antavina. Sen sijaan tieteellisestä näkökulmasta vastausaktiivisuus on liian alhainen, jotta tuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Tutkimustulokset antavat hyviä suunta- viivoja siitä, miten lomautetut työntekijät kokevat tilanteen ja mitkä asiat motivoivat yleisesti eniten lentotyössä.

Tutkimuksen reliabiliteettia pohtiessa on hyvä myös huomioida, että kyselyyn vastanneet ovat todennäköisesti keskiarvoa aktiivisemmin kiinnostuneita siitä, mitä työn ympärillä käytävää keskustelua Facebookissa on. Sen vuoksi he ovat mahdollisesti Facebookin keskusteluryhmässä, vaikka eivät olekaan tällä hetkellä lentotyössä. Sellainen lomautettu matkustamohenkilökunnan jäsen, joka ei tunne suurta vetoa takaisin lentotyöhön, saattaa jäädä myös Facebookin keskustelusta pois. Tällaiset henkilöt ovat siten rajautuneet automaattisesti pois kyselytutkimuksesta.

Tutkimuksen tekeminen oli minulle henkilökohtainen kiinnostuksen kohde. Kyselytutkimuksen kysymyksien asettelussa minulla oli omakohtaista kokemusta lentotyöstä ja tuntuma siitä, millä tavalla matkustamohenkilökunta tuntee vetoa lentotyöhön ja mitkä ovat tekijöitä, jotka lentotyössä kiehtovat. Tämän vuoksi henkilö, joka on täysin ulkopuolinen lentotyötä tuntematon, olisi varmasti parempi henkilö tekemään kyseisen tutkimuksen.

### 6.3 Jatkotutkimus- ja kehitysehdotus

Jatkotutkimuksia ehdotan sitoutumisen ja motivaation aihealueelta niin, että saman kaltaisen tutkimus voitaisiin toteuttaa Finnairin omia viestintäkanavia käyttäen. Lisäksi tutkimisen arvoista olisi se, mikä matkustamopalveluhenkilökuntaa motivoi, kun eletään normaalia aikaa ilman pandemiaa ja lomautusta.

Tämän selvitykseni pohjalta ilmeni, että matkustamopalveluhenkilökunta on sitoutunut työhön ja halu jatkaa niin sanotusti omaa työtä on olemassa vaikeasta tilanteesta huolimatta. Ymmärrystä työnantajaa kohtaan on, mutta erityisesti avoimista vastauksista pidempään lentäneiltä nousi esiin huoli siitä, arvostetaanko pitkiä työuria matkustamopal-

velussa. Arvostuksen puute vaikeassa tilanteessa esimiesten ja yrityksen johdon puolelta koettiin useamman eri ikäluokan vastaajan osalta heikoksi. Tähän voitaisiin kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ja valjastaa mukaan yrityksen HR-osasto, jolla on yleisellä tasolla merkittävä rooli työhyvinvoinnin suunnan antajana.

## Lähteet

Akt 2021. Finnairin Oyj:n matkustamohenkilöstöä koskevat työehdot 2019–2022. Päivitetty 27.5.2020. [https://www.akt.fi/site/assets/files/9592/finnair\\_tes\\_2019-2022.pdf](https://www.akt.fi/site/assets/files/9592/finnair_tes_2019-2022.pdf). Luettu 1.2.2021.

Antonovsky, Aaron 1979. Health, stress and coping. Jossey-Bass, San Francisco. Julkaisuun viitattu teoksessa Sinokki, Marjo, 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma, Helsinki.

Deci, Edward & Ryan, Richard 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the selfdetermination of behavior. *psychological in quiry*, 11(4), 227-268. julkaisuun viitattu teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Directors’Institut Finland 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/otivoitunut-henkilostö-luo-kilpailuetua> | Directors’ Institute Finland (dif.fi). Luettu 18.4.2021.

Duunitori 2016a. Työpaikkana Finnairin A350 – Tältä näyttää matkustamisen tulevaisuus. Päivitetty 4.10.2016. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyopaikkana-finnair-a350/> yöpaikkana Finnair A350 – Tältä näyttää matkustamisen tulevaisuus (duunitori.fi). Luettu 1.2.2021.

Duunitori 2016b. Työpaikka taivaalla - Tiesitkö nämä 9 asiaa matkustamohenkilökunnan työstä? Päivitetty 4.10.2016. <https://duunitori.fi/tyoelama/finnair-tiesitko-nama-9-asiaa-matkustamohenkilokunnan-tyosta/>. Luettu 1.2.2021.

Duunitori 2016c. Finnair Flight Academy: Täällä opiskelevat uudet lentoemännät ja stuertit. Päivitetty 4.10.2016. <https://duunitori.fi/tyoelama/finnari-flight-academy/>. Luettu 1.2.2021.

Finavia 2021. Finavian tammi-maaliskuun tilastot osoittavat koronapandemian merkittävät vaikutukset lentoliikenteeseen. Päivitetty 7.4.2020. <https://news.cision.com/fi/finavia-oyj/r/finavian-tammi-maaliskuun-tilastot-osoittavat-koronaviruspandemian-merkittavat-vaikutukset-lentoliik,c3083261>. Luettu 1.3.2021.

