



Heta Saukkola

Työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta asiantuntijaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Heta Saukkola
Otsikko:	Työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta asiantuntijaorganisaatiossa
Sivumäärä:	54 sivua + 2 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyön, henkilöstön ja toimintakulttuurin kehittäminen
Ohjaaja:	Lehtori Minna Liikanen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayritys Edita Group Oyj:n työntekijöiden kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta. Lisäksi selvitettiin organisaatiositoutumisen edistäjiä ja estäjiä. Opinnäytetyö toteutettiin tietotyön näkökulmasta, sillä kohdeyritys oli tietotyötä tekevä asiantuntijaorganisaatio.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin organisaatiositoutumista, mutta myös sitoutumista ilmiönä yleisesti. Sitoutumista tarkasteltiin laajasti eri määritelmien kautta. Lisäksi sitoutumista tarkasteltiin sen hyötyjen näkökulmasta sekä käytiin läpi erilaisia siihen vaikuttavia asioita aiemman kirjallisuuden valossa.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jossa hyödynnettiin lisäksi myös kriittisten tapahtumien menetelmää. Kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen tytäryhtiö Edita Publishingin työntekijät, jotka ovat vakituudessa työsuhteessa yritykseen. Haastatelluita pidettiin yhteensä viisi ja niiden analysointi tehtiin laadullisella sisällönanalyysilla.

Opinnäytetyössä saadut tutkimustulokset tuottivat hyödyllistä tietoa toimeksiantajayritykselle työntekijöidensä kokemuksista. Tuloksissa saatiin kattavasti tietoa erityisesti sitoutumisen edistäjistä ja estäjistä, joista keskeisiä asioita olivat muun muassa mielekäs työn sisältö, työyhteisö ja monipuoliset kehittymismahdollisuudet. Tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätös, että haastatellut työntekijät ovat sitoutuneita erityisesti työhönsä. Tulosten perusteella voitiin myös todeta, että tyytyväisyys työnantajaan näyttäytyy sitoutumisen kannalta tärkeänä asiana.

Avainsanat: organisaatiositoutuminen, työn imu, työntekijäkokemus, tietotyö, asiantuntijaorganisaatio

Abstract

Author: Heta Saukkola
Title: Employees' experiences of commitment in an expert organization
Number of Pages: 54 pages + 2 appendices
Date: April 2023
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Development of Leadership, People and Culture
Instructor: Minna Liikanen, Senior Lecturer

The purpose of this study was to investigate the experiences of the employees of the case company Edita Group Oyj about commitment to the organization. Another aim was to find out barriers and facilitators organizational commitment. The thesis was conducted from the point of view of knowledge work as the case company was knowledge-intensive expert organization.

The theoretical framework of the thesis focuses on organizational commitment but also on commitment as a phenomenon in general. Commitment was widely examined through different definitions. In addition, commitment was examined from the point of view of its benefits, and various issues affecting it were reviewed based on previous literature.

The study was carried out as qualitative research. A semi-structured interview was used as the data collection method, also the critical incidents method was applied. The target group was the employees of the case company's subsidiary Edita Publishing, who have a permanent employment relationship with the company. A total of five interviews were held and they were analyzed using qualitative content analysis.

The research results obtained in the thesis produced useful information for the case company about the experiences of its employees. The result of the study provided comprehensive information especially on the barriers and facilitators to commitment, of which key issues were, for example, meaningful work content, work community and versatile development opportunities. Based on the research results, it was possible to conclude that the case company's employees are especially committed to their work. The results indicated also that satisfaction with the employer appears to be an important issue in terms of commitment.

Keywords: organizational commitment, work engagement, employee experience, knowledge work, expert organization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus	3
1.3	Toimeksiantajaorganisaatio	4
1.4	Työn rakenne ja keskeiset käsitteet	5
2	Sitoutuminen	6
2.1	Organisaatiositoutuminen	9
2.2	Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle ja työntekijälle	11
3	Sitoutumisen edistäjiä ja estäjiä	12
3.1	Johtaminen ja henkilöstökäytännöt	13
3.2	Työyhteisö ja työilmapiiri	14
3.3	Työntekijäkokemus ja merkityksellisyys sitoutumisessa	15
3.4	Sitoutumisen edistäminen työn imulla	17
4	Tutkimusmenetelmät	19
4.1	Aineistonkeruu	20
4.2	Aineiston analysointi	24
5	Tutkimustulokset	24
5.1	Kuvaukset sitoutumisen kokemuksista	25
5.2	Sitoutumisen edistäjät ja estäjät	28
5.2.1	Työn sisältö	29
5.2.2	Työn tekemisen tavat	29
5.2.3	Kehitys- ja uramahdollisuudet	30
5.2.4	Työyhteisö	31
5.2.5	Merkityksellisyys	33
5.2.6	Arvostus	34
5.2.7	Aineellinen vastine	36
5.3	Yhteenveto tuloksista	37
6	Johtopäätökset	39
6.1	Opinnäytetyön arviointi	43

6.1.1	Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja kehitysehdotukset	43
6.1.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	45
6.1.3	Eettinen arviointi	47
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	48
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedote tutkimuksesta	
	Liite 2. Haastatteluteemat ja apukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu vuosikymmeniä, ja kiinnostus ilmiöön jatkuu edelleen (Heiskanen & Lehtonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2017, 66). Sitoutumisesta on tullut yrityksille nykyään vielä keskeisempää, erityisesti osaavan ja ammattitaitoisen työvoiman osalta. Työelämään vaikuttavien megatrendien valossa väestörakenteen ikääntyminen nostaa kysymyksen siitä, riittääkö tulevaisuudessa työntekijöitä, kun työikäisiä on työelämässä vähemmän (Dufva & Solovjew-Wartiovaara & Vataja 2021). Kauppakamarien tekemän tutkimuksen mukaan noin 70 prosentilla kyselyyn vastanneista 1800 yrityksestä on pulaa osaavasta työvoimasta (Valtonen 2022). Tietotyössä työntekijöitä pidetään yrityksen tärkeimpänä pääomana osaamisen ja tiedon määrän vuoksi. Avainhenkilön lähtemisellä yrityksestä voi olla iso negatiivinen vaikutus yrityksen liiketoimintaan. (Saari & Ojala 2011, 243.) Tämä tarkoittaa yrityksille sitä, että on entistä tärkeämpää pyrkiä sitouttamaan henkilöstöään.

Sitoutumisen merkitys on paljon muutakin kuin osaavan työvoiman pitämistä yrityksen palveluksessa. Organisaatioiden olisi tärkeää pyrkiä vapauttamaan näiden jo olemassa olevien työntekijöiden osaamispotentialia. Tämä auttaa yrityksiä pysymään mukana liiketoimintaympäristön kovassa kilpailussa ja kehityksessä. (Ryynänen & Simonen & Karkkola 2020, 246.) Sitoutunut työntekijä on tehokas ja innostunut työstään, mikä tarkoittaa parempaa työn tulosta (Saari 2014, 44). Sitoutuneen työntekijän on esitetty tekevän työnsä paremmin kuin vähemmän sitoutunut (Huhta & Myllyntaus 2021, 128). Käytännössä tämä voi tarkoittaa yritykselle parempaa liiketoiminnallista menestystä. Hyvinvoinnin näkökulmasta sitoutumisesta on myös positiivista vaikutusta. Sitoutunut työntekijä voi hyvin työssään ja hänellä on vähemmän esimerkiksi uupumusoireita (Saari 2014, 44). Sitoutumisen myötä tulevasta hyvinvoinnista hyötyvät niin työntekijä, yritys kuin yhteiskunta. Sitouttamisen tärkeyden tunnistamista ja siihen panostamista voidaan pitää investointina, joka kantaa vielä tulevaisuudessa.

Ihmiset käyttävät omasta ajastansa suuren osan töissä käymiseen. Tilastokeskuksen vuoden 2012 työssäkäyntitilastojen mukaan ihmisen elämän aikana työssäoloa muodostuu yhteensä jopa yli 30 vuotta, kun muuta elämää on reilu 50 vuotta (Myrskylä 2012). Ihmisten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja elämän laadun vuoksi olisi tärkeää, että he pystyisivät kokemaan työssä mielekkyyttä ja työn iloa niin, että työ antaa enemmän kuin ottaa.

Koronapandemian poikkeuksellinen aika ja sen aiheuttamat muutokset saivat ihmiset miettimään työelämää, työtä ja sen merkityksellisyyttä uudella tavalla. Työ ei ole enää irrallinen osa muuta elämää, vaan se koetaan entistä vahvemmin osana omaa elämäntilannetta, kokonaisyhyvinvointia ja jaksamista. (Great Place To Work 2022.) Omaa elämää ei haluta tuhjata työssä, josta ei nautita, vaan etsitään rohkeammin työtä ja uraa, joka sopii paremmin itselle (Kelly 2021).

Myös muut työelämän muutokset ovat vaikuttaneet ihmisten käsityksiin työstä. Työelämän murros on näkynyt muun muassa työelämän yksilöllistymisenä, digitalisaation lisääntymisenä entisestään ja perinteisten organisaatorakenteiden vähentymisenä. Työn muutos on vaatinut työntekijöitä sopeutumista, mutta samalla se on muuttanut käsityksiä työstä. Nykyään ihmiset kokevat vahvemmin, että työ ei ole pelkästään tulonlähde, vaan myös keino toteuttaa itseään ja arvoaan. Työltä halutaan näin enemmän merkityksellisyyttä. (Ryynänen ym. 2020, 246–247.)

Organisaatioon sitoutumisen kannalta työelämän muutoksista yksilöllistyminen vaikuttaa sitoutumiseen. Työ itsessään yksilöllistyy, vastuu omasta urasta siirtyy enemmän yksilölle, työmarkkinoilla vastuu on yksilöllistynyt ja työyhteisöt rakentuvat uudelleen. Tämän aiheuttaman epävarmuuden ja yksilölle siirtyneen vastuun vuoksi sitoutuminen suuntautuu organisaation sijaan useammin omaan uraan ja osaamiseen. (Heiskanen ym. 2017, 72.) Tällaiset muutokset vaativat työnantajaltakin uudenlaisia toimintatapoja, jotta pystytään vastaamaan työntekijöiden muuttuneisiin näkemyksiin ja odotuksiin työelämältä.

Edellä esitetyn perusteella voidaan esittää, että pyrkimällä luomaan sitouttavaa työpaikkaa yritykset saavat paremmin vastattua työntekijöidensä tarpeisiin. Great Place To Workin tekemän vuoden 2022 listauksen mukaan parhaissa työpaikoissa on viime vuosien aikana panostettu erityisesti työhyvinvointiin, joustavuuteen ja oikeudenmukaisuuden toteutumiseen. Lopputuloksena näissä yrityksissä näkyvät korkea sitoutuneisuus, työtyytyväisyys ja motivaatio. (Great Place To Work 2022.) Nykyään yritysten olisi tärkeää pystyä luomaan työpaikka, jossa työntekijät haluavat aidosti työskennellä. Työntekijöiden odotuksiin vastaaminen vaatii ymmärrystä työntekijöiden odotuksista sekä käytännön toimia.

Opinnäytetyössäni keskitytään työntekijöiden kokemuksiin sitoutumisesta työnantajayritykseen. Henkilökohtainen kiinnostukseni aiheeseen lähti muotoutumaan keskustelusta liittyen siihen, että työntekijät saattavat irtisanoutua ulkoisesti hyvältä vaikuttavista työpaikoistaan ja vaihtavat muualle. Jäin pohtimaan syitä sille, miksi tätä tapahtuu. Tämä kääntyi opinnäytetyössäni haluan selvittää niitä asioita, jotka edistävät työntekijöiden aitoa halua sitoutua työpaikkaansa sekä antaa oman osaamisensa ja työpanoksensa yritykselle. Lisäksi haluan selvittää, millaisten asioiden kautta yritykset voisivat pyrkiä sitouttamaan henkilöstöään.

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tietotyöntekijöiden kokemaa organisaatio-sitoutumista ja sen taustalla olevia merkittäviksi koettuja asioita. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiantuntijaorganisaatiossa tietotyötä tekevien työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta organisaatioon. Lisäksi tarkoituksena on selvittää sellaisia keskeisiä asioita, jotka ovat edistäneet tai ehkäisseet työntekijän sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisena tietotyöntekijät kuvaavat omaa sitoutumistaan organisaatioon?
2. Millaisia edistäjiä tai estäjiä työntekijät ovat kokeneet omalle sitoutumiselleen organisaatioon?

Tavoitteiden saavuttamisen avulla toimeksiantaja saa lisätietoa työntekijöistään ja voi tehdä kehitystoimenpiteitä työntekijöidensä sitoutumisen edistämiseksi. Lisäksi haluan opinnäytetyölläni herättää yleisesti kiinnostusta työntekijöiden sitoutumisen merkitykseen sekä asioihin, jotka ovat keskeisiä pyrkimyksessä kehittää sitoutumista.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaatiositoutumiseen, mutta sitoutumista käsitellään ilmiönä myös yleisesti. Aihe rajautuu käsitteen määrittelyyn, sitoutumisen hyötyihin sekä sitoutumisen keskeisimmin vaikuttaviin asioihin aieman kirjallisuuden valossa. Opinnäytetyön näkökulma keskittyy lisäksi tietointensiiviseen työhön ja asiantuntijaorganisaatioon.

1.3 Toimeksiantajaorganisaatio

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajalle, joka on Edita Group Oyj. Työn varsinainen tutkimusosuus toteutetaan Edita Groupin tytäryhtiölle Edita Publishingille. Yrityksen toimiala on kustannus- ja julkaisu- ja julkaisutoiminta, joka keskittyy oppimisen ja juridiikan asiasisältöjen tuottamiseen ja julkaisuun. Yrityksessä työskentelee noin sata työntekijää. (Edita Publishing.)

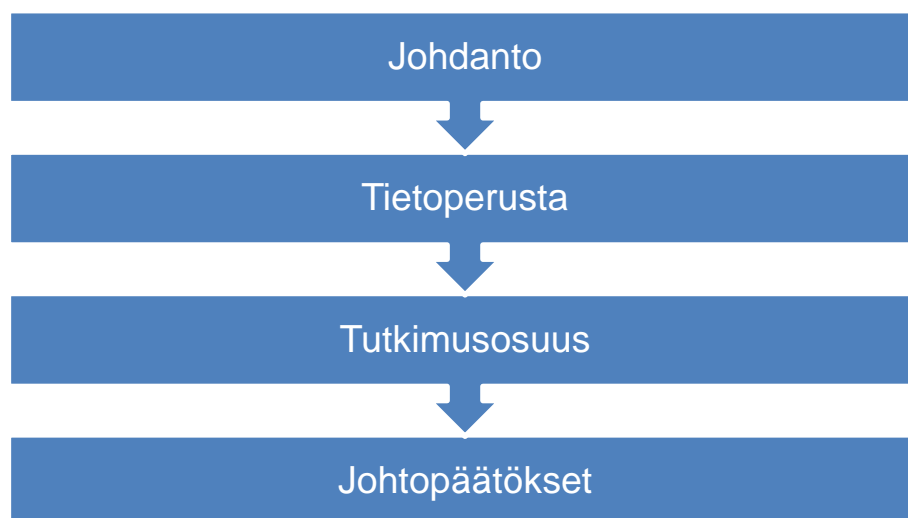
Kohdeorganisaatio on tietotyötä tekevä asiantuntijaorganisaatio. Organisaatio rakenteena on vuorovaikutussuhteista koostuva kompleksinen prosessi, joka koostuu aina sen sisällä toimivista ja ajattelevista ihmisistä. Organisaatiolla tarkoitetaan tämän käsityksen mukaan siis sosiaalista konstruktia. (Kaivola & Launila 2007, 23–28.) Tässä opinnäytetyössä organisaatio käsitetään kyseisellä tavalla sosiaalisesti ja vuorovaikutukselliseksi rakenteeksi. Asiantuntijaorganisaatiossa työ keskittyy perinteisesti uuden tuottamiseen ja luomiseen, jossa asioihin syvennytään kunnolla. Asiantuntijuus edellyttääkin laajaa osaamista ja tietoa. (Toivanen 2019, 19).

Tietotyöllä tai tietointensiivisellä työllä tarkoitetaan puolestaan työtä, jonka ominaispiirteisiin kuuluvat autonominen suunnittelu, sisällön luovuus, korkea koulutus ja tietotekniikan käyttö (Saari & Ojala 2011, 243). Tietotyölle on myös ominaista ei-rutiinimaisuus ja sopeutuminen erilaisiin olosuhteisiin (Alvesson

2004, 1). Tietotyöorganisaatiossa työntekijät ovat organisaation tärkeintä pääomaa osaamisensa vuoksi. (Saari & Ojala 2011, 243.) Tietotyöorganisaatiolla puolestaan tarkoitetaan organisaatiota, jossa toiminta keskittyy tietointensiivisen työn ympärille (Alvesson 2004, 1). Tämän opinnäytetyön näkökulma keskittyy kyseisen työn luonteeseen.

