

Päätöksenteon ilmiöiden soveltaminen työntekijöiden sitouttamisessa

Samu Kärkkäinen

2023 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Päätöksenteon ilmiöiden soveltaminen työntekijöiden sitouttamisessa

Samu Kärkkäinen
Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2023

Samu Kärkkäinen

Päätöksenteon ilmiöiden soveltaminen työntekijöiden sitouttamisessa

Vuosi

2023

Sivumäärä

69

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Parker Hannifin AB, Suomen sivuliike, joka on osa Parker Sales Company Nordicia. Yritys on globaali liike- ja ohjausteknologian toimittaja. Opinnäytetyön tarkoitus on lisätä ymmärrystä työntekijän sitoutumisen kokemuksesta ja päätöksenteon ilmiöistä, jotka mahdollisesti vaikuttavat tähän kokemukseen. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää kohdeyritykselle konkreettisia kehityskohteita työntekijöiden sitouttamiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu sitoutumiseen, sen ajureihin ja käyttäytymistaloustieteeseen liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Tutkimuksen lähtökohdaksi on myös asetettu taustaoletus, että työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa käyttäytymistaloustieteen menetelmien kautta. Käyttäytymistaloustieteen teoriaa käsitellään soveltuvin osin, niin että teoria liittyy joko opinnäytetyön sisältöön tai sitoutumisen päätöksenteon kontekstiin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluina kohdeyrityksen työntekijöiltä. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2023. Haastattelujen tavoite oli havainnollistaa työntekijöiden sitoutumisen kokemusta ja tuoda todellisuutta lähemmäs käsitteitä sekä yhdistää syntynyttä tietoa teoriaan. Teemahaastatteluja suoritettiin yhteensä kuusi kappaletta ja tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Kehitysehdotukset kohdeyritykselle luotiin aineiston ja teorian esille tuomien näkökulmien kautta.

Tutkimustulosten keskeisin havainto oli, että sisäinen viestintä vaikuttaa kohdeyrityksessä työntekijän sitoutumisen kokemukseen merkittävästi. Kehitysehdotuksiksi muodostuivat sisäisen viestinnän yksinkertaistamiseksi ja yrityksen oman high performance team -tiimityöskentelykonseptin kiteyttämiseksi tuuppaamalla työntekijöitä työskentelemään konseptin mukaisesti. Opinnäytetyön ansiosta kohdeyrityksessä ymmärretään työntekijän päätöksentekoa sitoutumisen kokemuksen taustalla paremmin ja tuloksia voidaan hyödyntää paikallisissa toimenpiteissä työntekijöiden sitouttamiseksi.

Asiasanat: sitouttaminen, työntekijän sitoutuminen, päätöksenteon ilmiöt, laadullinen tutkimus

Samu Kärkkäinen

Applying Behavioral Insights in Employee Engagement

Year

2023

Pages

69

The target company of this thesis is Parker Hannifin Ab, a Finnish branch of Parker Sales Company Nordic. The company is a global supplier in motion and control technologies. The purpose of this thesis is to increase understanding of the experience of employee engagement and the behavioral insights which possibly affect the experience of engagement. The aim of this thesis is to find concrete areas of development for the target company in the field of employee engagement.

The theoretical framework of the thesis consists of research and literature on engagement, its drivers, and behavioral economics. The baseline of the research is a background assumption that employee engagement can be influenced with the methods of behavioral economics. The theory of behavioral economics is addressed as applicable, so that the theory is either related to the content of the thesis or the context of decision-making related to employee engagement.

The research method in this thesis was qualitative research. The material was collected through semi-structured interviews from the employees of the target company. The data were collected in October 2023. The aim of the interviews was to illustrate the experience of employee engagement and bring reality closer to the theoretical concepts by combining the generated information with the existing theory. A total of six semi-structured interviews were conducted and the research material was analysed using a qualitative content analysis. Development suggestions for the target company were created through the perspectives brought out by the material and theory.

The main findings suggest that internal communication has a significant effect on the experience of employee engagement in the target company. Development suggestions were made to simplify internal communication and to clarify the company's own high performance team -teamwork concept by nudging employees to work according to the concept. Due to this thesis, the background of the employee's decision-making in the engagement experience is better understood in the target company, and the results can be used in local measures to engage employees.

Keywords: Commitment, employee engagement, behavioral insights, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus	9
1.2	Kohdeyrityksen esittely	9
2	Tietoperusta	11
2.1	Sitoutuminen.....	11
2.1.1	Organisaatioon sitoutuminen	13
2.1.2	Työntekijän sitoutuminen	14
2.1.3	Sitoutumisen taksonomia	15
2.1.4	Johtamisen ja ryhmän vaikutus sitoutumiseen	17
2.1.5	Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen	18
2.1.6	Motivaation vaikutus sitoutumiseen	19
2.2	Käyttäytymistaloustieteen soveltaminen päätöksentekoon	21
2.2.1	Ihmisen päätöksenteko	21
2.2.2	Yleisimmät heuristiikat	22
2.2.3	Kognitiiviset vinoumat	24
2.2.4	Sosiaaliset ilmiöt	25
2.2.5	Menetelmiä parempaan päätöksentekoon	28
3	Tutkimuksen toteutus	29
3.1	Lähtöasetelma ja kohdeyrityksen nykytila	29
3.2	Tutkimusote.....	30
3.3	Aineiston keruu ja menetelmälliset valinnat.....	31
3.3.1	Aineiston keruumenetelmän ja haastateltavien valinta	31
3.3.2	Haastattelukysymysten muodostaminen	32
3.3.3	Aineiston hallinta.....	33
3.4	Aineiston analyysi	33
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	33
4	Tutkimustulokset	34
4.1	Työntekijän sitoutumisen kokemus.....	35
4.1.1	Organisaation vaikutus sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen.....	36
4.1.2	Vuosittainen sitoutuneisuus kysely (engagement survey).....	37
4.2	Työyhteisö.....	37
4.3	Motivaatio	39
4.4	Johtaminen	40
4.4.1	Kuva kohdeyrityksen ylemmästä johdosta	41
4.4.2	Johtaminen ja työstä inspiroituminen.....	41
5	Johtopäätökset	42
5.1	Työyhteisön nykytila	42

5.2	Motivaatio ja sitoutuminen	44
5.3	Johtamisen merkitys	45
5.4	Työntekijän sitoutumisen kokemus kohdeyrityksessä	45
	5.4.1 Johtopäätökset sitoutuneisuus kyselystä	47
	5.4.2 HPT-konseptin toimivuus	48
5.5	Sisäinen viestintä	48
6	Yhteenveto ja kehittämissuhteet	49
7	Pohdintaa	53
	7.1 Tutkimusmenetelmien tarkastelu	54
	7.2 Eettinen tarkastelu	54
	7.3 Toimeksiantajan palaute	55
	7.4 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu	55
	Lähteet	57
	Kuviot	66
	Liitteet	67

1 Johdanto

Työntekijöiden sitouttaminen on ajankohtainen aihe nykyisessä epävarmassa toimintaympäristössä. Työelämän muutoksesta puhutaan paljon ja erilaisista havainnoista voi huomata, että työpaikan vaihto on yhä useammin työntekijöiden mielessä. Esimerkiksi Eezy Oyj:n tekemän työelämäntutkimuksen mukaan työhön ei sitouduta kuten ennen ja joka kolmas harkitsee nyt työpaikan vaihtoa. Kokonaan alan vaihtoa puolestaan harkitsee joka viides. (Eezy 2023, 9.) Myös monet työnantajat siis miettivät tällä hetkellä, miten saada työntekijät sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa.

Globalisaatio ja teknologioiden muutos aiheuttavat työmarkkinoiden polarisoitumista, josta korkeasti koulutetut ovat hyötynet. Tämä tarkoittaa, että heidän asemansa työmarkkinoilla saattaa olla vahvempi lähitulevaisuudessa. (Lahtinen ym. 2012, 35-36.)

Kuzior, Kettler ja Rab (2022, 1-2, 9) mukaan Koronaviruspandemialla on ollut merkittävä vaikutus työelämään ja se on johtanut ilmiöön, jota kutsutaan suureksi irtisanoutumisaalloksi (the great resignation). Heidän tutkimuksensa mukaan työntekijät jättävät työpaikkansa ei-materialististen syiden takia. Työntekijöitä houkutellessaan ja pitäväkseen, liike-elämän ammattilaisten tulisi ymmärtää mikä työntekijöitä motivoi. Tutkimukset viittaavat siihen, että mielekkäitä työpaikkoja luodaan käyttämällä henkilökohtaista lähestymistapaa, sisällyttäen siihen vahvan arvopohjan ja eettisen ulottuvuuden.

Vaikka Suomessa suurta irtisanoutumisaaltoa ei ole ollut, työmarkkinoilla on nyt enemmän liikkuvuutta kuin ennen. Työn sisällön merkityksellisyydestä keskustellaan kaikenikäisten työntekijöiden keskuudessa. (Erkko 2022.) Työelämän tutkijat myös esittävät, että määrittellemme parhaillaan uudelleen odotuksiamme työtä kohtaan ja työlle antamaamme panosta työpaikalla. Koronaviruspandemia on nopeuttanut siirtymää kohti paikkariippumatonta työtä. Lisäksi työ -ja yksityiselämän tasapainoa sekä kykyä muokata työtä henkilökohtaisen elämän ympärille korostetaan yhä enemmän. (Oksanen 2022.)

Työntekijöiden minäpystyvyyden, sitoutumisen ja työsuorituksen välillä on vahva positiivinen suhde. On myös olemassa viitteitä, että kognitiiviset taidot sekä emotionaalinen sitoutuminen ovat tärkeitä työssä suoriutumisen parantamiseksi. (Carter, Nesbit, Badham, Parker & Sung 2018, 2497-2499.)

Robertsin ja Davenportin (2002, 22-24) mukaan on vahvaa näyttöä, että sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa pidempään ja esimerkiksi täyttävät asiakkaiden tarpeet paremmin. Heidän mukaansa organisaatioiden on opittava tunnistamaan mikä saa työntekijät sitoutumaan. Lavigna (2015, 33) mainitsee, että organisaatiot, joilla on korkea sitoutumisaste suoriutuvat paremmin kuin organisaatiot joihin sitoutuminen on vähäistä. Yleisesti tietotyöläisten

sitoutumisen ajatellaan kohdistuvan enemmän heidän omaan uraansa kuin organisaatioon. Näin ollen, organisaatioiden on hallittava ennakoivasti työntekijöidensä työympäristöä tarjoamalla mahdollisuuksia jatkuvaan koulutukseen ja joustavaan työympäristöön. (Holland, Hecker & Steen 2002, 73-78.)

Palkitseminen sisältää työntekijälle annettavat sekä rahalliset että ei-rahalliset edut. Aineetomat palkkiot, kuten henkilökohtainen tyytyväisyys ja itsensä kehitys voivat usein olla tärkeämpiä kuin palkka, kun tehdään päätös työpaikasta lähtemisen ja jäämisen välillä. Ne motivoivat työhön ja sitouttavat työpaikkaan. (Viitala 2021, 88-89.) Tätä näkemystä tukee myös Antonyn (2018, 41-42) analyysi työntekijän sitoutumisen ajureista. Peruspalkalla ja eduilla oli heikoin suhde edistää työntekijöiden sitoutumista. Sen sijaan johtamisen laadulla oli suurin merkitys.

Työntekijän päätöksentekoa, esimerkiksi päätöstä sitoutua organisaatioon pitkäaikaisesti ohjaa siis muukin kuin pelkästään taloudelliset kannustimet. Lisäksi työntekijän suoritteiden parantamiseksi löytyy muitakin keinoja kuin rahallinen huomioiminen ja työntekijän sitoutuminen vaikuttaa sekä organisaation että yksilön hyvinvointiin.

Perinteisesti taloustiedettä on pidetty rationaalisen valinnan teoriana, jossa ihmiset, joita kutsutaan homo economicus nimellä, pyrkivät maksimoimaan hyötynsä. Tässä mallissa tunteilla ei ole roolia päätöksenteossa. (Pirttilä 2009, 135-136.) Lisäksi homo economicuksella on virheettömät mieltymykset, uskomukset sekä odotukset ja hän tekee optimaalisia valintoja (Thaler 2016, 1578). Todellisuudessa ihmiset tekevät virheitä ja epäonnistuvat esimerkiksi itsevalvonnassa, suunnittelemisessa ja ennusteissaan (Thaler, 2012, 429). Ihmisen valintoihin vaikuttaa tapa, jolla valinnat hänelle esitetään (Johnson ym. 2012, 488).

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on Parker Hannifin AB, Suomen sivuliike (Parker). Kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumista tarkastellaan käyttäytymistaloustieteen näkökulmasta ja aiheeseen perehdytään päätöksenteon ilmiöiden kautta. Käyttäytymistaloustiede pyrkii selittämään ihmisen päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä yhdistämällä psykologiaa ja taloustiedettä (Thaler 2016). Parker on Fortune 250 -listalla oleva, yksi maailman johtavista liikkeenohjausteknologioiden valmistajista. Suomen sivuliike, joka toimii myyntikonttorina työllistää opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä 64 henkilöä. Henkilökunta Suomessa koostuu asiantuntijoista ja tietotyöntekijöistä. Kohdeyrityksen nykytila esitellään tarkemmin luvussa 1.2.

Huolimatta yrityksen globaalista strategiasta, joka painottaa sitouttamista sekä kohdenne-
tuista tunnustuksista, palkkioista ja koulutusohjelmista työntekijöille, Parkerin haasteena Suomessa on osittain ollut työntekijöiden sitouttaminen työntekijän näkökulmasta mutta myös uusien työntekijöiden sitouttamisen yritykseen pitkäaikaisesti. Työtyytyväisyydessä on ollut myös haasteita. Parkerilla ollaan halukkaita kehittämään paikallisesti tätä strategian tärkeää osaa eteenpäin. Yksi tapa tarkastella mahdollisia kehityskohteita on päätöksenteon ilmiöihin liittyvän teorian avulla.

1.1 Kehittämistehtävän tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumisen kokemusta ja löytää kohdeyritykselle konkreettisia kehityskohteita sitouttamiseen. Tutkimuksen lähtökohdaksi on myös asetettu taustaoletus, että työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa käyttäytymistaloustieteen menetelmien kautta. Toissijaisena tavoitteena on työntekijän sitoutumiseen liittyvien päätöksenteon ilmiöiden ymmärtäminen aiheeseen liittyvän kirjallisuuden kautta, joka muodostaa opinnäytetyön tietoperustan. Kohdeyrityksen kannalta voi olla puolestaan hyödyllistä ymmärtää, kuinka sitoutumisen ajureita ja niihin mahdollisesti vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä voi hyödyntää käytännössä.

Opinnäytetyön tarve nousi esiin keskusteluissa kohdeyrityksen HR-päällikön kanssa. Sitouttamiseen liittyvät ongelmat ovat ilmenneet työntekijöiden vaihtuvuutena, yrityksen itse tekemän kyselytutkimuksen tulosten kautta ja tiettyjen työntekijäryhmien motivaatioon liittyvinä haasteina. Tutkimuskysymykseksi muotoutui, voidaanko työntekijöiden sitoutumiseen kohdeyrityksessä vaikuttaa hyödyntäen päätöksenteon ilmiöitä.

Opinnäytetyössä keskitytään Parkerin Suomen myyntiyhtiön henkilöstön sitouttamiseen. Mikä saa yksilön sitoutumaan työpaikkaansa ja miten työnantaja voi vaikuttaa työntekijän kokemaan sitoutumisen tunteeseen? Sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia ja teoriaa sekä käyttäytymistaloustieteen tutkimuksia ja kirjallisuutta hyödyntäen etsitään kohdeyritykselle keinoja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, lisätä työtyytyväisyyttä sekä pyritään tunnistamaan yritykselle tärkeät sitoutumiseen vaikuttavat ajurit teorian antaman viitekehyksen mukaisesti.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja kehittämistehtävän pohjaksi opinnäytetyössä toteutettiin teemahaastatteluja kohdeyrityksen työntekijöille kuusi kappaletta. Haastattelut purettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja saatuja tuloksia hyödynnettiin kehittämisehdotuksiin yhdessä olennaisen teorian kanssa.

Tämän johdannon jälkeen, luvussa 1.2 esitellään kohdeyrityksen nykytila yleisellä tasolla. Luvussa 2 esitellään työhön liittyvä tietoperusta sitoutumiseen, sitoutumisen ajureihin ja päätöksenteon ilmiöihin perehtyen. Luku 3 käsittelee tutkimuksen toteutusta, lähtöasetelmaa ja menetelmällisiä ratkaisuja. Luvussa 4 käydään läpi tutkimustulokset. Tutkimuksen johtopäätökset esitellään luvussa 5. Luvussa 6 esitellään kehittämisehdotukset. Luku 7 on pohdintaa opinnäytetyöprosessista, tavoitteista ja saavutuksista.

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Parker Hannifin on yli sata vuotta sitten USA:ssa perustettu, pörssinoteerattu konserni. Yrityksellä on globaalisti toimintaa 45 maassa ja yritys toimii erittäin kilpailluilla markkinoilla. Liikevaihto 2022 oli globaalisti noin 15,9 miljardia dollaria. Yrityksellä on markkinoiden laajin tuotevalikoima koostuen kahdeksasta teknologiasta: elektromekaniikka, suodatus, nesteen

käsittely, hydraulikka, pneumatiikka, prosessinhallinta, jäähditys ja tiivistys. Yrityksen tuotteita tarvitaan lähes kaikkeen mikä liikkuu tai vaatii ohjausta. Henkilöstöä on noin 55 000 joista 27 890 työskentelee USA:n ulkopuolella. (Annual Report 2022.)

Yrityksellä on globaalisti käytössä The Win Strategy niminen strategiamalli, jonka neljään peruspilariin kuuluvat: Sitoutuneet työntekijät, asiakaskokemus, kannattava kasvu ja taloudellinen suorituskyky. Strategian tukena toimivat voittamisen kulttuuri, intohimoiset ihmiset, arvostetut asiakkaat ja sitoutuneet johtajat. Sitoutuneisuutta aktivoidaan Parkerilla high performance team nimisen tiimityöskentelykonseptin kautta. Strategian mukaan jokaisen työntekijän kuuluisi olla osallisena vähintään yhteen konseptin mukaiseen tiimiin. Sitoutuneisuutta mitataan globaalien sitoutumiskyselyn avulla säännöllisesti. (Annual Report 2022.)

Samaa strategiamallia sovelletaan myös Suomessa ja sitoutuneisuutta mitataan osastoittain paikallisella tasolla. High performance team konseptia (HPT-konsepti) sovelletaan esimerkiksi asiakaskohtaisiin tiimeihin ja sisäisten prosessien parantamiseen. Suomessa kohdeyrityksen palveluksessa työskentelee 64 henkilöä. Yhdeksän näistä henkilöistä työskentelee esihenkilöinä. Työtehtäviä ovat esimerkiksi myynti, asiakaspalvelu, taloushallinto, applikaatituki ja henkilöstöresurssit. Toisin sanoen, kohdeyrityksessä on keskitytty tietotyöhön sekä asiantuntijatehtäviin Suomen toimintojen osalta. (Varis 2023.)

Parker Hannifin AB, Suomen sivuliike toimii markkina-alueenaan Suomi ja Viro. Suomen sivuliike kuuluu Parker Hannifin Sales Company Nordic kokonaisuuteen muiden Pohjoismaiden kanssa. Vastuualueena on tuotteiden ja palveluiden myynti. Suomessa yrityksellä on hr-päällikkö, jonka pääasiallisena vastuuna rekrytoinnit toteutetaan. Hänen vastuullaan on valvoa, että yrityksen rekrytointikäytännöt kohtaavat paikallisen lainsäädännön kanssa. Rekrytointiin osallistuu aina myös rekrytoiva esimies. Esimerkiksi myyntijohtaja tai myyntipäällikkö. Rekrytoiva esimies voi yritysraakenteen takia sijaita Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa tai Norjassa. (Varis 2023.)

Globaalien sitoutuneisuuskyselyn tulokset Suomen osalta olivat viimeksi alle Parkerin keskiarvon ja niiden pohjalta ja niiden pohjalta on jo tehty yrityksessä toimenpiteitä. Tulokset on käyty tiimeittäin läpi esihenkilön kanssa ja jokaisella tiimillä oli vastuu itselleen tärkeistä asioista tässä kontekstissa. Lisäksi tulosten perusteella on tehty seuranta kuukausittain johtotasolla ja puolivuositain EMEA-tasolla (Europe, Middle-East & Africa). Pääasialliset yrityksen huomaamat toimenpiteiden vaikutukset ovat tähän saakka liittyneet avoimempaan kommunikointiin ja on huomattu, että selkeämpi viestintä on lisännyt luottamusta. Tästä huolimatta, Parkerilla esimerkiksi esihenkilön rooli sitoutumisessa, yksilöiden saavutusten oikeanlainen huomiointi ja toisaalta yksilöiden erilaisten näkökulmien esiin tuominen kaipaavat vahvistusta. (Varis 2023.) Kyselyn tuloksia ja tutkimuksen lähtöasetelmaa avataan vielä enemmän luvussa 3.

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta koostuu sitoutumisen käsitteen määrittelystä sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden määrittelystä. Sitoutumiseen vaikuttavilla tekijöillä tässä yhteydessä viitataan sitoutumisen teoriasta ja päätöksenteon ilmiöiden teoriasta esiin nousseisiin näkökulmiin. Sitoutumisen käsite ja siihen liittyvä teoria määritellään vielä tarkemmin organisaatioon sitoutumisen, työntekijän työhön sitoutumisen ja motivaation sekä sitoutumiseen vaikuttamisen näkökulmista. Päätöksenteon ilmiöiden teoriaa käsitellään soveltuvin osin, niin että teoria liittyy joko opinnäytetyön sisältöön tai sitoutumiseen. Tietoperustan tavoitteena on luoda pohja opinnäytetyön kehittämistavoitteille.

2.1 Sitoutuminen

Muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritykset muuttamaan ja uudistamaan liiketoimintaansa ja kaikilla muutoksilla on vaikutuksensa henkilöstöjohtamiseen (Viitala 2021, 206). Resurssiperusteisen strategia-ajattelun teorian mukaan henkilöstö on yritykselle tärkeä voimavara. Teorian mukaan yrityksen pärjääminen markkinoilla määräytyy käytettävissä olevien resurssien mukaan. Henkilöstöresurssin tapauksessa sitoutunut osaaminen, innovatiivisuus ja muut ominaisuudet muodostavat kilpailukyvyn perustan. (Viitala 2021, 17.) Toisin sanoen organisaation tehokkaan toiminnan kannalta nähdään tärkeäksi, että työntekijät ovat sitoutuneita. Myös Harter, Schmidt ja Hayes (2002, 276) ovat todenneet tutkimuksessaan, että työtyytyväisyys ja sitoutuminen liittyvät merkittävästi liiketoiminnan tulokseen.

Sitoutumisen (engagement, commitment) käsite on laaja ja aihepiiriä on tutkittu viimeisten vuosikymmenten ajan verrattain paljon. Saks (2006, 602) summaa sitoutumisen käsitteeksi, joka määritellään eri tavalla käytännön kirjallisuudessa ja akateemisessa kirjallisuudessa. Akateemisessa kirjallisuudessa sitoutumista pidetään ainutlaatuisena käsitteenä, joka sisältää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä komponentteja. Se eroaa muista käsitteistä, kuten organisaatioon sitoutuminen tai työhön osallistuminen (job involvement). Työhön sitoutumista (work engagement) voidaan puolestaan pitää kyynisyyden vastakohtana ja se kuvastaa kuinka psykologisesti samaistunut ihminen on työhönsä (Bakker & Leiter 2010, 14). Käytännön kielessä sitoutuminen liitetään usein samankaltaisiin termeihin, kuten uskollisuus, kiintymys tai lojaliteetti ja sen käyttö on joustavampaa (Meyer & Allen 1997, 10).

Sitoutuminen on positiivinen ja tyydyttävä mielentila työskentelyn aikana. Sille on ominaista elinvoima, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Se on pysyvä ja läpitunkeva tila, joka ei keskity mihinkään tiettyyn kohteeseen tai käyttäytymiseen. Sitoutuminen on enemmän kuin osallistuminen ja sisältää sekä kognitiivisia että affektiivisiä ulottuvuuksia ja sitä voi kuvailla pitkäaikaiseksi mielentilaksi. (Schaufeli, Salanova, González-romá & Bakker 2002, 74-75.) Sitoutuminen näkyy ihmisen käyttäytymisessä, mutta se koetaan tunteina ja kognitioina (Shuck 2011, 314).