Finnair 2017. Intranet. Cabin Crew Leaderhip-ohjelma. Luettu 1.3.2021

Finnair 2021a. Finnairin viestintä. Suomalaisten portti maailmalle. <https://company.finnair.com/fi/finnair-yrityksena>. Luettu 13.3.2021.

Finnair 2021b. Taloudellinen tieto 2020. [https://investors.finnair.com/~/\\_/media/Files/F/Finnair-IR/documents/agm/2021/Finnair\\_Taloudellinen\\_tieto\\_2020.pdf](https://investors.finnair.com/~/_/media/Files/F/Finnair-IR/documents/agm/2021/Finnair_Taloudellinen_tieto_2020.pdf). Luettu 13.3.2021.

Finnair 2021c. Covid-19-pandemia näkyi edelleen voimakkaasti helmikuun matkustajaliikenneluvuissa. Päivitetty 5.3.2021. <https://company.finnair.com/fi/media/kaikki-tiedotteet>. Luettu 13.3.2021.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. [Http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf](http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf). Luettu 9.2.2021.

Herzberg, Frederick & Mausner, Bernard & Snyderman, Barbara 1959. The motivation to work. 2 painos. Wiley, New York. Julkaisuun viitattu teoksessa Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Hyppänen, Jani 2020. Resilience during a temporary lay-off: Finnair cabin crew and the COVID-19 pandemic. Haaga-Helia. Opinnäytetyö. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345833/Thesis%20Hyppa%cc%88nen%20Jani%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed>. Luettu 1.3.2021.

Kananen, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kela 2021a. Pikaopas työttömyysturvaan. Päivitetty 1.1.2021. <https://www.kela.fi/tyotoman-pikaopas>. Luettu 1.3.2021.

Kela 2021b. Työttömyyden suojaosan korotus 30.6.2021 asti. Päivitetty 17.12.2020. <https://www.kela.fi/tiedotteet>. Luettu 1.3.2021.

Leppänen, Sami M 2015. LinkedIn. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-työhön-ja-miten-työnantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-leppänen/>. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen | LinkedIn. Luettu 20.2.2021.

Leiviskä, Eija 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Maslow, Abraham 1943. A theory of human motivation – Psychological Review 50, 370-396. Julkaisuun viitattu teoksessa Sinokki, Marjo, 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma, Helsinki.

Meretniemi, Irma 2012, Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum Media, Helsinki.

Meyer, John & Allen, Natalie 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review 1/1. Science Direct. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, antono Helsinki.

Michelsson, Riina, Kinnunen, Niina & Laaksonen, Hannele 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. <https://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen>. Luettu 2.3.2021.

Nyman, Viivi 2021. Head of Cabin Crew. Finnair, Vantaa. Sähköposti 15.4.2021.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja, Helsinki.

Pinder, Craig 1998. Work motivation in organizational behaviour. Prentice-Hall, Upper Saddle River. Julkaisuun viitattu teoksessa Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat, Helsinki.

Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.

Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Sinokki, Marjo 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma, Helsinki.

Sivistyssanakirja 2021. Sitoutuminen. <https://www.suomisanakirja.fi>. Luettu 13.3.2021.

Terveysverkko 2021. <https://www.terveysverkko.fi/tietopankki/terveysliikunta/motivaatio>. Luettu 20.3.2021.

Tilastokeskus 2021. Työllisten määrä laski vuoden takaiseen verrattuna. <https://tilastokeskus.fi/tilastot>. Luettu 5.3.2021.

Vesterinen, Pirkko-Liisa & Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Virolainen Ilkka, Virolainen Harri 2016. Mielen voima työssä. Viisas elämä, Helsinki.

## Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana

Hyvä Finnairin matkustamohenkilökunnan jäsen,

opiskelen liiketaloutta Metropolia Ammattikorkeakoulussa, ja tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Tarkoituksena on selvittää, miten Covid-19-pandemian aikaiset lomautukset ovat vaikuttaneet Finnairin matkustamohenkilökunnan sitoutumiseen lentotyöhön ja työyhteisöön.

Kysely on täysin anonyymi, eivätkä vastaukset ole yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn osallistuminen vahvistetaan kohdassa "Taustatiedot". Voit tutustua tietosuojaan ja henkilötietojen käsittelyyn alla olevasta linkistä.

[Tiedote tutkimuksesta](#)

Kyselyn vastaamiseen menee 5-10 minuuttia. Vastausaikaa on 6.4.2021 klo 23.00 asti.

Lämmin kiitos osallistumisestasi ja avustasi opinnäytetyöni kanssa!