1.4 Työn rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö koostuu neljästä osasta. Nämä ovat johdanto, tietoperusta, tutkimusosuus ja johtopäätökset. Rakenne on eritelty tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Johdannossa käydään läpi työn taustaa ja ajankohtaisuutta. Lisäksi kerrotaan työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Johdannon luvussa 1.3 esitellään myös opinnäytetyön toimeksiantajayritys.

Tietoperustaosuus kattaa työn luvut 2 ja 3. Näissä luvuissa syvennytään työn kannalta keskeisiin käsitteisiin ja aikaisempaan tutkimukseen. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat sitoutuminen, työntekijäkokemus ja työn imu. Tietoperustassa määritellään ja perehdytään tarkemmin näihin käsitteisiin. Tietoperusta koostuu aikaisemmasta tutkimuksesta, kirjallisuudesta ja asiantuntija-artikkeleista.

Tutkimusosuudessa käydään läpi tarkemmin opinnäytetyön tutkimusprosessia. Luvussa 4 esitellään käytetty aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analyysimenetelmä. Luvussa 5 esitellään tutkimuksessa saadut keskeiset tutkimustulokset. Johtopäätösluvussa saatuja tuloksia analysoidaan ja tarkastellaan aikaisempaan tietoon verraten. Tämän pohjalta tehdään pohdintoja ja johtopäätöksiä. Kyseisessä luvussa myös arvioidaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista, tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi luvussa esitetään vielä kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, jota eri tutkijat ovat vuosien saatossa määritelleet eri näkökulmista. Seuraavaksi tarkastellaan sitoutumisen eri määritelmiä. Sitoutuminen ymmärretään usein haluna pysyä nykyisessä työpaikassaan, eli toisin sanoen työntekijöillä on vähän vaihtohalukkuutta (Viitala 2015, 85). Sitoutumisen ajattelemisen pelkkänä vaihtuvuuden vähentämisenä on lyhytnäköistä. Organisaation tehokkuus riippuu paljon muustakin kuin työvoiman vakaudesta. Työntekijöiden työsuorituksen laatu on tässä merkittävä tekijä, sillä työntekijän täytyy myös haluta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen. (Meyer & Allen 1991, 73, 83.) Työntekijän halukkuuteen sitoutua yritykseen vaikuttavat monet tekijät, niin organisaatioon kuin työntekijään itseensä liittyvät tekijät.

Sitoutuminen on asenteellinen ja kognitiivinen käsite, joka nojaa vahvasti ihmisen kokemiin tunteisiin sitoutumisen kohdetta kohtaan (Lampikoski 2005, 46). Se voidaan erotella kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kohde, luonne ja voimakkuus (Lämsä & Päivike 2010, 92). Työelämässä sitoutumisen tutkimuksessa käsitellään suurimmaksi osaksi organisaatiota sitoutumisen kohteena (Heiskanen ym. 2017, 70). Työntekijöiden sitoutuminen voi kuitenkin kohdistua esimerkiksi myös työhön tai ammattiin (Saari & Ojala 2012, 242). Heiskanen ym. (2017, 66) tutkimuksessa huomattiin, että tietointensiivisessä työssä sitoutuminen kohdistui eniten työyhteisöön: omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin. Tämän lisäksi sitouduttiin organisaatioon, omaan uraan tai jopa asiakkaisiin.

Tässä opinnäytetyössä sitoutuminen määritellään asenteena (ks. myös Saari 2014, 41–42) ja suhtautumisena organisaatiota kohtaan, jonka taustalla on erilaisia syitä tai perusteita (ks. myös Meyer & Allen 1991, 67–68, 82–83). Tämä puolestaan ilmenee työntekijän työkäyttäytymisessä ja suoriutumisessa (ks. myös Lämsä & Päivike 2010, 92). Sitoutumiseen liittyy vahvasti tyytyväisyys, kiintymys ja sisäinen motivaatio työtä ja organisaatio kohtaan. Sitoutuessaan työntekijä haluaa antaa parhaansa omalle organisaatiolle ja on motivoitunut saavuttamaan asetetut tavoitteet. (ks. myös Leiviskä 2011, 120.) Työntekijä ei sitoutuessaan koe tarvetta työpaikan vaihtamiselle (ks. myös Meyer & Allen 1991, 73).

Organisaatiokäyttäytymisen näkökulmasta sitoutuminen on psykologinen kytkös ja suhde työhön. Käyttäytymisen näkökulmasta sitoutuminen tarkoittaa, että työntekijä on mielellään töissä, kokee vastuuta työstään, työyhteisöstä ja näiden kehittämisestä. Sitoutunut työntekijä tekee työtä tehokkaasti ja innokkaasti. (Lämsä & Päivike 2010, 92.) Sitoutuneisuus ilmenee siis työntekijän työkäyttäytymisessä.

Kahn määrittelee sitoutumista henkilökohtaisen sitoutuneisuuden (personal engagement) ja henkilökohtaisen sitoutumattomuuden (personal disengagement) kautta. Kahnin teorian taustalla on oletamus siitä, että työntekijät antavat fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti vaihtelevin määrin itsestään työsuoritukseen. Henkilökohtaisessa sitoutuneisuudessa työntekijä hyödyntää ja ilmaisee itseään työsuorituksessa niin fyysisesti, kognitiivisesti että emotionaalisesti vahvasti sekä lisäksi omaksuu työminän itsekseen. Henkilökohtaisessa sitoutumattomuudessa työntekijä vetäytyy ja irrottautuu työminästä. (Kahn 1990, 692, 694–695.) Sitoutuminen luo siis edellytyksiä antaa työsuoritukseen enemmän, kun ihminen kokee voivansa antaa myös itsestään enemmän, jolloin sitten myös suoritus parantuu.

Kahnin tutkimuksen lähtökohtana oli, että psykologinen kokemus työstä vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja käytökseen. Toinen lähtökohta oli, että yksilötekijät, ihmisen väliset tekijät, ryhmätekijät, ryhmien väliset tekijät ja organisaatiotekijät

vaikuttavat näihin kokemuksiin. (Kahn 1990, 694–695.) Tämän määritelmän mukaan sitoutuminen näkyy juuri työstä suoriutumisessa ja annetussa työpanoksessa. Jos olosuhteet ovat kunnossa psykologisen kokemuksen kannalta, työntekijä on valmis antamaan enemmän työlleen, jota voidaan pitää yhtenä sitoutumisen piirteenä (ks. mm. Lämsä & Päivike 2010, 92; Maylett & Wride & Patterson 2017; Saari 2014, 41–42). Tässä määritelmässä on myös olennaista työpaikan olosuhteiden sitoutumista mahdollistava vaikutus. Kahn (1990, 702–703, 705) esittää tutkimuksessaan, että sitoutumisen mahdollistavat olosuhteet muodostuvat psykologisesta merkityksellisyydestä, psykologisesta turvallisuudesta ja psykologisesta saatavuudesta, joilla tarkoitetaan kokemusta oman työn tärkeydestä, turvallisesta tilasta työskennellä sekä riittäviä resursseja suoriutua työstä.

Sitoutumisen psykologista tilaa voidaan kuvailla myös työn imuna, joka kuvastaa sitoutumisen tunnekokemusta. Työn imu on työssä koettua suhteellisen pysyvää aktiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, johon liittyvät tarmokkuuden, omistautuneisuuden ja työhön uppoutumisen kokemukset. Töissä viihdytään, työ koetaan mielekkääksi ja se tuottaa yksilölle hyvinvointia. Työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuneisuus, työnantajan suositteluhalukkuus ja aloitteellisuus työssä liitetään yleisesti työn imuun kuuluvaksi. (Hakanen 2011, 6–7, 38; Ryynänen & Simonen & Karkkola 2020, 249.) Tämä kuvastaa sitoutunutta työntekijää.

Työn imun määrittelyssä on paljon yhtäläisyyksiä organisaatioon sitoutumisen kanssa ja ne ovatkin osittain päällekkäisiä. Lisäksi suurimmassa osassa tutkimuksissa on huomattu näiden välillä yhteyttä. Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työhön sitoutuminen ennustaa myös työntekijän organisaatioon sitoutumista. (Byrne 2022, luku 3.) Tässä opinnäytetyössä työn imu ymmärretään positiivisena tunnekokemuksena, josta seuraa organisaatioon sitoutumista.

2.1 Organisaatiositoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin sitoutumista, jonka kohteena on organisaatio. Organisaatiositoutumista (organizational commitment) määritellään monesti asenteena. Asenne tarkoittaa ihmisen suhtautumista, asennoitumistapaa, kantaa johonkin tai jotakin kohtaan (Kotimaisten kielten keskus 2022). Tästä näkökulmasta sitoutuminen on työntekijän asenne organisaatiota kohtaan ja halua pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutumiseen kuuluu myös työntekijän motivaatio työskennellä kovasti organisaation hyväksi sekä omaksua samat arvot ja tavoitteet. (Saari 2014, 41–42.) Sitoutuminen näkyy myös työntekijän halussa ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen ja tehdä mahdollisesti enemmän kuin työnkuvaan kuuluu (Hyppänen 2013, luku 5).

Myös Leiviskä määrittelee organisaatiositoutumisen työntekijän positiiviseksi asennoitumiseksi omaa työorganisaatiotaan kohtaan. Organisaatiossa työntekijä voi olla sitoutunut sen toimintaan, arvoihin tai henkilöihin. Organisaatiositoutuminen näkyy työpaikan vaihtoaikojen vähentymisenä, organisaation arvojen ja tavoitteiden omaksumisena sekä vahvana haluna tehdä töitä näiden eteen. (Leiviskä 2011, 120.)

Yksi paljon käytetty organisaatiositoutumisen määritelmä on Meyer ja Allenin kolmen komponentin malli. He jakoivat organisaatioon sitoutumisen kolmeen eri tyyppiin. Nämä ovat tunneperusteinen, jatkuvuusperusteinen ja normatiivinen sitoutuminen. Tässä sitoutuminen nähdään psykologisena tilana, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon. Tämän seurauksena on päätös jatkaa tai lopettaa suhde organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 67–68). Sitoutuminen on jatkuvaa pohdintaa, mutta ei kuitenkaan päivittäin muuttuvaa, vaan se on kohtuullisen pysyvä mielentila (Saari & Ojala 2011, 242).

Tunneperusteisessa sitoutumisessa työntekijä kokee kiintymystä ja samaistumista organisaatiota kohtaan. Vahvasti tunneperusteisesti sitoutuneet työntekijät sitoutuvat organisaatioon, koska haluavat sitoutua. Jatkuvuusperusteisessa

sitoutumisessa työntekijä sitoutuu organisaatioon, koska kokee sen helpomaksi vaihtoehdoksi kuin työpaikan vaihtamisen. Työpaikan vaihtamiseen liittyy kustannuksia ja epävarmuutta, joten sen hetkiseen organisaatioon sitoutuminen on turvallisempi vaihtoehto. Taustalla voi olla omat työhön laitettut panokset tai vaihtoehtojen puute. Normatiivisessa sitoutumisessa heijastuu työntekijän kokemus velvollisuus organisaatiota kohtaa sekä tunne siitä, että hänen täytyy sitoutua organisaatioon. Tämän taustalla voi olla esimerkiksi sisäistetty lojaalius tai vastapalveluksen antaminen. (Meyer & Allen 1991, 67–68, 82–83.)

Toisin sanoen nämä kolme sitoutumisen tyyppiä kuvaavat niitä syitä ja perusteita, mitä työntekijällä on sitoutuessaan organisaatioon. Meyer ja Allen toteavat myös, että nämä sitoutumisen muodot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan työntekijä voi kokea niitä samanaikaisesti ja eri vahvuudella (Meyer & Allen 1991, 67–68). Tämä kuvaa hyvin sitoutumisen monisyisyyttä. Sitoutumisen taustalla on monia syitä ja asioita, jotka yksilöllä voivat olla hyvinkin erilaisia.

Cohen puolestaan jakoi organisaatiositoutumisen instrumentaaliseen sitoutumiseen ja tunnepohjaiseen sitoutumiseen. Instrumentaalisen sitoutumisen perusteena on kiinnittyminen yksilön saaman aineelliseen palkkioon vastineeksi omasta työpanoksestaan. Tunnepohjaisen sitoutumisen perusteena on psykologinen kiintymys, kuuluvuuden tunne ja samaistuminen organisaatioon. (Cohen 2007, 337, 346.) Cohenin (2007, 337, 346) määrittelyssä on tunnistettavissa samoja piireitä kuin Allen ja Meyerin (1991, 69–72) kolmen komponentin mallin jatkuvuusperusteista ja tunneperusteista sitoutumisessa. Näissä molemmissa näkyy sitoutumisen vastikkeellisuus sekä emotionaalinen kiinnittyminen.

Sitoutumista määritellään usein myös psykologisena suhteena organisaatioon. Tähän suhteeseen viitataan myös termillä psykologinen sopimus. (Viitala 2015, 85.) Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän käsitystä työsuhteeseen liittyvästä vastavuoroisuudesta. Tämä sisältää subjektiivisen näkemyksen työsuhteeseen kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Se ilmentyy työntekijän odotuksissa työsuhdetta kohtaan, josta yritykselle vastineena on työntekijän antama työpanos. (Saari 2014, 29.)

Rousseau jaotteli psykologiset sopimukset kahteen tyyppiin: Relationaaliseen ja transaktionaalisiin. Relationaaliseen suhteeseen liittyy molemminpuolinen luottamus ja lojaaluisuus, jossa molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään paljon toisen hyväksi. Relationaalisen sijaan transaktionaaliseen suhteeseen liittyy vahva taloudellinen perusta, jossa aineellinen vastine on motivaation lähde, eikä työsuhteelta ja työpanokselta odoteta sovittua enempää. (Rousseau 1990, 1994, teoksessa Viitala 2014, 85) Relationaalisessa suhteessa on samoja piirteitä kuin Meyer ja Allenin (1991, 69–71) kuvaamassa tunneperustaisessa sitoutumisessa. Molemmissa heijastuu tunnepohjainen kuuluvuuden tunne organisaation kanssa ja halu tehdä töitä tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhteenvedon voidaan todeta, että sitoutumisen tutkimuksessa ja määrittelyssä näkyy sitoutumisen psykologinen luonne, kuvataan sitä sitten asenteena, suhtautumisena tai psykologisena tilana. Sitoutumisen luonnetta kuvataan monissa määritelmässä tunteiden kautta tai hyötymisen kautta. Yhteistä eri määritelmässä on se, että sitoutuminen tunnistetaan positiivisena ja tavoiteltavana ilmiönä, jonka seurauksena on monia hyötyjä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin sitoutumisen hyötyjä yrityksen ja työntekijän näkökulmasta.

2.2 Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle ja työntekijälle

Sitoutumisella on työntekijän ja organisaation näkökulmasta monia hyötyjä. Työntekijän näkökulmasta sitoutuminen parantaa työntekijän monia hyvinvointitekijöitä, kuten esimerkiksi työntyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Vahvasti sitoutuneilla on vähemmän työuupumusta ja masennusoireita. Heikommin sitoutuneilla on puolestaan todennäköisemmin näitä negatiivisia vaikutuksia enemmän. (Saari 2014, 44.) Hyvinvoiva työntekijä on tehokas, tuottelias ja innovatiivinen. Kun työntekijä voi hyvin, myös sairaspöissaolot vähentyvät. Tämä tarkoittaa työnantajan näkökulmasta suoraan vähentävää vaikutusta sairaspöissaolosten kustannuksiin. (Viitala 2015, 212, 222–223.) Yritykselle sairauspöissaolosten päiväkustannukset ovat satoja euroja, kun huomioidaan maksettava palkka, muut kulut ja tekemättä jäävän työpanoksen arvonlisäyksen menetys (Tanskanen 2022).

Organisaation kannalta työntekijöiden sitoutuneisuuden itsessään on huomattu edistävän tuloksellisuutta, kun työntekijät ovat innostuneita työstään, mikä parantaa työn laatua ja tehokkuutta. (Saari 2014, 44.) Sitoutuessaan työntekijä on motivoitunut saavuttamaan organisaation yhteiset tavoitteet (Meyer & Allen 1991, 83). Työntekijä sitoutuessaan työskentelee siis tehokkaasti ja laadukkaasti organisaation hyväksi.

Sitoutuneisuuden välillä on myös selkeä positiivinen korrelaatio asiakastyytyvyyden, liikevaihdon kasvun ja vaihtuvuuden vähentymisen kanssa (Maylett & Wride & Patterson 2017). Vaihtuvuuden vähentyessä myös rekrytointikustannukset vähentyvät. Yhden uuden rekrytointin kustannukset ovat pienimmilläänkin pari tuhatta euroa, joten tämä hyöty yritykselle on merkittävä (Huhta & Myllyntaus 2021, 131). Sitouttamisella voidaan estää myös osaamisen siirtyminen kilpailijalle (Lampikoski 2005, 77). Koska tietointensiivisessä työssä henkilöstö on merkittävin pääoma, niin osaamisen katoaminen voi olla iso ongelma liiketoiminnalle (Heiskanen ym. 2017, 68). Tietotyössä vaihtuvuuden vähentymisestä saatava hyöty on siis vielä merkittävämpi.