Elinvoima ilmenee työntekijän energisyytenä ja henkisenä joustavuutena. Omistautuminen puolestaan ilmenee työhön osallistumisena ja saa työntekijän kokemaan merkityksellisyyttä sekä ylpeyttä. Työhön uppoutumista voi kuvailla keskittyneisyyden tilana, jolloin työstä irtautuminen on vaikeaa. (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006, 703.)

Myös Kahn (1990, 692-693) puhuu tutkimuksessaan sitoutumisesta (engagement). Hänen mukaansa työntekijät ottavat eri rooleja suhteessa työtehtäviinsä. Hänen mukaansa mitä vahvemmin organisaation työntekijät ottavat roolinsa vastaan, sitä paremmin he suoriutuvat. Yksilön sitoutuminen kasvaa, kun hän on hyväksymässään roolissa. Hän erotti kolme psykologista tekijää: Psykologinen merkittävyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saatavuus. Merkittävyudessa korostuu tehtävien selkeys, turvallisuus muodostuu stabiilista työympäristöstä, esimerkiksi tiimidynamiikan ja johtamisen kautta. Saatavuus viittaa työntekijän omiin henkisiin resursseihin hoitaa työtehtäviään. (Kahn 1990, 703-714.)

Puhuttaessa sitoutumisesta on vaikea ohittaa Meyer ja Allen (1991) paljolti viitattua mallia, jonka mukaan sitoutumisella on kolme tasoa: affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuus sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Meyerin ja Allenin teoriaa ei ole tarkoitettu tiukaksi kategorisoinniksi, vaan työntekijä voi kokea useaa eri sitoutumisen muotoa samanaikaisesti ja eri tasoisesti (Saari 2014, 43). Affektiivinen sitoutuminen perustuu henkisiin siteisiin, jotka työntekijä kehittää organisaatioon positiivisten kokemustensa kautta. Jatkuvuussitoutuminen perustuu organisaatiosta eroamisesta aiheutuviin koettuihin sosiaalisiin ja taloudellisiin kustannuksiin. Normatiivinen sitoutuminen heijastaa veloitteen tunnetta organisaatiota kohtaan, tarkemmin veloitetta pysyä organisaatiossa. Tämä veloitteen tunne toimii ikään kuin vastavuoroisuuden normi. Työntekijä voi kokea kaikkia sitoutumisen tasoja erikseen ja useat sitoutumisen muodot voivat vaikuttaa päätöksentekoon samanaikaisesti. (Meyer & Allen 1991, 67-69).

Affektiivisellä sitoutumisella on vahvin ja suotuisin korrelaatio niin organisaatioon kuin työntekijään yksilönä liittyvissä asioissa. Organisaation kannalta esimerkiksi läsnäolo ja suorituskyky ovat tärkeitä, yksilön kannalta esimerkiksi stressi ja työn sekä perheen mahdolliset konfliktit. (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 20.)

Affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen voimakkaammin kuin muut sitoutumisen muodot. Sen kautta voidaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden suorituskykyyn, vaihtuvuuteen ja poissaolojen määrään. Koska affektiivinen sitoutuminen johtaa niin moniin positiivisiin lopputulemiin, organisaatioiden tulisi keskittyä luomaan tämän tyyppistä sitoutuneisuutta. (Mercurio 2015, 403-409.)

Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa kolme tekijää: Henkilökohtaiset taipumukset, organisaation rakenne ja kokemukset työstä. Henkilökohtaiset taipumukset kuten kunnianhimo, autonomia ja työn merkityksellisyys yksilölle korreloivat sitoutumisen kanssa. Demografiset tekijät kuten ikä, sukupuoli ja koulutus eivät niinkään, etenkin jos työn palkkioita ja arvoja

valvotaan. Organisaation rakenteeseen kuuluu tässä yhteydessä päätöksenteon hajauttaminen, käytänteet ja sisäiset toimenpiteet, mutta huomioitavaa on, että kokemukset työstä (work experiences) voivat olla tämän taustalla. Esimerkiksi hyvä esihenkilö-työntekijäsuhde. Lisäksi kokemukset työstä vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen ja ne voidaan jakaa vielä kahteen kategoriaan. Tarpeita tyydyttävät kokemukset (esimerkiksi organisaation ja esihenkilön tuki) sekä työntekijän roolissaan tuntemaa kompetenssia korostavat kokemukset (esimerkiksi suoriutumiseen pohjautuvat reiluina koetut palkkiot). (Meyer & Allen 1991, 69-71.)

Tutkimusten mukaan affektiivinen sitoutuminen on alhaista työntekijöillä, jos he eivät tiedä mitä heiltä odotetaan. Vahvaa affektiivista sitoutumista on havaittavissa työntekijöillä, joiden esimiehet antavat heidän osallistua päätöksentekoon ja kohtelevat heitä reilusti. Yksi tapa kommunikoida reiluutta organisaatiotasolla on erilaisten oikeudenmukaiseksi koettujen käytänteiden ja menettelyjen luominen organisaatiotasolla. (Meyer & Allen 1997, 45-47.)

Kuten johdannossa ja tämän luvun alussa jo mainittiin, useat tutkimukset viittaavat, että sitoutuneemmat työntekijät johtavat positiivisiin tuloksiin organisaatioille. Nämä tutkimukset myös valottavat samanaikaisesti, miten ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa maailman kanssa. (Shuck 2011, 321; Barric, Thurgood, Smith & Courtright 2015, 130; Little & Little 2006, 117-118.)

Huolimatta useista eri käsitteen tulkinnoista, sitoutumisen käsite mielletään moniulotteiseksi rakenteeksi pitäen sisällään ihmisen kognition, tunteet ja käyttäytymisen. Vallalla olevan käsityksen mukaan sitoutuminen on ainutlaatuinen käsite, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijän työtä kohtaan tuntemiin tunteisiin. (Loring & Wang 2022, 415-416.) Korkea työhön sitoutumisen taso, psykologinen mielekkyys ja organisaation sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa (Geldenhuis, Laba & Venter 2014, 7).

2.1.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatiokäyttäytymistä koskeva kirjallisuus on perinteisesti keskittynyt nimenomaan organisaatioon sitoutumiseen (organizational commitment) (Meyer & Allen 1997, 16). On myös tutkittu, että työhön sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen ovat kaksi eri käsitettä ja psykologiset olosuhteet kummallekin sitoutumisen tilalle eroavat toisistaan. (Saks 2006, 613). Reichers (1985, 465) totesi jo 80-luvulla, että organisaatioon sitoutumista on tutkittu, määritetty ja mitattu kattavasti.

Organisaatioon sitoutuminen on samankaltainen psykologinen tila kuin työhön osallistuminen. Se on sitova voima yksilön ja organisaation välillä. (Bakker & Leiter 2010, 14.) Psykologisen sopimuksen toimivuus on tärkeä taustatekijä organisaation sitoutumisessa (Saari 2014, 47). Organisaatioon sitoutunut työntekijä ikään kuin kokee velvollisuudekseen jatkaa työskentelyä organisaatiossa (Geldenhuis ym. 2014, 4).

Myyntihenkilöstöä käsittelevien tutkimusten yhteydessä on ollut yleistä käyttää Porter, Steers, Mowday ja Boulian (1974) mallia liittyen organisaatioon sitoutumiseen, joka näkee sitoutumisen affektiivisena konstruktiona (Commeiras & Fournier 2001, 241). Erittäin sitoutuneet yksilöt käyttävät paljon energiaa päästäkseen arvostamiinsa tavoitteisiin ja pysyvät todennäköisemmin organisaatiossa. Organisaatioon sitoutuminen sisältää myös yhteyden tyytyväisyyden ja muiden vastaavien tekijöiden välillä. Tyytyväisyys työn eri osa-alueisiin voi kuitenkin olla sitoutumiseen nähden etusijalla, kun yksilö päättää jatkaako hän organisaatiossa vai lähteekö pois. (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 603-604.)

Organisaatioon sitoutumisella voi olla yksilön ja organisaation kannalta positiivisia vaikutuksia kuten tyytyväisyys, yleinen terveys ja mielenterveys. Tutkimuksien mukaan näyttäisi, että sitoutumisen myötä työntekijän kasvava innostus työtä kohtaan lisää tehokkuutta ja vaikuttaa positiivisesti työn laatuun (Saari 2014, 44.)

Organisaatioon sitoutumisen käsite viittaa sitoutumiseen organisaatioon kokonaisuutena, työntekijän sitoutuminen puolestaan on kokonaisvaltaisempi käsite, joka ottaa huomioon työntekijän yksilölliset kokemukset. Viime vuosina organisaation sitoutumisen tutkimus ei ole saanut laajalti huomiota ja tutkijat ovat siirtyneet useammin käyttämään käsitettä työntekijän sitoutuminen. (Shuck 2019, 22-23.)

Organisaatioon sitoutuminen on edellä esitetyn teorian mukaan yhteydessä työntekijän sitoutumiseen ja kuten mainittu, viime aikoina tutkimukset ovat keskittyneet enemmän työntekijän sitoutumiseen. On siis oikeutettua todeta, että organisaatioon sitoutumisen voi nähdä työntekijän sitoutumisen kokemuksen kokonaisuuteen vaikuttavana tekijänä.

2.1.2 Työntekijän sitoutuminen

Työpaikka ja työntekijät ovat muuttuneet merkittävästi, erityisesti odotukset työtä kohtaan ja suhde työhön on muuttunut. Johtajien ja esimiesten tulisi luopua perinteisestä ”keppiä ja porkkanaa” uskomuksesta, mikäli he haluavat johtaa tehokkaasti nykypäivän työvoimaa. (Singh 2016, 205.)

Käsite työntekijän sitoutuminen (employee engagement) sen nykyisessä käytössä syntyi Gallup-organisaation toimesta, 25 vuoden ajan jatkuneiden työntekijöiden ja johtajien haastattelujen ja kyselyjen jälkeen. (Little & Little 2006, 111.) Gallup-organisaation vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan vain yksi kymmenestä ihmisestä omaa hyvän johtajan ominaisuudet ja johtajat ovat vastuussa 70 % työntekijöiden sitoutuneisuuden vaihtelusta (Beck & Harter 2015).

Työntekijän työhön sitoutuminen on liitännäistä organisaatioon sitoutumiseen (Roberts & Davenport, 2002, 21), mutta työhön sitoutuminen keskittyy työntekijän ja hänen tekemänsä työn väliseen suhteeseen, kun taas organisaatioon sitoutuminen korostaa suhdetta työntekijän

ja organisaation välillä (Roberts & Davenport 2002, 21; Kim ym. 2017, 351). Viitalan (2021, 39) mukaan sitoutuminen on kuin psykologinen sopimus (psychological contract) ja mikäli psykologinen suhde on kunnossa, työntekijän kynnys lähteä työpaikasta on korkeampi. Sitoutuminen ei ole asenne, vaan se kuvaa enemmän kuinka eläytynyt työntekijä on roolinsa organisaatiossa (Saks 2006, 602; Shuck 2011, 313).

Tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen, työhön osallistuminen ja organisaation sitoutuminen ovat empiirisesti kolme eri rakennetta (Hallberg & Schaufeli 2006, 124). Työntekijän sitoutumista voisi kuvailla loppuun palamisen vastakohtaksi. Se viittaa pysyvämpään affektii-viskognitiiviseen tilaan, joka ei ole keskittynyt mihinkään tiettyyn kohteeseen, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Schaufeli ym. 2006, 702; Schaufeli ym. 2002, 87.)

Työntekijän sitoutuminen liittyy ainutlaatuisella tavalla työskentelyn konseptiin ja se pitää sisällään yksilön täyden osallistumisen työhön, huomioiden myös työskentelyn psykologisen kokemuksen (Shuck, Osam, Zigarmi & Nimon 2017, 266-283). Työntekijän sitoutuminen ei kuitenkaan ole korvaava käsite työhön sitoutumiselle (work engagement) tai organisaatioon sitoutumiselle (Shuck 2019, 23).

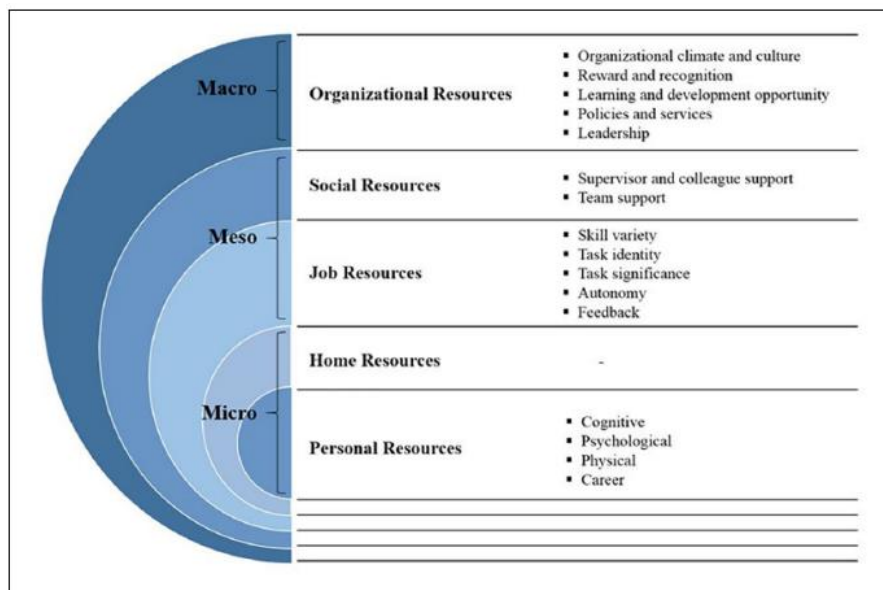
Työntekijät voivat maksaa takaisin organisaatiolle sitoutuneisuutensa kautta. Tämä tarkoittaa, että työntekijät päättävät sitoutua organisaation saamiensa resurssien perusteella omistamalla enemmän kognitiivisia, emotionaalisia ja fyysisiä resursseja vastaamaan organisaation tarpeita. (Saks 2006, 603.) Työntekijät, jotka kokevat saavansa organisaatiolta hyvin tukea ja kokevat organisaation menettelytavat oikeudenmukaisiksi ovat vastavuoroisesti sitoutuneempia organisaatioonsa (Saks 2006, 613).

Useimmissa organisaatioissa suorituskyky on yksilöiden ponnistuksien tulos. Näin on myös ajateltavissa, että saman tiimin jäsenten välinen sitoutuminen lisää suorituskykyä. (Bakker & Leiter 2010, 192.) Työntekijän sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita samaa asiaa kuin työntekijän suorituskyky. Sitoutuneet työntekijät voivat toki olla tuottavampia, mutta työntekijän sitoutumista voisi pohjimmiltaan kuvailla yksilölliseksi ja autenttiseksi motivoituneeksi tilaksi. (Shuck 2019, 71.) Little ja Little (2006, 113) mukaan Business Communicator (2005) raportoi, että työntekijän sitoutuminen on sosiaalinen prosessi, jossa työntekijä tulee henkilökohtaisesti osalliseksi organisaation strategiaan. Hän tarvitsee tietoa ja motivaatiota hoitaakseen työtehtävänsä tehokkaasti. Sitoutuminen on subjektiivista sekä työntekijöille että organisaatioille ja liiketoiminnallisen luonteen sijaan työntekijän sitoutuminen on luonteeltaan uudistavaa (Shuck 2019, 71-72).

2.1.3 Sitoutumisen taksonomia

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, sitoutuneet työntekijät ovat tärkeä resurssi organisaatiolle. Asian voi nähdä myös yksilön näkökulmasta, sillä ihmisilläkin on erilaisia resursseja käytössään. Näitä resursseja tai ajureita määrittää osin heidän yksilöllinen

persoonansa, osin organisaation resurssit. Sosiaaliset tekijät ja asenteet vaikuttavat psykologisen sopimuksen muodostumiseen sekä työntekijän sitoutumiseen ja kokemukseen sitoutumisesta. Sitoutumisen kokemusta on hyvä pohtia eri näkökulmista yksilön kannalta ja yksi tapa tehdä näin on Lee, Rocco ja Shuck (2020) kehittämä sitoutumisen resurssien taksonomia. Heidän luoma mallinsa perustuu useisiin sitoutumista käsitteleviin tieteellisiin artikkeleihin, joissa resurssit mainitaan sitoutumiseen liittyvinä tekijöinä. Taksonomia näkyy kuviossa 1 ja on selitetty tarkemmin alla.



Kuvio 1: Sitoutumisen resurssien taksonomia (Lee ym. 2020)

Taksonomia perustuu kolmeen näkökulmaan: Kuinka resurssit voidaan erotella, mitä ne tarkoittavat sitoutuneisuuden käsitteen kontekstissa ja mitkä ovat merkittävimmät resurssit kokiensa sitoutumista (Lee ym. 2020, 7). Resurssit on eritelty viiteen kategoriaan organisaation resursseihin, sosiaalsiin resursseihin, työresursseihin, kodin resursseihin sekä henkilökohtaisiin resursseihin. Jokainen kategoria on pilkottu tarkemmin mallin selkeyttämiseksi, koska lähdeaineistossa resursseja tunnistettiin yli 200 erilaista. Lisäksi kategoriat luokiteltiin mikrotasolta makrotasolle. Mikrotaso heijastaa henkilökohtaisia resursseja ja makrotaso puolestaan enemmän organisaatioon liitännäisiä resursseja. Tämä luokittelu antaa näkymän siitä kenen hallinnassa kyseinen resurssi on. Esihenkilöiden ja johtajien näkökulmasta on tärkeä tiedostaa, että vaikka resurssit voivat vaikuttaa myönteisesti sitoutumiseen, ne tulisi kuitenkin nähdä kokonaisuutena enemmän kuin yksilöllisinä. Jokaisella resurssilla rajallinen merkitys työntekijän yksilöllisesti kokeman sitoutumisen kannalta. (Lee ym. 2020, 10-11, 27.)

Samankaltaista näkemystä edellä esitellyn taksonomian kanssa tukee myös Antonyyn (2018) tutkimus työntekijän sitoutumisen ajureista. Organisaation resurssit liittyvät suoraan strategiseen suunnitteluun, joka johtaa merkityksellisiin rooleihin (Antony 2018, 34). Merkitykselliset roolit puolestaan aiemmin esitetyn teorian mukaan johtavat työntekijöiden sitoutumiseen.

Seuraavaksi on tarkasteltu vielä makrotasolla sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä johtamista yhdistettynä sosiaaliseen resurssiin ryhmän vaikutukseen. Lisäksi makrotason resurssina on tarkasteltu palkitsemisen vaikutusta sekä mikrotason resurssina motivaatiota. Tarkastellut aihepiirit valittiin opinnäytetyön toimeksiannon lähtökohtiin peilaten ja siitä näkökulmasta, että organisaatiossa voidaan tehdä paikallisia toimia niihin vaikuttaen.

2.1.4 Johtamisen ja ryhmän vaikutus sitoutumiseen

Tutkimusten mukaan lähijohtamisen laatu vaikuttaa kaikkiin organisaation inhimillisiin voimavaroihin, erityisesti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Sillä on vaikutusta myös sitoutumiseen, osaamisen kehittymiseen ja suoriutumiseen. (Viitala 2021, 43-44.) Esihenkilöt voivat auttaa työntekijöitä näkemään heidän työnsä laajemman viitekehyksen ja valitsemalla tunnollisia työntekijöitä he voivat vaikuttaa missä määrin työntekijät kunnioittavat toisiaan (Harter ym. 2002, 276). Esihenkilöiden rooli on tärkeä useilla henkilöstötyön alueilla alkaen tehtäväkuvien muotoilusta ja suoriutumisen johtamisesta ja jatkuen henkilöstön osaamisen uudistamisesta, henkilöstön osallistamisesta aina organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Heille riittävän ajan varaaminen henkilöstötyöhön on strategisesti tärkeää. (Viitala 2021, 163-164.)

Johtajien tulisi toimia itsekkin sitoutuneesti ja innostuneesti työssään. On hyvin todennäköistä, että sama käyttäytymismalli vaikuttaa myös työntekijöihin, jotka heidän alaisuudessaan työskentelevät. (Bakker & Leiter 2010, 139.) Sitoutuneisuuteen positiivisesti vaikuttavat johtajat luovat työntekijöille kontekstin, joka samaan aikaan tarjoaa resursseja hoitaa tehtävät kunnolla mutta säätelee myös työn vaatimuksia. On tärkeää, että yksilöt kokevat turvalliseksi ottaa ihmissuhderiskejä. Tästä syystä yksi tärkeimmistä resursseista joihin johtamisella voidaan vaikuttaa, on psykologinen turvallisuus. Koska riskinottaminen sisältää virheen mahdollisuuden, psykologinen turvallisuus eliminoi työntekijän kokemia negatiivisia tunteita virheen sattuessa. Tämä puolestaan mahdollistaa energian keskittämisen esimerkiksi oppimiseen ja mahdollistaa työtehtävistä tehokkaammin suoriutumisen. (Bakker & Leiter 2010, 140-141.)

Aon Hewitt konsulttiyrityksen tekemän työntekijäkyselyn mukaan etenkin ylimmän johdon asenteet vaikuttavat sitoutumiseen, joten sitoutumisen voi tässä yhteydessä mieltää ”ylhäältä-alas” malliksi. Kommunikaatio on tärkeä elementti luotaessa käsitystä johtajan tehokkuudesta. Tutkimuksen mukaan esimerkiksi ihmisläheinen johtajuus, läpinäkyvä kommunikointi, tulevaisuuteen orientoituminen ja tiimien sekä yksilöiden voimaannuttaminen päätöksen tekoon vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. (Antony 2018, 38-39.)

Tehokkaat tiimit puolestaan tukevat moraalien ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tasainen intensiteetti ryhmän sisällä lisää ryhmän jäsenten emotionaalista osallistumista sekä motivoituneita kuulumaan ryhmään. (Antony 2018, 39-40.) Esimiehen ja työkavereiden tuki sekä yhteenkuuluvuuden tunne tiimin sisällä toimii ehdollistavasti ja tukee sitoutumista (Lee ym. 2020, 22). Tutkimuksien mukaan työryhmät jakavat tuntemuksia keskenään johtuen yhteisistä

jaetuista sosiaalisista kokemuksista, jaetuista organisaation piirteistä ja normeista (Brief & Weiss 2002, 289-292).

Little ja Little (2006, 114) ovat maininneet, että nykyisten tutkimusten valossa on epäselvää, viitataanko sitoutumisella yksilön vai ryhmätason ilmiöön. Tulevien tutkimuksien tulisi yrittää konkretisoida sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä koskien työtä, organisaatioita ja ryhmiä (Saks 2006, 613). On kuitenkin todettu, että sitoutuneet työntekijät proaktiivisella käytöksellään voivat luoda positiivisen ilmapiirin tiimin sisällä huolimatta vaatimuksista ja resursseista (Bakker & Leiter 2010, 192-193). Jos tiimin sisällä onnistutaan siirtämään positiivista mielialaa jäsenten välillä, suoriutuminen paranee (Bakker & Leiter 2010, 71).

Johtamisen, ryhmän vaikutuksen ja seuraavan tekijän eli palkitsemisen yhteydessä on hyvä myös tiedostaa työntekijän sukupolven mahdollinen vaikutus sitoutumiseen. Tutkimuksien mukaan nyt työelämään astuvan suuren Z-sukupolven tarpeet organisaatiolta eroavat suhteessa aiempiin sukupolviin. Z-sukupolvi tarvitsee johtamisen sijaan enemmän mentorointia. He ovat kilpailullisempia kuin vanhempansa, joten kilpailullinen palkitseminen on heille tärkeää. Myös hieman yllättävästi, kyseinen sukupolvi janoaa sosiaalista kanssakäymistä esimerkiksi juuri mentoroinnin ja palautteen muodossa. (Loring & Wang 2022, 424-425.)

2.1.5 Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen

World At Work yhdistyksen tekemän kyselyn mukaan organisaatioiden pitäisi mitata, kuinka hyvin johtajat rohkaisivat työntekijöiden sitoutumista ja palkita johtajia tästä työstä. Lisäksi organisaatioiden tulisi määritellä sitoutuminen tarkasti strategisena tavoitteena. Palkitsemiseen ei riitä vain rahalliset kannustimet, vaan muiden resurssien kuten työn laadun, työn ja yksityiselämän tasapainon sekä uramahdollisuuksien merkitys tulee huomioida. (Antony 2018, 41-42.)