Terveisin kollega Sirpa Arvonen

### Taustatiedot

Vahvistan osallistumiseni tähän kyselyyn \*

--Valitse tästä--

* 1. Sukupuoli	<input type="radio"/> Nainen <input type="radio"/> Mies
* 2. Nimike	<input type="radio"/> Purseri <input type="radio"/> CLP <input type="radio"/> CCM <input type="radio"/> SCCM
* 3. Lentovirkaikää	<input type="radio"/> 0 - 4 kk <input type="radio"/> 4 kk - 2 v <input type="radio"/> 2 - 4 v <input type="radio"/> 4 - 6 v <input type="radio"/> 6 - 8 v <input type="radio"/> 8 - 11 v <input type="radio"/> 11 - 16 v <input type="radio"/> 16 - 22 v <input type="radio"/> 22 - 29 v <input type="radio"/> 29 v -
* 4. Taloudessani asuu	<input type="radio"/> 1 aikuinen, ei lapsia <input type="radio"/> 1 aikuinen ja 1 lapsi

13.4.2021

E-lomake - Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana

- 1 aikuinen ja vähintään 2 lasta
- 2 aikuista, ei lapsia
- 2 aikuista ja 1 lapsi
- 2 aikuista ja vähintään kaksi lasta

\* 5. Muu koulutus/ammatti

- Minulla on toinen koulutus/ammatti ja voin hyödyntää sitä.
- Minulla on toinen koulutus/ammatti, mutta en voi hyödyntää sitä.
- Minulla ei ole muuta koulutusta/ammattia.

### Lomautusaika

\* 6. Lomautuksen muoto

- Toistaiseksi
- Määräaikainen, olen bufferissa

\* 7. Lomautusta takana

- 1 - 3 kk
- 4 - 6 kk
- 7 - 12 kk

8. Tulen toimeen taloudellisesti lomautuksen aikana

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtuullisesti valintoja tekemällä
- Huonosti
- Erittäin huonosti

9. Lomautuksen aikana työllistyminen (valitse vähintään yksi). \*

- Olen ollut vain lomautettuna.
- Olen ollut osittain lentotyössä.
- Olen opiskellut.
- Olen tehnyt töitä muualla osa-aikaisesti/määräaikaisesti.
- Olen tehnyt töitä muualla täysiaikaisesti.
- Olen yrittäjä.
- Olen työllistynyt vakituisen työsuhteeseen muualle.

## Sitoutuminen

- \* 10. Olen edelleen halukas palaamaan vanhaan työhöni kun pandemia helpottaa ja matkustaminen lisääntyy.
- Kyllä  
 En  
 Ehkä  
 En osaa sanoa

- \* 11. Mikä seuraavista vaihtoehtoista vastaa tämän hetkistä ajatustasi paluusta lentämään?
- Haluan takaisin, ei väliä kuinka kauan joudun odottamaan.  
 Minulla on muita suunnitelmia, ja pohdin palaanko lentotyöhön.  
 En todennäköisesti palaa lentotyöhön.  
 En aio palata lentotyöhön.

12. Oletko seurannut työntäjän tiedottamista lomautuksen aikana? Voit valita useamman kohdan. \*

- Olen kuunnellut Teams-infot.  
 Olen lukenut sähköpostit/tiedotteet.  
 Olen seurannut CompanyHubia.  
 Olen seurannut Yammeria.  
 En ole seurannut tiedottamista ollenkaan.

13. Millä tavalla viimeaikoina suunnitellut heikennykset (Toke, portilla briiffaus, päivärahat) ovat vaikuttaneet työhönpaluuseesi?

- Eivät ole vaikuttaneet.  
 Ovat vaikuttaneet jonkin verran.  
 Ovat vaikuttaneet paljon.

## Mitä seuraavat asiat merkitsevät sinulle lentotyössä (mikä motivoi)?

1= ei ollenkaan 2= ei juuri ollenkaan 3= jonkin verran 4=paljon 5 =erittäin paljon 0= en osaa sanoa

- |                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 0                     |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| * 1. Työn vaihtelevuus | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * 2. Tiimityö          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * 3. Monipuolisuus     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| * 4. Kansainvälisyys   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



13.4.2021

E-lomake - Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana

	1	2	3	4	5	0
* 5. Itsensä toteuttamisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6. Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7. Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8. Työn imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 9. Vuorotyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Miten seuraavat tekijät vaikuttavat sinun haluun palata lentotyöhön?

1=ei ollenkaan 2=ei juuri ollenkaan 3=jonkin verran 4=paljon 5=erittäin paljon 0= en osaa sanoa

	1	2	3	4	5	0
* 1. Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2. Työssä matkustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3. Vapaa-ajalla matkustaminen (id-liput)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4. Työyhteisö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5. Työkaverit/tiimityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6. Työn ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7. Ison yrityksen tuoma turvallisuuden tunne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8. Työn imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Valitse edellisistä vaihtoehdoista sinulle tärkein (1) tekijä

Jokin muu, mikä?

### Lopuksi

Mikä on yleinen tunnelma tällä hetkellä?

### Tietojen lähetys

TALLENNA

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/30621/lomake.html>

4/5

13.4.2021

E-lomake - Sitoutuminen työhön ja työyhteisöön lomautuksen aikana

Kiitos vastauksista!