3 Sitoutumisen edistäjiä ja estäjiä

Jotta sitoutumista voidaan edistää, on tärkeää ymmärtää keskittyä niihin asioihin, joilla on yhteys sitoutumiseen ja mahdollistavat sen syntymistä. Päinvastoin on tärkeää myös pyrkiä vähentämään ja poistamaan sellaisia asioita, jotka estävät sitoutumista. Pyrkimyksessä sitouttaa henkilöstöä, huomioitavaa on myös työntekijöiden yksilölliset erot asioiden merkittävydessä (Kahn 1990, 718).

Työnantaja ei vain voi sitouttaa henkilöstöä pelkästään määräämällä. Sitouttamisen toimet ei välttämättä takaa sitoutuneisuutta. Työnantaja voi sen sijaan luoda sellaisia puitteita ja olosuhteita, jotka voivat mahdollistaa sitoutumisen. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan työnantajan päätös, vaan valinnan tekevät työntekijät. (Maylett & Wride & Patterson 2017.) Seuraavaksi käydään tarkemmin sitoutumista edistäviä ja ehkäiseviä asioita, jotka ovat aikaisemmassa kirjallisuudessa on nostettu keskeisiksi sitoutumisen kannalta.

3.1 Johtaminen ja henkilöstökäytännöt

Hyvä henkilöstöjohtaminen ja toimivat henkilöstökäytännöt ovat keskeisessä roolissa sitoutumisen edistämässä. Näitä edistäviä piireiteitä on muun muassa esihenkilön riittävä huomio ja tuki. (Viitala 2015, 88.) Esihenkilötyössä sitoutumisen kannalta tärkeää myös vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen, työntekijöiden näkemykset huomioon ottaminen sekä ystävällinen ja säännöllinen vuorovaikutus (Stenius & Vanhala 2013, 55). Kun työntekijää johdetaan hänen vahvuuksiensa kautta, työntekijän kyvykkyyden kokemus vahvistuu, mikä puolestaan on merkityksellistä sitoutumisen edistämisen osalta (Luukka 2019, 154–155). Ylipäätänsä se, että työntekijä saa käyttää omia vahvuuksiaan ja kykyjään työssä, koetaan sitouttavaksi (Lampikoski 2005, 202). Toimivalla perehdytyksellä voidaan varmistaa, että työntekijä saa tarvittavat eväät onnistumiseen, millä on iso vaikutus sitoutumiseen (Mäenpää).

Kehitysmahdollisuudet, urakehitys ja lisäkouluttaminen pitkällä tähtäimellä ovat sellaisia asioita, jotka koetaan monesti merkittäviksi organisaatiositoutumisen edistäjiksi (Lampikoski 2005, 193). Erityisesti tunnepohjaista sitoutumista edistää kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, työn ennako-odotusten kohtaaminen todellisuuden kanssa, mahdollisuus itseilmaisuun ja autonomiaan työssä (Meyer & Allen 1991, 70–71). Työn joustavuus on myös yksi tärkeä tekijä (Viitala 2015, 88). Joustavuutta työssä on arjen yhteen sovittaminen työn kanssa ja etätyömahdollisuus. Yrityksen toimivat käytännöt työn ja elämän tasopainottamiseen parantavat sitoutumista ja lahjakkuuksien pysymistä yrityksen palveluksessa (Bussin & Brigman 2019, 5).

Kilpailukykyisellä palkalla ja muilla rahallisilla eduilla on oma roolinsa sitouttamisessa, vaikka palkka on harvoin suurin syy työpaikan vaihdolle. Työntekijät odottavat kuitenkin saavansa riittävän korvauksen omasta työpanoksestaan. Palkan lisäksi tässä huomioitavaa on myös muu palkitseminen. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset tulospalkkiot ja työsuhde-edut. Palkitsemisen kokonaisuudessa otetaan huomioon myös aineeton palkitseminen, johon kuuluu muun muassa arvostuksen antaminen, etenemismahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja

vaikutusmahdollisuudet. Palkitseminen on hyvin toteutettuna tekijä, jolla voidaan sitouttaa henkilöstöä ja houkutella samalla myös uusia työntekijöitä. (Viitala 2015, 88, 138–142). Alvesson nostaa kirjassaan hyvän palkkauksen tärkeäksi sitouttamisen keinoksi tietotyöntekijöiden näkökulmasta (Alvesson 2004, 139, 143). Työntekijöiden kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta on erityisen tärkeää sen vaikuttavuudessa sitoutumiseen (Meyer & Allen 1991, 70–71).

3.2 Työyhteisö ja työilmapiiri

Organisaatiositoutumista tarkastellessa on olennaista tarkastella työyhteisöä osana sitoutumista. Jos työntekijä on sitoutunut organisaation ihmisiin, niin jollain tasolla hän on osittain sitoutunut samalla myös organisaatioon. Organisaatiot koostuvat kuitenkin ihmisistä (Kaivola & Launila 2007, 26). Heiskanen ym. havaitsivatkin tutkimuksessaan, että sitoutuminen kohdistui usein myös työyhteisöön. (Heiskanen ym. 2017, 66).

Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista (Ryynänen ym. 2020, 247). Ihminen etsii työpaikalta yhteenkuuluvuutta ja sosiaalisia suhteita. Toimivat sosiaaliset suhteet parantavat työviihtyvyyttä ja työpaikan ilmapiiriä. Työyhteisön toimivuus on jokaisen jäsenen vastuulla. Kuitenkin johtamisella ja työn organisoinnilla voidaan yhteisöllisyyttä merkittävästi edistää. Työyhteisön ilmapiiriä voidaan parantaa toisten auttamisella, tiedon jakamisella, rakentavalla palautteenannolla, ilon edistämisellä ja aktiivisella osallistumisella. (Leiviskä 2011, 96–100.) Tietotyöntekijän sitouttamisessa hyvä työilmapiiri on merkittävä asia (Alvesson 2004, 139, 143).

Kahnin teorian mukaan sitoutuneisuutta mahdollistaa psykologinen turvallisuus, eli kokemus turvallisesta tilasta, jossa voi toimia ja ilmaista itseään ilman pelkoa negatiivisista seurauksista minäkuvaan, statukseen tai uraan. Työyhteisössä tällaiset tilanteet ovat ennustettavia, johdonmukaisia ja ei-uhkaavia. Tällaisissa olosuhteissa ihminen pystyy luottavaisesti ilmaisemaan itseään ja sitoutumaan. Psykologisen turvallisuuteen vaikuttaa juuri työpaikan ihmisten väliset suhteet,

ryhmädynamiikka, johtamistyyli ja organisaationormit (Kahn 1990, 708.) Edmondson esittää, että psykologista turvallisuutta on hyvä edistää osana koko organisaation toimintaa. Tässä esihenkilöiden ja johdon rooli on keskeinen. Arvostava ja oikeudenmukainen palautteenanto on myös tärkeä osa psykologisen turvallisuuden muodostumisesta. (Edmondson 2018, luku 7.) Turvallisuuden kokemukseen liittyy luottamus. Luottamuksen ilmapiiri on tärkeä tekijä sitoutumisen muodostumisessa (Lampikoski 2005, 248).

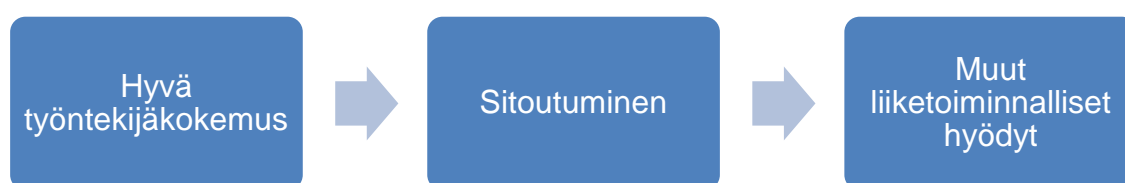
3.3 Työntekijäkokemus ja merkityksellisyys sitoutumisessa

Tässä alaluvussa käydään läpi työntekijäkokemuksen ja merkityksellisyyden roolia sitoutumisessa. Sitoutumisessa yksi tärkeä tekijä on työntekijäkokemus. Työntekijäkokemus (employee experience, EX) on summa työntekijän henkilökohtaisia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja yrityksestä työnantajana. Työntekijäkokemuksessa työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset vertautuvat arjen todellisuuden ja kokemusten kanssa. (Luukka 2019, 128; Maylett & Wride & Patterson 2017.) Nämä kokemukset muodostuvat vuorovaikutuksessa työnantajayrityksen kanssa. Työntekijäkokemus muodostuu kaikissa kohtaamispisteissä työnantajan ja työntekijän välillä koko suhteen aikana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120.)

Työntekijöiden odotusten kohtaaminen, psykologisen sopimuksen toteutuminen sekä luottamus ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen muodostumisessa (Maylett ym. 2017). Moore tutki psykologisen sopimuksen täyttymisen ja sitoutumisen yhteyttä. Tutkimuksen perusteella näiden välillä on selkeä yhteys ja psykologisen sopimuksen täytyminen voi ennustaa jopa lähes puolet (49.9 %) sitoutumisen vaihtelusta. (Moore 2014, 8–9.)

Erinomaisella työntekijäkokemuksella on monia yrityksen kannalta merkittäviä hyötyjä. Ensinnäkin hyvä työntekijäkokemus luo sitoutuneita työntekijöitä (Morgan & Goldsmith 2017, luku 12). Se vähentää suoraa työntekijöiden vaihtuvuutta ja vaihtohalukkuutta, mutta myös itse työhön ja yritykseen sitoutumista. Tämä puolestaan parantaa työntekijöiden työsuoritusta. Jos työntekijät kokevat

arvostusta ja heitä kuunnellaan, työhön annetaan enemmän, vaikka heitä ei valvottaisikaan tiukasti. Tämä johtaa myös parempaa liiketulokseen, asiakaskokemukseen ja innovaatioihin. (Hinshaw 2020.) Työntekijäkokemuksen vaikuttava tekijä on sitoutuminen, jolla on välittävä vaikutus muihin työntekijäkokemuksen hyötyihin. Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen tuo esiin muut sen liiketoiminnalliset hyödyt. Alle oleva kuvio 2 havainnollistaa tätä sitoutumisen välittävää vaikutusta.



Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen vaikutus sitoutumiseen ja muihin liiketoiminnallisiin hyötyihin. (Mukaihen Morgan & Goldsmith 2017, luku 12).

Muilla liiketoiminnallisilla hyödyillä tarkoitetaan parannusta innovaatioissa, tuotavuudessa, lahjakkuuksien houkuttelussa ja sitoutuneisuudessa, työtyytyväisyydessä, työnantajabrändissä, liikevoitossa ja asiakastyytyväisyydessä. Lisäksi kehitystä tapahtuu myös osakearvossa sekä monimuotoisuus ja ympäristövälisyys parantuvat. (Morgan & Goldsmith 2017, luku 12.)

Morgan ja Goldsmith toteavat kirjassaan, että työntekijäkokemuksen luominen lähtee yrityksen olemassaolon tarkoituksesta. Olemassaolon tarkoitus on työntekijöille jotain sellaista, mikä sytyttää ja yhdistää heidät yritykseen sekä työyhteisöön. Työntekijäkokemusta parantava olemassaolon tarkoitus ei kuvaa mitään taloudellista tavoitetta, vaan se keskittyy yrityksen tavoitteiden vaikutukseen ympäröivään maailmaan ja ihmisiin. Olemassaolo on myös jonkin sellaisen asian tavoittelua, joka on tavoittamattomissa ja vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittymistä. (Morgan & Goldsmith 2017, luku 4.) Ihmiset kaipaavat luontaisesti

työltään merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä, jotta he voivat kokea edistävänsä tärkeiksi kokemiaan asioita (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 55–56).

Merkityksellisyyden kokemuksella on vaikutusta suoraan sitoutumiseen. Kahn esitti tutkimuksessaan, että henkilökohtaisen sitoutumisen ja psykologisen merkityksellisyyden kokemuksen välillä on positiivinen yhteys. Merkityksellisyyden kokemus edistää siis sitoutumista. Merkityksellisyydellä tarkoitetaan kokemusta omasta hyödyllisyydestä, tarpeellisuudesta ja arvokkuudesta. (Kahn 1990, 703–704.)

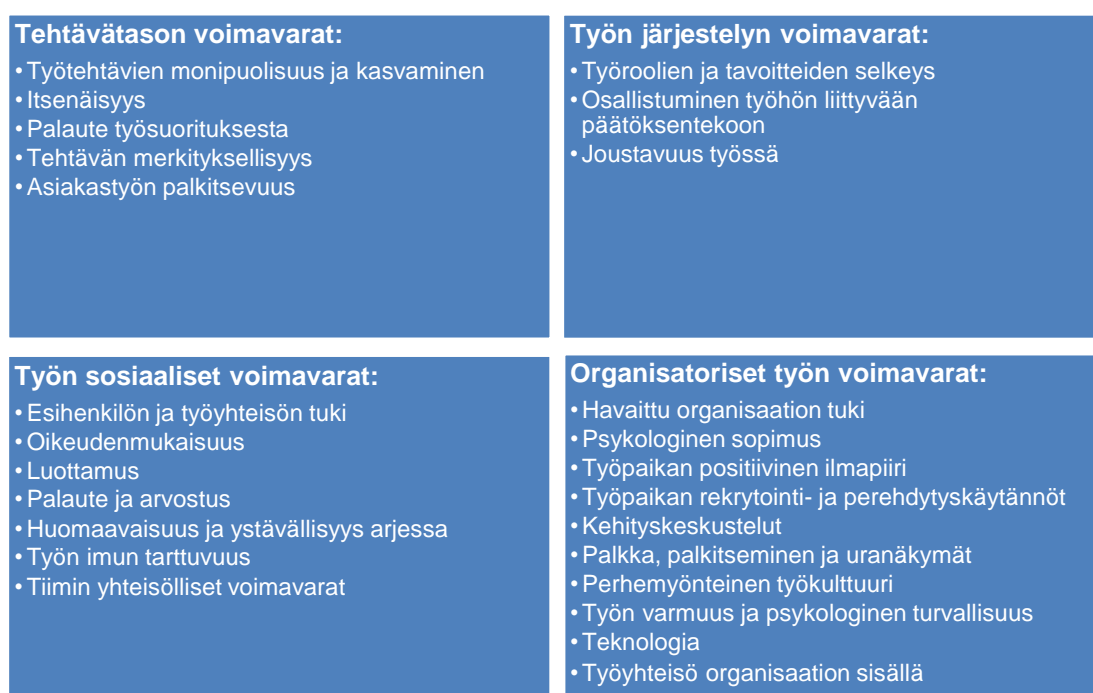
Työn merkityksellisyyttä voidaan kokea usealla eri tasolla. Yleisesti työn merkityksellä tarkoitetaan kokemusta, että työllä on vaikutusta johonkin suurempaan itsensä ulkopuolella, kuten asiakkaalle tai yhteiskunnalle. Merkityksellisyydessä on myös tärkeää kokemus työn merkityksellisyydessä kollegoille, tiimille tai omalle organisaatiolle. Merkitys syntyy vaikuttavuuden kautta, joka tulee teon suhteesta muihin. Työn merkitystä ja tarkoitusta on hyvä tuoda esille työyhteisössä, jotta siitä tulee näkyvää. (Luukka 2019, 157–158, 161, 163.) Työssä merkityksellisyyden kokemuksiin vaikuttavat tekijät ovat työtehtävien moninaisuus, työtehtävien sisällöllinen mielekkyys, työtehtävien merkitys kokonaisuuteen, autonomia ja saatu palaute (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 87–88).

3.4 Sitoutumisen edistäminen työn imulla

Sitoutuminen ja työn imu liittyvät toisiinsa. Vahva koettu työn imu ennustaa organisaatioon sitoutumista (Byrne 2022, luku 3). Työn imun kautta tulevaa sitoutumista parantaa keskeisimmin työn voimavarat. Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia tai organisatorisia ominaisuuksia, jotka edistävät työntekijän tavoitteiden täyttymistä sekä vähentävät työn vaatimustekijöitä. (Hakanen 2011, 49.) Hakasen (2011, 51–69) esittämien työn imua parantavissa työn voimavareteijöissä on paljon yhtäläisyyksiä sitoutumiseen vaikuttavien asioiden kanssa. Monet tekijät toistuvat sekä työn imun että sitoutumisen parantamisessa. Kuten jo aikaisemmin todettu, niin työn imu lisääkin

merkittävästi sitoutumista ja vähentää työpaikan vaihtoaikkeitä (Stenius & Vanhala 2013, 41–43). Tämän vuoksi yritys voi myös työn imuun ja voimavaratekijöihin keskittymällä luoda parempia edellytyksiä organisaatiositoutumiselle.

Työn voimavarat voidaan jakaa neljään osa-alueeseen, jotka ovat tehtävätasoon, työn järjestelyyn, vuorovaikutukseen ja organisatoriseen tasoon. Nämä tasot sisältävät yhteensä 25 voimavaratekijää, joihin panostamalla voidaan lisätä työn imua. (Hakanen 2011, 51.) Voimavaratekijät on lueteltu alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Työn voimavaratekijät (Hakanen 2011, 51–69).