Jos mietitään organisaation vaikutusmahdollisuuksia tässä yhteydessä, yksi strategia sitouttaa työntekijöitä ei-rahallisen palkitsemisen yhteydessä on kyvykkyyksien johtaminen (talent management). Kyseisen menetelmän tarkoitus on tunnustaa, kehittää ja sitouttaa haluttuja työntekijöitä organisaatioon. Osaamisen tarpeen suunnittelu, työnantajakuvan kehittäminen, valmentaminen ja urakehityksen suunnittelu tukevat organisaation strategiaa sekä yksilön kokemaa sitoutumista. (Viitala 2021, 116-117.)

Organisaation samaistuminen toimii ajurina työhön sitoutumisessa. Jos työntekijä kokee yrityksen arvot ja tavoitteet omiksi, hän työskentelee todennäköisesti tehokkaammin. Palkitseva työympäristö, pitäen sisällään saavutusten tunnustamisen ja motivoivan esihenkilön toimii päivittäisellä tasolla samoin. Toisin sanoen, organisaatioon sitoutuminen kannustaa myös työhön sitoutumiseen (Roberts & Davenport 2002, 27-28.)

Antony (2018, 42) toteaa, että sitoutumista voidaan parantaa kokonaisvaltaisen palkitsemisen kautta. Toisaalta muiden lähteiden mukaan on epäselvää, kuinka palkitseminen vaikuttaa työntekijän sitoutumisen kokemukseen (Lee ym. 2020, 20-21). Esimerkiksi tietotekniikan ja rahoitusalan huippusuoritutajat (gold-collar workers) onnistuvat löytämään usein korkeapalkkaisia työtehtäviä. Työtehtävät ovat kannustavia ja haastavia, mutta samanaikaisesti nämä yksilöt liikkuvat työmarkkinoilla nopeasti työpaikasta toiseen. (Holland ym. 2002, 73.)

Palkitsemisen vaikutusta voi tarkastella myös jatkuvuus sitoutumisen kautta. Esimerkiksi jos työntekijä on ollut 20 vuotta samassa positiossa ja hän ei yrityksistä huolimatta saa uutta haikemaansa ylennystä, mutta samanaikaisesti tajuaa, että uusi työnantaja ei maksaisi samaa palkkaa kuin nykyinen saa hänet jäämään aloilleen. Työntekijä on sinänsä sitoutunut jäämään työpaikkaansa, mutta motivaatio ja sitoutumisen kokemus ei ole positiivinen. (Meyer & Allen 1997, 4).

Joka tapauksessa palkitsemisratkaisut muovaavat yrityskulttuuria ja yrityskuvaa. Liian erilaiset palkitsemistavat voivat luoda kuilua johdon ja työntekijöiden väliin. (Viitala 2021, 89.) Palkitsemisella näyttää edellä esitetyn tiedon perusteella olevan vaikutusta sitoutumiseen, mutta se ilmenee tai vaikuttaa esimerkiksi työhön sitoutumisena, organisaatioon sitoutumisena enemmän kuin työntekijän sitoutumisena psykologisella, henkilökohtaisella tasolla.

2.1.6 Motivaation vaikutus sitoutumiseen

Motivaation käsite pitää sisällään aktivoinnin ja sen tarkoituksen kaikki näkökulmat. Esimerkiksi energian ja sinnikkyuden. Yleisesti motivaatiota arvostetaan suuresti, koska motivaatio on tuottavaa. Hyvin erityyppiset tekijät voivat vaikuttaa yksilöiden motivaatioon. Yksilöä voi motivoida esimerkiksi jokin ulkoinen pakotin, henkilökohtainen sitoumus, lahjus tai arvostus jotain tiettyä aktiviteettia kohtaan. (Ryan & Deci 2000, 69.) Työhön sitoutumisen voi määrittellä motivaationaaliseksi käsitteeksi, joka mahdollistaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemisen henkilökohtaisen sitoutumisen myötävaikutuksella (Bakker & Leiter 2010, 2).

Kun puhutaan motivaatiosta, on oleellista ymmärtää, että ”olla motivoitunut” tarkoittaa, että ihmisellä on halu tehdä jotain. Motivaatio koostuu energiasta, suunnasta ja sinnikkyudesta, eli kaikista toiminnan ja aikomusten muodoista. Sisäisellä motivaatiolla viitataan tekemiseen, jonka ihminen kokee kiinnostavaksi tai nautinnolliseksi. Ulkoinen motivaatio puolestaan on enemmän toimintaa, joka johtaa selkeään lopputulokseen eli ulkoiseen palkkioon. (Kostamo 2017, 37.) Sisäinen motivaatio käsitteenä kuvaa ihmisen luonnollista taipumusta tutkimiseen, opetteluun ja spontaaniin kiinnostumiseen ja on näin välttämätöntä kognitiiviselle ja sosiaaliselle kehitykselle (Ryan & Deci 2000, 70).

Ylpeys, luottamus ja saavutukset ovat voimakkaita motivaation tasoja. Työn kontekstin kannalta työntekijä, joka tulee töihin täysin sitoutuneena, on ylpeä työstään, uskoo asiaansa ja

kokee että hänen saavutuksiaan arvostetaan. Tätä tilaa kuvaillaan emotionaaliseksi sitoutumiseksi. (Shuck 2019, 31-32.)

Bhuvanaiah & Raya (2015, 92-95) ovat syntetisoineet kirjallisuutta liittyen työntekijöiden sitoutumiseen ja sisäiseen motivaatioon. Heidän tutkimuksensa tunnistaa neljä pääajuria sitoutumiseen: Päätöksentekovalta, mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä, voimaantuminen ja reilu kohtelu sekä johtajuus. Heidän mukaansa ihmiset työskentelevät mielellään rooleissa, jotka tarjoavat heille psykologista tyydytystä. Työntekijän sitoutuminen on ikään kuin jatkumo, jossa organisaatioiden johdon on mahdollista luoda sitoutuneita työntekijöitä tarjoamalla heille oikeanlaisia kehitysmahdollisuuksia (Bhuvanaiah & Raya 2015, 95).

Sisäisen motivaation ja työntekijän sitoutumisen välistä suhdetta on tutkittu. Eräässä tutkimuksessa todetaan, jos sisäisesti motivoituneiden työntekijöiden annetaan olla luovia, luovuus toimii ajurina työntekijän sitoutumiselle (Ghosh, Sekiguchi, & 2020, 1800). Lisäksi useiden tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on avainasemassa, jos organisaatiossa halutaan parantaa työntekijöiden sitoutumisen tasoa (Singh 2016, 197; Miao, Rhee & Jun 2020, 1; Delaney & Royal 2017, 133).

Suuri osa ihmisten teoista ei kuitenkaan johdu sisäisestä motivaatiosta. Sosiaalinen paine saa ihmiset ottamaan vastaan tehtäviä ja uusia vastuita, jotka eivät ole sinänsä mielenkiintoisia. Ulkoinen motivaatio muodostuu ulkoisista säännöistä, palkkioista, rangaistuksista ja sisäisesti itsehillinnästä, egon osallistumisesta sekä sisäisistä palkkioista ja rangaistuksista. (Ryan & Deci 2000, 71-72.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat dynaamisia tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen (Delaney & Royal 2017, 138). Organisaation kyky löytää tasapaino sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden välillä voi olla yllättävän hyödyllistä yksilöille, tiimeille ja koko organisaatiolle (Singh 2016, 200).

Työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää sisäisen motivaation kautta esimerkiksi luomalla mielenkiintoisempia työtehtäviä, vähentämällä byrokratiaa, voimaannuttamalla työntekijöitä luomaan uusia työskentelytapoja ja rohkaisemalla johtajia tunnustamaan onnistumiset. Ulkoisen motivaation kautta työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää puolestaan luomalla vahva arvoehdotus avainhenkilöille, auttaa työntekijöitä yhdistämään oppimismahdollisuudet uusiin urapolkuihin, julkisesti tunnustamalla hyvät suoritukset sekä pitämällä huolen että taloudelliset kannustimet ovat reiluja ja tasa-arvoisia. (Delaney & Royal 2017, 137.)

Sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat teorian mukaan hyvin samankaltaisilta käsitteiltä ja vertaamalla näiden teoriaa voidaan todeta, että ilman sisäistä motivaatiota, työntekijällä tuskin on kovin vahvaa affektiivista sitoutumista työtään kohtaan.

2.2 Käyttäytymistaloustieteen soveltaminen päätöksentekoon

Tässä ja seuraavassa luvussa avataan sitoutumiseen vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä tukemaan jo rakennettua tietoperustaa. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa myös edellä esitetyn teorian mukaan suuri joukko sosiaalisia ilmiöitä, joiden teoriaan perehdytään seuraavissa luvuissa opinnäytetyön tavoitteiden kannalta soveltuvin osin.

Empiiriset todisteet puhuvat perinteiseen taloustieteeseen perustuvan teorian oletusta vastaan, jonka mukaan ihmiset tekevät optimaalisia päätöksiä (Bromiley & Papenhausen 2003, 413). Tämä niin kutsuttu rationaalisuusoletus perustuu siihen, kuinka päätöksiä pitäisi tehdä, vaikka sen sijaan parempia päätöksiä tehdäkseen tulisi ymmärtää päätöksentekoprosessia ja siihen mahdollisesti liittyviä virheitä (Bazerman & Moore 2017, 5). Kuten opinnäytetyön johdannossa jo mainittiin, ihmisen valintoihin vaikuttaa valintojen esitystapa. Esimerkiksi, ihmiset usein arvostavat heidän puolestaan tehtyjä valintoja ja tyytyvät heille helpoimpaan vaihtoehtoon (Thaler & Sunstein 2021, 108). Voidaan sanoa, että päätöksenteon ja valinnan psykologian taustalla on samat peruseräät, ainoastaan sisältö on erilainen (Kahneman 2003, 717).

Simon (1957) on luonut rajoitetun rationaalisuuden teorian kuvaamaan päätöksentekotilannetta, johon vaikuttaa käytettävissä oleva rajoitettu aika, saatavilla olevan tiedon rajallisuus sekä päätöksentekijän henkinen kyvykyys (Bazerman 2017, 5; Simon 2000, 25). Tämä on mielenkiintoinen näkökulma opinnäytetyöni tavoitteiden kannalta. Organisaation pyrkiessä edistämään työntekijöiden sitoutumista, on tärkeää pitää mielessä, että todellisuuden kokemus on usein tärkeämpi kuin todellisuus itse. (Meyer & Allen 1997, 88).

2.2.1 Ihmisen päätöksenteko

Ihmiset tekevät monia päätöksiä päivittäin. Esimerkiksi päättävät pyrkiä ammattikorkeakouluun tai päättävät ostaa auton. (Helkama ym. 2020, luku 10.) Itseasiassa, ihmiset tekevät päivittäin keskimäärin 226,7 päätöstä pelkästään ruuan suhteen (Wansink & Sobal 2007, 112).

Päätöksentekijän eli tämän opinnäytetyön tapauksessa kohdeyrityksen työntekijän ajatteluun vaikuttavat myös useat erilaiset heuristiikat (heuristics) ja kognitiiviset vinoumat (cognitive biases) eli systemaattiset ajatusvirheet. Tversky ja Kahnemanin (1974) osoittivat, että ihmiset tekevät systemaattisesti vinoutuneita päätöksiä (Thaler 2016, 1581). Heuristiikat voi määrittellä yksinkertaisesti ajatuksen oikopoluiksi, jotka auttavat löytämään riittävän vastauksen hankalaan ongelmaan (Kahneman 2011, 98; Shah & Oppenheimer 2008, 207). Heuristiikat voivat kuitenkin johtaa ennustettaviin virheisiin (Thaler 2016, 1581; Thaler 2021, 26) ja nämä virheet eli kognitiiviset vinoumat saavat alkunsa, kun päätöksentekijä soveltaa heuristiikkaa väärin suhteessa päätöksentekotilanteeseen. (Bazerman & Moore 2017, 31.)

Päätöksenteon ilmiöiden ymmärtämisessä on perustana teoria kahden systeemin ajattelusta. Nämä kaksi systeemiä kilpailevat päätöksiemme hallinnasta (Evans 2003, 454). Näitä kahta systeemiä kutsutaan Kahnemanin (2011, 20) mukaan nimillä Systeemi 1, joka vastaa nopeasta ajattelusta ja Systeemi 2, joka vastaa hitaasta ajattelusta. Systeemi 2 luo perustan hypoteettiselle ajattelulle, jota systeemi 1 täydentää autonomisilla prosesseillaan (Evans 2003, 458).

Systeemi 1 toimii automaattisesti ja impulsiivisesti. Sen kykyjen voi ajatella olevan verrannollisia taitoihin, joita jaamme muiden eläinten kanssa. Olemme syntyneet havainnoimaan maailmaa ympärillämme. Esimerkiksi tunnistamaan onko jokin esine kauempana kuin toinen tai tunnistamaan vihaisen äänen. Systeemi 1 oppii assosiaatioita ideoiden välillä, täydentää lauseita ja tallentaa asioita lähimuistiin, josta voimme hakea vertailukohtia ilman suurta vaivaa. (Kahneman 2011, 20-22). Kun systeemi 1 kapasiteetti ei riitä, systeemi 2 tulee mukaan prosessiin ja tukee näin yksilöä ongelmanratkaisussa (Kahneman 2011,24).

Esimerkiksi puhelinnumeron saneleminen, verolomakkeen täyttö tai vaikean loogisen argumentin tarkistaminen ovat systeemi 2 hallinnassa. Systeemi 2 kohdentaa huomiotamme henkisesti vaativiin tehtäviin ja kykenee rakentamaan ajatuksia järjestyneesti. Systeemi 2 tuottamat prosessit vaativat huomiota ja keskeytyvät mikäli huomio kiinnittyy johonkin muuhun. (Kahneman 2011, 21-22). Systeemi 2 tekee päätöksiä ja valintoja, mutta usein systeemi 1 luomien ideoiden ja tunteiden myötävaikutuksesta. Systeemi 1 luo jatkuvasti ehdotuksia toiselle systeemille. Systeemi 1 on usein vastuussa kognitiivisista vinoumista kuten ankkuroinnista ja yli-itsevarmuudesta, mutta myös systeemi 2 on virheille altis, koska se toimii saatavilla olevan tiedon mukaan. (Kahneman 2011, 415-417.)

Wikipedia listaa cognitive bias codex nimiseen kuvioon yli 150 kognitiivista vinoumaa, jotka voidaan jakaa karkeasti neljään ryhmään: tiedon suodatukseen, tarkoituksenmukaisuuteen, päätöksenteon nopeuteen ja muistiin liittyviin vinoumiin (Wikipedia 2023). Tässä opinnäytetyössä teoriaosuus on rajattu yleisimpiin heuristiikkoihin, kohdeyrityksen näkökulmasta sitoutumiseen vaikuttaviin vinoumiin sekä sosiaalisiin ilmiöihin ja käsitelty teoria luo perustan suhteessa tutkimuksen lähtöasetelmaan.

2.2.2 Yleisimmät heuristiikat

Tversky & Kahneman (1974) ovat artikkelissaan esitelleet kolme yleispätevää heuristiikkaa, jotka vaikuttavat päätöksentekoon epävarmuustilanteessa: edustavuusheuristiikka, saata-
vuusheuristiikka ja ankkurointi (Thaler & Sunstein 2021, 26).

Edustavuusheuristiikka (representativeness) voidaan pitää samankaltaisuuden heuristiikkana (Thaler & Sunstein 2021, 31). Edustavuusheuristiikka vaikuttaa yleensä, kun ihmisiä pyydetään arvioimaan todennäköisyys, kuuluuko objekti tai tapahtuma A luokkaan tai prosessiin B (Tversky & Kahneman 1974, 1131). Lisäksi edustavuusheuristiikka voi toimia myös alitajuisesti ja esimerkiksi saada ihmisen toimimaan syrjivästi, ilman että ihminen itse käytöstään

tiedostaa (Bazerman & Moore 2017, 9). Todennäköisyyden päättelemisen edustavuuden mukaan voi kuitenkin olla myös suotuisaa. Esimerkiksi ihmiset, jotka käyttäytyvät ystävällisesti ovat usein ystävällisiä ja tilastollisesti nuoret miehet ajavat todennäköisemmin aggressiivisesti kuin vanhat naiset. Stereotyypeissä on tiettyä totuutta, mutta ne voivat olla harhaanjohtavia erityisesti, mikäli ihmiset arvioivat epätodennäköisen tapahtuman todennäköisyyttä edustavuuden kautta. (Kahneman 2011, 151-152).

Saatavuusheuristiikkaa (availability) ilmenee tilanteissa, joissa ihmiset arvioivat tietyn kategorian esiintymistiheyttä tai tapahtuman todennäköisyyttä sen perusteella, kuinka helposti he pystyvät palauttamaan mieleensä vastaavan tapahtuman (Tversky & Kahneman 1974, 1127). Toisin sanoen jonkin vanhan tapahtuman mielikuva toimii vihjeenä päätöksentekijälle ja näin vähentää päätöksentekoon tarvittavaa kognitiivista työtä (Shah & Oppenheimer 2008, 211). Saatavuusheuristiikan avulla voidaan laajalti selittää riskiin liittyvää käyttäytymistä ja vinoutunut riskien arvioiminen voi vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilö valmistautuu esimerkiksi kriiseihin tai riskiä sisältäviin liiketoiminnallisiin valintoihin (Thaler & Sunstein 2021, 30-31).

Ankkurointi (anchoring) viittaa hieman samalla tavalla helposti saatavilla olevan tiedon käyttöön. Päätöksentekijä muodostaa ankkuroimalla päätöksensä ensin näkyvään ja saavutettavaan arvoon ja sitten muuttaa arviotaan suhteessa valitsemaansa arvoon. Ankkuroidessaan ihmiset laativat määrällisiä arvioita mielivaltaisesti valitulla arvolla, joka toimii helppokäyttöisenä numeerisena vihjeenä. (Shah & Oppenheimer 2008, 211-212.) Tätä prosessia kutsutaan ankkuroinniksi ja tarkennukseksi (anchoring and adjustment) ja kognitiivisia vinoumia syntyy, koska tehty tarkennus on tyypillisesti riittämätön (Thaler & Sunstein 2021, 27). Tutkimusten mukaan työnantajan tehdessä ensimmäistä palkkatarjoustaan työnhakijalle esimerkiksi huolimaton kommentti voi toimia ankkurina ja näin vaikuttaa tehtyyn tarjoukseen (Bazerman & Moore 2017, 51). Työntekijän suoritusta arvioidessa puolestaan erään tutkimuksen mukaan arvioijan voi olla vaikea painottaa tarkasti kohtaamaansa numeerista tietoa ja ankkuroiva vaikutus tapahtuu silloinkin, kun ankkuri on epäolennainen (Thorsteinson, Breier, Atwell, Hamilton & Privette 2008, 37).

AlKhars, Evangelopoulos, Pavur ja Kulkarni (2022) tutkivat edustavuusheuristiikkaan liittyviä ajatusvinoumia. Yli 50 % tutkimukseen osallistuneista yksilöistä teki vinoutuneita päätöksiä. Kuitenkin yksinkertaisella koulutuksella vinoumat vähenivät merkittävästi, erityisesti mikäli koulutuksen aihepiiri oli osallistujalle erityisen mielenkiintoinen ja hän kiinnitti ongelmaan erityistä huomiota. (AlKhars, Evangelopoulos, Pavur & Kulkarni 2022, 267-273.)

Vaikka heuristiikat voivat olla syynä systemaattisten ajatusvirheiden ja huonojen päätösten ja valintojen syntyyn, on myös tutkimuksia, joiden tulosten mukaan heuristiikat toimivat organisaation kannalta myös positiivisena voimana, mikäli ne ovat rakentuneet päätöksentekijälle oikein. Harjaantuneilla päätöksentekijöillä on tunnistettu olevan käytössään monimuotoisia kognitiivisia työkaluja monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa (Maitland & Sammartino 2015, 20).

Heuristiikoissa on potentiaalia olla hyödyllisiä päätöksenteon työkaluja epävarmassa ja dynaamisessa ympäristössä (Maitland & Sammartino 2015, 21). Vuorovaikutus muiden henkilöiden kanssa voi johtaa heuristiikkojen siirtymiseen. Tutkimuksen mukaan esihenkilöt siirtävät heuristiikkojaan alaisiinsa ja tällä on myönteinen vaikutus luovuuteen. Esihenkilöillä on ainutlaatuinen asema ohjata ja kehystää työntekijöidensä kokemuksia. (McMahon & Ford 2013, 72-78).

2.2.3 Kognitiiviset vinoumat

Työpaikalla kognitiiviset vinoumat vaikuttavat siihen, kuinka teemme päätöksiä ja olemme vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Kuten aiemmin luvussa 2.2.1 on mainittu, vinoumat ovat systemaattisia ajatusvirheitä, joille käytännössä kaikki ovat alttiita. Nämä vinoumat saattavat myös vaikuttaa esimerkiksi siihen kokeeko ihminen palkkauksensa reiluksi, pysyykö hän työpaikassaan tai onko hän tyytyväinen esimieheensä.

Yksi vinoumien syntyyn vahvasti liittyvä käyttäytymistaloustieteen perusteoria on Kahnemanin ja Tverskyn prospektiteoria. Se koostuu kolmesta oletuksesta. Ensimmäinen on, että valintoja arvioidaan suhteessa tiettyyn referenssipisteeseen. Toinen oletus on, että ihmiset ovat hyödyn ollessa kyseessä riskiä vältteleviä (suhteessa referenssipisteeseen), mutta toisaalta valmiimpia ottamaan riskejä suhteessa tappioon. Kolmas oletus liittyy tappioiden välttämiseen. (Kahneman 2011, 276-285.)

Tappioiden välttäminen (loss aversion) tarkoittaa muutoksen vastustamista ja vahvaa halua pitää kiinni nykyisestä tilasta. Karkeasti arvioiden mahdollisuus hävitä jotain tekee olon tulpasti niin kurjaksi kuin mahdollisuus voittaa jotain. (Thaler & Sunstein 2021, 35.) Tappioiden välttämisen kerroin nousee maltillisesti sitä mukaa kun riskit kasvavat ja on olemassa myös riskejä, joita yksilö ei tietyissä olosuhteissa hyväksy (Kahneman 2011, 284). Sosiaalinen tappioiden välttäminen liittyy tilanteisiin, joissa sosiaalinen vertailu on mahdollisimman läpinäkyvää (Lim 2010, 783). Esimerkiksi asiakaspalvelutyöntekijöitä voi palkita usein pienillä palkinnoilla ja antaa voittajille tunnustusta julkisesti. Näin työntekijä välttää sosiaalisen tappion, joka syntyisi, kun hän ei saa palkintoa. (Lim 2010, 786.)

Status Quo -vinouma on liitännäinen tappioiden välttämiseen. Yksilö voi kokea, että nykyisestä tilanteesta lähteminen on riskialttiimpaa kuin siinä pysyminen. Lisäksi tutkimuksien mukaan status Quo -tilan edut ovat merkittävämpiä vaihtoehtojen määrän kasvaessa. (Kahneman, Knetsch & Thaler 1991, 197-198.) Status quo -vinouma johtaa myös huonoihin sijoituspäätöksiin ja ihmiset eivät esimerkiksi kohdista sijoituksiaan herkästi uudelleen sekä viivyttelevät rahojaan koskevia isoja päätöksiä (Bazerman & Moore 2017, 168). Lisäksi status quo on läsnä neuvotteluissa ja tappioiden välttäminen suosii minimaalisia muutoksia instituutioiden sekä yksilöiden näkökulmasta. Olemassa olevat ehdot toimivat referenssipisteinä ja muutokset toimivat myönnytyksinä. Status quo -tila pitää siis yllä myös vakautta. (Kahneman 2011, 304-305.)

Lisäksi useimmat ihmiset arvottavat omistamansa asiat arvokkaimmiksi, kuin mitä olisivat valmiit maksamaan jonkun muun omistavasta vastaavasta hyödykkeestä. Tätä käyttäytymiseen liittyvää mallia kutsutaan *omistusvaikutukseksi (endowment effect)*. (Bazerman & Moore 2017, 93.) On olemassa empiirisiä todisteita, että tunnesiteet ja psykologinen omistajuus vaikuttavat ajurina tappioiden välttämässä ja omistusvaikutuksen muodostumisessa (Shu & Peck 2011, 339-340).