Kahn nosti esiin sitoutumisen mahdollistavana olosuhteena psykologisen saatavuuden, jolla hän tarkoitti tunnetta siitä, että sillä hetkellä on käytettävissä tarpeeksi fyysisiä, emotionaalisia ja psyykkisiä resursseja. Ihminen on valmiimpi sitoutumaan työhön ja työrooliin riippuen hänen valmiuksistansa selviytyä työn ja vapaa-ajan erilaisista vaatimuksista. Tutkimuksessa nousi esiin neljä häiriötekijää, jotka vaikuttavat psykologiseen saatavuuteen. Nämä ovat fyysisen ja

psykkisen energian loppuminen, yksilöllinen epävarmuus ja työn ulkopuolisen elämän asettamat vaatimukset. Jos häiriötekijät ovat liian vahvoja, ne voivat estää työntekijän sitoutuneisuuden. (Kahn 1990, 714.) Tässä toistuu sama periaate siitä, että työn imu ja sitoutuminen vaativat toteutuakseen enemmän voimavaroja kuin kuluttavia vaatimustekijöitä. Myös Ryyänen ym. nostavat tutkimuksessaan esiin, että psykologinen perustarve kyvykkyyden kokemuksesta vahvistaa työn imua (Ryyänen ym. 2022, 250). Itsensä kokemista osaavaksi ja kyvykkääksi voidaan pitää vastakohtana Kahnin (1990, 715–716) esittämälle yksilölliselle epävarmuudelle, joka on taas häiriötekijä sitoutumisen muodostumiselle.

4 Tutkimusmenetelmät

Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyössä hyödynnettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein tarkastelemaan merkityksiä, jotka ovat sosiaalisia ja ihmisten välisiä. Merkityksiä tutkittaessa tehdään päätös siitä, että tutkitaanko kokemuksia vai käsityksiä. Kokemukset ovat aina yksilön omakohtaisia, kun taas käsitykset heijastavat enemmän yhteisön perinteitä ja yleisiä tapoja ajatella. (Vilka 2021, 118.) Tämän opinnäytetyön tutkimusosuuksessa keskityttiin nimenomaan tutkittavien kokemusten selvittämiseen.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista koettua elämää, jonka todellisuus on moninainen ja sidosteinen (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2010, 161). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on päästä käsiksi ihmisen omiin kuvauksiin hänen kokemastaan todellisuudesta (Vilka 2021, 118). Laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena saada sisällöllisesti ja laadullisesti rikkasta aineistoa. Tutkittavien määrä riippuu tutkimuksen tavoitteista ja siitä, kuinka paljon tarvitaan aineistoa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Puusa & Juuti 2020.) Näiden syiden vuoksi valitsin laadullisen tutkimuksen, koska tutkimuksen tavoitteena oli nimenomaan selvittää työntekijöiden omakohtaisia kokemuksia sitoutumisesta tutkittavien itsensä kuvailemana.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä huomioitavaa on, että se ei tavoittele yleistettävyyttä, vaan se pyrkii tulkitsemaan tutkittavaa asiaa luoden tietoa, kuvauksia, toimintamalleja ja ohjeita. Laadullinen tutkimus on merkityssuhteiden tulkintaa. (Vilkkä 2021, 120–122, 129.) Tällainen tutkimus pyrkii löytämään vastauksen siihen, miten voidaan ymmärtää jotain asiaa, ihmistä tai ilmiötä paremmin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76).

4.1 Aineistonkeruu

Tutkimusaineistoa voidaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerätä monella eri tavalla. Opinnäytetyöni tutkimusosuudessa käytettiin aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelua. Valitsin tämän aineistonkeruumenetelmän, koska koin sen soveltuvan parhaiten opinnäytetyön tutkimustavoitteisiin. Työssä tavoitteena oli saada sisältörikasta ja kokemuksellista tietoa työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon. Lähtökohtana oli, että työntekijät pystyvät kertomaan omin sanoin kokemuksistaan. Samaa ei tavoitettaisi esimerkiksi kyselytutkimuksella, jossa kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat rajatut. Teemahaastattelussa korostuukin haastateltavien omat tulkinnat, merkityssuhteet ja kokemukset siitä, miten nämä ovat vuorovaikutuksessa syntyneet (Tuomi & Sarajärvi, 88).

Teemahaastattelua voidaan kutsua myös nimellä puolistrukturoitu haastattelu, mikä nimenä viittaa haastattelun rakenteeseen. Teemahaastattelussa käsitellään tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä teemoja, joiden ympärille rakennetaan kysymykset. (Vilkkä 2021, 124.) Kysymysten avulla pyritään saada sellainen aineisto, jonka kautta voidaan saada vastaus tutkimusongelmaa. Kysymysten sanamuoto ja järjestys voi vaihdella haastateltavan mukaan niin, että jokainen voi kertoa kokemuksistaan omin sanoin. Teemahaastattelussa huomioidaan se, että ihmisten omat tulkinnat ja annetut merkitykset ovat tärkeitä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.3.) Haastattelun teemat pohjautuvat tutkimuksen tietoperustaan, eli aikaisempaan tietoon aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88).

Opinnäytetyöni tutkimushaastattelun teemat olivat sitoutuminen, työntekijän ja yrityksen suhde sekä työn merkityksellisyys (Liite 2). Valitsin nämä haastatteluteemat, koska koin niillä pystyväni saavuttamaan tutkimuksen tavoitteet. Sitoutuminen haastattelun teemana oli luonnollinen valinta, sillä tutkimus keskittyi sitoutumiseen. Työntekijän ja yrityksen suhde valikoitui yhdeksi haastatteluteemaksi, koska se oli keskeinen osa myös sitoutumisessa ja pyrin tällä myös tavoittamaan sitoutumisen vastavuoroisuuden. Työn merkityksellisyyden teeman kautta pyrin tavoittamaan enemmän työn tekemisen kokemuksia, joilla aikaisemman tutkimustiedon valossa on vaikutusta sitoutumiseen. Näiden teemojen ympärille rakennettiin apukysymykset teemahaastatteluun. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko kokonaisuudessa on työn liitteissä (ks. Liite 2). Haastatteluissa edettiin pääpiirteittäin haastattelurungon mukaan. Haastateltavilta kysyttiin apukysymysten lisäksi tarkentavia lisäkysymyksiä liittyen vastauksissa esiintulleisiin asioihin.

Haastatteluissa hyödynnettiin lisäksi kriittisten tapahtumien menetelmää (critical incident technique/CIT). Kyseessä on Flanaganin vuonna 1954 kehittämä menetelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa inhimilliseen toimintaan vaikuttavia tapahtumia. Tämän kautta voidaan puolestaan tunnistaa tapahtumaan liittyviä kriittisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat edistävästi tai ehkäisevästi tapahtumaan. Tutkimusaineiston kannalta tietoa kerätään niin, että pyritään saamaan kuvaus siitä, mikä sai tapahtuneen aikaan. (Jaakola & Vornanen & Pölkki 2014, 157–159.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan haastateltavien kokemuksiin vaikuttaneita asioita sellaisesta näkökulmasta, että he itse kertoivat mikä heidän mielestään johti tähän kokemukseen. Tarkoituksena oli tuottaa lisätietoa sitoutumisen edistäjistä ja estäjistä.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisen näytteen avulla toimeksiantajan kanssa. Harkinnanvaraisessa näytteessä tarkoituksena on valita tutkimuksen kannalta merkittävimmät tapaukset, jonka kautta saadaan tarkoituksenmukaista aineistoa. Patton on esittänyt laadullisen tutkimuksen harkinnanvaraiseen otantaan kuusitoista eri tapaa erilaisiin tarkoituksiin. Tämän opinnäytetyön tutkimus-

osuudessa pyrittiin heterogeenisyyteen ja tiettyjen kriteerien täyttymiseen. (Patton 2002, teoksessa Suri 2011, 65–69.) Keskeinen kriteeri valinnassa toteutui automaattisesti, eli kaikki haastateltavat olivat toimeksiantajayrityksen työntekijöitä. Harkinnanvaraisuudessa on tarkoituksenmukaista, että tutkittavat edustavat sitä ryhmää, joka on tutkimuksen kannalta keskeistä (Puusa & Juuti 2020). Haastateltavat pyrittiin myös valitsemaan eri liiketoiminta-alueilta ja tiimeistä monipuolisuuden varmistamiseksi.

Yksi tärkeä asettamani valintakriteeri oli työsuhteen vakinaisuus. Valinnan taustalla oli ajatus siitä, että tutkimuksen kannalta oli olennaista, että tutkittavat ovat vakinaisessa työsuhteessa kohdeyritykseen. Määräaikaisuus asettaisi organisaatioon sitoutumisen erilaiseen tilanteeseen kuin vakinaisessa työsuhteessa. Kun tutkimuksen tavoitteena on luoda lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, on hyödyllistä ja tarkoituksenmukaista käyttää harkinnanvaraista otantaa sekä pyrkiä haastateltavien heterogeenisyyteen ja monipuolisuuteen (Vilka 2021, 151).

Tutkimushaastatteluun osallistuminen oli haastateltavien osalta täysin vapaaehtoista, joten tämä on huomioitava asia saadussa aineistossa. Haastateltaville lähetettiin ennakkoon tarkat tiedot tutkimuksesta, jonka perusteella haastateltava voi tehdä päätöksen osallistumisestaan tutkimukseen (ks. Liite 1). Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on eritelty haastatellut henkilöt tarkemmin. Taustatietoja ovat ikä, työsuhteen kesto ja koulutustaso. Taustatiedoissa iän ja työsuhteen keston osalta ei ole kerrottu tarkkaa tietoa. Näin pyritään välttämään, että kukaan haastateltavista ei ole pääteltävissä tarkkojen tietojen perusteella. Tarkan tiedon kertominen ei ole opinnäytetyössäni välttämätöntä, koska taustatietojen osalta en keskity mihinkään tiettyyn ryhmään. Tiedot antavat kuitenkin suuntaviivoja haastateltavien taustoista.

Taulukko 1. Tutkimuksen haastateltavat.

Haastattel-tava	Lyhenne	Ikä	Työsuh-teen kesto	Työsuh-teen muoto	Koulutus-taso
Haastattelu 1	H1	25–29 vuotta	2–5 vuotta	Vakituinen	Ylempi korkea-koulu
Haastattelu 2	H2	30–35 vuotta	2–5 vuotta	Vakituinen	Ylempi korkea-koulu
Haastattelu 3	H3	30–35 vuotta	0–1 vuotta	Vakituinen	Ylempi korkea-koulu
Haastattelu 4	H4	45–49 vuotta	yli 10 vuotta	Vakituinen	Ylempi korkea-koulu
Haastattelu 5	H5	45–49 vuotta	yli 10 vuotta	Vakituinen	Ylempi korkea-koulu

Kaikki haastateltavat ovat korkeasti koulutautuneita. Korkea koulutusaste on tyypillistä tietotyössä (Saari & Ojala 2011, 243). Taulukossa olevaa haastateltavien lyhennettä käytetään tutkimustulosten esittelyosuudessa, kun vastauksia yhdistetään vastaajiin.

Haastateltaviin otettiin yhteys sähköpostin välityksellä ensimmäisen kerran viikolla 7 ja haastattelut pidettiin haastateltavan kanssa ennakkoon sovittuun aikaan viikkojen 8 ja 9 aikana. Haastatteluja oli yhteensä viisi, ja yhden haastattelun kesto oli 30–45 minuuttia. Yhteensä haastatteluaineistoa kertyi kolme tuntia. Se on opinnäytetyön laajuuden ja sen resurssien kannalta hyvä määrä. Aineistonkeruussa ja aineiston riittävydessä huomioitiin myös saturaatiota, eli kyläntymispiste. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineistossa alkaa toistua tutkimusongelman näkökulmasta samoja asioita (Vilka 2021, 152).

Kaksi haastattelua tehtiin kasvokkain lähitapaamisessa ja loput kolme pidettiin etänä Zoom-etätyökälulla. Kaikki haastattelut nauhoitettiin Zoomin kautta. Haastattelujen jälkeen tallenne litteroitiin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 37 A4-sivua (fontilla Arial, kirjasinkoko 11). Haastatteluaineiston litteroinnilla tarkoitetaan

nauhoitetun aineiston muuttamista tekstiksi, missä muodossa aineisto analysoidaan (Vilkkä 2021, 137). Tässä vaiheessa aineisto myös anonymisoitiin.

4.2 Aineiston analysointi

Aineiston litteroinnin jälkeen siirryttiin aineistoon perehtymiseen ja sen analysointiin. Päämääränä aineiston analyysissä on luoda siitä järkevä kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä ja pohdintoja (Puusa 2020). Analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jossa pyritään löytämään merkityksiä ja merkityssuhteita. Aineiston sisältöä yritetään siinä ymmärtää syvemmin ja lopuksi sitä peilataan aikaisempaan tutkimustietoon tai teoriaan. (Vilkkä 2021, 163–64, 170.)

Sisällönanalyysi tuntui luontevalta tavalta lähteä purkamaan laajaa aineistomateriaalia. Sisällönanalyysi sopiikin hyvin strukturoimattoman aineiston analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysi sopi hyvin myös tutkimuksen tavoitteisiin. Tavoitteena oli tuottaa tietoa tutkittavien kokemuksista ja mitä he aiheesta kertovat. Sisällönanalyysi keskittyikin nimenomaan aineiston sisältöön ja siihen, mitä aineiston kertoo (Vuori 2021).

Sisällönanalyysiprosessissa aineistoon tutustumisen jälkeen pelkistin aineistoa sen selkeyttämiseksi ja löytääkseni keskeisimmät asiat. Nostin jokaisesta yksittäisestä haastattelusta tärkeimmät esiin tulleet asiat. Kun jokaisesta haastattelusta oli kerätty tärkeimmät asiat, niin loin koko aineistolle yhteiset teemat, jotka lopulta toimivat analyysin tulkinnan perustana. Näiden analyysissä nostamieni teemojen kautta esittelen myös tutkimuksen tulokset.

5 Tutkimustulokset

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi aineiston analyysissä saatuja tuloksia. Ensimmäinen alaluku 5.1 keskittyy sitoutumisen kokemuksiin pyrkien vastaamaan

ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaiseksi tietotyöntekijät kuvailevat omaa organisaatioon sitoutumistaan.

Toinen alaluku 5.2 keskittyy puolestaan toiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia edistäjiä ja estäjiä työntekijät ovat kokeneet omalle organisaatioon sitoutumiselleen. Lopuksi käydään vielä läpi keskeiset tutkimustulokset yhteenvetona läpi. Tulosten esittelyn yhteydessä esitetään katkelmia haastatteluaineistosta. Katkelmiin on merkitty sulkuihin haastateltavan lyhenne.

5.1 Kuvaukset sitoutumisen kokemuksista

Sitoutumisen kokemukset on jaettu aineiston analyysin pohjalta seitsemään teemaan. Nämä teemat ovat aito sitoutuminen, työhön sitoutuminen, ylpeys työpäikasta, identiteetti, sitoutuminen velvollisuutena, sitoutumisen kaksisuuntaisuus ja tyytyväisyys. Nämä teemat kuvaavat sitä, miten haastateltavat kokevat sitoutumista ja kertovat siitä.

Aitoa sitoutumista kuvattiin haluna työskennellä yrityksessä ja tehdä työtä sen hyväksi. Se muodostuu joka päiväisessä arjessa ja kokemuksista siitä. Yksi haastateltavista kuvasi kokemustaan, mistä aito sitoutuminen tulee. Tämän vastauksena takana on esimerkki, jolloin haastateltava kertoi esimerkin hetkestä, jolloin oli kokenut vahvaa sitoutumista työpaikkaansa kohtaan. Esimerkkinä oli hänen arkinen maanantaityöpäivänsä loman jälkeen. Tämä kokemus sitoutuneisuudesta tuli haastateltavan mukaan siitä, että hän sai monipuolisesti tehdä merkityksellistä työtä eri ihmisten kanssa teemoista, jotka ovat hänen omaa ydinosaa ja ydinkiinnostustaan. "...sen sitoutumisen pitää tapahtua siinä ihan arkisessa työssä et se ei oo mitenkää sellasta extraa." –(H5).

Aitoa sitoutumista kuvattiin myös motivaation kautta. Aitoa sitoutumista on se, että on hyvin motivoitunut tekemään työnsä mahdollisimman hyvin sekä on valmis antamaan itsestään työhön. Työhön motivoituminen toistui haastateltavien vastauksissa, ja yksi haastateltava kuvasi motivaatiosta tulevaa sitoutumista näin: "et on motivoitunut siihen omaan työhön ja ei oo silleen et oon vaan töissä

täällä asenteella vaan et halua oikeesti tehdä sen työnsä hyvin ja ehkä niin kun vähän enemmänkin ku tavallaa se mitä minimi.” –(H2)

Vaikka teemahaastattelu keskittyi organisaatiositoutumiseen, niin haastateltavat nostivat vastauksissaan erityisesti sitoutumista omaan työhön ja työtehtävään. Vastauksista sai kuvan, että työhön sitoutuminen koettiin vahvempana kuin organisaatioon sitoutuminen.

Työhön olen sitoutunut, siitäkin varmaan kertoo, että olen ollut täällä varsin pitkään ja mä ehkä koen, että ennen kaikkea olen sitoutunut siihen mun tehtävään, totta kai oon sitoutunut myös siihen yritykseen mutta varmaan se mikä on mut pitänyt talossa on se et saan tehdä mielenkiintoista työtä. –(H4)

Haastateltavien vastauksissa heijastui se, että työ koettiin tärkeänä ja siitä haluttiin olla ylpeitä. Samoin kuin haluttiin olla ylpeitä työpaikastakin. Vastausten perusteella haastateltavat olivatkin ylpeitä omasta työstään ja työpaikastaan. Lisäksi koettiin, että omalla toiminnallaan voidaan edistää yrityksen mainetta, joka puolestaan mahdollistaa ylpeyden omasta työstä. ”kyl mä niinkun halua olla ylpeä editalainen ja tota näin tehdä niinkun parhaani firman eteen ja ennen kaikkea sen oman työn lähtökohdista” –(H4).

Tähän liittyen osa vastaajista koki identiteettinsä olevan sidoksissa nimenomaan työhönsä. Yritykseen itseensä ei varsinaisesti identifioiduttu, vaan koettiin työn itsessään olevan enemmänkin se, joka määrittää identiteettiä. Vaikka haastateltavien vastauksissa ei noussut esiin erityisen vahvaa samaistumista toimeksiantajayritystä kohtaan, useat vastaajat kokivat arvojensa kohtaavan hyvin organisaation arvojen ja yrityskulttuurin kanssa. Haastateltavien vastauksissa kävi ilmi, että lähtökohtaisesti ei haluta edes hakea sellaiseen yritykseen töihin, jonka toiminnan kokisi jollain tavalla omien arvojensa vastaisena. Työpaikan, johon halutaan sitoutua, kuvattiin olevan sellainen, jonka arvojen ja toiminnan takana voidaan ylpeästi seistä.

Pystyn niinkun seisoo sen takana mitä me tehään. Se on mulle tosi tärkeätä, et ihan siinä et oon ylipäätänsä tänne hakenut et en oo

hakenut ihan mitä tahansa työpaikkoja, et mulle on tärkeitä se mitä se firma niinkun tekee. –(H2)

Sitoutumista kuvattiin velvollisuutena ja sopimuksena, jossa työnantaja maksaa työntekijälle palkan ja työntekijä antaa vastineeksi oman osaamisensa ja parhaan työpanoksensa. Yksi haastateltava kuvasikin tätä lainsäädännön näkökulmasta, että työntekijällä on lojaliteettivelvollisuus työnantajaa kohtaan ja pyrittävä toiminnallaan edistämään työnantajan asiaa. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että työtä tehdään vain vaadittu minimi. Työn hyvin suorittamiselle tunnistettiin olevan itsellekin monia hyötyjä. Toisin sanoen siitä, että työ tehdään hyvin, hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Näitä hyötyjä olivat muun muassa oman työn jatkuvuuden varmistaminen, itsensä kehittäminen ja onnistumisen kokemukset. Vahvaa sitoutumista koettiin, kun työssä tuli onnistumisen hetkiä ja oma kova työ koettiin palkitsevan.

Velvollisuudentunto voi tulla myös omasta luonteesta. Oma sitoutumista kuvattiin henkilökohtaisena luonteenpiirteenä, jossa omalle luonteelle on ominaista pyrkiä tekemään työ mahdollisimman hyvin ja antamaan parhaansa sen eteen. Yksi haastateltava kuvasi tätä niin, että oma toiminta työssä näkyy ulospäin sitoutumisena, mutta toimintaan johtavat syyt ovat enemmänkin omassa luonteessa kuin puhtaasti sitoutumisessa organisaatioon. Tässä alla olevassa esimerkkikuvauksessa haastateltava halusi sairastapauksesta huolimatta olla avuksi ja löytää ratkaisu tulleeeseen haastavaan tilanteeseen.

Kyl se varmaa on se tunnollisuus mikä siel on – – Haluu hoitaa työnsä hyvin ja ei ehkä halua olla muille semmoseks taakaksi tai vaivaksi, et jos on luvannut tehdä jotain, niin tekee kaikkensa et se onnistuu –(H1)

Sitoutumisen kaksisuuntaisuus nousi esiin haastateltavien antamissa vastauksissa. Työnantajalta vaaditaan myös sitoutumista työntekijään, jotta työntekijä voi puolestaan sitoutua työnantajaan. Tätä osoittavat vastausten perusteella muun muassa vakituinen työsuhde ja asianmukainen kohtelu työnantajan taholta. Oma sitoutumista työnantajaan saatettiin epäillä esimerkiksi muutosneu-

votteluiden aikana, jolloin koettiin, ettei työnantajakaan välttämättä sitoudu työntekijöihinsä. Molemminpuolinen joustavuus ja luottamus oli myös tärkeää. ”Kyl toisaalta toisin päin sama et kyl mä luotan niinkun Editaan sillee työnantajana et meil hoituu hommat tosi hyvin” –(H1).

Tämän haastateltavan kommentissa hommien hoitumisella tarkoitettiin, että työsuhteeseen liittyvät perusolelut ovat kunnossa. Muidenkin haastateltavien vastauksissa esiin tuli se, että perusasiat ovat kunnossa. Työnantajan työntekijöiden kuunteleminen on vastavuoroista toimintaa ja työnantajan halu vastata työntekijöiden toiveisiin kuvastaa työnantajan halua sitoutua ja panostaa omiin työntekijöihinsä. Tämä voi näkyä esimerkiksi haluna kouluttaa työntekijöitä tai työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisena, kun tarjotaan kattavaa työterveyshuoltoa.

Haastateltavat nostivat esiin sen, että yleinen tyytyväisyys liitetään sitoutumiseen ja tämä toistui haastatteluaineistossa. Kun perusasiat ovat kunnossa ja niihin voidaan olla tyytyväisiä, sitoutuminen seuraa perässä. ”Oon tota viihtynyt täällä ja sen takia olen ollut niin pitkään talossa” –(H5). Tyytyväisyyden kautta vähentyvät työpaikan vaihtoaiheet, kun ei koeta suurta tarvetta vaihtaa pois työpaikasta, johon ollaan tyytyväisiä. Työnantajaansa tyytyväinen työntekijä on sitoutunut työnantajaansa.

5.2 Sitoutumisen edistäjät ja estäjät

Tässä alaluvussa käydään tarkemmin läpi saatuja tuloksia sitoutumisen edistäjistä ja estäjistä. Tähän osuuteen liittyy haastateltavien sitoutumisen kokemukset, koska haastatteluiden aikana monet kerrotut kokemukset nousivat haastateltavien puheessa esiin edistäjien ja estäjien yhteydessä. Nostin aineiston analyysin perusteella sitoutumisen edistäjien ja estäjien pääteemoiksi työn sisällön, työn tekemisen tavat, kehitys- ja uramahdollisuudet, arvostuksen, työyhteisön, merkityksellisyyden ja aineellisen vastineen.

Haastateltavien puheessa tuli esiin se, että sitoutumisen edistäjät ja estäjät ovat käytännössä toistensa vastakohtia. Lisäksi osassa vastauksissa puhuttiin myös

hypoteettisella tasolla. Eli, jos tilanne tai asia olisi toisella tavalla, tunnistettiin sen vaikutus sitoutumiseen.

5.2.1 Työn sisältö

Työn sisältö teemana kattaa työtehtävät ja työn sisällön. Kaikki haastateltavat toivat esiin haastatteluissa, että sitoutumisen kannalta työn sisältö on tärkeä asia. Työtehtävien sisällössä sitouttavaa on tehtävien monipuolisuus, haastavuus, mielenkiintoisuus ja sopivuus itselle, kuten yksi haastateltava kuvasi. ”sit mielenkiintoiset niinku työtehtävät. Mä oon myös tyyppinä myös semmonen, että pidän paljon vaihtelusta.” –(H3). Työtehtävissä yhdeksi tärkeäksi asiaksi nostettiin kokemus siitä, että sai hyödyntää omaa ydinosaamistaan työssään. Tämä saa aikaan kokemuksen omasta hyödyllisyydestä.

Aidot sitoutumisen tekijät on varmaan ne, että saan just tehdä sitä ja koen et pystyn hyödyntämään mun osaamista siinä työssä ja koen että musta on jotain hyötyä ja arvoa et pystyn antamaan itsensä siihen työhön –(H4)

Kaksi haastateltavista nosti työn sisällön ja oman tehtäväkuvan syyksi, miksi eivät halua vaihtaa työpaikkaa. Koettiin, että sisällöltään vastaavanlaista työtä yhtä hyvällä työnantajalla ei noin vain löydy. ”oon melko varma, että tällästä työtä mitä teen nyt ei sitä ei voi tehdä oikeen missään muualla tehdä, niin sitten on vähän aika iso kynnys lähtee sitten siitä pois” –(H5).

5.2.2 Työn tekemisen tavat

Työn tekemisen tavat korostuivat haastateltavien vastauksissa. Työn tekemisen tavat sisältävät sen, minkälaista työn tekeminen on kohdeyrityksessä. Tästä esiin nousseita asioita olivat vapaus tehdä työtä itsenäisesti ja itselle sopivalla tavalla. Työntekijöille annetuissa vapauksissa ja joustavuudessa heijastuu työnantajan luottamus työntekijöihinsä. Useampi vastaaja kertoikin, että kokevat heihin luotettavan. Yksi haastateltava kuvasi luottamuksen vaikutusta sitoutumiseen näin:

Koen et mun oma esimies luottaa minuun ja sit tietysti et tiimi luottaa minuun et varmaan sit se sitoutuminen rapautuis, jos mä kokisin, vaikka semmosta mikromanagerointia et koko ajan epäiltäis ja tarkastettais mun tekemisiä ja näin et kyl mä varmaan sitten häipyisin. –(H4).

Luottamuksessa on vastaajien mukaan tärkeää juuri se, että luotetaan työntekijään ja hänen osaamiseensa. Tämän koettiin saavan aikaan kokemuksen myös arvostuksesta ja autonomiasta. Luottamus ja joustavuus näkyy työssä myös muun muassa laajassa etätyömahdollisuudessa ja joustavissa työajoissa. Haastatteluissa osa vastaajista kertoi, että työ on helppo yhdistää vapaa-ajan kanssa, eikä työn koeta häiritsevän muuta elämää. Yhdeksi näkökulmaksi tähän nostettiin myös se, että töistä voi hyvillä mielin lähteä kello neljä, eikä koko iltaa tarvitse työasioita murehtia. Tämä koettiin työpaikassa pitävänä asiana. ”Mä voin lähteä neljältä töistä ja mun ei tarvii miettii koko ilta, panikoida jotain työjuttuja, et se on kyl tosi iso etu tässä” –(H1).

Haastateltavat kertoivat myös voivansa vaikuttaa työhönsä. Yksi haastateltava kertoi, että omassa roolissaan pystyy toteuttamaan itseään melko vapaasti, kunhan pysyy strategisten linjojen sisällä. ”pystyn aika paljon ideoimaan ja suunnittelemaan ja myös sillä tavalla toteuttamaan aika vapaasti sitä, jos haluan tietyn tyyppistä.” –(H4). Toinen haastateltavista taas kuvasi työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia sillä, että työnantaja vastaa hyvin työhön liittyviin toiveisiin, esimerkiksi työtehtävien vaihtelusta. Nämä vaikutusmahdollisuudet työssä nousivat haastattelussa esiin, kun kysyttiin sitoutumisen edistäjiä. Eli se, että työntekijät kokevat saavansa vaikuttaa työn sisältöön, edistää sitoutumista.

5.2.3 Kehitys- ja uramahdollisuudet

Kehitys- ja uramahdollisuuksia pidettiin keskeisinä sitoutumiselle. Näiden osalta haastateltavien puheessa korostuivat erityisesti urakehitys, itsensä kehittäminen, kouluttautuminen ja vaikutusmahdollisuudet näihin. Kaikilla vastaajilla tuli kehittyminen jollain tavalla esiin haastattelun aikana. Haastatteluaineistossa yksi keskeinen esiin tullut asia oli itsensä kehittäminen. Haastateltavat halusivat oppia ja kehittyä työssään sekä urallaan. Osalla haastateltavista kehittyminen

korostui erityisen vahvasti sitoutumisen edistäjänä. Seuraavat lainaukset aineistosta ovat asioita, joiden haastateltavat kokevat pitävän heitä työpaikassaan. ”niin kauan ku semmonen tietty vaihtelevuus ja kehittyminen on niin tota nii kyl se yleensä pitää (työpaikassa) aika hyvin” –(H3). ”ja sit se et työnkuva on sillee sopiva, et tykkään et se on tosi monipuolinen ja saa oppii ja kehittyy.” –(H2)

Kehitysmahdollisuuksiin liittyvät lisäksi omaan uraan liittyvät näkemykset. Työssä kehittyminen, oppiminen ja kouluttautuminen nähtiin edistävän uraa ja sen kehitystä. Osan haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että he ovat sitoutuneita myös uraansa. ”Mä kyl tiia et sitä (lisääntynyttä osaamista) tullaan kyl arvostaa jatkossakin, oon mä sit täällä töissä tai jossai muualla.” – (H1).

Yksi vastaajista nosti urakehityksen erityisen keskeiseksi asiaksi omassa sitoutumisessa ja työpaikan vaihtoaikaisissa. Vastaaja kertoi, että ei aina ole ollut tyytyväinen omaan urakehitykseensä toimeksiantajayrityksessä ja kokenut välillä, ettei selkeitä etenemismahdollisuuksia ole riittävästi. Tämän on koettu heikentävän sitoutumista. Vastaaja kertoi näin:

jos miettii sellasii kohtii millon oon ollut jalka vähän oven välissä niin ne on ollut kysymyksii siitä, että miten niinkun pystyy etenemään. Se on ehkä tän mun kohdalla edelleen, et nyt oon ihan tyytyväinen, mut et on edelleen ongelma et on hirveen vaikee nähdä niitä urapolkuja ylöspäin. –(H5)

Vastauksen perusteella uramahdollisuuksien vähyys voi estää sitoutumista organisaatioon. Urakehitys voi olla syy vaihtaa työpaikkaa.

5.2.4 Työyhteisö

Tämä pääteema tarkastelee sosiaalista ja yhteisöllistä näkökulmaa sitoutumisen edistäjiin ja estäjiin. Se kattaa työyhteisön, lähiesihenkilön, muun johdon, muut työhön liittyvät henkilöt ja näihin liittyvät asiat. Kaikilla vastaajilla nousi vastauksissa esiin työyhteisö tärkeänä asiana sitoutumista mietittäessä. Haastateltavien mielestä hyvä työyhteisö lisää sitoutumista organisaatioon. Hyvässä

työyhteisössä tärkeä piirre oli samanhenkisyys. Tällä tarkoitettiin sitä, että läheisillä työskentelykavereilla on samat arvot ohjaamassa työntekoa ja työtä tehdään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen. Kaksi haastateltavaa kuvasi asiaa näin:

Työyhteisössä se ois semmosta samanhenkistä porukkaa ja pystyis juttelee muistakin asioista, ku vaa siitä työstä, että se kummiskin sitten ehkä madaltaa semmosta työhön liittyvää stressiä et sulla on mukava fiilis tulla töihin. –(H1)

Varsinaisen työn teen sellasten ihmisten kanssa, joilla on identtinen koulutus mun kanssa ja on samanlainen maailmankatsomus mun minulla – – se on kans sellanen, joka lisää sitä työtyytyväisyyttä. – (H5)

Oman tiimin kautta koettiin sitoutumista ja merkityksellisyyttä auttamisen muodossa. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että saivat auttaa omia tiimiläisiä heidän työssään. Siinä myös konkreettisesti näki heti oman työnsä merkityksen.

Haastateltavat nostivat lähijohtamisen ja oman esihenkilön esiin vastauksissa. Hyvä lähiesihenkilö koettiin tärkeäksi sitoutumisen edistäjäksi. Sitouttava esihenkilötyö on vastaajien mukaan tasapuolista ja huomioivaa. Tärkeä asia on se, että esihenkilö on kiinnostunut työntekijästä ja huomioi työntekijää riittävän usein, mutta antaa kuitenkin vapauksia. Huomiointi voidaan osoittaa yksinkertaisilla asioilla ja kysymyksillä. Esimerkiksi kysytään, mitä kuuluu tai onko riittävästi töitä.