Kehystysvaikutus (framing effect) syntyy kun yksilölle tarjotaan samat vaihtoehdot läpinäkyvästi eli eri tavoin ilmaistuna. Esimerkiksi ihmiset yleensä tukevat taloudellista ohjelmaa, kun sanotaan että tuloksena on 90 % työllisyys, mutta saattavat vastustaa samaa ohjelmaa, jos sanotaan että ohjelman tuloksena on 10 % työttömyysaste. (Druckman 2001, 62.)

Kehystämistä voi tapahtua kolmen erilaisen vaikutuksen kautta: riskitekijöiden kehystämisen (risky choice framing), ominaisuuksien kehystämisen (attribute framing) ja päämäärän kehystämisen (goal framing). (Levin, Schneider & Gaeth 1998, 150.) Riskitekijöiden kehystämisessä on kyse positiivisesta tai negatiivisesta kehystämisestä. Ihmiset suosivat lähinnä riskillisiä vaihtoehtoja kehyksen ollessa negatiivinen ja riskittömiä vaihtoehtoja kehyksen ollessa positiivinen (Levin ym. 1998, 152-153.) Ominaisuuksien kehystäminen tarkoittaa, että toiminnan kohteen arvot vaikuttavat yksilön tiedonkäsittelyyn. Esimerkiksi onnistumisen ja epäonnistumisen suhde. (Levin ym. 1998, 158-159.) Päämäärän kehystämistä tapahtuu, kun tiettyyn tilanteeseen liittyvä päätös muotoillaan positiivisesti keskittämään päätöksentekijän huomion mahdollisuuteen tuottaa hyötyä tai negatiivisesti sen mahdollisuuteen välttää tappioita. Tutkimusten mukaan hyötyä tuottavien vaikutusten negatiivinen kehystäminen on voimakkaampi tapa ohjata päätöksentekijää. (Levin ym. 1998, 167-168.)

2.2.4 Sosiaaliset ilmiöt

Ihminen käyttää suuren osan ajastaan sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Sosialisatio on prosessi, jonka aikana yksilö oppii tietoja, sääntöjä, käsityksiä ja asenteita mahdollistamaan hänen yhteiskuntansa jäsenenä toimimisen. (Helkama ym. 2020, luku 4.)

Suuri osa yhteiskunnan ongelmista käsittää useita toimijoita, joiden valinnat vaikuttavat sekä heidän omaansa että muiden hyvinvointiin. Useimmat tällaiset sosiaalista keskinäistä riippuvuutta sisältävät ongelmat voi nähdä tilanteina, joiden lyhyen aikavälin yksilölliset ja pitkän aikavälin yhteisölliset edut ovat ristiriidassa keskenään. (Kramer, Tenbrunsel & Bazerman 2010, 73).

On yleinen näkemys, että ihmisen sosiaalinen identiteetti määräytyy hänen ryhmäjäsensyyksiensä kautta. Ryhmään kuuluessamme identiteettiämme määrittää ainakin osittain ryhmän jäsenyys ja se vaikuttaa myös käyttäytymiseemme. (Chen & Li 2009, 431-432). Sosiaalisen ympäristöön perustuva ja sosiaaliseen päätöksentekoon johtava vuorovaikutteinen käyttäytyminen on mahdollista tunnistaa ja erottaa organisaatioissa (Cook, Zill & Meyer 2020, 9).

Sosiaalipsykologia tutkii ihmisten välistä vuorovaikutusta ja säännönmukaisuuksia ryhmissä. Doisen (1982) mukaan voidaan erottaa neljä tasoa, joiden mukaan on mahdollista havainnollistaa yksilön ja yhteiskunnan suhde: Yksilön sisäinen, yksilöiden välinen, asemien ja ideologinen taso. Nämä tasot liittyvät toisiinsa. Yksilönsisäinen taso on lähellä psykologiaa, mutta ryhmäkäyttäytymistä analysoitaessa kaikki tasot olisi hyvä huomioida. (Helkama ym. 2020, luku 1.)

Sosiaaliset normit

Sosiaalisia normeja voidaan pitää yhteisön toimintamallina. Ne auttavat ryhmän jäseniä toimimaan yhtenäisesti sekä ennakoitavasti. Sosiaaliset normit voidaan jakaa deskriptiivisiin ja injunktiivisiin normeihin. (Cialdini, Kallgren & Reno 1991, 201-205.) Injunktiivinen normi kuvaa mitä toiset haluavat minun tekevän. Deskriptiivinen normi kuvaa mitä muut itse tekevät. Ihmisten käyttäytymiseen voi vaikuttaa erityisesti deskriptiivisten normien kautta (Helkama 2020, luku 10.)

Sosiaaliset normit säätelevät ihmisten vuorovaikutusta. Ne ilmentyvät ja muuttuvat sosiaalisten ja historiallisten tekijöiden seurauksena. Erityisesti merkittävien henkilöiden toimet eli tietyn tyyppinen johtajuus koordinoi muiden odotuksia (Acemoglu & Jackson 2015, 423.)

Normatiivisen sosiaalisen käyttäytymisen teoria korostaa kuinka erilaiset attribuutit muokkaavat sosiaalisten normien vaikutusta käyttäytymiseen. Nämä attribuutit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Käyttäytyminen, yksilöllinen ja kontekstuaalinen. (Chung & Rimal 2016, 14.)

Käyttäytymiseen liittyy vahvasti odotus positiivisesta lopputulemasta (esimerkiksi suklaakeksi on herkullinen) sekä käyttäytymisen kustannukset. Esimerkiksi tunti aikaa voi ollaan arvoltaan erilainen eri yksilöille. Normeihin vaikuttaa myös joukko yksilöllisiä muuttujia kuten osallistuminen, itsetehokkuus, ikä, aikaisempi kokemus, itsevalvonta, taipumus sosiaaliseen vertailuun ja tunneäly. Lisäksi sosiaalinen -ja ympäristön konteksti vaikuttaa normien toimintaan. Aikarajoitteet poistavat normien vaikutusta käyttäytymiseen. Ulkoinen valvonta voi vahvistaa ryhmäsääntöjä ja sanktioita. Kun yksilö tekee spontaanin päätöksen, hänen käytökseensä todennäköisesti vaikuttaa sillä hetkellä tilanteessa helpoiten tulkittava normi tai asenne. Jos hänellä on sen sijaan aikaa ajatella, tällöin hän ottaa päätöksen tehdessään huomioon sekä asenteet että normit. (Chung & Rimal 2016, 15-19.)

Laumakäyttäytyminen

Ennen päätöksentekoa yksilö saattaa tarkastella muiden mielipidettä asiaan yhteiskunnan tasolla. Saamiensa tietojen perusteella hän käsittelee ja päivittää arvionsa suhteessa päätökseensä. Tässä yhteydessä tapahtuu sosiaalista oppimista ja ihminen voi muuttaa mieltymyksiään ihmistensuhdekontaktien vaikutuksesta. (Teraji 2003, 661-662.)

Laumakäyttäytymistä esiintyy monissa sosiaalisissa ja taloudellisissa tilanteissa, joissa toisten tekemät päätökset vaikuttavat yksilöiden tai organisaatioiden päätöksentekoon. Esimerkkejä tällaisista tilanteista ovat taloudelliset sijoittamispäätökset, yhtiöiden strategiset päätökset tai vaikkapa uuden teknologian omaksuminen (Duan, Gu & Whinston 2009, 24.) Banerjeen (1992, 798) määritelmä laumakäyttäytymiseen on, että kaikki tekevät kuten muutkin tekevät huolimatta siitä, että heidän oma tietoperustansa ehdottaa heitä tekemään kuitenkin toisin.

Esimerkki laumakäyttäytymisestä on Xu & Warkentin (2020) tekemä tutkimus liittyen laumakäyttäytymiseen ja tietoturvaviestien vakuuttavuuteen. Heidän mukaansa esimerkiksi uutta teknologiaa omaksuttaessa yleisen suosion merkit, kuten kyseisen teknologian aiemmat suotuisat arvostelut saattavat johtaa laumakäyttäytymiseen (Xu & Warkentin 2020, 3.) He myös ehdottavat, että yksilöt, jotka pitävät suositeltua suojeluun perustuvaa käyttäytymistä pidettynä seuraavat muiden käyttäytymistä. Suotuisat kognitiiviset asenteet auttavat omaksumaan muiden käyttäytymismallin tässä yhteydessä. (Xu & Warkentin 2020, 5.)

Sun (2013, 1015) antaa laumakäyttäytymisen kaksi näkökulmaa: toisten matkimisen sekä omien tietojen vähättelyn. Toisten matkiminen tarkoittaa sitä, että laumakäyttäytyvä yksilö havainnoi toisia ja tekee sitten samat valinnat tai päätökset kuin mitä toisetkin ovat tehneet. Oman tietoperustan hylkäämisellä tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö uskoo muiden tietoperustan olevan parempi kuin omansa ja toimii siksi kuten muutkin. Päätöksen epävarmuus ja muiden toiminnan tarkkailu ovat kaksi pääasiallista olosuhdetta, joiden avustuksella laumakäyttäytymistä näyttää toteutuvan. (Sun 2013, 1015.)

Luottamus

Fukuyama (1995) kuvaa luottamusta ”sosiaalisiksi liimaksi” joka voi pitää organisaation ka-
sassa (Atkinson & Butcher 2003, 282). Riskin käsitteen voi määritellä olevan luottamuksen edellytys, sisältäen uskomukset ja muut käyttäytymiseen vaikuttavat osatekijät. Luottamuksen itsessään voi määritellä halukkuudeksi luottaa toiseen osapuoleen ja ryhtyä toimiin olosuhteissa, jotka tekevät toiminnan aloittajasta haavoittuvan suhteessa toiseen osapuoleen. (Doney, Cannon & Mullen 1998, 604.)

Yhteiskuntatieteet näkevät luottamuksen muodostuvan erilaisten mekanismien kautta. Sosiologisesta näkökulmasta luottamuksen synnyn voi jakaa kolmeen mekanismiin: prosesseihin perustuvaan, ominaispiirteisiin perustuvaan ja erilaisiin instituutioihin perustuvaan luottamukseen. Vaikka sosiologia on lähtökohtana kyseiselle kategorisoinnille, on samankaltaisuuksia havaittavissa myös taloustieteen näkökulmasta. (Zucker 1986, Kramer & Tyler mukaan 1995, 18.)

Prosesseihin perustuva luottamus syntyy esimerkiksi lahjojen vaihtamisesta eli henkilökohtaisista kokemuksista tai odotuksiin perustuen. Vastavuoroisuus on prosessin kannalta tärkeää. Ominaispiirteisiin perustuva luottamus puolestaan pohjautuu velvoittaviin normeihin ja

yhteistyöhön sekä sosiaaliseen samankaltaisuuteen. Esimerkiksi ikä, sukupuoli tai taloudellinen asema voivat vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Luottamusta organisaatioissa voi kuvata myös yksinkertaisena funktiona, jossa taipumus luottavaisuuteen, ominaispiirteisiin perustuva luottamus ja vastavuoroisuuden kokemukset määrittelevät koettua yksilöiden välistä luottamusta. (Kramer & Tyler 1995, 18-23.)

Kramerin ja Tylerin (1995, 167-168) mukaan on olemassa myös nopeaa luottamusta (swift trust), jota on havaittavissa erityisesti väliaikaisissa ryhmissä. Heidän mainitsemansa neljä käsitettä - haavoittuvuus, epävarmuus, riskit ja odotukset - ovat relevantteja heti kun väliaikainen ryhmä muodostuu. Kaikkia edellä mainittuja käsitteitä voi hallita luottavaisen käyttäytymisen eri variaatioilla. Esimerkiksi jos yksi ryhmän jäsen toimii luottavaisesti, muut voivat päätellä tästä, että hänen asenteensa ei ole naiivi. Näin ollen jokainen pienikin nopean luottamuksen teko vaikuttaa ryhmän kykyyn luottaa toisiinsa. Nopea luottamus kumpuaa enemmän teoista kuin ihmissuhteista ja silloin kun keskinäinen riippuvuussuhde pidetään ohuempina (Kramer & Tyler 1995, 191).

2.2.5 Menetelmiä parempaan päätöksentekoon

Bazerman ja Moore (2017, 216) käyttävät debiasing -nimeä menetelmästä, jolla päätöksentekijän kognitiivisesta strategiasta voidaan vähentää tai poistaa vinoumia. Tutkimusten mukaan debiasing menetelmien harjoittelun vaikutukset voivat parantaa päätöksentekoa eli vähentää vinoumia ammatillisessa mielessä ja yksityiselämässä (Sellier, Scopelliti & Morewedge 2019, 1371; Morewedge ym. 2015, 129). Eräässä tutkimuksessa kertaluontoisen debiasing harjoittelun tuloksena koulutetut opiskelijat valitsivat 19 % harvemmin väärän hypoteesin suhteessa kouluttamattomiin (Sellier, Scopelliti & Morewedge 2019, 1377). Debiasing menetelmät eivät oletusarvoisesti ole kalliimpia kuin Status Quo ja pienet muutokset viestin kehystämisessä voivat pienillä lisäkustannuksilla vähentää ajattelun vinoumia. Sosiaalinen vaikuttaminen on voimakas ei-rahallinen motiivi positiiviseen käyttäytymisen muutokseen. (Morewedge ym. 2015, 137.)

Bazermanin ja Mooren menetelmä pitää sisällään muutosjohtamisenkin puolelta tutun kolmi-osaisen mallin, sulata, muuta ja uudelleen jäädytä. Sulattamisella tarkoitetaan päätöksentekijän nykyisten intuitiivisten strategioiden kyseenalaistamista, jotta hän olisi vastaanottavampi vaihtoehdoille. Muuttamisella viitataan käyttäytymisen muutokseen, joka tapahtuu, kun vanhan toimintamallit on sulatettu. Muuttaminen tapahtuu epäselvien päätöksenteon mallien puutoksien selkeyttämisellä, niiden juurisyyden ymmärtämisellä ja huolehtimalla, että havaitut puutteet eivät ole ristiriidassa suhteessa päätöksentekijän itsetuntoon. Uudelleen jäädyttäminen on esimerkiksi rutiinien luomista säännöllistä päätöksenteon tarkkailua varten ja omien käytänteiden tarkkailua. (Bazerman & Moore 2017, 217-218.) Menetelmän tarkoituksena on laajalti muuttaa päätöksentekijän intuitiivisia vastauksia suhteessa päätöksenteko tilanteeseen (Bazerman & Moore 2017, 228).

Monet liiketoiminnalliset päätökset ovat tulosta logiikkaan ja laskelmiin perustuvasta pääte-lystä ja ovat vailla välitöntä moraalista sisältöä. Kun päätöksentekijät jättävät huomioimatta valintojensa moraalisen ulottuvuuden, he vahingossa laiminlyövät tekojensa mahdolliset seu-raukset. (Kramer, Tenbrunsel & Bazerman 2010, 268.) Laajempi lähestymistapa päätöksente-koon tässä kontekstissa ottaisi huomioon enemmän sidosryhmiä ja ei-rahallisia tekijöitä kes-kittyen silti lopputulemiin (Kramer, Tenbrunsel & Bazerman 2010, 269). Omien moraalisten periaatteiden sekä arvojen aktiivinen arviointi vaatii ponnistelua ja reflektointia ja eettinen tiedostaminen yhdistettynä psykologiseen tietoisuuteen voi auttaa päätöksentekijää toimi-maan oikein aikapaineenkin alaisena (Kramer, Tenbrunsel & Bazerman 2010, 287-288).

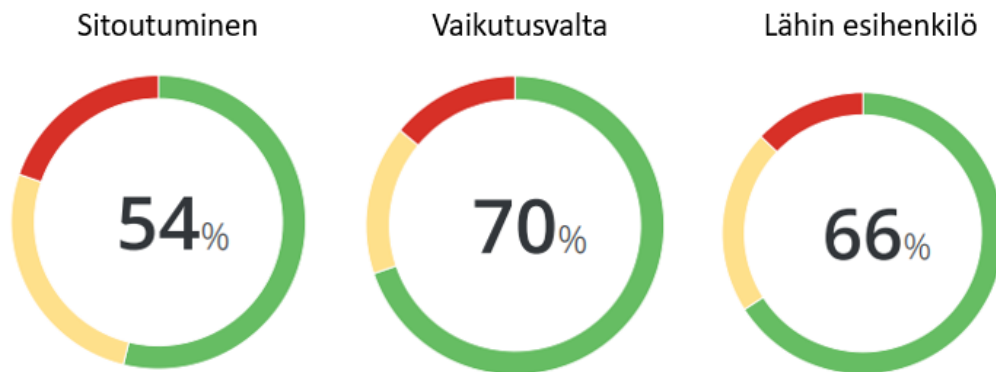
3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähtöasetelma ja kohdeyrityksen nykytila. Kohdeyrityk-sen nykytilalla tarkoitetaan työntekijöiden sitoutumisen tasoa kohdeyritykseltä saatujen tie-tojen perusteella. Luvussa avataan tarkemmin myös mitä sitoutumisen käsite yritykselle mer-kitsee tällä hetkellä. Lisäksi perustellaan valittu tutkimusote ja esitellään valitut menetelmäl-liset ratkaisut, aineistonkeruu, hallinta, käsittely - ja analyysimenetelmät. Lopuksi tarkastel-laan vielä työn luotettavuutta ja eettisyyttä.

3.1 Lähtöasetelma ja kohdeyrityksen nykytila

Kuten johdannossa mainittu, nykyhetkessä Parkerin Suomen Sivuliikkeen palveluksessa työ-sentelee 64 henkilöä, joista yhdeksän esihenkilöinä. Työntekijöillä on kaksi toimipistettä, joi-den sijainnit ovat Vantaa ja Tampere. Lisäksi muutamia henkilöitä työskentelee kotikontto-rista käsin. Parkerilla on ollut poikkeuksellinen vuosi takanaan ja Suomeen on viimeisen vuo-den aikana jouduttu rekrytoimaan 10 henkilöä lisää, koska aikaisemmat työntekijät ovat vaih-taneet työpaikkaa tai roolia. Työntekijöiden vaihtuvuus on siis yrityksen huolenaiheena ja jat-kuva rekrytoiminen lisää yrityksen kustannuksia. Lisäksi Parkerin haasteena on ollut löytää li-sää paikallisia keinoja työntekijöiden sitouttamiseen. (Varis 2023.)

Tutkimuksen lähtöasetelmassa työntekijöiden nykyhetkessä kokema sitoutumisen tasoa ku-vaa yrityksen säännöllinen globaali sitoutuneisuus kysely (engagement survey). Tästä kyselystä muodostuu kolme indeksiä kuvaamaan työntekijöiden sitoutumisen tasoa. Kuviossa 2 on vii-meksi 2022 tehdyn kyselyn sitoutumiseen vaikuttavat tulokset. Kyselyn perusteella ilmenevät suotuisat, neutraalit ja epäsuotuisat vastaukset. Vihreä varjostus tarkoittaa, että vuoden 2022 pisteet ovat paremmat kuin historiallinen vertailu ja punainen varjostus tarkoittaa, että vuo-den 2022 pisteet ovat heikommat historiallinen vertailu. Kysymyksiä indeksien taustalla on avattu kuvion alla. (Engagement survey 2022.)



Kuvio 2: Nykyinen sitoutumisen taso kohdeyrityksessä (Engagement survey 2022)

Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat panostamaan organisaation ja sen tavoitteisiin. Vaikutusmahdollisuudet kuvaavat sitä, kokevatko ihmiset mahdolliseksi saavuttaa tavoitteensa annetuilla resursseilla ja määräysvallalla. Sitoutumisen indeksi kuvastaa sitä, ovatko ihmiset tyytyväisiä palkitsemiseen, osallisuuden tunteeseen, työnsisältöön ja luottavatko he johtoon. Vaikutusmahdollisuudet peilaavat osaako johtaja kehittää tiimiään, jakaa määräysvaltaa oikein sekä tarjota pääsyä tietoon ja resursseihin. Yleinen sitoutumisindeksi oli 54 % vastaajista parempi kuin historiallisesti. Tämän taustalla on kysymyksiä, kuten onko työntekijä harkinnut työpaikan vaihtoa ja onko hän yleisesti tyytyväinen työhönsä. Vaikutusvaltaindeksi on 70 % vastaajista parempi kuin historiallisesti ja yksittäinen indeksiä laskeva tekijä tämän taustalla on, että työntekijät eivät koe yrityksen kuuntelevan mielipiteitä tarpeeksi. Lähin esihenkilöindeksi oli 66 % vastaajista parempi kuin historiallisesti. Indeksiin vaikuttivat laskevasti erityisesti palautteen antoon, arvostukseen ja urakehitykseen liittyvät kysymykset. Lisäksi tunnustus ja palkitseminen nousivat esiin yksittäisinä kehityskohteina. Yrityksen työntekijät kuitenkin kyselyn perusteella arvostat itsenäistä työskentelyä ja kokevat yrityksen edut reiluksi sekä ovat kohtuullisen tyytyväisiä tiimityöskentelyyn ja luottavat yleisesti lähimpään esimieheensä. (Engagement survey 2022.)

Kyselyn vastausaste oli viimeksi 84 % ja tämän perusteella kysely antaa nykyhetkestä kehittämistoimenpiteitä ajatellen realistisen kuvan. Kysely ei kuitenkaan täysin selitä vaihtuvuutta, koska kyselyn mukaan Parkerilla on työntekijöiden mielestä myös sitoutumista tukevia resursseja ja kyselyn perusteella on jo tehty säännöllisiä parannuksia. Tätä taustaa vasten työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä mahdollisia paikallisia kehityskohteita lähdettiin tutkimaan ja kohdeyritykselle haluttiin myös tutkimuksen kautta luoda lisää syvempää ymmärrystä sitoutumisen kokemukseen vaikuttamisesta.

3.2 Tutkimusote

Opinnäytetyön aihepiirin kannalta on oleellista ymmärtää, kuinka kohdeyrityksen työntekijät kokevat sitoutumisen yksilöllisellä tasolla, joten tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen.

Laadullisissa tutkimuksissa tarkastellaan merkitysten maailmaa. Tavoitteena ovat ihmisen omat koetut kuvaukset todellisuudesta. (Vilkkä 2007, 97.) Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkijan on tärkeä ymmärtää, tutkiiko hän kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Lisäksi on huomioitava, että tutkittavan kokemukset eivät koskaan tule tyhjentyvästi ymmärretyksi (Vilkkä 2007, 97-98). Yleisesti on sanottu, että laadullisen tutkimuksen päämääränä on löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Laadullisen tutkimuksen yksi tyypillinen piirre on, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Muita tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltaisuus, kohdejoukon tarkoituksen mukainen valinta, ihmisten suosiminen tiedonkeruussa, aineiston monitahoinen tarkastelu ja tapausten käsittely ainutlaatuisina (Hirsjärvi ym.2009, 164).

3.3 Aineiston keruu ja menetelmälliset valinnat

Aineiston keruu tehtiin teemahaastatteluin ja aineistoa varten haastateltiin Parkerin myynnin, asiakaspalvelun, taloushallinnon ja applikaatiotuen työntekijöitä (liite 2). Seuraavaksi käydään läpi opinnäytetyön aineiston keruu ja menetelmälliset valinnat.

3.3.1 Aineiston keruumenetelmän ja haastateltavien valinta

Vaikka opinnäytetyön tietoperusta toi esiin tiettyjä näkökulmia ryhmän vaikutuksesta sitoutumiseen ja päätöksentekoon, suurin osa tietoperustasta käsittelee sitoutumisen yksilöllistä kokemusta ja päätöksenteon ilmiöiden vaikutusta yksilöön. Lisäksi tarkoituksena oli ymmärtää Parkerin työntekijöiden sitoutumisen kontekstia ja päätöksenteon ilmiöiden vaikutusta sitoutumisen kokemukseen yksilöllisellä tasolla. Tästä syystä haastattelut suoritettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina.