Lisäksi esihenkilötyössä on tärkeää oikeudenmukainen ja reilu kohtelu, jossa työntekijään luotetaan. Vastausten perusteella voidaan todeta, että kokemukset tämän suhteen ovat positiivisia. Seuraavissa aineistokatkelmassa haastateltavat kuvaavat kokemustaan siitä, kuinka hyvä esihenkilö on edistänyt heidän sitoutumistaan. ”tota mut siis se mikä mua pitää tässä (työpaikassa) niin just se tiimi ja lähiesihenkilö, nii just se hyvä pomo on tosi tärkeä” –(H2). ”Koen että on kohdeltu sillä tavalla reilusti, että oon pystynyt pitämään sen sitoutumiseni.” –(H4). ”ennen kaikkea on hyvä esimies tai esihenkilö, joka on antaa vapauksia, et

mulle on se vapauden tunne mikä täällä on ollut tosi tärkeä et saa niinkun itsenäisesti tehdä niitä asioita” –(H5)

Esihenkilötyössä ja johtamisessa lisäksi on merkityksellistä se, että työntekijöitä kuunnellaan. Yksi haastateltavista nosti esiin tilanteen edellisestä työpaikasta, joka oli heikentänyt sitoutumista ja lopulta aiheuttanut työpaikan vaihdon. Työntekijät olivat tuoneet epäkohtia esiin, mutta työnantaja ei ollut kuunnellut eikä tarttunut näiden ratkaisemiseen. Toisaalta taas kuunteleminen ja luvattujen asioiden hoitaminen vahvistaa työntekijän ja työnantajan suhdetta. Sama haastateltava kertoi positiivisesta kokemuksesta nykyisessä työsuhteessa, kun hänen toiveitaan on kuunneltu ja huomioitu.

kun tuli semmonen fiilis et se voi ylipäättänsä voi johtaa johonkin et ei oo vaan sellasta sanahelinää – – kyl se on hyvä, että tässä näin, kun on mahdollistunut tässä näin et, kun on saanut muokata omia työtehtäviä siihen suuntaan mihin kiinnostus vie et se on ollut musta tosi hieno ja kiva mahdollisuus. –(H3)

Yllä olevassa esimerkissä työntekijä oli keskustellut työnantajan kanssa omista työtehtäviin liittyvistä toiveista. Tässä tilanteessa hänelle on muodostunut tiettyjä odotuksia ja kun ne on lunastettu, työntekijän luottamus työnantajaan parantui. Osa vastaajista nosti vastauksissaan esiin myös ylimmän johdon. Koettiin, että omaa sitoutumista heikentää kokemus siitä, että yrityksen visio ei ole selkeä. Sitoutumista heikentävä vaikutus on myös tilanteessa, jossa ylemmältä taholta tulee sellaisia asioita, joiden takana ei täysin pysty seistä.

5.2.5 Merkityksellisyys

Merkityksellisyyden alateemat ovat oman työnsä merkityksen ymmärtämistä suhteessa muihin, oman ja yrityksen työn tärkeyttä ja arvojen yhteensopivuutta. Oman työnsä merkitykselliseksi kokeminen nostettiin haastateltavien osalta tärkeäksi asiaksi sitoutumisessa työpaikkaa kohtaan. Merkityksellisyydessä tärkeäksi nostettiin se, että se on tärkeää nimenomaan itselle. Mutta myös se, että tehty työ on tärkeää muille. Haastateltavat kuvasivat merkityksellisyyden kokemusta näin:

Merkityksellinen työ on mulle ollut semmonen tärkeä et mä tiedän tavallaan, että mitä mä teen ja mitä uurastaa päivästä toiseen et sillä on tavallaan merkitys ja mulle semmonen et se mä koen et se on merkityksellistä. –(H3)

et saan sellasta iloa ja sellasta tyydytyksen tunnetta ja sellasta tunnetta et pystyn vaikuttamaan yhteyskuntaan et se on musta tosi tärkeä et mun työstä saa sellasta et se on varmaan sellanen, joka sitouttaa aika hyvin. –(H5)

Varsinaisia arvostusriitoja ei ollut kukaan haastateltavista kokenut, vaan omien arvojen koettiin kohtaavan hyvin toimeksiantajayrityksen kanssa. Kuitenkin jotkut olivat kokeneet työn merkityksellisyyden ja kaupallisuuden aiheuttamaa ristiriitaa. Työn merkitys koettiin hyvin tärkeäksi asiakkaille ja yhteiskunnallekin, työllä on iso vaikutus näihin. Kuitenkin, koska kyse on liiketoiminnasta, joudutaan väkisinkin miettimään tuotteita myynnin ja taloudellisen näkökulman kautta, vaikka keskeisenä motivaation lähteenä koettiin nimenomaan työn merkityksellisyys. Tämä aiheutti välillä ristiriitaisia tunteita ja liiallinen rahaan liittyvä puhe saatettiin kokea epämotivoivana, vaikka kuitenkin ymmärrettiin liiketoiminnallisen näkökulman tärkeys yrityksen toiminnassa.

Onnistumisen hetkissä, asiakkaiden tai kollegoiden auttamisessa koettiin merkityksellisyyttä, jotka sitten liittyivät parempaan kokemukseen sitoutumisessa. Merkityksettömyyden hetket päinvastoin sitten myös heikensivät sitoutumista. Esimerkiksi, jos oman työn tekeminen ei onnistu muiden ihmisten takia. Jos tulee sivuutetuksi tai ei saa vastauksia töihin liittyviin asioihin, tulee tunne, että omallakaan työllä ei ole väliä, kun muidenkaan mielestä ei ole.

5.2.6 Arvostus

Arvostuksen alateemoiksi haastatteluaineiston perusteella muodostui saatu arvostus tiimiltä tai esihenkilöltä sekä kokemus arvostuksen puutteesta. Haastateltavat kokivat arvostuksen tärkeänä osana sitoutumisessa. Arvostus koettiin erityisen merkittävänä silloin, kun sitä sai omalta tiimiltä tai lähiesihenkilöltä. Yksi haastateltava kertoikin kokevansa vahvaa sitoutumista, kun on päässyt

mielenkiintoiseen uuteen projektiin mukaan ainoana tiimistään. Tässä on haastateltavan mukaan ollut kyse mielenkiintoisen työn sisällön lisäksi nimenomaan siitä, että on kokenut sen osoitukseksi osaamisensa arvostamisesta. ”et siitä tulee ehkä semmonen kokemus et mua ja mun osaamista niinkun arvostetaan ja et mut nyt halutaan erityisesti tähän projektiin ja se on silleen tosi kiva.” –(H2)

Arvostuksen vaikutus sitoutumiseen näkyy myös toisin päin. Jos työntekijä on kokenut, ettei häntä tai hänen työtään ole arvostettu tai hän on kokenut tulensa jollain tavalla sivuutetuksi, niin silloin on koettu sitoutumisen heikentyneen. Negatiiviset kokemukset ovat voineet tulla esimerkiksi palaverissa, jolloin työntekijän esittämät ajatukset tai ehdotukset on sivuutettu täysin tai tyrmätty suoraan. Tällaiset kokemukset sivuttamisesta ovat työntekijän mukaan saanut hänet kyseenalaistamaan oman työnsä merkityksen ja sen arvostuksen muilta, mikä puolestaan on aiheuttanut siinä hetkessä kokemuksen heikosta sitoutumisesta.

Työnantajan yleisen tason arvostus tuli esiin haastateltavien vastauksissa. Tämä liitettiin yhteistoimintamenettelyiden ja erilaisten muutosneuvotteluiden yhteyteen. Näihin tilanteisiin liittyy kokemus, että ei ole ymmärretty esimerkiksi mahdollisten irtisanomisten syitä, ne on koettu epäreiluiksi tai yleisesti näistä tulee epävarmuuden ilmapiiri. Se on aiheuttanut kokemuksen, että työnantaja ei välttämättä arvosta työntekijöitä riittävästi, mikä on hetkellisesti heikentänyt sitoutumista työnantajaa kohtaan. ”just noihin irtisanomisiin ja muihin et välillä tulee just semmonen olo et arvostetaanko työntekijöitä ja ihmisiä tarpeeksi.” – (H2).

Kokemus arvostuksen puutteesta voi tulla myös erilaisissa rahallisista panostuksista ja huomioista, mitä eri tuotteille tai projekteille annetaan. Voidaan kokea, että tietyt tuoteosa-alueet saattavat saada esimerkiksi muita enemmän markkinointipanostuksia. Kokemuksen mukaan sitten jää vähemmälle huomiolle ja arvostukselle ne tuotteet, joilla menee jatkuvasti hyvin tai muuten ei ole ehkä niin isoja.

5.2.7 Aineellinen vastine

Tämä alaluku sisältää sitoutumista edistävien tai ehkäisevien asioiden konkreettisemmän puolen, joka sisältää työstä saadun aineellisen vastineen. Tähän sisältyvät palkka, muut rahalliset korvaukset, henkilöstöedut ja näihin liittyvät piirteet. Palkasta ja muusta rahallisesta korvauksesta tuli haastateltavien kesken eniten vaihtelevia vastauksia. Tyytyväisyys palkan suuruuteen oli vaihtelevaa. Yleisesti koettiin, että työssä ja sitoutumisessa palkka ei ole välttämättä se tärkein asia työssä. Rahallisen vastineen pitää olla riittävä, mutta aito sitoutuminen tulee muista asioista, kuten työyhteisöstä, työn mielekkyydestä ja merkityksestä.

Palkka ei välttämättä lopulta riitä ihan kaikkeen et se totta kai et saa sen kompensatio omasta työstä - - mut pitää olla myös sellasta jonkin näköstä itsensä kehittämistäkin, että siinä on enemmän sitä pointtia siinä työntekemisessä. –(H1)

Aineellinen vastine kuitenkin luo pohjan, joka on perusodotuksena työsuhteessa. Näihin perusoletuksiin kuuluvat muun muassa, että palkka on kunnollinen, työnantaja tarjoaa hyvän työterveyshuollon ja kattavat vakuutukset. Palkasta nostettiin esille se, että sitoutumisen kannalta on tärkeää, että palkkaus koetaan reiluksi ja tasapuoliseksi yrityksen sisällä. Lisäksi koettiin, että pelkkä palkan nostaminen ei välttämättä riitä työpaikan vaihtoon, vaan pitää olla jotain muuta enemmän, esimerkiksi työn sisällössä. ”En vaihtamalla lähtis palkkaa pikkuhiljaa hivuttamaan ylöspäin et kyl pitää olla jollain tavalla selkeesti kiinnostavampi sen uuden työn” –(H4).

Yksi vastaajista koki kuitenkin päinvastoin palkan tärkeäksi asiaksi arvostuksen osoittamisessa ja omassa sitoutumisessaan työpaikkaansa. Se on saanut joskus myös miettimään työpaikan vaihtoa. Rahallisesta vastineesta esiin nousi myös muut rahassa mitattavat edut. Henkilöstöetuihin oltiin tyytyväisiä ja arvostettiin toimeksiantajan kattavaa työterveydenhuoltoa. Tiedostettiin, että vastaavanlaisia etuja ei kaikissa yrityksissä ole. Joidenkin haastateltavien toiveissa oli, että palkan lisäksi olisi jonkinlainen palkkiomalli tai bonusjärjestelmä. Lisäksi toivottiin, että palkkarakenteeseen selkeämpää mallia. Yksi vastaaja kertoi, että

hänen sitoutumistaan heikentää kokemus siitä, että palkankorotuksen perusteiden logiikka on epäselvä ja palkkatoiveita on vaikea saada läpi.

5.3 Yhteenveto tuloksista

Tässä alaluvussa kerrataan vielä lyhyesti koottuna keskeisimmät tutkimustulokset. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) on koottuna haastateltavien kokemuksia ja kuvailuja omasta sitoutumisestaan. Vasemmanpuoleisessa sarakkeessa on teema ja oikeanpuoleisessa sarakkeessa on tarkennus siitä, mitä teemaan on liitetty kuuluvaksi.

Taulukko 2. Kuvaukset sitoutumisen kokemuksista.

Sitoutumisen kuvailu	Tarkennus
Aito sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Aito halu työskennellä yrityksen hyväksi - Korkea motivaatio
Työhön sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvempi kuin yritykseen sitoutuminen - Työ kiinnittää työntekijän yritykseen
Ylpeys työpaikasta	<ul style="list-style-type: none"> - Voidaan ylpeästi seistä toiminnan takana - Samaistuminen arvoihin ja työkulttuuriin
Identiteetti	<ul style="list-style-type: none"> - Työ määrittää identiteettiä - Ammatti-identiteetti vahvempi kuin identifiointuminen yritykseen
Sitoutuminen velvollisuutena	<ul style="list-style-type: none"> - Sitoutuminen vastineena palkasta - Lojalisuus työnantajaa kohtaan - Tunnollisuus hoitaa velvollisuudet
Sitoutumisen kaksisuuntaisuus	<ul style="list-style-type: none"> - Odotetaan työnantajan sitoutumista työntekijöihinsä - Oletus työsuhteen perusasioiden hoitamisesta
Tyytyväisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Tyytyväisyydestä muodostuu sitoutumista - Työpaikan vaihtoaikheet vähentyvät

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 3) on koottu yhteenvetona sitoutumisen edistäjiä ja estäjiä, jotka ovat haastatteluiden perusteella mielestäni keskeisimpiä tutkimustuloksia. Taulukossa on alateema jaettu kahteen kokonaisuuteen: sitoutumisen edistäjiin ja estäjiin. Jaettu samalla tavalla kuin tutkimustuloksissa haastateltavat ovat nämä kokeneet. Taulukon tyhjät ruudut viittaavat siihen, että kyseisestä pääteemasta ei vastauksista ilmennyt edistäjää tai estäjää.

Taulukko 3. Yhteenveto pääteemoista ja alateemat sitoutumisen edistäjistä ja estäjistä.

Pääteema	Alateemat sitoutumisen edistäjistä	Alateemat sitoutumisen estäjistä
Työn sisältö	<ul style="list-style-type: none"> - Mielenkiintoiset tehtävät - Monipuolisuus - Sopivuus itselle - Ydinosaamisen hyödyntäminen 	
Työn tekemisen tavat	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Autonomia ja luottamus - Vaikutusmahdollisuudet - Itsenäisyys - Arjen yhteensovittaminen 	
Kehitys- ja uramahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Oma urakehitys - Jatkuva kehittyminen - Osaamisen kasvattaminen - Vaikutusmahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Urapolkujen puute
Työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> - Samanhenkisyys - Hyvä esihenkilö - Luottamus - Tasa-arvoinen kohtelu - Kuunteleminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vähäinen huomiointi esihenkilöltä - Ylimmän johdon vision epäselvyys
Merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemus oman työn tärkeydestä - Yhteiskunnallinen vaikuttavuus - Arvojen yhteensopivuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Merkityksellisyyden ja kaupallisuuden ristiriita - Sivuuttamisen kokemukset
Arvostus	<ul style="list-style-type: none"> - Arvostus omalta tiimiltä - Arvostus omalta lähiesihenkilöltä 	<ul style="list-style-type: none"> - Muutosneuvottelut - Sivuuttaminen - Kokemus arvostuksen puutteesta - Rahallisen panostusten suuntaaminen muualle
Aineellinen vastine	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemus hyvästä palkasta - Henkilöstöedut - Oikeudenmukaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkkakehityksen epäselvyys - Kokemus huonosta palkasta

6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksia organisaation sitoutumisesta sekä sitoutumisen edistäjiä ja estäjiä. Tulosten perusteella saa kuvan, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielestä toimeksiantajayrityksessä on perusasiat kunnossa ja haastateltavat ovat kohtuullisen tyytyväisiä. Tämän tyytyväisyyden kautta muodostuu sitoutumista ja halua pysyä organisaation jäsenenä. Toisin sanoen haastateltavien vastauksissa välittyi viesti, että työntekijöillä olisi enemmän halukkuutta vaihtaa toiseen työpaikkaan, jos asiat eivät olisi niin hyvin. Organisaatiositoutumisen näkökulmasta haastateltavilla ei ole siis paljoa työpaikan vaihtoalukkuutta, mitä pidetään tyypillisenä sitoutumisen merkinä (ks. mm. Meyer & Allen 1991, 62; Saari 2014, 41–42). Tyytyväisyys omaan työhön ja työpaikkaan voidaan myös tulkita Meyer ja Allenin (1991, 72) teorian mukaan jatkuvuusperusteiseksi sitoutumiseksi. Työpaikan vaihtamisessa on aina riski, että menettää nykyisen työsuhteen hyvät puolet. Kuten haastateltavien vastauksissa todettiin, työpaikkaa ei haluta vaihtaa huonompaan.

Haastateltavien vastauksissa heijastuivat työn murroksen aiheuttamat ilmiöt. Työ itsessään oli useasti se, mihin kiinnitytään. Työn elämän yksilöllistymisen ja organisaatorakenteiden löystymisen vuoksi organisaatioon kiinnittyminen on vaikeampaa (Ryynänen ym. 2020, 246–247.) Haastattelut keskittyivät organisaatiositoutumiseen, mutta vastauksissa työ nousi isoon rooliin. Työ on työntekijöillä isossa roolissa myös organisaation arjessa ja sen kokemuksissa, joten voidaan ajatella, että työn nouseminen esiin vastauksissa on luonnollista. Saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijät ovat sitoutuneita erityisesti työhönsä.