Teemahaastattelu, josta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, on todennäköisesti yleisin tutkimushaastattelun muoto (Vilkkä 2007, 101). Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia valitulla menetelmällä. Teema haastattelu ottaa huomioon myös, että ihmisten asioille antamat merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.) Tässä haastattelu muodossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teema-alueet, jotka tutkimusongelmaan vastaamiseksi on välttämätöntä käsitellä (Vilkkä 2007,101). Haastattelurunkoa ei siis laadita yksityiskohtaista kysymysluetteloa vaan iskusanamainen, pelkistetty teema-alueuettelo, jota tarkennetaan kysymyksillä haastattelutilanteessa. Näiden teemojen pohjalta tutkija voi syventää keskustelua niin pitkälle, kuin tutkimuksen intressit edellyttävät. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.)

Haastateltavien valinnan suoritti opinnäytetyön tekijä. Haastateltaviksi valikoitui kuusi Parkerin työntekijää: kaksi esihenkilönä toimivaa ja neljä työntekijää. Haastateltavien kokemus

yrittäjästä työpaikkana vaihtelee 2-20 vuoden välillä. Parkerilla oli ollut vaihtuvuutta viime aikoina, joten haastateltavilla haluttiin olevan paljon subjektiivista kokemusta Parkerista työpaikkana. Haastateltaviksi valittiin esihenkilöitä sekä työntekijöitä, koska edellä esitetyn teorian mukaan esihenkilön ja työntekijän näkemys ja kokemus sitoutumisesta voi olla kytköksissä toisiinsa. Valitsemalla haastateltavat eri osastoilta haluttiin saada kokonaisvaltainen näkemys sitoutumisen kokemuksesta ja sitoutumiseen liittyvistä ajureista Parkerilla. Opinnäytetyön tekijän työsuhde haastateltuihin on kollega, mutta opinnäytetyöntekijä ei työskentele kenenkään haastatellun kanssa samalla osastolla tai päivittäin samojen projektien kanssa.

Harkinnanvaraisen aineiston keruulle on käytetty termiä eliittiotanta. Tässä otannassa tiedonantajiksi valitaan ne tutkimusten kohteet, joilta odotetaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74.) Toisaalta Vilka (2007, 126) toteaa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei ole väliä, aineiston kokonaislaadulla on enemmän merkitystä.

Kohdeyrityksen työntekijät pyydettiin osallistumaan haastatteluun sähköpostikutsulla (liite 1). Haastateltavat saivat myös lukea ja tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen. Tällä varmistettiin osaltaan tarpeeksi laajat vastaukset sekä vastausten laatu itse haastattelutilanteessa. On tärkeää, että haastateltavat tietävät tutkimuksen aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on omaa käytännön kokemusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Haastateltavia tiedotettiin ennalta sähköpostitse opinnäytetyön ja kehittämistehtävän aihepiiristä ja heille mainittiin opinnäytetyön olevan julkinen dokumentti. Heille kerrottiin myös, että vastaukset annetaan nimettöminä tätä työtä varten. Lisäksi heille painotettiin, että nimettömyyttä suojellaan myös työnantajan suuntaan. Tutkimukseen suostuminen varmistettiin jokaiselta haastateltavalta suullisesti ennen haastattelun aloitusta ja heiltä varmistettiin, että haastattelun nauhoittaminen sopii heille. Kohdeyrityksen henkilöstöpäällikkö oli ennen haastatteluja myös tietoinen suunnitelmasta toteuttaa kuusi kappaletta haastatteluja läpi henkilöstöryhmien anonyymisti.

3.3.2 Haastattelukysymysten muodostaminen

Teemahaastattelun kysymykset laadittiin tukemaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista ja ne mukailevat Hirsjärven & Hurmeen (2022, luku 5.) esimerkkiä teemahaastattelun rungosta. Lisäksi teemoissa huomioitiin teoriassa ja kehittämistehtävän lähtöasetelmassa esiin nousseet aihealueet ja paikallisen kehittämisen näkökulma. Haastateltavilta kysyttiin työnkuvaan liittyvät perustiedot. Ensimmäisenä teemana oli sitoutuminen ja sen merkitys omasta näkökulmasta, toisena teemana työyhteisö, kolmantena teemana motivaatio ja neljäntenä teemana johtaminen.

Lisäksi työntekijöille esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Tarkentavilla kysymyksillä haluttiin saada lisätietoa päätöksenteon ilmiöiden mahdollisista vaikutuksista sitoutumiseen.

3.3.3 Aineiston hallinta

Haastattelut tallennettiin Teams-sovelluksen avulla, mutta suoritettiin kasvotusten. Jokaista haastattelua varten oli varattu aikaa 60 minuuttia. Tallennus tapahtui salasanalla suojatulla tietokoneella ja alkuperäinen materiaali tuhottiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön aineisto litteroitiin. Litteroitu aineisto säilytetään opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella, salasanalla suojatulla tietokoneella.

3.4 Aineiston analyysi

Litteroinnissa tapahtuu vuoropuhelua tutkijan ja tutkimusaineisto välillä ja tästä on hyötyä esimerkiksi tutkimusongelman tulkinnan kannalta (Vilka 2007, 115). Tutkimuksen tavoite määrittelee litteroinnin tarkkuuden ja esimerkiksi teema-alueiden mukaan on mahdollista tehdä osittainen litterointi (Vilka 2007, 115-116.) Tämän opinnäytetyön tapauksessa osittainen litterointi koettiin riittäväksi. Vilka (2007, 116) mainitsee että litteroinnin tulee vastata haastateltavien antamia lausumia ja merkityksiä.

Opinnäytetyön tietoperustaan ja haastattelujen aineistoon nojaten haluttiin tunnistaa Parkerin työntekijöiden sitoutumisen kokemukseen vaikuttavat tekijät ja päätöksenteon ilmiöt, jotka sitoutumiseen vaikuttavat. Analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tuomen & Sarajärven (2018, 165) mukaan sisällönanalyysillä aineisto saadaan järjestyksi johtopäätöskien tekoa varten. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä päätetään aineiston keräämisen jälkeen mutta ennen analyysiä mistä logiikkaa tai kertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen aineisto pelkistetään eli epäolennainen tieto hävitetään. Seuraavaksi tutkimusaineisto ryhmitellään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Viimeiseksi jokaiselle ryhmälle annetaan ”kattokäsite” ja tutkimuksen tuloksena muodostuu käsitteitä, luokitteluja tai teoreettinen malli. (Vilka 2007, 140).

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen tulisi olla aina luotettava ja pätevä. Näiden ominaisuuksien mittarina käytetään kahta termiä: reliaabelius ja validius. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella eli pätevyydellä viitataan siihen, onko tutkittu ja mitattu mitä alun perin oli tarkoituskin tutkia. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettua tutkimusta ja tutkimuksen luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä tapahtumina. Arvioinnin kohteena ovat tutkijan teot, valinnat ja ratkaisut, joten luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Tutkijan tulee arvioida ratkaisujensa toimivuutta tavoitteiden kannalta. (Vilka 2007, 158-159.) Tuomi & Sarajärvi (2018, 165) toteavat, että on otettava huomioon myös puolueettomuusnäkökulma, kun arvioidaan luotettavuutta. Monia sisällönanalyysillä toteutettuja tutkimuksia voi kritisoida keskeneräisyydestä.

Tutkija on saattanut kuvata analyysia tarkasti, mutta on jättänyt tekemättä mielekkäät johtopäätökset ja järjestetty aineisto esitetään tuloksina. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 165.)

Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeyrityksessä, on luotettavuuden kannalta tärkeää, että tutkimuksen vaiheet on raportoitu tarkasti ja hyviä tieteellisiä käytänteitä kunnioittaen. On myös tärkeää huolehtia, että aineistoon käsittely hoidetaan läpinäkyvästi. Johtopäätöksiin päätymistä koitettiin vahvistaa selkeällä teoriaan pohjautuvalla teemahaastattelurungolla, jonka avulla teoriasta syntyvää ymmärrystä syvennettiin tämän tutkimuksen kontekstin sisällä. Haastateltavia on ennen haastattelun aloitusta tiedotettu mihin tarkoitukseen opinnäytetyötä tehdään ja heille on kerrottu työn aihepiiri. Heille myös painotettiin, että tiedot käsitellään anonyymisti.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään saturaation käsitettä. Käsite viittaa aineiston kyläisyyteen. Aineisto voidaan nähdä riittäväksi, kun samat asiat alkavat toistumaan haastatteluisissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Haastatteluista luokiteltiin teemoittain haastateltavien keskuudesta nousseita asiasanoja ja näin varmistettiin, että aineisto on riittävä opinnäytetyön tavoitteiden kannalta.

Eettisesti hyvän tutkimuksen edellytys on, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä edellytetään suostumusta ja perehtyneisyyttä. Perehtyneisyys tarkoittaa, että tutkimuksen tapahtumakulku paljastetaan tutkimushenkilölle ja hänen tulee se ymmärtää. Suostumus puolestaan tarkoittaa, että henkilö kykenee tekemään rationaalisia arviointeja ja hänen osallistumisensa on vapaaehtoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-25.) Tutkimuksen on tuotettava uutta tietoa tai esitettävä miten vanhaa teoriaa tietoa voi hyödyntää uudella tavalla. Lisäksi tutkijan on toimittava rehellisesti ja vilpittömästi eli kunnioitettava toisten tutkijoiden tietoa. (Vilka 2007, 30).

Tässä tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä peilattiin koko prosessin ajan ja tutkimuksen suunnitteluvaiheessa varmistettiin, että tutkimukseen osallistuvilta on saatu suostumus sekä heillä on riittävä ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelujen aineisto on kuvattu mahdollisimman tarkasti anonyymiteetin sallimissa rajoissa ja niiden pohjalta on luoto johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli teemahaastatteluilla ymmärtää kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumisen kokemusta ja päätöksenteon ilmiöiden vaikutusta sitoutumisen kokemukseen. Ensimmäinen teema rakennettiin selittämään sitoutumista suoraan työntekijän omasta näkökulmasta. Toinen teema kävi läpi työyhteisöön liittyviä tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta sitoutumisen kokemukseen. Kolmas teema rakentui työntekijän motivaation ympärille ja sen

kautta haluttiin ymmärtää motivaation vaikutusta sitoutumiseen. Neljäs teema käsitteli johtamista ja sen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen.

Tutkimustuloksiin perehdytään avaamalla aineisto teemoittain. Jokaisen teeman kohdalla avataan aineistosta esiin nousseet havainnot teemaan liittyen. Tietyt haastattelukysymykset käydään yksityiskohtaisemmin läpi, koska niiden sisältö on johtopäätösten ja kehittämisehdotusten muodostamisen näkökulmasta kaikista oleellisinta. Haastatteluaineistoa käydään läpi suurin lainauksin seikkaperäisesti, mikäli teeman kannalta on oleellista korostaa aineistossa esiin nousseita näkökulmia. Muuten aineistoa tulkitaan yleisemmin, koska haastateltavien anonymiteettiä halutaan suojella. Kyse on haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista ja tutkimuksessa käsitellään sensitiivisiä aiheita. Lisäksi anonymiys oli yksi tutkimussuunnitelman lähtökohdista.

Haastateltavista kaksi oli esihenkilöitä ja neljä työntekijöitä. Esihenkilöiltä koitettiin saada vastauksia heidän subjektiivisesta näkökulmastaan käsiteltyihin teemoihin ja heidät ohjattiin myös arvioimaan omaa toimintaansa alaisiaan kohtaan jokaiseen teemaan liittyen. Jos haastateltavat vastasivat teemoihin suppeasti, heidät ohjattiin syvempään vastaamiseen lisäkysymyksiin haastateltavan toimesta. Näin haluttiin varmistua, että aineisto on mahdollisimman kuvaava versio kohdeyrityksen todellisuudesta opinnäytetyön aihealueen mukaisesti. Aineistoa kerätessä opinnäytetyön tekijä huomasi viidennen ja kuudennen haastattelun kohdalla, että vastauksien sisältö alkoi osittain toistaa itseään, joten aineiston voi todeta olevan opinnäytetyön tarkoituksiin riittävä.

Tutkimustulosten jälkeen luvussa 5 käydään läpi aineistoon perustuvat johtopäätökset reflektoiden esiin nousseita havaintoja teoriaosuuden sitoutumisen teoriaan ja päätöksenteon ilmiöiden teoriaan.

4.1 Työntekijän sitoutumisen kokemus

Haastattelussa kysyttiin suoraan haastateltavan näkökulmaa sitoutumisen merkityksestä. Haastattelun aloittaminen kysymyksellä sitoutumisen merkityksestä osoittautui hyväksi aloitukseksi ja oli hienoa huomata, että haastateltavilla oli aiheeseen selkeä ja yhtenäinen näkemys. Haastateltavilla oli selkeä ja suurelta osin yhteneväinen kuva, mitä sitoutuminen heille merkitsee ja kuinka he sen kokevat. Tähän teemaan vastaaminen toimi johdantona haastattelun muihin kysymyksiin, jotka tarkentavat sitoutumisen kokemuksen yksilölliselle tasolle.

”Sitoutuminen merkitsee sitä, että on valmis laittamaan oman aikansa ja energiansa jonkun tarkoituksen puolesta, ja vielä ehkä jopa intohimoisesti eikä vain kylmästi.” (haastateltava 1)

”Jos puhutaan työnantajasta ja sitoutumisesta, puhutaan luottamuksesta ja se luottamus mitataan joka päivä.” (haastateltava 5)

”Sitoutuminen tarkoittaa yksinkertaistaen sitä, että ne tehtävät mitkä olet ottanut vastaan, on sinun pyrkimys tehdä mahdollisimman hyvin ja pyrit kehittämään asioita eli että hommat menevät eteenpäin.” (haastateltava 4)

”Yksi merkittävä tekijä on, että voi vaikuttaa asioihin, saa olla osallinen ja voi osallistua kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Ja turva tiimissä on tärkeää minulle henkilökohtaisesti eli voi olla tiimissä myös eri mieltä asioista ja uskaltaa sen sanoa.” (haastateltava 2)

Vastauksista ilmeni, että sitoutuminen merkitsee yleisellä tasolla luottamusta työnantajaan kohtaan, osallisuutta, turvallisuuden tunnetta tiimin ja työyhteisön sisällä. Lisäksi vastauksissa korostui sitoutumisen merkitys eteenpäin ajavana voimana ja motivaationa. Sitoutuminen vaikuttaa haluun hoitaa annetut työtehtävät kunnolla ja itseään kehittäväällä otteella.

4.1.1 Organisaation vaikutus sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen

Haastateltavien mielestä työnantaja rakentaa perustan sitoutumiselle ja työnantajalla on mahdollisuus luoda ilmapiiri missä on helppoa olla oma itsensä. Tärkeää on saada palautetta omasta toiminnasta. Moni haastateltava koki tärkeäksi ymmärtää, miksi on töissä juuri omassa tehtävässään. Kolme haastateltavaa myös mainitsi, että organisaation muutoskyky on tärkeä asia sitoutumisen kannalta. Yhtenä yksittäisenä asiana muutama haastateltava mainitsi myös yrityskulttuurin vaikutuksen sitoutumiseen. Tämän voi nähdä kattavan edellä mainitut asiat, koska yrityskulttuurista tarkentavasti kysyessä lueteltiin samankaltaisia vastauksia. Näiden kysymysten yhteydessä kaikki haastateltavat myös mainitsivat itseohjautuvuuden olevan tärkeä tekijä ajatellen omaa sitoutumisen kokemusta. Haastattelussa tuli ilmi vaihtuvuuteen liittyen työnantajan vaihtamiseen liittyvät epävarmuustekijät kuten uusi työyhteisö ja uuden työnantajan toimintatavat sekä mahdollisesti erilainen palkitseminen. Tätä asiaa kysyttiin haastatelluilta vielä erillisenä kysymyksenä.

Osa haastateltavista koki puolestaan, että sitoutuminen on myös jokaisen sisältäpäin tuleva voima, johon henkilökohtaiset resurssit vaikuttavat. Lisäksi kaksi haastateltavista mainitsi myös rahallisen palkitsemisen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Huomattavaa aineistosta oli, että jokaisen haastateltavan vastauksissa kuvailtiin kuitenkin ensin muita tekijöitä ja rahalliset kannustimet mainittiin vasta viimeisenä asiana.

Kaikki haastatellut henkilöt kuvailivat oman inspiroitumisensa tai innostumisensa liittyvän asioiden tai projektien ratkaisuun eli tulosten aikaansaamiseen. Useampi myös mainitsi, että voittaminen ja kokemukset itsensä kehittämisestä ovat innostavia.

”Kun hommat rullaa ja sujuu, se saa mut inspiroitumaan. Sitä haluaa rakentaa, että tiimin jäsenten tulee olla mahdollisimman itseohjautuvia, jos esimerkiksi itse on pari päivää poissa, hommien tulis silti toimia.” (haastateltava 2)

”Kaikki uuden oppimiset, onnistumisen elämykset ja haasteet, jotka saa voitonjuhlafiilikseen. Jossain vaiheessa samankaltaiset kokemukset sitten laimenee kun ura etenee, mutta tiimityö on sellanen asia mikä saa innostumaan. Esimerkiksi suunnittelemaan projekteja ja huomaa miten muut tekee hyvää työtä. Voittamisestahan tässä on kyse.” (haastateltava 5)

4.1.2 Vuosittainen sitoutuneisuus kysely (engagement survey)

Opinnäytetyön johdannossa ja tutkimuksen lähtöasetelmassa mainittiin yrityksen vuosittainen sitoutuneisuus kysely, joten yhtenä kysymyksenä kysyttiin haastateltavien mielipidettä liittyen tähän kyselyyn. Jokainen haastateltava oli osallistunut viimekertaiseen kyselyyn, mutta suurimman osan oli vaikea yksilöidä mitä he kyselyyn vastasivat. Isoimmaksi syyksi nimettiin kiire kyselyn lähettämisen aikaan.

Kysely sai jokaiselta haastatellulta kritiikkiä rakenteestaan, kysymysten asettelusta sekä sisäisestä viestinnästä kyselyyn liittyen. Rakenne koettiin liian raskaaksi ja kysymysten vastausasteikko ei haastateltujen mukaan anna sitoutumisen tilasta todellista kuvaa, koska kysymykset koettiin muodoltaan johdatteleviksi. Haastateltavat kokivat, että niihin vastaaminen totuudenmukaisesti on haastavaa. Aineistosta välittyi käsitys, että kyselyn tuloksia ja niiden perusteella tehtäviä toimenpiteitä ei ole toteutettu tai kommunikoitu selkeästi läpi organisaation. Yksi haastateltava tosin mainitsi, että kehitystä on tapahtunut viimeisen kyselyn osalta vastausten antamisen helppouteen liittyen.

”On hyvä, että mitataan, mutta en oo vakuuttunut toteutuksesta ja kysymyksistä. Mitä toimenpiteitä on tehty ja miten ne on implementoitu? Kommunikointi on ollut äärimmäisen huonoa tän suhteen Nordicissa ja Suomessa.” (haastateltava 3)

”Kyselyyn on helppo vastata kaikkiin kysymyksiin keskivaiheille, toisaalta ei tule annettua kovin hyviä pisteitä, mut ei myöskään huonoja pisteitä niihin kysymyksiin.” (haastateltava 6)

4.2 Työyhteisö

Työyhteisö sosiaalisena ympäristönä on merkittävä tekijä, kun puhutaan työhön sitoutumisesta ja työntekijän sitoutumisesta organisaatioon. Aineiston perusteella työyhteisö toimii sosiaalisena ympäristönä hyvin ja kommunikointi työntekijöiden kesken avointa. Monet haastatellut näkivät työyhteisön voimavarana. Yleinen aineistosta ilmenevä asia oli, että haastatellut kokivat kollegat mukaviksi ja uskoivat myös muiden ajattelevan samoin. Kukaan haastatelluista ei maininnut, ettei uskaltaisi puhua mielipiteitään tai olla oma itsensä nykyisessä roolissaan. Lisäksi haastatellut kokivat tuntevansa luottamusta tiimiään ja pääsääntöisesti myös esihenkilöään kohtaan. Sosiaalista vertailua työyhteisön sisällä koettiin jonkun verran, mutta

pääsääntöisesti haastateltavat kuvailivat sosiaalisen vertailun olevan hyvässä hengessä tapahtuvaa.

Vaikka työyhteisö sai hyvää palautetta, myös rakentavia kommentteja annettiin sisäiseen viestintään, muutosjohtamiseen, viimeaikaiseen suureen vaihtuvuuteen ja Tampereen sekä Vantaan konttorin väliseen vuorovaikutukseen. Viestintä avainhenkilöiden rekrytointiin koettiin puutteelliseksi. Tähän liittyen, muutama haastateltava koki, että rekrytoinneissa suositaan homogeenisiä ja ulospäinsuuntautuvia persoonia. Tiettyihin organisaatiomuutoksiin liittyvä tiedottaminen koettiin negatiivisesti. Lisäksi koronan vaikutukset kuten etätyö yhdistettynä sinänsä nuoreen organisaatioon ja sen käytänteisiin koettiin epävarmuustekijänä. Useampi mainitsi, että nykyinen etätyökäytäntö on hyvä asia ja sen toivottiin jatkuvan. Vaihtuvuus puolestaan sai yhden vastaajan miettimään, onko tilannetta koskaan oikeastaan purettu. 2022 Parkerilla Suomessa vaihtui kymmenen työntekijää ja haastateltava koki, että asian juurisyitä ei ole käsitelty. Lisäksi aineistossa oli viitteitä, että muutamat työntekijät kokivat Vantaan ja Tampereen hieman eriytyneiksi yhteisöiksi ja päätäntävällän koettiin keskittyvän Tampereelle.

Viestintäkanavia koettiin olevan liikaa ja useampi työntekijä toivoi yksinkertaistetumpaa viestintää. Nykyisin käytössä olevia viestintäkanavia mainittiin Teams, Sharepoint, Viva Engage, Yammer ja sähköposti ja kaikki haastateltavat kokivat tämän haittaavaan osaltaan työyhteisön tehokasta toimintaa. Aineiston perusteella voi siis todeta, että työyhteisöön liittyen osa haasteista saattaa näyttäytyä voimakkaampina sisäisen viestinnän käytänteiden takia.

Työyhteisön merkityksen työntekijän sitoutumisen näkökulmasta voisi määritellä parhaimmillaan sitoutumista tukevaksi tekijäksi, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunteen kautta sitoutumisen kokemusta. Aineiston perusteella näyttäisi myös siltä, että toimiva työyhteisö olisi sitovan voima, vaikka ihmisten subjektiiviset käsitykset sitoutumisen kokemuksesta vaihtelisivat.

High performance team konsepti

Parkerin high performance team konsepti (HPT-konsepti), otettiin myös tarkastelun kohteeksi, koska yrityksen strategian mukaan, konsepti liittyy vahvasti sitoutumiseen ja se on käytössä läpi organisaation.

Aineiston mukaan HPT-konsepti koetaan hyvänä idea, mutta käytännön toteutuksen koettiin epäonnistuneen. Viestintä liittyen tiimien tavoitteisiin ja tarkoitukseen koettiin puutteelliseksi. Tavoitteiden toivottiin olevan lähempänä operatiivista toimintaa ja tiimin tarkoituksen pitäisi olla aina selkeänä mielessä tiimiin osallistujille. Tiimien toiminnasta ei haastateltavien mukaan ollut tarpeeksi tietoa saatavilla ja oli epäselvää millä kriteereillä tiimejä perustetaan. Lisäksi tiimien tavoitteiden saavuttamisessa koettiin olevan epäselvyyksiä organisaation tasolla ja haastatelluille ei ollut selvää, onko tiimien tuloksia nähtävissä

jokapäiväisessä toiminnassa. Haastatteluissa nousi esiin myös vahvoja kokemuksia, että tiettyjä HPT-tiimejä vetävät yksilöt on valittu liiaksi sosiaalisten ominaisuuksien, kuten ulospäin suuntautuneisuuden perusteella.

”Jos mä yleisellä tasolla kommentoin HPT-konseptia, se ei toimi. Koska Parker asetti tavoitteeksi, että x määrä työntekijöitä pitää olla HPT:ssa mukana. Se generoi sen, että tiimejä on ja tavoite on saavutettu.” (haastateltava 5)

”Me alotetaan kauheasti HPT-tiimejä, mutta mitä niistä seuraa ja milloin ne tulee maaliin.” (haastateltava 2)

”Ei ole ollut sinänsä hyödyllisiä yhteistyössä, en ole yhtään tiimiä nähnyt mikä on päässyt maaliin. Moni tiimi kuolee prosessin aikana ja moni asia Parkerilla jää vaiheeseen 80-90 % mutta ei mennä maaliin.” (haastateltava 5)

4.3 Motivaatio

Aineiston perusteella ongelmanratkaisu ja itsensä kehittäminen vaikuttivat olevan suurimmat yksittäiset motivaatiota lisäävä tekijät. Lisäksi omaan toimenkuvaan liittyvä autonomia koettiin tärkeäksi. Oli mielenkiintoista huomata, että haastateltujen joukosta löytyi myös paljon kilpailuhenkisyttä ja halua ratkaista esimerkiksi asiakkaiden haasteita ja saattaa työtehtävät laadukkaasti päätökseen. Toisin sanoen, haastateltavat kokivat olevansa sisäisesti motivoituneita. Sisäinen motivaatio puolestaan lisää sitoutuneisuutta.

Ulkoisesti motivoivina tekijöinä mainittiin rahallinen palkitseminen ja edut. Näihin liittyen mainittiin myös, että palkitseminen ja onnistumisten tunnustamisen osalta viestinnässä olisi parannettavaa. Muutama haastateltava mainitsi, että epäonnistumisia käydään läpi pääsääntöisesti rakentavasti, mutta sanktiot myös omalta osaltaan voivat motivoida pääsemään tavoitteisiin. Vaikka palkka itsessään ja edut koettiin reiluiksi, ylimääräiset rahalliset tunnustukset, kuten bonukset tai yksilön suoritukseen perustuvat rahalliset korvaukset koettiin huonosti viestityiksi. Bonusten osalta myös koettiin, että niitä ei ole millään tavalla sidottu henkilökohtaiseen suoriutumiseen.

Neljä haastateltavaa koki, että heidän roolinsa ja sen merkitys on selkeä. He mainitsivat, että ymmärtävät miksi ovat nykyisessä roolissa ja mikä roolin tarkoitus on. Kaksi haastateltavaa puolestaan koki työnsä olevan joko merkityksetöntä tai nykyisen roolin olevan vielä epäselvä vastuiden ja tarkoituksen osalta. Muutama haastateltava koki myös, että epävarma maailmantilanne heijastuu negatiivisesti motivaatioon. Esimerkiksi Parkerin laajemmat sidosryhmät kuten valmistavat divisioonat ja IT eivät ole tehtäviensä tasalla.

Motivaatiota rajoittavina tekijöinä aineiston perusteella voidaan pitää viestintää liittyen palkitsemiseen ja tunnustusten jakamiseen ja organisaation laajempi, Euroopan tasolla tapahtuva viestintä liittyen epävarmuuksiin. Osittain myös oman työn rooli koettiin epäselväksi.

Roolin epäselvyys voi aineiston perusteella liittyä myös organisaation ulkoihin tekijöihin kuten haastavaan asiakaspalautteeseen tai eräiden tuotteiden saatavuusongelmiin, jotka aiheuttavat normaalin prosessin ulkopuolisia häiriötekijöitä sekä ylimääräistä työtä.

”Olen aika ratkaisukeskeinen, pääsen osallistumaan ratkaisuihin ja sitten myös kyllä tavoite henkinen, on motivoivaa nähdä, että pääsee eteenpäin.” (haastateltava 1)

”Jos osaat itse markkinoida itseäsi, onnistumiset tunnustetaan. Joskus tuntuu, että kiitokset menee aina samaan osoitteeseen.” (haastateltava 5)

4.4 Johtaminen

Esihenkilön ominaisuuksien arvostamisessa vastauksissa korostui luottamus esihenkilöön ja hänen mahdollisesti tarjoama tuki vaikeissa tilanteissa. Lisäksi esihenkilön kyky viestiä organisaation strategiaa, muutoksia ja tavoitteita koettiin tärkeäksi. Samat ominaisuudet johtamistyöskentelyssä linkittyivät myös työntekijöiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen.

Luottamus esihenkilön ja hänen tiiminsä välillä oli suurimmalla osalla haastatelluista vastaajavaroista ja suurin osa haastatelluista koki, että luottamus oli kunnossa. Tosin, muutama haastatelluista mainitsi, että viestintä ja kommunikointi tuntuu välillä mukavuus hakuiselle eli keskitytään positiivisiin asioihin ja negatiivisten näkökulmien esiintuominen ei ole toivottavaa.

Haastatteluissa ilmeni myös suoria esimerkkejä aiemmasta huonosta johtamistyöskentelystä tietyn henkilöstöryhmän osalta ja pohdintaa onko kyseiset haasteet käsitelty organisaatiossa tyydyttävällä tasolla loppuun. Lisäksi haastatteluissa mainittiin johtamiseen liittyen ero Ruotsalaisen ja Suomalaisen kommunikointi tyylin välillä. Ruotsissa asioista puhutaan yleisesti positiivisemmin ja negatiiviset asiat tuodaan pehmeämmin esiin. Suomessa negatiiviset asiat halutaan käsitellä suoraan ja epäkohdat tuodaan esiin rohkeammin myös johtamisen osalta. Tähän voi liittyä epävarmuutta puolin ja toisin, mikä puolestaan voi johtaa huonoihin lopputuloksiin, jos ongelmat jäävät osittain käsittelemättä.

Aineistossa korostuivat maininnat johtamisen merkityksestä tärkeänä ajurina pysyä sitoutuneena työpaikkaan ja esihenkilötyön tärkeydestä töissä viihtyvyyden ja turvallisuuden tunteen näkökulmista. Lähiesihenkilöiden viestinnän haastateltavat kokivat pääsääntöisesti laadukkaaksi ja nykyinen johtamistyyli sai positiivista palautetta haastatelluilta.

”Tärkeänä pidän, että asiat käsitellään positiivisen kautta eli virheitä ei ole erikseen osoitettu vaan asiat on käyty rakentavasti läpi. Virheistä pitää antaa palautetta. Jos tulisi hankala tilanne, niin esihenkilön tuki on todella tärkeää.” (haastateltava 2)

”Kun puhutaan vaikka muutosjohtamisesta, niin meidänkin liiketoiminta muuttuu kokoajan. On tärkeää, miten esihenkilö reagoi, lisääkö hän epävarmuutta vai pyrkiikö hän poistamaan sitä. Onko kommunikaatio selkeää ja pystyykö omaa organisaation palastaan ohjaamaan muutoksen keskellä oikein.” (haastateltava 4)

4.4.1 Kuva kohdeyrityksen ylemmästä johdosta

Ylemmällä johdolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan haastateltavien ja haastateltavien esihenkilöiden osalta organisaation hierarkian mukaan ylempää johtoa. Esimerkiksi toimitusjohtaja, EMEA-alueen Vice Presidentit, tiettyjen myyntiryhmien myyntijohtajat ja muu myyntiyhtiön yläpuolella oleva katto-organisaatio kuuluu tähän ryhmään.

Ylimmän johdon toimintaa ei pidetty aineiston perusteella läpinäkyvänä. Osa haastatelluista myös mainitsi, että ylemmän johdon kaikki toimet eivät voi olla täysin läpinäkyviä ennen kuin ne on implementoitu käytäntöön. Joillain henkilöillä organisaatiossa oli ollut ota tai jätä tilanteita uusien työroolien kanssa ja koettiin, että suuria muutoksia oli kommunikoitu epäselvästi. Osa haastatelluista koki, että vaikeita asioita ei keskustella läpi ennen isoja päätöksiä. Aineiston perusteella osa koki ylemmän johdon toiminnan olevan kaukana todellisuudesta, jossa kohdeyrityksessä työskennellään, osa puolestaan ei oikein osannut vastata kysymykseen kattavasti ja koki että asia ei heitä suoranaisesti kosketa.

”Nyt on vähän sellanen homma, että strategia annetaan esihenkilöiden vastuulle ja siitä sitten se pitäisi viedä eteenpäin. Meillä pitäisi olla organisaatiossa lupa epäonnistua. Jos ihmiset pelkää epäonnistua, niin tulee keskinkertaisia tuloksia.” (haastateltava 4)

”Ylemmästä johdosta ei sinänsä ole mielipidettä, koska kommunikointi ylempään johtoon on hyvin rajallista. Jotain yleisiä viestejä tulee, mutta ei oikein voi muodostaa mielipidettä.” (haastateltava 3)

4.4.2 Johtaminen ja työstä inspiroituminen

Haastatteluissa korostuivat inspiroitumiseen tai luovuuteen liittyen subjektiiviset vastaukset jokaiselta haastatellulta. Suurin osa haastatelluista nosti esiin myös henkilökohtaisia mielenkiinnon kohteita ja niiden sovittamista soveltuvien osin myös työelämään.

Esihenkilöiden rooli inspiroimisessa on antaa liikkumatilaa, luoda luottamuksellinen toimintaympäristö ja tukea uusien toimintamallien tai ideoiden kehittämisessä. Suurin osa haastatelluista koki, että nykyinen johtamistyyli antaa tilaa myös luovuudelle. Kritiikkiä nykyistä johtamistyyliä kohtaan tuli esihenkilöiden kyvystä kuunnella palautetta. Haastatelluilla oli joitain negatiivisia kokemuksia liittyen siihen, että esihenkilöt eivät aina ole valmiita kuuntelemaan asioita avoimella mielellä ja tekemään toimenpiteitä kuulemansa perusteella.

Joka tapauksessa inspiroituminen koettiin yksilöllisenä käsitteenä, johon johtamisella voidaan positiivisesti vaikuttaa molemminpuolisen luottamuksen ja itseohjautuvuutta kannustavan johtamistyylin kautta.

5 Johtopäätökset

Edellisessä luvussa käytiin läpi tutkimuksen tuloksia teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen tuloksiin teoreettisen viitekehyksen kautta keskittyen kohdeyrityksen organisaation nykytilaan tutkimusaineiston antaman tiedon valossa. Tutkimustulosten käsittely alkaa työntekijän sitoutumisen kokemukseen vaikuttavista tekijöistä: työyhteisö, motivaatio ja johtaminen. Näiden jälkeen perehdytään työntekijän sitoutumisen kokemukseen ja sen alaluokkana tutkimustuloksiin liittyen vuosittaiseen sitoutuneisuus kyselyyn. Toisena alaluokkana käydään läpi HPT-konsepti. Viimeiseksi käydään läpi johtopäätöksiä sisäisen viestinnän vaikutuksesta sitoutumiseen. Jokaisen luvun yhteydessä on myös pohdittu mahdollisia kehitysehdotuksia nykytilaan. Yhteenvedo tutkimuksesta ja kehitysehdotuksista käydään läpi luvussa 6. Lisäksi luvussa 7 vielä kiteytetään kohdeyrityksen nykytilaan tutkimuksen tuloksena muodostuneet kehityssuosituksia.

5.1 Työyhteisön nykytila

Vaikka nykyisten tutkimusten valossa on epäselvää, viitataan sitoutumisella yksilön vai ryhmätason ilmiöön, työyhteisöllä oli aineiston perusteella suuri merkitys sitoutumisen kokemukseen ja se toimi haastatelluille voimavarana työtyytyväisyyteen ja jatkuvuussitoutumiseen. Ainakin pidempään työskennelleiden työntekijöiden osalta voi tutkimuksen tuloksena todeta, että sitoutuneet työntekijät voivat luoda positiivisen ilmapiirin tiimin, vaikka käytettäviä resursseja olisi niukastikin. Koska sosiaaliset normit säätelevät ihmisten vuorovaikutusta, voidaan tutkimustulosten perusteella todeta, että kohdeyrityksen työyhteisön sosiaalinen normisto koordinoi parhaassa tapauksessa myös uusien työntekijöiden odotuksia. Työyhteisön nykytila sosiaalisena ympäristönä on aineiston perusteella myös hyvässä kunnossa. Sosiaalisen vertailun ei koettua aiheuttavan ylimääräisiä paineita, vaikka sitä työpaikalla tapahtuukin.

Tutkimuksen tuloksena ei havaittu suoria esimerkkejä laumakäyttäytymisestä, mutta on hyvä huomata, että esimerkiksi päätös lähteä työpaikasta tai muuttaa omaa ajatteluaan työyhteisöä kohtaan tehdään varmasti osittain matkimalla toisia ennen omaa päätöksentekoa tällaisessa tilanteessa. Yksilö varmasti tarkastelee päätöstään organisaation tasolla ja hänen mielityksensä kyseistä asiaa kohtaan muuttuvat. Laumakäyttäytyminen voi omalta osaltaan myös selittää, miksi tutkimuksen tuloksena työyhteisön sosiaalisen ympäristön todettiin olevan hyvässä kunnossa.

Tutkimuksen tuloksissa ilmeni myös huolia nuoren organisaation, koronan aiheuttamien muutosten kuten etätöiden sekä aiempina vuosina suuren työntekijöiden vaihtuvuuden tiimoilta.

Nuorella organisaatiolla viitataan tutkimustulosten yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Työntekijöissä aiheutti huolta, miten verrattain uusi organisaatio selviää, mikäli tulevat vuodet koetaan yhtä haastaviksi kuin pari viimeistä vuotta.

Tätä voi selittää saatavuusheuristiikka, koska ihmiset arvioivat tiettyjä tapahtumia sen perusteella, kuinka helposti he voivat palauttaa mieleensä vanhan tapahtuman. Esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuus on ollut tiheää viime vuonna voi johtaa arvioimaan, että työntekijöiden vaihtuvuus olisi tiheää vieläkin. Lisäksi on muistettava, että vuorovaikutus muiden henkilöiden kanssa voi johtaa heuristiikkojen siirtymiseen. On mahdollista, että saatavuusheuristiikka vaikuttaa tutkimustuloksissa ilmenneisiin huoliin sekä tiedostamattomaan laumakäyttäytymiseen.

Etätyö ja siihen liittyvät käytänteet koettiin tärkeäksi asiaksi työntekijöiden keskuudessa. Tämä tulee varmasti olemaan haaste kohdeyrityksessä ja myös monella muulla yrityksellä tulevaisuudessa. Entinen status quo - tila rikkoutui, kun korona pakotti suuren osan työntekijöistä pitkäaikaisesti etätöihin. Vastaavasti uusi status quo -tila on todennäköisesti päässyt syntymään nykyisten etätyökäytänteiden suhteen työntekijöiden keskuudessa ja paluu toimistolle nähdään eräänlaisena riskinä. Tietysti etätyökäytänteet voivat esimerkiksi lisätä kohdeyrityksessä Teams-palavereiden määrää, mutta vastaavasti sopivia tiloja toimistolla pitää rauhassa Teams-palavereita ei ole jokaiselle saatavilla. Uusien työntekijöiden saaminen osalliseksi työyhteisöön on varmasti haastavampaa etätöiden ollessa yleisempiä kuin ennen, koska sosiaalinen vuorovaikutus on erilaista ja sitä on kasvatusten vähemmän. Lisäksi ryhmäharha saattaa vaikuttaa aineiston perusteella sisäisiin rekrytointeihin. Ryhmäharhan voi määritellä ihmisten taipumukseksi suosia oman sisäisen ryhmänsä jäseniä ryhmän ulkopuolisten sijaan. Ryhmän ulkopuolisia jäseniä saatetaan nähdä negatiivisesti tai pitää alempiarvoisina. (Hewstone, Rubin, & Willis 2002, 575-604.) Toinen vinouma, joka voi liittyä rekrytointeihin ja urapolkuihin on sädekehävaikutus (halo effect). Kyseinen vinouma lisää ensivaikutelman painoarvoa päätöksenteossa (Kahneman 2011, 83). Esimerkiksi jos komea ja itsevarma ihminen pitää puheen, yleisö arvostelee häntä suotuisammin (Kahneman 2011, 4). On hyvä, että ihmisille tarjotaan urapolkuja, mutta vaarana voitaneen pitää liian samankaltaisten ihmisten enemmistöä ja näin työpaikan diversiteetin katoamista.

Koska ulkoinen valvonta voi vahvistaa ryhmäsääntöjä ja sanktioita on hyvä pohtia, käytetäänkö kohdeyrityksessä jollain tasolla liikaa resursseja prosessien valvontaan. Prosessorientoituneisuus voi johtaa monimutkaiseen päätöksentekoon. Vaikka työyhteisön väliset sosiaaliset suhteet ovat tulosten mukaan hyvässä kunnossa, tutkimustuloksissa oli selkeä huoli työyhteisön tulevaisuudesta ikään kuin ”pinnan alla”. Organisaation voisi olla tehokkaampaa keskittyä viestimään kuinka organisaatio voi vastata näihin tulevaisuuden haasteisiin ja samanaikaisesti löytää keino käsitellä vanhat, vaihtuvuuteen liittyvät epävarmuudet.

5.2 Motivaatio ja sitoutuminen

Aineiston perusteella voitiin tunnistaa haastateltuja sisäisesti motivoivia tekijöitä. Teoriaosuudessa mainittiin useita tutkimuksia, joiden mukaan sisäinen motivaatio lisää sitoutuneisuutta. Useat haastatellut antoivat samankaltaisia vastauksia, esimerkiksi kilpailuhenkisyys ja ratkaisukeskeisyys kysyttäessä, mikä heitä motivoi. Tämä näkyi myös sitoutumisen kokemuksen tutkimustuloksissa. Työntekijöiden keskuudessa oli havaittavissa tiettyä homogeenisyyttä, mikä puolestaan voi ruokkia positiivista ilmapiiriä työyhteisössä. Olettaen, että työyhteisön nykyinen organisaatiokulttuuri on terve. Toisaalta sisäiseen motivaatioon vaikuttaminen voi olla haastavaa sen tässä opinnäytetyössä esiin tulleen subjektiivisen luonteen vuoksi.

Ongelmanratkaisu, itsensä kehittäminen ja autonomia mainittiin aineistossa motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Sitoutumista voidaan teorian mukaan edistää sisäisen motivaation kautta luomalla mielenkiintoisia työtehtäviä, tunnistamalla onnistumiset ja vähentämällä byrokratiaa. Kohdeyrityksissä olisi hyvä pohtia toteutuuko tämä laajemmin työntekijöiden keskuudessa tasa-arvoisesti ja miten tähän voidaan paikallisesti vaikuttaa.

Rahallinen palkitseminen vaikuttaa käyttäytymiseen suoraan tekemällä siitä houkuttelevaa ja sillä on myös epäsuora psykologinen vaikutus käyttäytymiseen. Joissakin tapauksissa psykologinen vaikutus toimii päinvastaiseen suuntaan ja se voi syrjäyttää rahallisen palkitsemisen aikaansaaman kannustavan käyttäytymisen. (Gneezy, Meier & Rey-Biel 2011, 192.) Ulkoiseen motivaatioon vaikutti tutkimustulosten mukaan rahallinen palkitseminen, mutta palkitsemisen ja ei-rahallisten tunnustusten osalta viestintä koettiin puutteellisena. Vaikka palkkaus sinänsä kohdeyrityksessä olisikin kunnossa ja reilua, pitäisi henkilökohtaiseen tunnustamiseen ja palkkioihin tehdä selkeämpiä linjauksia aineiston perusteella. Tätä tukee myös aineistossa muutama kommentti sanktioista eli seuraamuksista, jos jonkin työtehtävän osalta ei pääse sovitusti tavoitteeseen. Luottamuksen ja sosiaalisen ympäristön pitää olla kunnossa, että rehellistä palautetta voidaan antaa ja vastaanottaa. Parhaimmassa tapauksessa oikeanlainen palkitseminen voi toimia ankkurina työntekijälle tilanteessa, jossa hän vertaa potentiaalisen työnantajan tarjousta nykyiseen ansio tasoonsa. Jos nykyinen palkitseminen tuntuu reilulta, hän jättää uuden tarjouksen huomioimatta.

Lisäksi tutkimustuloksena osa haastatelluista koki roolinsa epäselväksi organisaatiossa. Myös epävarma maailmantilanne koettiin motivaatiota rajoittavana tekijänä. Tähän saattaa osittain vaikuttaa aineistossa mainitut nuori organisaatio ja yrityksen viimeiset haastavat vuodet sekä organisaation ylemmällä tasolla tapahtuva viestintä liittyen epävarmuuksiin. Ihmiset arvioivat epätodennäköisen tapahtuman todennäköisyyttä edustavuuden kautta, joten edustavuusheuristiikka päätöksenteon ilmiönä todennäköisesti vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Kun näihin havaintoihin yhdistää esimerkiksi haastavan asiakaspalautteen, voi toimintaympäristö päätöksentekijästä tuntua epävarmalta, päätöksenteko prosessi vinoutua ja seurauksena sitoutuminen organisaatioon heikentyä.

Verrattaessa sitoutumista ja motivaatiota on helppo havaita monia yhtenäisiä piirteitä. Selvästi erona voisi pitää, että motivaatio on tässä opinnäytetyössä kuvatus teorian mukaan energiaa antava voima ja sitoutuminen puolestaan tämän opinnäytetyön tutkimustulosten osalta käsittelee yksilön toimintaa, esimerkiksi tunteita ja kognitiivisia kokemuksia tiettyyn organisaatioon liittyen.

5.3 Johtamisen merkitys

Teorian mukaan psykologinen merkittävyys, turvallisuus ja saatavuus vaikuttavat sitoutumisen kokemukseen ja turvallisuus erityisesti johtamisen kautta. Riskin käsitteen voi määritellä olevan luottamuksen edellytys ja hyvin johdetussa organisaatiossa on turvallista ottaa ihmissuhderiskejä. Johtamisen laadun merkitys työntekijän sitoutumiseen on näin ollen huomattava. Päätöksenteon ilmiöistä heuristiikkojen eli ajattelun oikopolkujen on todettu siirtyvän esihenkilöiltä alaisilleen ja heillä on näin asemansa puolesta mahdollisuus kehystää työntekijöidensä kokemuksia.

Aineiston perusteella työntekijät luottavat lähimmän esihenkilönsä tarjoamaan tukeen ja psykologinen turvallisuus organisaatiossa oli tiimien organisaatiotasolla hyvä. Haastatellut itse tunnustivat aiheen tärkeyden liittyen työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä psykologiseen turvallisuuteen. Myös lähiesihenkilöiden nykyinen johtamistyyli sai positiivisia kommentteja. Lisäksi aineiston mukaan inspiroituminen ja luovuus koettiin käsitteinä hyvin yksilöllisiksi ja henkilökohtaisiksi ja johtamisen osittain koettiin tukevan luovaa työskentelyä, osittain toivottiin enemmän itseohjautuvuutta kannustamaan luovuutta.

Tutkimuksien mukaan ylimmän johdon asenteet vaikuttavan sitoutumiseen ja kommunikaatio on tässä kontekstissa avaintekijä. Aineiston perusteella ylemmän johdon toimintaa ei välttämättä voi pitää sitoutumista tukevana nykytilassa kohdeyrityksessä. Aineistossa ilmeni huonoja henkilökohtaisia kokemuksia ja tietämättömyyttä aiheeseen liittyen.

Nykyisellä johtamistyyllillä on aineiston mukaan siis kaksi haastetta: Luovuuteen kannustaminen itseohjautuvuutta lisäämällä ja viestinnän selkeyttäminen koskien haastavia ja epävarmoja tilanteita. Paikallisesti voisi esimerkiksi pohtia kuinka kohdeyrityksen ylemmän tason strategiset tavoitteet saataisiin tuotua työntekijätasolle ja viestittyä niin, että ne lisäisivät merkityksen tunnetta työrooleihin. Koska johtamisen avulla on mahdollista kehystää työntekijöiden kokemuksia, kehystysvaikutuksen näkökulmasta esimerkiksi tavoitteiden kehystämistä voisi pohtia uudelleen mahdollisena kehitysehdotuksena nykytilaan. Tämä edellyttää tosin, että työntekijöiden sitoutumisen yksittäiset ominaispiirteet olisi tunnistettu.