Työhön kiinnittyminen näkyi myös identiteettiin liittyvissä maininnoissa. Vahva ammatti-identiteetin arvoperusta ja ammatillinen asiantuntijuus lisää todennäköisyyttä siihen, että sitoudutaan organisaation sijaan vahvemmin omaan ammattiin ja työhön (Lämsä & Päivike 2010, 92). Työhön sitoutuminen on yleistä

tietotyössä ja lisäksi hyödyllistä, sillä tietotyö vaatii korkeaa motivaatiota ja luovutusta. Nämä tietotyön tavoitteet voidaan saavuttaa helpommin sitoutumalla nimenomaan työn sisältöön. (Saari & Ojala 2011, 142.) Tämä ei ole kuitenkaan organisaation kannalta huono asia. Työntekijät, jotka haluavat tehdä työnsä hyvin työn itsensä takia, ovat organisaatiollekin merkityksellisiä. Lisäksi työhön sitoutuminen ennustaa organisaatioon sitoutumista (Byrne 2022, luku 3.)

Haastateltavat pohtivat omaa uraa ja sen suuntaa. Haastateltavat kokivat haluavansa kehittyä jatkuvasti. Alvesson nostaa esiin kirjassaan, että tietotyöntekijä on valmis sitoutumaan organisaatioon, jos työnantaja pystyy vastaamaan työntekijän uraan kohdistuviin odotuksiin ja tavoitteisiin (Alvesson 2004, 145). Voidaan siis ajatella, että tietotyöntekijä olisi valmis vaihtamaan muualle löytääkseen uusia haasteita itselleen. Tämä näkyi myös vastauksissa, haastateltavat pohtivat ajoittain suuntaa omalle uralleen ja sitä, mistä se suunta löytyisi. Riippuen haastateltavasta toimeksiantajayritys on pystynyt vastaamaan tähän tarpeeseen ihan hyvin tässä hetkessä, mutta työpaikanvaihtoa tulevaisuudessa ei suljeta pois vaihtoehtoista. Tämän voi tulkita niin, että sitoutuminen on jatkuva prosessi, johon työnantajan olisi hyvä pyrkiä jatkuvasti vastaamaan, jotta työntekijöiden sitoutuminen säilyy.

Saari kirjoitti väitöskirjassaan, että tietotyössä kehittymismahdollisuuksien tärkeys korostuu erityisen vahvasti työn luonteen vuoksi. Tietotyössä on läsnä jatkuva oppiminen jatkuvan muutoksen vuoksi, joten tietotyöläiset näkevät oman osaamisen kehittämisen panostuksena omaan uraan ja tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksiin. (Saari 2014, 67–68.) Tässä opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella kehittyminen, oppiminen ja kouluttautuminen nähtiinkin tärkeänä asiana, joilla voidaan varmistaa oma työllisyys ja mahdollisuus edetä uralla haluamaansa suuntaan. Haastateltavat kokivat, että työtehtäviä on saanut tehdä monipuolisesti ja ne ovat haastaneet kehittymään.

Kehittymisessä ja kouluttautumisessa erityisen huomioitavaa oli myös kokemus siitä, että työntekijöitä kuunneltiin asiassa ja työntekijät ovat päässeet kehittymään toiveidensa mukaan. Työnantajan kuuntelemattomuus voi päinvastoin

luoda negatiivisen kokemuksen tuen ja välittämisen puutteesta, joka jatkuesaan voi estää lopulta sitoutumisen ja aiheuttaa työpaikan vaihdon. Työnantajan työntekijöiden kuunteleminen ja saatu tuki on tärkeä asia sitoutumisessa (Viitala 2015, 88).

Työntekijöiden kuunteleminen ja odotuksiin vastaaminen parantaa työntekijäkokenemusta ja vahvistaa psykologista sopimusta, mikä puolestaan parantaa sitoutumista (ks. mm. Maylett ym. 2017). Työntekijän kaikki työpaikalla saadut kokemukset vaikuttavat paljon sitoutumiseen ja nämä kokemukset muodostuvat monesti juuri vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa (Morgan & Goldsmith 2017, luku 12). Haastateltavien vastauksissa nousi esiin useita työn imua parantavia voimavaroitekiijöitä, kuten esimerkiksi merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet ja luottamus (ks. Hakanen 2011, 51–69). Näiden kautta voidaan päätellä työntekijöiden sitoutumisen lisääntyvän. Työn imun kokeminen parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Stenius & Vanhala 2013, 41–43).

Työn itsenäisyyteen ja itseohjautuvuuteen liittyvät haastateltavien kokemukset ovat linjassa aikaisemman teorian kanssa. Autonomia työssä on yksi Meyer ja Allenin esittämä tunnepohjaisen sitoutumisen edistäjä. (Meyer & Allen 1991, 70–71). Joustavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sitoutumisen parantamisessa ovat myös tulleet esiin aikaisemmassa tutkimuksessa (ks. Busin & Brigman 2019, 5). Kun työntekijät saavat tehdä työtä itselleen sopivalla tavalla sekä niin ettei työ häiritse vapaa-aikaa ja muuta arkea, se on lisännyt tyytyväisyyttä.

Haastateltavat tunnistavat yrityksen tekemän työn merkityksen sekä oman työnsä merkityksen, ja työntekijät pystyvät seisomaan toimeksiantajayrityksen arvojen takana. Tätä pidettiin tärkeänä asiana. Työntekijät kokivat tekevän merkityksellistä työtä, mikä on linjassa aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen kanssa (ks. mm. Kahn 1990; Rynänen ym. 2020). Suurempia arvostiriitoja eivät haastateltavat olleet kokeneet. Pari haastateltavaa mainitsi, että eivät ylipäättänsä hakisivat edes sellaiseen työpaikkaan, jonka toiminta ei vastaa omia

arvoja. Organisaation arvojen omaksuminen liitetään usein osaksi organisaatioon sitoutumista ja tärkeäksi asiaksi sitoutumisen mahdollistumisessa (ks. mm. Saari 2014, 41–42). Näin ollen voidaan todeta, että arvot eivät ainakaan estä sitoutumista toimeksiantajayritykseen. Haastateltavat toivat esiin kuitenkin kokemaansa kaupallisuuden ristiriitaa työn merkityksellisyyden kanssa. Tämä piirre voi liittyä toimialaan ja työn luonteeseen, mikä on tärkeä havainto toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Huomioitavaa on, että maininta kaupallisuuden ja työn merkityksellisyyden ristiriidasta tuli esiin vain osalla haastateltavista.

Saaduista tuloksista voidaan todeta, että ne ovat pääpiirteittäin linjassa aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Tutkimustulosten perusteella haastattelussa olleet työntekijät kokevat tärkeiksi tietotyölle tyypillisiä sitouttamisen elementtejä. Tietotyöntekijöiden sitouttamisen kannalta tärkeää onkin hyvä palkkaus, uramahdollisuudet, kiinnostavat tehtävät ja hyvä työilmapiiri (Alvesson 2004, 139, 143). Työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmisten ja työyhteisön kautta, jotka haastateltavat nostivat tärkeiksi sitoutumista edistäviksi asioiksi. Työyhteisössä kokemus muiden auttamisesta koettiin sitouttavaksi. Se parantaa myös työyhteisön ilmapiiriä (Leiviskä 2011, 96–100).

Sitoutumisen kokemusten kuvailuissa näkyi tyypillisiä sitoutumisen määritelmiä. Sitoutumista kuvattiin muun muassa sopimuksena, jossa työntekijä on sitoutunut tekemään työnsä hyvin ja pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet, koska näin on niin sanotusti sovittu annettavan vastineeksi työnantajan maksamasta palkasta. Tämä voidaan määritellä normatiivisen sitoutumisena (Meyer & Allen 1991, 77–78) tai relationaalisena psykologisena sopimuksena (Viitala 2014, 85). Kuitenkin vastausten perusteella voidaan tulkita, että työntekijän ja työnantajan suhteessa näkyi molemminpuolinen luottamus ja yhteenkuuluvuus, joka viittaa puolestaan tunnepohjaiseen sitoutumiseen (ks. mm. Meyer & Allen 1991, 69–72; Cohen 2007, 337, 346). Tämä kuvastaa hyvin sitoutumisen monisyisyyttä ja sitä, että sitoutumiseen taustalla vaikuttavat monet asiat ja sitoutuminen on monen asian summa. Kuten Meyer ja Allen (1991, 67–68) tutkimuksessaan totesivatkin, että eri perusteisia sitoutumisen tapoja koetaan yhtäaikaisesti.

Lisäksi tulosten perusteella voidaan arvioida, että työntekijät haluavat antaa parhaan panoksensa työlleen ja saavuttaa asetettuja tavoitteita, mikä on luonnollisesti yrityksen kannalta hyvä. Taustalla voi olla omistautuminen työlle, uralle, organisaatiolle tai pelkästään oma tunnollisuus. Voidaan pohtia, onko yrityksen kannalta näillä taustalla olevilla asioilla merkitystä, jos työntekijät voivat hyvin ja haluavat pysyä työpaikassaan. Sitouttaminen näkökulmastani keskittyy juuri siihen, että luodaan olosuhteet, jossa työntekijät ovat niin tyytyväisiä ja hyvinvoivia, että ensinnäkin pystyvät, toiseksi haluavat antaa yritykselle omaa parasta osaamistaan ja työpanostaan. Sitoutumisen edistäjät ja estäjät ovat työkaluja, joilla organisaatio voi lähteä kehittämään sellaista työpaikkaa, jossa tämä on mahdollista.

Sitoutumisen kehittämisessä haasteita yrityksille luo työn muutos. Kuten aineiston perusteella voidaankin päätellä, niin työntekijät pohtivat paljon omaa uraansa ja osaamisensa kehittämistä. Työterveyslaitoksen työelämän tulevaisuuden raportissa nostetaan esiin, että tulevaisuudessa työelämässä saattaa entistä enemmän vaatimuksena olla jatkuva oppiminen ja kehittyminen. Epävarmoilla työmarkkinoilla työntekijöiden on huolehdittava omasta työllistymiskyvystä. Samalla työsuhteiden vaihtuvuus ja moninaisuus mahdollisesti lisääntyvät esimerkiksi vuokratyön ja yrittäjyyden osalta, jolloin perinteinen palkkatyö vähentyy. (Työterveyslaitos 2020, 23–25.) Työelämän muutoksien myötä sitoutumisen näkökulmatkin muuttuvat.

6.1 Opinnäytetyön arviointi

6.1.1 Tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta organisaatioon sekä selvittää sitoutumiselle koettuja edistäjiä ja estäjiä. Sain kerättyä tutkittavilta laadukasta ja rikasta aineistoa, jonka avulla pystyin esittämään kattavasti tuloksia kyseisiin tutkimuksen tavoitteisiin liittyen. Erityisesti sitoutumisen edistäjien ja estäjien osalta saatiin monipuolista ja laajaa tietoa. Tutkimusmenetelmän valinta palveli hyvin tutkimuksen tavoitteita.

Myös valinta käyttää kriittisten tapahtumien menetelmää oli tarkoituksenmukainen, sillä sen kautta tulleista esimerkeistä saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa sitoutumisen kokemuksista ja niihin vaikuttaneista asioista. Tämä mahdollisti myös kehitysehdotusten antamisen toimeksiantajayritykselle.

Toimeksiantajayritys saa tulosten kautta lisää tietoa työntekijöistään ja heidän kokemuksistaan. Tehdyn tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan tehdä yleistyksiä koko henkilöstön osalta. Laadullisessa tutkimuksessa yleisestikään ei tavoitella yleistettävyyttä (Hirsjärvi ym. 2010, 161). Saatujen tulosten tuella toimeksiantajayritys saa suuntaviivoja toimintansa kehittämiseksi. Tässä erityisen keskeistä on nimenomaan sitoutumisen edistäjät ja estäjät. Toimeksiantajayritys voi luoda edellytyksiä paremmalle sitoutumiselle pyrkimällä kehittämään tai vähentämään esiin tulleita asioita.

Vaikka tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen opinnäytetyö eikä kehitystyö, nostan kuitenkin muutamia kehitysehdotuksia toimeksiantajan toiminnan kehittämisen suunnaksi. Tuloksissa oli paljon positiivisia asioita liittyen sitoutumiseen ja sen edistäjiin, mutta haastateltavilta tuli esiin myös jonkin verran sellaisia asioita, jota voivat estää sitoutumista. Haastatteluissa hyödynnetyn kriittisten tapahtumien menetelmän avulla on mahdollista tunnistaa ilmiöön liittyviä edistäviä tai ehkäiseviä asioita, joiden havaitsemisen kautta voidaan toimintaa kehittää ja parantaa (Jaakola ym. 2017, 157).

Haastateltavien kokemusten mukaan heidän sitoutumistansa voitaisiin parantaa selkeyttämättä palkkarakennetta, joka luo lisää avoimuutta sekä selkeän reitin palkkakehityksen etenemiselle. Se voi lisätä myös tyytyväisyyttä palkkatasoon, kun perusteet ovat selkeät. Lisäksi esiin tuli toive, että yhteistä visiota ja yrityksen perimmäistä olemassaolon tarkoitusta tuotaisiin vahvemmin esiin. Sen koettiin mahdollisesti herättävän uudenlaista motivaatiota ja yhteishenkeä, kun yhteinen työskentelyn tavoite työyhteisössä on selkeä. Tätä voitaisiin tuoda esiin liiketoiminnallisten tavoitteiden ohessa. Tämä mahdollisesti voi myös lieventää ristiriitaa kaupallisuuden ja työn merkityksen välillä.

Yhteiseen visioon liittyen myös välillä koettiin, ettei kaikkia liiketoiminnallisia päätöksiä ymmärretty, jolloin niitä ei välttämättä koettu sitten omaksi tai niiden toteuttaminen oli täten haastavaa. Näitä tilanteita voitaisiin ratkaista esimerkiksi asioiden sanoittamisella ja hyvillä perusteluilla, kun asioita tuodaan esiin henkilöstölle.

6.1.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa arviointia on tarkoituksenmukaista tehdä luotettavuuden arvioinnin kautta, sillä tyypilliset tutkimuksen arviointimenetelmät validiteetti ja reliabiliteetti ovat pääasiassa määrälliseen tutkimukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160–161.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen, vaan yleisen ymmärryksen lisäämiseen. Kuitenkin laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan tarkastella yleisessä kontekstissa ja kokonaisuudessa, jossa tulokset voidaan suhteuttaa esimerkiksi aikaisempaan tutkimukseen tai olemassa oleviin käsityksiin. (Vilka 2021, 195–196). Tässä tutkimuksessa suurin osa saaduista tutkimustuloksista oli linjassa aikaisemman tutkimuksen ja kirjallisuuden kanssa. Keskeisin uusi havainto oli kokemukset kaupallisuuden ja työn merkityksellisyyden ristiriidasta. Työhön sitoutuminen ei varsinaisesti ole uusi asia sitoutumisen tutkimuksessa (ks. mm. Ryyänen ym. 2020, 246–247), mutta kiinnostava tulos toimeksiantajayrityksen ja organisaatiositoutumisen näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimus on luotettava, jos tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu aineisto ovat yhteensopivia eikä siihen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. (Vilka 2021, 196.) Tämän kannalta olennaista on pohtia erityisesti haastateltavien valintaa, joka tehtiin tässä tapauksessa harkinnanvaraisella otannalla. Tutkimuksen aiheen psykologisen luonteen vuoksi ei voitu kovin tarkasti ennakkoon tietää, minkälaisia kokemuksia haastateltavilta olisi aiheesta, koska ne eivät ilmene ulospäin. Myöskään mitään ennakkokyselyä opinnäytetyön rajallisten

resurssien vuoksi ei voitu tehdä. Koska tutkimuskohde oli toimeksiantajayrityksen työntekijät, keskeisin kriteeri kuitenkin täyttyi. Toimeksiantajan näkökulmasta kaikki työntekijöistä saatu informaatio on tärkeää.

Saturaation, eli kylläntymispisteellä voidaan mitata aineiston riittävyttä (Hirsjärvi ym. 2010, 182). Tutkimuksen haastatteluaineistossa oli paljon samoja keskenään toistuvia asioita, mitkä vahvistavat saturaatiota ja viittaavat aineiston riittävyteen. Kuitenkin oli myös eroavaisuuksia, mikä voi johtua haastateltavien kokemusten eroista tai sitten vain siitä, mitä yksilö halusi painottaa. Laadullisessa tutkimuksessa ominaista on tapausten ainutlaatuisuus, joten uutta informaatiota tulee käytännössä aina (Hirsjärvi ym. 2010). Näin ollen arvioisin, että aineiston jonkin asteisen kylläntymisen ja opinnäytetyön resurssit huomioiden aineistoa oli riittävästi. Saadulla aineistolla saavutettiin myös opinnäytetyön tavoitteet ja pystyttiin tuottamaan toimeksiantajalle tietoa työntekijöidensä kokemuksista, mikä on erityisen huomioitavaa tätä arvioitaessa.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnissa on mielessäni myös huomiotava tutkimuksen kohteena olevan ilmiön luonne. Sitoutuminen aiheena saattaa olla sellainen, jota haastateltavat eivät välttämättä ole syvemmin miettineet ennen haastattelua. Jotta tutkimustuloksissa saataisiin syvällisiä ja luotettavampia vastauksia, olisi vastauksia mahdollisesti ehkä pidempään täytynyt pohtia tai pidentää haastattelutilannetta. Haastatteluteemat ja apukysymykset lähetettiin ennakoon haastateltaville, mutta valmistautumista ei kuitenkaan vaadittu. Haastattelun kautta saatiin kuitenkin päälimmäisenä haastateltavien mielessä olevat asiat, jotka monesti ovat niitä kaikkein keskeisimpiä.

Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä ottaa huomioon puolueettomuusnäkökulma, joka tarkastelee muun muassa tutkijan suhdetta tai asemaa tutkittaviin (Vilkkä 2021, 198). Tässä tutkimuksessa tämän näkökulman tarkastelu on keskeistä ja pitää ottaa huomioon tulosten luotettavuudessa. Oma asemani tutkijana sekä toimeksiantajayrityksen työntekijänä on voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastateltavat ovat voineet esimerkiksi kokea, etteivät halua

tai pysty täysin avoimesti kertoa omista kokemuksistaan, erityisesti negatiivisista. Tutkimuksen aiheen vuoksi osa käsitellyistä asioista voivat olla työntekijälle arkaluontoisia tai sellaisia, joita ei haluta työnantajan tietoon.

Haastateltavien mahdollista epäilystä tutkimuksen luottamuksellisuudesta pyrittiin välttämään sillä, että haastateltaville korostettiin haastatteluiden olevan täysin luottamuksellisia ja valmiissa opinnäytetyössä kukaan ei ole tunnistettavissa. Lisäksi painotettiin, että ainoastaan minä käsittelen aineistoja tutkijan asemassa enkä työnantajan edustajana. Oman kokemuksen mukaan haastateltavat pystyivät kertomaan hankalistakin asioista avoimesti.

Huomioitavaa on, että osan haastateltavista tunsin hieman ennakkoon, mutta kenenkään kanssa en varsinaista työtä tee yhdessä. Aineiston analyysissa huolehdittiin, että kaikki tulokset ovat saatu vain aineistosta, eikä siihen vaikuta mahdollisesti toimeksiantajayrityksestä muuten saatu tieto. Tulosten pohjautumista aineistoon todennettiin raportoinnissa esitetyillä aineistokatkelmilla. Tutkimuksen luotettavuudessa huomioisin myös oman kokemattomuuteni haastateltajana. Kokeneempi haastattelija olisi ehkä haastatteluiden aikana saanut laajempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia käsitellyistä teemoista. Osa haastateluista jäi odotettua lyhyemmiksi tämän vuoksi.

6.1.3 Eettinen arviointi

Tämän tutkimusta tekemisen eri vaiheissa huomioitiin tutkimuksen eettiset näkökulmat. Eettisyys liittyy kaikkiin tutkimuksiin. Erityisesti ihmisiä tutkittaessa eettisyyttä pohditaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Ihmisiä tutkittaessa keskeisimpinä eettisyyden periaatteina pidetään informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, yksityisyyttä ja mahdollisia seurauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta nostaa hyvän tieteellisen käytännön peruseriaateiksi luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11–12).

Tässä tutkimuksessa hyvissä ajoin ennen haastattelua tutkittaville toimitettiin sähköpostilla tiedote tutkimuksesta, jossa kerrotaan muun muassa tutkimuksen

tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta, tutkimusmenetelmistä, tietojen käsittelystä ja opinnäytetyön julkaisusta. Tutkimuksen tiedote on työn liitteissä (ks. Liite 1). Hyvällä informoinnilla varmistettiin, että tutkittavat ovat tietoisia siitä, minkälaiseen tutkimukseen osallistuvat. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoinen suostumus ja asianmukainen informointi on hyvää tieteellistä käytäntöä (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13).

Tutkimuksessa saatujen aineistojen osalta huolehdittiin niiden asianmukaisesta käsittelystä ja säilyttämisestä. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen haastattelunauhoitteet poistettiin. Litteroinnissa aineisto anonymisoitiin niin, että mahdolliset haastatteluissa esiin tulleet tunnistettavuustiedot korjattiin. Esimerkiksi, jos mainittiin jonkun nimi, se muutettiin litteroinnissa mm. kollegaksi tai esihenkilöksi. Litterointiaineistoa säilytettiin suojatulla yksityisellä verkkolevyllä.

Tässä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja niin, että tietoturvaseloste olisi ollut tarpeellinen. Tutkittavien yksityisyydensuoja pyrittiin varmistamaan julkisessa työssä esimerkiksi taustatietojen täsmällisen tiedon kertomatta jättämisellä (ks. Taulukko 1). Halusin kiinnittää tähän erityistä huomioita, koska toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen kohteena olevan yrityksen nimet ovat opinnäytetyössä julkisia. Toimeksiantajan kanssa tehtiin myös kirjallinen sopimus työn toteutuksen yleisistä ehdoista.

Yleisesti tutkimuksessa pyrittiin hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tutkimus on toteutettu rehellisesti, ilman vilpillisyyttä. Tutkimuksen raportoinnissa on avoimesti kerrottu tutkimuksen etenemisestä ja tehdyistä valinnoista. Tutkimuksen luotettavuutta on arvioitu luvussa 6.1.2. Käytetyn aikaisemman kirjallisuuden, tutkimuksen ja muiden lähteiden osalta tekijänoikeuksia on kunnioitettu huolellisilla lähdeviittauksilla.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyötä tehdessä heräsi muutamia jatkotutkimusehdotuksia. Jatkotutkimusehdotuksina voidaan esittää, että olisi mielenkiintoista tutkia lisää sitoutumista lisää esihenkilön näkökulmasta. Esimerkiksi olisi mielenkiintoista selvittää

tarkemmin, minkälaisia kokemuksia esihenkilöillä on sitouttamisesta, ja minkälaista tukea he kaipaavat työhönsä sitouttamisen näkökulmasta. Esihenkilöllä on kuitenkin iso rooli työntekijän sitoutumisessa.

Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin työntekijöiden käsityksiä sitoutumiseen ja näiden käsitysten mahdollisia muutoksia. Taustalla on ajatus työn muutoksen vaikutuksesta sitoutumiseen. Työntekijöiden suhtautuminen omaa työorganisaatioon sitoutumiseen on voinut muuttua työelämän muutoksen myötä.

Lähteet

- Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda Merkitystä. Alma Talent 2020. Helsinki. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda\(\(20\)merkityst\(\(e4\)/piste:t114](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJED#/kohta:Johda((20)merkityst((e4)/piste:t114). Viitattu 17.1.2023.
- Alvesson, Mats 2004. Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms. Oxford University Press, 2004. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/reader.action?docID=422850>. Viitattu 13.3.2023.
- Bussin, Mark & Brigman, Natasha 2019. Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. SA Journal of Human Resource Management, Vol 17 (2019). <https://www.proquest.com/docview/2182387221/fulltextPDF/71DE8B15BFC24559PQ/1?accountid=11363>. Viitattu 1.2.2023.
- Byrne, Zinta S. 2022. Understanding Employee Engagement. 2. painos. Routledge. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/understanding-employee-engagement/9781000547580/>. Viitattu 7.2.2023.
- Cohen, Aaron 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 17 (2007) 336–354. https://www.researchgate.net/publication/222696956_Commitment_before_and_after_An_evaluation_and_reconceptualization_of_organizational_commitment. Viitattu 28.1.2023.
- Dufva, Mikko & Solovjev-Wartiovaara, Anna & Vataja, Katri 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. 2.9.2021. Sitra. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>. Viitattu 18.3.2023.
- Edita Publishing. Oppimista ja lakitietoa. <https://edita.fi/>. Viitattu 24.4.2023.
- Edmondson, Amy C. 2018. The Fearless Organization. Wiley. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-fearless-organization/9781119477242/>. Viitattu 27.12.2022.
- Great Place To Work 2022. Maailman Parhaissa Työpaikoissa panostetaan työhyvinvointiin, joustavuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. 14.10.2022. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/maailman-parhaissa-tyopaikoissa-panostetaan-tyohyvinvointiin-joustavuuteen-ja-oikeudenmukaisuuteen/>. Viitattu 30.12.2022.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos, Helsinki. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 17.12.2022.

Heiskanen, Tuula & Lehtonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 15 (1) 2017, sivut 66–80. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>. Viitattu 29.1.2023.

Hinshaw, Michael 2020. Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. *Forbes*. 31.3.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=7ff788907d42>. Viitattu 14.1.2023.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123>. Viitattu 20.3.2023.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Tammi, Helsinki.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita 2013. 3. uudistettu painos. Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 23.12.2022.

Jaakola, Anne-Mari & Vornanen, Riitta & Pölkki, Pirjo 2014. Kriittisten tapahtumien menetelmä lastensuojelun sosiaalityötä koskevassa tutkimuksessa. *Janus* vol 22 (2) 2014, 156–171. <https://journal.fi/janus/article/view/51200/15645>. Viitattu 22.2.2023.

Vuori, Jaana 2021. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietöarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavavalinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Viitattu 23.2.2023.

Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. Vol 33. No. 4. 692–724. Viitattu 19.10.2022.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirja Oy. Gummerus, Jyväskylä.

Kelly, Jack 2021. A YOLO Mindset Inspires People To Frequently Switch Jobs In Pursuit Of Meaning, Purpose And Better Pay. 8.12.2021. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/12/08/a-yolo-mindset-inspires-people-to-frequently-switch-jobs-in-pursuit-of-meaning-purpose-and-better-pay/?sh=62c9232679a9>. Viitattu 18.3.2023.

Kotimaisten kielten keskus 2022. Kielitoimiston sanakirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/asenne?searchMode=all>. Viitattu 9.2.2023.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki.

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

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä miksi ja miten? Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas). Viitattu 17.12.2022.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-5. painos. Edita, Helsinki.

Maylett, Tracy & Wride, Matthew & Patterson 2017. The employee experience: how to attract talent, retain top performers, and drive results. Wiley. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119294184/tp.xhtml>. Viitattu 22.12.2022.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Volume 1, number 1. Pages 61-89. Viitattu 13.10.2022.

Moore, Traron 2014. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on Employee Engagement in the Millennial Generation: The Moderating Effects of Generational Affiliation. Dissertation, Georgia State University, 2014. 3.8.2014. https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=1043&context=bus_admin_diss. Viitattu 2.2.2023.

Morgan, Jacob & Goldsmith, Marshall 2017. The Employee Experience Advantage. Wiley. O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/the-employee-experience/9781119321620/>. Viitattu 3.1.2023.

Myrskylä, Pekka 2012. 30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla. Tilastokeskus. Tieto & Trendit 6/2012. https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html. Viitattu 9.2.2023.

Mäenpää, Niina. Osaksi meidän tarinaa – hyvä perehdytys sitouttaa. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/onnistunut-perehdytys-palvelu-aloilla/yritystarinat-kokemuksia-perehdytyksesta/osaksi-meidan-tarinaa-hyva-perehdytys-sitouttaa>. Viitattu 18.3.2023.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja, Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 22.3.2023.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja, Ellibs Library. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>. Viitattu 22.3.2023.

Ryynänen, Jenna & Simonen, Anniina & Karkkola, Petri 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus 18 (3) 2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987?acceptCookies=1>. Viitattu 23.1.2023.

Saari, Tiina 2014. Psykologiset sopimukset ja sitoutuminen organisaatioon tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1>. Viitattu 12.10.2022.

Saari, Tiina & Ojala, Satu 2011. Ikä, sitoutuminen ja tehtävien haasteet – uskomuksia ja kokemuksia tietotyöstä. Työelämän tutkimus 9 (3) 2011. Sivut 241–255. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87325/46256>. Viitattu 12.12.2022.

Suri, Harsh 2011. Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, vol. 11, no. 2, p. 63–75, 2011. <https://www.proquest.com/docview/920894910/fulltextPDF/17FC13FEDB044479PQ/1?accountid=11363>. Viitattu 20.3.2023.

Stenius, Minna & Vanhala, Sinikka 2013. Henkilöstökäytännöt, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Aalto Yliopisto Hyöty-projekti - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. Sivut 25–59. http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseot/her/Aalto_Report_KT_2013_005.pdf#page=17. Viitattu 12.12.2022.

Tanskanen, Antti 2022. Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Elinkeinoelämän keskusliitto. 18.08.2022. <https://ek.fi/ajankoh-taista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajalle-jopa-kaksi-euroa-minuutilta/#spf-rekrytoinnin%20kustannukset>. Viitattu 5.2.2023.

Toivanen, Minna 2018. Asiantuntijatyötä vai toisarvoista puuhastelua? Ei-legiitti työ ja sen yhteydet hyvinvointiin asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus 16 (1) 2018. Sivut 19–32. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85265/44250>. Viitattu 4.4.2023.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Tammi, Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan. HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf. Viitattu 25.3.2023.

Työterveyslaitos 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla: skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos 25.11.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 25.3.2023.

Valtonen, Mikko 2022. Kauppakamarikysely: Osaajapulasta tulossa krooninen ongelma. Keskuskauppakamari. 4.10.2022. <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-osaajapulasta-tulossa-krooninen-ongelma/>. Viitattu 11.12.2022.

Viitala, Riitta 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.-5. painos. Edita, Helsinki.

Vilkkä, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Tiedote tutkimuksesta



Tiedote tutkimuksesta

TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

Työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta organisaatioon

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimushaastatteluun, jossa tutkitaan organisaatioon sitoutumista tietotyöorganisaatiossa. Sovellutte tutkimukseen, koska olette kohderyhmää toimeksiantajayrityksen työntekijänä.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimeksiantajaorganisaation työntekijöiden kokemuksia sitoutumisesta organisaatioon sekä sitoutumista edistäviä ja ehkäiseviä asioita.

Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutetaan teemahaastatteluna. Haastatteluaika sovitaan ennakkoon haastateltavan kanssa ja haastateltaville toimitetaan haastattelurunko ennakkoon. Haastattelut nauhoitetaan Zoom-etäviestintätyökalulla. Haastattelut voidaan toteuttaa kasvokkain tai etäyhteydellä.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkimuksen tulokset tullaan esittämään opinnäytetyössä, joka on julkinen asiakirja. Opinnäytetyö julkaistaan Theseus-tietokannassa. Haastateltavat ovat opinnäytetyössä anonyymejä ja tulosten esittelyssä varmistetaan, että haastateltavat ei ole tunnistettavissa.

Lisätiedot

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle/opinnäytetyön tekijälle.

Tutkijoiden yhteystiedot

Tutkija / opinnäytetyötekijä
Nimi: Heta Saukkola
Puh. [REDACTED]
Sähköposti: heta.saukkola(a)metropolia.fi

Tutkimuksesta vastaa / opinnäytetyön ohjaaja
Titteli: Lehtori
Nimi: Minna Liikanen
Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Haastatteluteemat ja apukysymykset

Taustakysymykset

Ikä:

Koulutusaste:

Nykyisen työsuhteen kesto:

Teema 1: Sitoutuminen

- Mitä sitoutuminen omaan työorganisaatioon sinulle tarkoittaa?
- Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi työpaikkaasi kohtaan?
- Minkälaiset asiat koet edistävän sitoutumistasi organisaatioon?
- Minkälaiset asiat koet heikentävän sitoutumistasi organisaatioon?
- Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa? Jos olet, niin minkälaisista syistä? Jos et, niin minkälaisien syiden koet pitävän sinut tässä työpaikassa?
- Olisiko sinulla kertoa esimerkkiä, jolloin olisit kokenut oman sitoutumisesi hyväksi?
 - o Miksi mielestäsi koit siinä hetkessä vahvaa sitoutuneisuutta?
- Olisiko sinulla esimerkkiä, jolloin olisit kokenut oman sitoutumisesi huonoksi?
 - o Miksi mielestäsi koit siinä hetkessä heikkoa sitoutumista?

Teema 2: Työntekijän ja työnantajan suhde

- Miten kuvailisit sinun ja työnantajasi suhdetta?
- Miten työnantajasi pystyy täyttämään työhön kohdistuvia odotuksia?
- Minkälaisia asioita koet saavasi vastineeksi työpanoksestasi?
 - o Oletko tyytyväinen tähän vai toivoisitko jotain enemmän, jos niin minkälaisia asioita?

Teema 3: Työn merkityksellisyys

- Minkälaista on työskennellä Edita Publishingissa?
- Mitä työsi merkitsee sinulle?
- Minkälaiseksi koet oman työpanoksesi merkityksen?
 - o Kenelle koet työpanoksesi olevan merkityksellistä?
- Miten koet arvojesi kohtaavan työsi kanssa?
 - o Oletko kokenut arvojen osalta ristiriitoja? Jos olet, niin minkälaisia?
- Olisiko sinulla kertoa esimerkkiä, jolloin olisit kokenut erityisesti merkityksellisyyttä tai merkityksettömyyttä työssäsi?
 - o Miksi mielestäsi koit siinä hetkessä näin?

Olisiko sinulla jotain lisättävää aiheeseen liittyen, mitä haluaisit vielä sanoa?