5.4 Työntekijän sitoutumisen kokemus kohdeyrityksessä

Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeyrityksen työntekijät tiedostavat sitoutumisen merkityksen liittyen työrooliinsa ja suoriutumiseensa työtehtävissä. Tutkimuksen perusteella

työntekijät kokevat jatkuvuussitoutumista. Kysyttäessä haastateltavilta heidän halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa, kaikki mainitsivat sosiaaliset ja taloudelliset kustannukset huolenaiheina. Esimerkiksi palkitseminen muuttaminen oli työpaikan vaihtoon liittyvä huolenaihe. Normatiivista sitoutumista eli veloitteen tunnetta organisaatio kohtaan varmasti myös ilmenee, vaikka tutkimus ei tätä suoraan tuonutkaan ilmi. Osa haastatelluista oli kuitenkin työskennellyt kohdeyrityksessä yli kymmenen vuotta. He mainitsivat useita epäkohtia omasta näkökulmastaan, mutta olivat silti tyytyväisiä työskentelyyn kohdeyrityksessä ja kokivat velvollisuuden tunnetta hoitaa tehtävänsä hyvin sekä mainitsivat työyhteisön osalta yhdeksi merkittäväksi tekijäksi mukavat kollegat. Näin ollen voidaan sanoa, että kohdeyrityksen työntekijät ovat sitoutuneita myös organisaatioon ja siihen liittyviin tekijöihin. Tämä on luonnollista koska haastatellut olivat työskennelleet kaikki yli kaksi vuotta kohdeyrityksessä.

Tutkimustulosten perusteella työntekijät kokevat myös affektiivista sitoutumista ja teoriaan perustuen kyseinen sitoutumisen muoto on suotuisinta yksilölle ja organisaatiolle. Affektiivinen sitoutuminen näkyi vastauksissa kunnianhimon, kilpailuhenkisytenä, työn merkityksellisyyden tuntemuksina, ja hyvän esihenkilösuhteen kautta muodostuneena sitoutumisena. Negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen näytti vaikuttavan epäselvät palkitsemiskäytänteet ja niistä viestiminen sekä osittain myös organisaatorakenteeseen liittyvä päätöksenteon kompleksisuus. Myös johtamisen osalta ylemmän johdon toiminnan läpinäkymättömyys voi vaikuttaa negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen.

Tutkimustuloksissa korostui sitoutumisen yksilöllinen ja autenttinen luonne, koska jokainen haastateltava nimesi eri asioita inspiraationsa lähteeksi ja jokainen näkökulma sitoutumisesta sisälsi hieman erilaisen kuvauksen käsitteen sisällöstä.

Päätöksenteon ilmiöistä sitoutumiseen kokemukseen vaikuttaa selvästi Status Quo -vinouma. Koska yksilö voi kokea, että nykytilanteesta lähteminen on riskialtista, hän pysyttelee mieluummin paikoillaan. Yksilö pitää esimerkiksi nykyistä palkkaansa ja etuja referenssipisteinä, mikäli hän saa ulkopuolisen työtarjouksen ja Status quo -tila pitää yllä nykyisen työsuhteen vakautta. Tämän vinouman vaikutus varmasti vahvistuu pitkissä työsuhteissa ja hyvä kysymys onkin, miten tätä ilmiötä voi ja kannattaa hyödyntää niin, että organisaatio ja työntekijä kummatkin hyötyvät ilman että esimerkiksi motivaatio kärsii. Lisäksi omistusvaikutus voi saada yksilön arvostamaan nykyisiä työsuhte-etujaan yli oman todellisen tarpeensa ja näin nykytila sitoo työntekijää jäämään paikoilleen. Tappioiden välttäminen tuli myös selkeästi ilmi aineistossa liittyen työpaikan vaihtamiseen. Pitkään saman työnantajan palveluksessa olleet työntekijät osasivat nopeasti kuvailla useita syitä, miksi nykyiseen työpaikkaan jääminen on paras vaihtoehto ja mitä mahdollisia negatiivisia asioita vaihtoon liittyisi. Toisaalta sosiaalisten tappioiden välttämistä ei niinkään tullut aineiston perusteella ilmi. Kohdeyrityksen ilmapiirin koettiin olevan hyvällä tasolla ja vaikeistakin asioista voitiin haastateltavien mukaan pääsääntöisesti keskustella avoimesti.

Sosiaalisena ilmiönä luottamus, jota on teoriassa kuvailtu sosiaalisesti liimaksi, nousi tutkimuksen tuloksena tärkeäksi tekijäksi sitoutumisen kannalta useamman teeman yhteydessä. Ominaispiirteisiin perustuvaa luottamusta kohdeyrityksessä ruokkii esimerkiksi aineistossa esiin tullut työntekijöiden homogeenisyys eli tietynlainen samankaltaisuus. Luottamukseen liittyen voisi olla hyvä pohtia, miten uudet työntekijät saadaan luottavaiseen tilaan suhteessa vanhempaan organisaatioon ja kuinka heidät saadaan ottamaan tarpeeksi sosiaalisia riskejä, että luottamusta voi syntyä luonnollisesti. Teorian mukaan vastavuoroisuuden lisääminen kanssakäymisessä on yksi tapa päästä haluttuun lopputulokseen.

5.4.1 Johtopäätökset sitoutuneisuus kyselystä

Aineistossa oli kritiikkiä koskien kohdeyrityksen vuosittaista sitoutuneisuus kyselyä. Sen sisältöä ja rakennetta arvosteltiin ja aineistosta välittyi kuva, että kyselyn täyttäminen koettiin eräänlaisena velvollisuutena. Tätä tukee myös tutkimuksen lähtöasetelmassa mainittu vastausprosentti. Kyselyn pohjalta tehtäviä toimenpiteitä ja kommunikointia liittyen toimenpiteisiin kyseenalaistettiin aineistossa. Tässä on selvä ristiriita kohdeyrityksen esittelyssä mainittuihin toimenpiteisiin, koska kohdeyrityksessä on tiimi, kuukausi ja puolivuotistasolla seurattu tulosten perusteella tehtyjä toimenpiteitä. Aineiston perusteella viestintä kyselyyn liittyen ei vaikuta toimivan tehokkaasti.

Aineistosta esiin nousseiden kokemusten perusteella sitoutuneisuus kysely ja siihen liittyvä viestintä eivät tue työntekijöiden sitoutumisen kokemusta. Isossa organisaatioissa voi olla pitkä prosessi muuttaa kyselyyn liittyviä rakenteita, koska kysely on koko Parkerin laajuinen ja käytössä kaikissa yrityksen yksiköissä ympäri maailman.

Työntekijän sitoutumisen pelkistäminen numeroiden muotoon voi olla riskialtista. Esimerkiksi esittämällä kysymyksen kuinka tyytyväinen olet yleisesti ottaen työympäristöösi, saa todennäköisesti merkityksettömän vastauksen, koska käsite on monimutkaisempi kuin kysymys sallii. (Gerst 2013, 34.) Jos kyselyä ei ole kunnolla suunniteltu ja resursoitu ja sen jälkeisiä seuranta toimenpiteitä kunnolla viestitty ja suunniteltu, sen vaikutus voi olla mitätön (Sanchez 2007, 55-56). Yleisluonteisen kyselyn sijaan, ensin pitäisi miettiä mitä organisaatiosta halutaan oikeastaan tietää. Ihmisiltä tulisi kysyä nykyisistä haasteista ja käyttää tätä tietoa kysymysten rakentamiseen eli lähestyä aihepiiriä enemmän laadullisen tutkimuksen kautta. (Gerst 2013, 35.) Lisäksi kyselyyn annettuihin pisteisiin vaikuttaa kansallinen kulttuuri ja kysymysten sisältö. Esimerkiksi kehittyvillä markkinoilla pisteet ovat yleensä korkeampia. Annetut pisteet ovat lähes aina korkeampia myös, jos kysymys käsittelee palkitsemista verrattuna tiimityöskentelyyn tai ihmissuhteisiin. Nämä vinoumat tulee huomioida kyselyn tuloksia arvioidessa. (Sanchez 2007, 52.)

5.4.2 HPT-konseptin toimivuus

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että työntekijät ymmärtävät mikä konsepti on, mutta sen tarkoitus ja päämäärät jäävät epäselviksi. Tiimeihin kohdistuvissa odotuksissa oli nähtävissä ankkuroinnin vaikutuksia. Aineistossa nousi esiin tiimien ongelmat saavuttaa tavoitteensa. Mikäli tiimi on alun perin ilmoittanut jonkun aikarajan projektin valmistumiselle ja tästä venytään tiedottomatta muita sidosryhmiä, toimii ensimmäinen aikaraja ankkurina ja voi näin antaa vääristyneen kuvan tiimien tehottomuudesta. Tällöin tiimin ulkopuolinen voi todeta tiimin toiminnan tehottomaksi, vaikka vertaamalla aikarajaa aiempaan, erilaisen projektitiimin asettamaan aikarajaan.

Myös konseptiin liittyvä viestintä on vastausten perusteella puutteelliselta. Tiimien on tarkoitus toimia sitoutumista lisäävänä tekijänä organisaatiossa, mutta tämän opinnäytetyön aineiston mukaan, tämä ei kohdeyrityksen nykytilassa pidä paikkaansa.

Teorian valossa konsepti on kuitenkin hyvä, koska tehokkaat tiimit tukevat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Konseptiin luodut toimintaohjeet teoriassa tukevat nopean luottamuksen syntymistä, koska jokainen tiimi luo omat sääntönsä, tavoitteensa, määrittää toimintavaltuutensa ja jakaa odotuksensa käsiteltävää projektia kohtaan. Nopea luottamus syntyy enemmän teoista ja olisikin hyvä, jos tällaista transaktionaalista luottamusta päästäisiin tiimin sisällä kasvattamaan pikaisesti tiimin perustamisen jälkeen.

Tiimien tavoitteiden asetantaa, tarkoituserää ja odotuksia tiimejä kohtaan voisi paikallisesti selkeyttää, jotta konseptin hyödyt nähtäisiin paremmin organisaation työntekijöiden keskuudessa.

5.5 Sisäinen viestintä

Kaikkien tutkittujen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteydessä sisäinen viestintä tai haastatellun kokemus sisäisestä viestinnästä nousi keskusteluun mukaan. Aineiston perusteella voi todeta, että vaikka kohdeyrityksessä on pyritty kohti avoimempaa viestintää ja toimenpiteitä on jo tehty, sisäisen viestinnän käytänteisiin löytyy vielä kehitettävää. Esiin nousi viestintäkanavien suuri määrä ja sen aiheuttama kompleksisuus. Aineistossa ilmeni myös viitteitä epävarmuuksiin, jotka johtuvat muuttuvasta toimintaympäristöstä ja osa haastatelluista kyseenalaisti organisaation kyvyn selvittää ulkoisista vaikuttimista. Siksi on aiheellista huomioida lyhyesti muutosviestintään liittyvää teoriaa johtopäätösten tueksi.

Jotta voi olla vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa, täytyy viestiä. Sama pätee johtamiseen, sillä johtaminen on myös viestintää. Muutosjohtamisessa viestien määrä ja laatu ovat huomattavassa asemassa. Muutostilanne voi mennä pieleen pelkästään johtajan viestien vähäisyyden vuoksi. Johtajan on koulutettava itsensä taitavaksi viestijäksi, hänellä on tällöin edellytyksiä selvittää vaativista muutostilanteista. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152.)

Toistuva ja avoin kommunikointi muutoksesta ja muutoksen tarpeesta on yksi avaintekijöistä, kun puhutaan organisaatiomuutoksista. Tehokkaaksi kommunikoinniksi voi määritellä läpinäkyvän ja oikea-aikaisen viestinnän, tehokkaat viestintäkanavat, viestien räätälöinnin sekä selkeiden ja pakottavien syiden sisällyttämisen muutosviestintään. Olennaista ei ole tunnistaa mikä malli tai menetelmä on paras takaamaan onnistunut muutos. Tärkeämpää on luoda johdonmukainen prosessi muutokseen. (Creasey, Taylor, Demailly & Brighton 2014, 12-15.)

Koska valintojen esitystapa vaikuttaa ihmisen valintoihin, oikealla tavalla kohdistetun ja kehystetyn sisäisen viestinnän voisikin nähdä tukevan sitoutumista myös päätöksenteon ilmiöitä ajatellen. Viestinnän kannalta avainasemassa ovat organisaatiossa esihenkilöt, joten aineistosta esiin nousseena teemana sisäinen viestintä liittyy hyvin vahvasti johtamisen teemaan. Muutosviestinnän tehostaminen ja erityisesti esihenkilöiden kouluttaminen muutosviestintään voisi olla yksi keino hallita sisäistä viestintää paremmin.

6 Yhteenveto ja kehittämisehdotukset

Yhteenveto

Työntekijöiden sitoutuminen on monitahoinen käsite, johon kohdistuu organisaation, sosiaaliseen ympäristöön, työtehtäviin ja henkilökohtaisiin resursseihin liitännäisiä ajureita. Parhaimmillaan sitoutumisen kokemus luo merkittävyyden tunnetta työntekijälle. Merkittävyys puolestaan ruokkii esimerkiksi työtyytyväisyyttä, korkeaa työsuorituksen tasoa ja henkistä tasa-painoa sekä organisaation hyvinvointia. Jokaisen yksittäisen työntekijän sitoutumisen kokemuksessa on uniikkeja piirteitä ja sitoutuminen voi olla erilaista riippuen työtehtävistä ja henkilöstä joka työntekijän roolissa tehtäviä hoitaa. Myös sitouttaminen organisaation puolesta voi näyttäytyä erilaisena ja subjektiivisena työntekijöille.

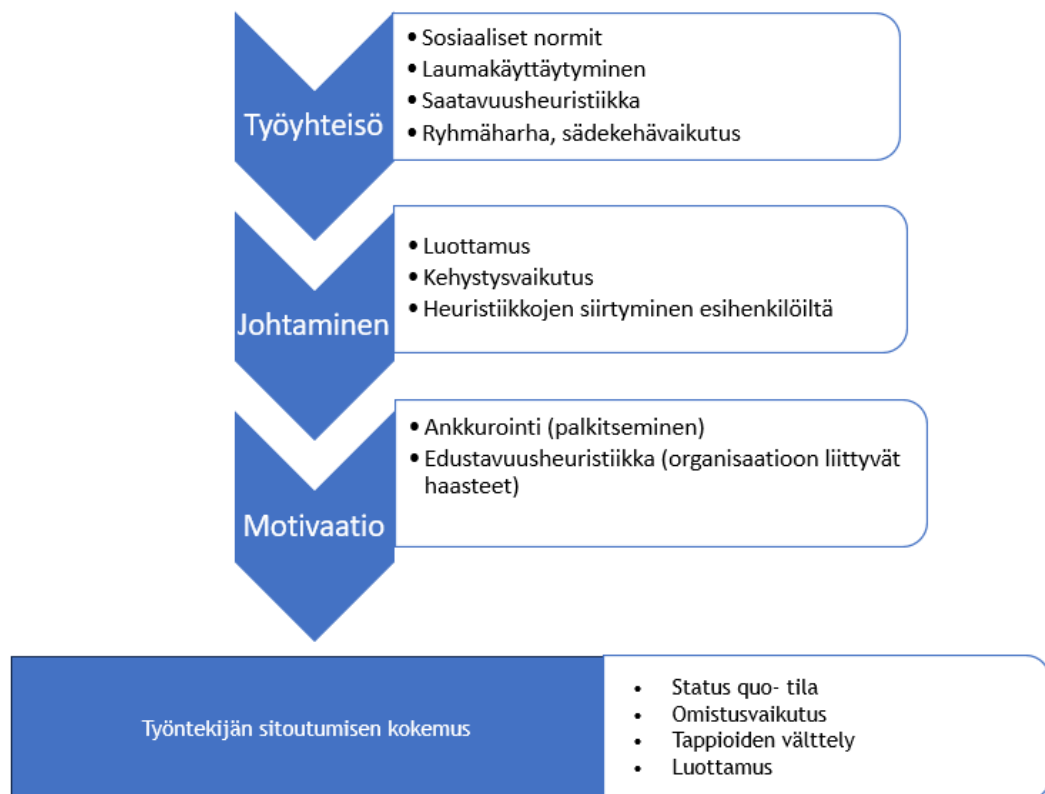
Tässä opinnäytetyössä haluttiin tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumisen kokemusta, johon yksi vaikuttava tekijä on organisaatioon sitoutuminen. Näin ollen tutkimustuloksissa oli nähtävissä useita eri sitoutumisen tasoja. Näistä tasoista teorian mukaan affektiivinen sitoutuminen on hyödyllisintä sekä organisaatiolle että yksilölle. Tutkimustuloksena tunnistettiin affektiivista sitoutumista kaikilta haastatelluilta. Negatiivisesti affektiiviseen sitoutumiseen kohdeyrityksessä vaikuttavat epäselvät palkitsemiskäytänteet, ylemmän johdon toiminnan läpinäkymättömyys sekä päätöksenteon kompleksisuus. Kaikki edellä mainitut tekijät liittyvät myös sisäiseen viestintään. Sisäiseen viestintään liittyen muutosviestinnän kehittäminen esihenkilötasolla muodostui nykytilan haasteeksi.

Tutkituista sitoutumisen ajureista työyhteisöllä ja johtamisella kummallakin oli suuri vaikutus sitoutumisen kokemukseen. Myös työyhteisön ja johtamisen osalta sisäinen viestintä on yksi tärkeä tekijä työntekijöiden sitouttamisessa. Työyhteisön osalta haasteena näyttäytyi viestinnän muuttaminen tulevaisuusorientoituneeksi ja läpinäkyvämmäksi sekä mahdollisesti

päätöksenteon monimutkaisuus. Johtamisen haasteiksi tunnistettiin itseohjautuvuuden lisääminen, viestinnän selkeyttäminen. Viestintää tulisi selkeyttää myös ylemmän johdon toiminnan osalta. Motivaatio tunnistettiin energiaa antavaksi voimaksi ja sinänsä motivaation käsitteeseen liittyy paljon yksittäisiä sitoutumisen kokemukseen vaikuttavia ajureita. Osaan näistä ajureista voi olla haastavaa vaikuttaa niiden subjektiivisen luonteen vuoksi. Suurin haaste motivaation suhteen oli tutkimustulosten mukaan palkitsemiskäytänteiden kohdentaminen paremmin ja niistä viestiminen.

Lisäksi erillisinä alaluokkina tutkimustuloksissa käsiteltiin kohdeyrityksen sitoutuneisuus kysely ja HPT-konsepti, koska kumpikin näistä kuuluu kohdeyrityksen globaaliin strategiaan ja aineistossa kumpaakin aiheeseen kohdistui kritiikkiä. Kritiikin suurin tunnistettava piirre oli tässäkin tapauksessa sisäinen viestintä koskien sekä kyselyä että konseptia. HPT-konseptia pitäisi myös kiteyttää työntekijöille.

Opinnäytetyössä tarkasteltiin sitoutumiseen liittyvän teorian lisäksi päätöksenteon ilmiöiden teoriaa ja tavoitteena oli ymmärtää sitoutumiseen liittyviä päätöksenteon ilmiöitä. Kuten opinnäytetyön johdannossa ja teoriaosuudessa todettiin, ihmiset tekevät virheitä ja heidän päätöksentekonsa ei aina ole rationaalista. Monet heuristiikat ja ajatusvinoumat vaikuttavat ihmisen päätöksentekoon.



Kuvio 3: Sitoutumisen kokemus kohdeyrityksessä ja päätöksenteon ilmiöt

Yllä olevassa kuviossa 3 on kuvattu mitkä päätöksenteon ilmiöt vaikuttavat tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen sitoutumisen kokemukseen. Heuristiikkoja, vinoumia ja sosiaalisia ilmiöitä oli mahdollista tunnistaa liittyen sitoutumisen kokemukseen ja kaikkiin tutkittuihin kokemuksiin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkituista ilmiöistä status quo -tila, omistusvaikutus ja tappioiden välttely tunnistettiin vaikuttavan suoraan sitoutumisen kokemukseen. Luottamus sosiaalisena ilmiönä oli tutkimuksen mukaan iso vaikutin useamman teeman yhteydessä. Työyhteisön osalta ilmiöinä tunnistettiin sosiaaliset normit, laumakäyttäytyminen, saatavuusheuristiikka, ryhmäharha ja sädekehävaikutus. Johtamiseen ilmiöinä vaikuttavat luottamus, kehystysvaikutus sekä heuristiikkojen siirtyminen esihenkilöiltä alaisille. Motivaatioon puolestaan vaikuttavat ankkurointi ja edustavuusheuristiikka. Huomioitavaa ihmisen päätöksenteon kannalta on, että vaikka ihmiset kokevat erilaiset heuristiikat ja vinoumat eri tavalla, tutkimuksen mukaan ihmisen päätöksentekoprosessia voidaan myös systemaattisin toimin ohjata tekemään selkeämpiä päätöksiä.

Seuraavaksi tarkastellaan kehitysehdotuksia nykytilaan. Kehitysehdotukset luotiin pitäen mielessä teoreettinen viitekehys, tutkimustulokset sekä opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuksen lähtöasetelma. Kehitysehdotuksissa on myös huomioitu työntekijöiden sitoutumisen subjektiivinen luonne ja sen vuoksi keskitytty kehitysehdotuksiin, jotka on mahdollista implementoida paikallisesti ja niin, että niiden vaikutukset ovat mahdollisimman irrallaan sitoutumisen kokemuksen subjektiivista piirteistä. Kehitysehdotukset myös esiteltiin kohdeyrityksen edustajalle ja niistä kysyttiin palaute häneltä, ennen kuin ne muotoiltiin seuraavaksi esitetyllä tavalla.

Sisäisen viestinnän yksinkertaistaminen

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella suurin kehityskohde kohdeyrityksellä olisi sisäisen viestinnän yksinkertaistaminen ja johdonmukaisen prosessin luominen muutoksista viestimiseen. Sisäisen viestinnän yksinkertaistamista kehitysehdotuksena tukee myös teoriaosuudessa esitelty Bazermanin ja Mooren debiasing -malli: sulata, muuta ja uudelleen jäädytä. Malli sopii sisäisen viestinnän yksinkertaistamiseen, koska se on yksinkertainen ja teorian mukaan on tärkeää luoda johdonmukainen prosessi muutokseen, ei itse malli tai menetelmä.

Tutkimustulosten perusteella johtamisella voidaan suuresti vaikuttaa työntekijöiden sitoutumisen kokemukseen, joten esihenkilöiden nykytila viestinnän suhteen tulisi sulattaa ja organisaation käytänteet muutosviestinnän osalta tarkastaa. Päämääränä sulattamiselle on läpinäkyvä ja oikea-aikainen viestintä yksinkertaistamalla viestintäkanavia. Viestejä, joita ylemmältä johdolta valuu organisaation läpi, tulisi räätälöidä selkeämmin tukemaan sitoutumisen kokemusta. Käytännössä tämä tarkoittaa viestien kehystämisen analysointia, koska johtamisella voidaan selkeästi vaikuttaa organisaatiossa koettuun luottamukseen, joka puolestaan ruokkii sitoutuneisuutta.

Muuttamisella halutaan puuttua epäselviin päätöksenteon malleihin, joita organisaatiossa tällä hetkellä ilmenee esimerkiksi palkitsemisen ja urapolkujen suhteen. Päätöksenteon

mallien muuttamiseen, kuten myös sitouttamiseen voidaan tehokkaana keinona pitää osallistamista. Esimerkiksi projektinhallinnan ja muutoksenhallinnan yhtenäistäneet organisaatiot ovat tehokkaita muutoksenhallinnassa (Creasey ym. 2014, 16). Kohdeyritys voisi käyttää tähän tarkoitukseen myös HPT-konseptia ja luoda oman paikallisen tiimin sisäisen viestinnän yksinkertaistamiseksi. Kuten luvussa 5.5 on esitetty, toistuva ja avoin kommunikointi on tärkeää, jos halutaan onnistua muutoksessa.

Uudelleen jäädyttäminen eli uusien rutiinien luominen tässä tapauksessa liittyy vahvasti muutovaiheessa saadun palautteen kuuntelemiseen ja huomioimiseen. Opinnäytetyön tutkimustuloksissa nykymalliseen sitoutuneisuus kyselyyn kohdistui kritiikkiä ja työntekijöiden kokemus oli, että kyselyn perusteella ei tehdä toimenpiteitä. Näin ollen kohdeyrityksessä tulisi miettiä laadullista menetelmää työntekijöiden palautteen keräämiseksi nykyisen lähinnä numeerisen menetelmän sijaan ja keskittyä siihen, mikä sitoutumisen osalta Parker Hannifin ab, Suomen sivuliikkeen kannalta on oleellisesti mitattavaa ja parannettavaa perustuen tähän laadulliseen palautteeseen. Tämän jälkeen palaute ja siitä aiheutuvat toimenpiteet tulisi viestiä organisaatiossa eteenpäin läpinäkyvästi, johdonmukaisesti ja selkeästi.

HPT-konseptin kiteyttäminen tuuppaamalla

Valintamuotoilulla voidaan vaikuttaa ihmisten päätöksentekoon ja henkilöstä, jonka vastuulla on päätöksenteon kontekstin suunnittelu, käytetään nimitystä valinta-arkkitehti (Thaler & Sunstein 2021, 3-5). Tuuppaus on mikä tahansa valintamuotoilun näkökulma, joka muuttaa ihmisten käyttäytymistä ennustettavalla tavalla, eikä rajoita valinnanvapautta tai saatavilla olevia vaihtoehtoja. (Thaler & Sunstein 2021, 6-8). Valintamuotoilun voi karkeasti jakaa kahteen tasoon: viestiin ja ympäristöön. Tuuppaukset voivat toimia kummallakin tasolla ja vaikuttaa yhdessä käyttäytymiseen. Yleisiä tuuppauksia ovat esimerkiksi helppokäyttöisyys (accessibility) ja oletusasetukset (defaults) ja kehystäminen. Helppokäyttöisyydellä tarkoitetaan olemassa olevien vaihtoehtojen helppoa saatavuutta ja niiden painoarvoa päätöksentekijälle. Oletusasetukset tarkoittavat, että tietty vaihtoehto on asetettu valmiiksi oletukseksi ja päätöksentekijä ei aktiivisesti tee valintaa eri vaihtoehtojen välillä. (Conqiu & Moscati 2020, 75-81). Kehystäminen viittaa aiemmin esiteltyyn kehystysvaikutukseen eli viestin kehystämiseen. Valintamuotoilun tärkeimpiä ajatuksia on tehdä valinnoista helppoja ja mitä tahansa valintamuotoilun näkökulmaa, joka aiheuttaa ”kitkaa” voidaan pitää sludgena eli tuuppauksen vastakohtana (Thaler & Sunstein 2021, 151-152).

Nykyisellään HPT-konseptille on yrityksen omassa sharepointissa osionsa, jonne käyttäjät voivat tallentaa tiimikaaviota sekä hakea tietoa ja ohjeita konseptiin liittyen. Oletusasetuksia tuuppauksena voidaan hyödyntää asettamalla HPT-konseptiin liittyvä osio aloitussivuksi, kun työntekijä avaa nettiselaimensa. Ajatusta voi myös viedä pidemmälle helppokäyttöisyydellä ja integroida HPT-konsepti osaksi yrityksen CRM-järjestelmää. Lähes jokainen yrityksen työntekijä käyttää kyseistä järjestelmää, joten integraatio tukisi tätä lähestymistapaa. Asettamalla

tiimien tavoitteet osaksi CRM-järjestelmän projektinhallintaa tavoitteista saadaan helposti mitattavia ja tähän ei tarvitse tiimeissä käyttää ylimääräistä aikaa.

Lisäksi HPT-konseptiin liittyvää viestintää voisi tehostaa tiimien päämäärää kehystämällä. Työntekijöille tulisi viestiä, että tiimejä perustetaan, koska tiimeistä on hyötyä sekä yritykselle että työntekijöille itselleen ja samanaikaisesti organisaation tulisi varmistaa, että työntekijöille näytetään läpinäkyvästi hyödyt, joita HPT-konseptin kautta saavutetaan. Tiimien tavoitteet ja tulokset tulisi siis kehystää positiivisesti. Tekemällä tiimeihin liittyvän viestinnän läpinäkyväksi, organisaatio perustelisi näin tiimien olemassaoloa myös deskriptiivisten sosiaalisten normien kautta. Näin tavoitteen asetannan voisi muodostaa tiimeille linkittäen osan tavoitteista CRM-järjestelmän kautta organisaation laajempaan The Win Strategyyn ja toisaalta luoda osan tavoitteista yksilölle merkityksellisemmiksi ja tukea tavoitteissa tiimin itse tekemää asemointia suhteessa ympäristöönsä. Tämä luo merkityksellisyyttä työtehtäviin ja näin ollen myös sitoutuneisuutta. Lisäksi näin voitaisiin vähentää sludgea eli kitkaa, joka tiimeille nykyisellään syntyy, kun käytetään paljon aikaa tiimien tavoitteiden miettimiseen ja tiimikavioiden täyttämiseen.

7 Pohdintaa

Opinnäytetyön tietoperustan lähteaineiston valinnassa pyrittiin huomioimaan laadukkaiden, tutkittuun tietoon perustuvien kotimaisten ja ulkomaisten lähteiden yhteys opinnäytetyössä käsiteltyihin aiheisiin. Kirjallisuudeksi valikoitui myös joitain painettuja teoksia sekä sitoutumisen käsitettä tai päätöksenteon ilmiötä käsitteleviä paljon siteerattuja lähteitä. Tietoperustan kautta haluttiin luoda pohja myös opinnäytetyön kehittämistavoitteille.

Aineistolähtöisyyttä toteutettiin etsimällä aineistosta yhteinen kertomus työntekijän sitoutumisen kokemuksesta kohdeyrityksessä huomioiden tutkittujen sitoutumisen kokemuksen ajureiden vaikutus sitoutumiseen. Tutkimusaineisto on pyritty luokittelemaan pelkistetyksi yhteiseksi kokonaisuudeksi ja aineiston analyysin jälkeen aineistoa on reflektoitu opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyn teoriaan. Opinnäytetyön teoriassa esiin nousseet näkökulmat huomioitiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia tehdessä. Tuotoksena syntyi myös teoreettinen malli kuvaamaan työntekijän sitoutumisen kokemusta, ajureita ja siihen vaikuttavia päätöksenteonilmiötä, joita aineiston kautta voitiin tunnistaa.

Tutkimusprosessin edetessä johtopäätöksiin, aineistossa tuli esiin näkökulmia, joiden takia teoriaa käsiteltiin myös muutamasta, osittain teoriaosuuden ulkopuolelle jääneestä alueesta: sitoutumisen mittaaminen, sisäinen viestintä ja valintamuotoilu valikoituvat näkökulmiksi, koska aineiston analyysin tuloksena näitä näkökulmia voitiin hyödyntää johtopäätösten tekemisessä ja kehitysehdotuksissa.

7.1 Tutkimusmenetelmien tarkastelu

Laadullinen tutkimus soveltui hyvin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Laadullisen tutkimuksen yksi tavoite ovat ihmisen koetut kuvaukset todellisuudesta ja sen päämääränä on paljastaa tosiasioita. Jokaisen työntekijän sitoutumisen kokemus on tämän opinnäytetyön teorian mukaan yksilöllinen ja sitoutuminen käsitteenä monirakenteinen, joten laadullinen tutkimus ja päätöksenteon ilmiöiden kautta käsitteen pohtiminen osoittautui mainioksi tavaksi avata tämä subjektiivinen kokemus. Kuten todettu luvussa 5.4.1, myös sitoutumisen mittaamisen yhteydessä olisi syytä painottaa laadullista tutkimusta, jotta organisaation todellisiin haasteisiin sitoutumiseen liittyen päästäisiin kiinni. Teorian uudelleen pohtiminen oli myös perusteltu ratkaisu tutkimussuunnitelman edetessä ja tämä on tyypillinen piirre laadullisessa tutkimuksessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) mainitsevat kokonaisuuden arvioinnin ensisijaiseksi arviointikriteeriksi laadulliselle tutkimukselle. Näin he painottavat tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta. Tämä opinnäytetyö on edennyt johdonmukaisena kokonaisuutena tutkimusongelman määrittelystä, rajaamisesta teorian määrittelyyn ja rajaamisen kautta tutkimusasetelman kuvaamiseen. Tästä eteenpäin tutkimus jatkui aineiston analyysinä, jonka pohjalta muodostettiin aiemmin käsitellyn teorian kautta johtopäätöksiä. Johtopäätösten perusteella puolestaan muodostettiin kehittämissuhteet, joissa huomioitiin yrityksen nykyiset varsinaisesti sitouttamiseen liittyvät keinot.

Lähimmäksi perinteistä reliaabeliuden käsitettä tullaan laadullisessa analyysissä, kun mietitään aineiston laatua ja tällöin reliaabelius koskee enemmän materiaalin analyysin luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 8.) Tässä opinnäytetyössä aineistolähtöinen sisällönanalyysi toteutettiin tieteelliseen kirjallisuuteen perustuen ja prosessi eteni tutkimussuunnitelman mukaisesti. Aineistoa kerätessä tutkija oli tietoinen omasta asemastaan kohdeyrityksessä ja pyrki kuvaamaan tutkittavien käsityksiä aiheesta mahdollisimman tarkasti. Aineiston tulkin- taongelmia voi esiintyä tutkittavien kielelliseen ilmaisuun liittyen (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Kielellisiä ongelmia haluttiin välttää haastattelutilanteessa tarkentavilla kysymyksillä ja näin varmentamalla, että haastateltava ymmärsi kysymyksen keskeisen sisällön suhteessa haastattelun kontekstiin. Lisäksi aineisto pyrittiin litteroimaan opinnäytetyön tavoitteen ja kokonaisuuden kannalta riittävän laadukkaasti.

7.2 Eettinen tarkastelu

Hyvän tieteellisen käytännön neljä peruseriaatetta ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Luotettavuus tarkoittaa, että tieteellisen toiminnan laatu varmistetaan koko prosessin läpi. Rehellisyys tarkoittaa, että tutkimus viestitään avoimesti, oikeudenmukaisesti, puolueettomasti ja yksityiskohtia salaamatta. Arvostus käsittää tutkijan arvostuksen kaikkia tutkimuksen sidosryhmiä kohtaan Vastuunkanto koskee tutkimuksen elinkaaren ideasta julkaisemisen vaikutuksiin. (TENK 2023, 12.)

Tässä tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä peilattiin koko prosessin ajan eettiset kysymykset mielessä pitäen. Aiheen valintaan vaikutti kohdeyrityksen tarve ymmärtää sitoutumisen kokemusta paremmin ja tätä kautta halu kehittää toimintaa paikallisesti. Haastateltavia ei millään tavoin painostettu osallistumaan tutkimukseen ja heidän anonymiteettiään suojeltiin aineistoa käsiteltäessä luvussa 3 kuvatuin tavoin. Lisäksi johtopäätöksiä muodostaessa teoriaosuuden puutteita täydennettiin aineistossa esiin tulleiden näkökulmien ymmärtämiseksi. Opinnäytetyö on kirjoitettu avoimesti. Valittu teoria on perusteltu opinnäytetyön aiheen ja tavoitteiden kannalta sekä menetelmälliset valinnat on perusteltu huolellisesti. Johtopäätökset on tehty aineiston ja teorian pohjalta objektiivisesti.

7.3 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantajan HR-päällikkö antoi palautteensa opinnäytetyön tavoitteista ja niiden saavuttamisesta marraskuussa 2023, kun opinnäytetyön keskeinen sisältö oli esitelty hänelle.

Toimeksiantajan palautteen mukaan opinnäytetyö on aiheena erityisen tärkeä Parkerille yhtiönä. Sitoutuminen on yksi keskeisimmistä mittareista, jolla organisaation tilaa seurataan vuosittain. Pohjoismaisen myyntiyhtiön sitoutumisen kokemuksessa on erityisesti Suomen osalta ollut haasteita ja toimeksiantajan mielestä tässä opinnäytetyössä onnistuttiin hyvin avaamaan keskeisimpiä syitä näihin paikallisiin sitoutumisen haasteisiin. Toimeksiantajan mielestä tutkimuksen tuloksena esiin nousseet syyt haasteille sekä niistä johdetut kehitysehdotukset olivat selkeät ja helposti ymmärrettävät. Tämä helpottaa niiden viestimistä eteenpäin organisaatiossa.

Opinnäytetyön prosessi sekä yhteistyö opinnäytetyöntekijän kanssa oli toimeksiantajan mukaan helppoa ja joustavaa. Toimeksiantajan mukaan työnantajan näkökulmasta voi todeta, että opinnäytetyö on aiheena, sisältönä ja kehittämis ehdotuksina yritykselle hyödyllinen.

7.4 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumisen kokemusta ja löytää kohdeyritykselle konkreettisia kehityskohteita sitouttamiseen. Lisäksi tavoitteena oli työntekijän sitoutumiseen liittyvien päätöksenteon ilmiöiden ymmärtäminen aiheeseen liittyvän teorian kautta. Tutkimuskysymys johdettiin tästä tavoitteesta: Voidaanko työntekijöiden sitoutumiseen kohdeyrityksessä vaikuttaa hyödyntäen päätöksenteon ilmiöitä.

Tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan kattavasti teorian kautta sitoutuminen ja sen eri tasot käsitteenä sekä sitoutumisen kokemukseen vaikuttavat ajurit (sitoutumisen taksonomia). Tätä tietoa hyödynnettiin sekä tutkimuksen suunnittelemisessa että analysoinnissa. Aineiston perusteella onnistuttiin tunnistamaan kohdeyrityksessä työntekijän sitoutumisen kokemukseen vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä. Teoriaosuus ja päättely sitoutumisen ja käyttäytymisloustieteen välillä rakentui kuvamaan nimenomaan kohdeyrityksen kannalta oleellista tietoa.

Tutkimuksessa tunnistettiin seuraavat kehityskohteet kohdeyrityksen nykytilassa:

- Työyhteisössä päätöksenteko koettiin monimutkaiseksi tietyissä tilanteissa ja viestintä painottaa prosesseja sen sijaan että tehokkaampaa olisi keskittyä tulevaisuusorientoituneeseen viestintään
- Sisäistä motivaatiota ja sitoutumista voisi edistää vähentämällä byrokratiaa, luomalla mielenkiintoisia työtehtäviä, selkeyttämällä rooleja ja tunnistamalla onnistumiset. Yrityksessä olisi hyvä pohtia toteutuuko tämä tasa-arvoisesti ja miten tähän voidaan vaikuttaa paikallisesti sekä onko palkitseminen ja tunnustaminen viestitty selkeästi.
- Nykyinen johtamistyyli koettiin pääsääntöisesti hyväksi, mutta luovuuteen kannustaminen itseohjautuvuutta lisäämällä ja viestinnän selkeyttäminen koskien haastavia ja epävarmoja tilanteita osoittautui aineiston perusteella kehityskohteeksi.

Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen nykytilaan muodostuivat seuraavat kehitysehdotukset:

- Sisäisen viestinnän yksinkertaistaminen
- HPT-konseptin kiteyttäminen tuuppaamalla

Tutkimustulosten keskeisin havainto oli se, että sisäinen viestintä vaikutti kohdeyrityksessä työntekijän sitoutumisen kokemukseen merkittävästi. Sisäisen viestinnän puutteista juontuvia negatiivisia vaikutuksia oli nähtävissä jokaisen tutkitun sitoutumisen ajurin yhteydessä ja sen vaikutus ulottui myös kohdeyrityksen käytössä oleviin työkaluihin sitoutumiseen liittyen.

Yleistettäviä tuloksia esimerkiksi muihin yrityksiin voi teorian lisäksi olla vaikea esittää, mutta opinnäytetyön painoarvo kohdeyritykselle on suurempi kuin pelkästään esimerkkeinä päätöksenteon ilmiöitä hyödyntäen ehdotetut kehitysehdotukset. Kuten opinnäytetyössä on todettu, sitoutuneisuus ruokkii hyvinvointia organisaatiotasolla ja henkilökohtaisesti, joten opinnäytetyön voi nähdä hyödyttävän kohdeyritystä ja sen työntekijöitä kumpiakkin. Myös opinnäytetyön tekijän oma näkemys kohdeyrityksen jo tehdyistä kattavista toimista aiheen pohjalta laajentui ja opinnäytetyö loi uutta laadullista tietoa tekijälleenkin. Opinnäytetyö luo arvokasta tietoa siitä, kuinka kohdeyrityksen työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työnantajansa. Kohdeyrityksen on myös erittäin hyödyllistä tiedostaa päätöksenteon ilmiöiden näkökulma sitoutumiseen liittyen, kun suunnitellaan henkilöstöstrategiaa pidemmälle.

Jatkotutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta olisi mielenkiintoista luoda kohdeyritykselle sisäisen viestinnän strategia, jonka pääpainopiste keskittyy työntekijöiden sitouttamiseen työhönsä affektiivisella tasolla ja hyödyntää strategian kehittämisessä käyttäytymistaloustieteen teoriaa. Jatkotutkimus vaatisi vielä kattavampaa perehtymistä nimenomaisesti niihin päätöksenteon ilmiöihin, joiden kautta kohdeyrityksessä sisäisen viestinnän avulla affektiivista sitoutumista halutaan luoda.

Lähteet

Painetut

Bazerman, M. & Moore, D. 2017. Judgment in Managerial Decision Making. 8. painos. New York: John Wiley and Sons Inc.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu

Kahneman, D. 2011. Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus & Giroux.

Kramer, R., Tenbrunsel, A. & Bazerman, M. 2010. Social Decision Making. Psychology Press.

Thaler, R. & Sunstein C. 2021. Nudge. The Final Edition. Great Britain. Penguin Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja kehitä. 2 painos. Helsinki: Tammi.

Sähköiset

Acemoglu, D. & Jackson, M. 2015. History, Expectations, and Leadership in the Evolution of Social Norms, Review of Economic Studies 82 (2), 423-456. Viitattu 20.8.2023. <https://ssrn.com/abstract=1852075>.

AlKhars, M., Evangelopoulos, N., Pavur R. & Kulkarni, S. 2019. Cognitive biases resulting from the representativeness heuristic in operations management: an experimental investigation, Psychology Research and Behavior Management 12, 263-276. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S193092>.

Annual Report. 2022. Viitattu 4.6.2023. <https://www.parker.com/content/dam/Parker-com/Countries-2011/United-States/About-Us/PH-2022-Annual-Report.pdf>

Antony, M. 2018. Paradigm Shift in Employee Engagement - A Critical Analysis on The Drivers of Employee Engagement. International Journal of Information, Business and Management 10 (2), 32-46. Viitattu 2.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/paradigm-shift-employee-engagement-critical/docview/2063288901/se-2>.

Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in Managerial Relationships. Journal of Managerial Psychology 18, 282-304. Viitattu 20.8.2023. <https://doi.org/10.1108/02683940310473064>.

Bakker, A. & Leiter, M. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research. E-Kirja. Taylor & Francis Group, Hove.

- Barric, M., Thurgood, G., Smith T. & Courtright, S. 2015. Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal* 58 (1), 111-135. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>.
- Banerjee, A. 1992. A simple model of herd behavior. *The Quarterly Journal of Economics* 107 (3), 797-817. Viitattu 25.8.2023. <https://doi.org/10.2307/2118364>.
- Beck & Harter. Beck, R. & Harter, J. 2015. Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. Artikkele. Julkaistu 21.04.2015. Viitattu 5.8.2023. <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx>.
- Bhuvanaiah, T. & Raya, R.P. 2015. Mechanism of Improved Performance: Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *SCMS Journal of Indian Management* 12 (4), 92-97. Viitattu 8.7.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/mechanism-improved-performance-intrinsic/docview/1755863105/se-2>.
- Brief, A. & Weiss, H. 2002. Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology* 53, 279-307. Viitattu 28.9.2023. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>.
- Bromiley, P. & Papenhausen, C. 2003. Assumptions of Rationality and Equilibrium in Strategy Research: The Limits of Traditional Economic Analysis. *Strategic Organization* 1 (4), 413-437. Viitattu 15.8.2023. <https://doi.org/10.1177/1476127003001400>.
- Carter, R., Nesbit, P., Badham, R., Parker, S. & Sung, L. 2018. The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study. *International Journal of Human Resource Management* 29 (17), 2483-2502. Viitattu 2.6.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244096>.
- Chen, Y. & Li, S. 2009. Group Identity and Social Preferences. *The American Economic Review* 99 (1), 431-457. Viitattu 5.9.2023. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.99.1.431>.
- Chung, A. & Rimal, R. 2016. Social norms: a review. *Review of Communication Research* 4, 1-28. Viitattu 20.8.2023. <https://doi.org/10.12840/issn.2255-4165.2016.04.01.008>.
- Cialdini, R., Kallgren, C. & Reno, R. 1991. A Focus of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press 24, 201-234. Viitattu 20.8.2023. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5).

- Commeiras, N. & Fournier, C. 2001. Critical Evaluation of Porter et al.'s Organizational Commitment Questionnaire: Implications for Researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21 (3), 239-245. Viitattu 10.7.2023. <https://www.jstor.org/stable/20832600>
- Congiu L. & Moscati I. 2020. Message and environment: A framework for nudges and choice architecture. *Behavioural Public Policy* 4 (1), 71-87. Viitattu 3.11.2023. <http://dx.doi.org/10.1017/bpp.2018.29>.
- Cook, A., Zill, A. & Meyer, B. 2020. Observing leadership as behaviour in teams and herds - An ethological approach to shared leadership research. *The Leadership Quarterly* 31 (2), 1-14. Viitattu 20.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.05.003>.
- Creasey, T., Taylor, T., Demailly, C. & Brighton, D. 2014. Seven Greatest Contributors to Change Management Success. *People and Strategy* 37 (1), 12-16. Viitattu 3.11.2023. <https://www.proquest.com/docview/1753212966/fulltextPDF/B3BD399602AC4990PQ/>.
- Delaney, M.L. & Royal, M.A. 2017. Breaking Engagement Apart: The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Engagement Strategies. *Industrial and Organizational Psychology* 10 (1), 127-140. Viitattu 12.7.2023. <https://doi.org/10.1017/iop.2017.2>.
- Doney P, Cannon J & Mullen M. 1998. Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management. The Academy of Management Review* 23 (3), 601-620. Viitattu 20.8.2023. <https://doi.org/10.2307/259297>.
- Druckman, J. 2001. Using Credible Advice to Overcome Framing Effects, *The Journal of Law, Economics, and Organization* 17 (1), 62-82. Viitattu 5.9.2023. <https://doi.org/10.1093/jleo/17.1.62>.
- Duan, W., Gu, B. & Whinston A. 2009. Informational cascades and software adoption on the internet: an empirical investigation. *MIS Quarterly* 33 (1), 23-48. Viitattu 25.8.2023 <https://doi.org/10.2307/20650277>.
- Eezy 2023. Suomi työssä 2023. Viitattu 27.8.2023. <https://eezy.fi/wp-content/uploads/2023/04/eezy-oyj-tyoelamatutkimus-2023.pdf>.
- Erkko, A. 2022. Suuri irtisanoutumisaalto ajaa tiettyjä aloja ahdinkoon - Voi näkyä jopa tuottavuudessa. *Kauppalehti* 15.2.2022. Viitattu 1.6.2023. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/suuri-irtisanoutumisaalto-ajaa-tiettyja-aloja-ahdinkoon-voi-nakya-jopa-tuottavuudessa/66d2b5df-11a6-4951-8a4e-4fa06ace2bd5>.
- Evans, J. 2003. In two minds: dual-process accounts of reasoning, *Trends in Cognitive Sciences* 7 (10), 454-459. Viitattu 20.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2003.08.012>.

- Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C.M. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment", SA Journal of Industrial Psychology 40 (1), 1-10. Viitattu 10.7.2023. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>.
- Gerst, R. 2013. Understanding Employee Engagement and Trust: The New Math of Engagement Surveys. The Journal for Quality and Participation 35 (4), 32-36. Viitattu 3.11.2023. <https://www.proquest.com/docview/1287987921>.
- Ghosh, D., Sekiguchi, T. & Fujimoto, Y. 2020. Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. Personnel Review, 49 (9), 1789-1804. Viitattu 30.7.2023. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>.
- Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. 2011. When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. The Journal of Economic Perspectives 25 (4), 191-210. Viitattu 2.11.2023. <https://www.jstor.org/stable/41337236>.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. 2006. "Same Same" But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? European Psychologist 11 (2), 119-127. Viitattu 15.7.2023. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology 87 (2), 268-279. Viitattu 5.6.2023. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>.
- Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J-E., Hankonen, N., Mähönen, T., Jasinskaja-Lahti, I. & Lipponen, J. 2021. Johdatus sosiaalipsykologiaan. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Hewstone, M., Rubin, M., & Willis, H. 2002. Intergroup bias. Annual review of psychology 53 (1), 575-604. Viitattu 2.1.2023. <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.53.100901.135109>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.
- Holland, P., Hecker, R. & Steen, J. 2002. Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. Journal of European Industrial Training 26, 72-80. Viitattu 2.6.2023. https://www.researchgate.net/publication/243463412_Human_resource_strategies_and_organisational_structures_for_managing_gold-collar_workers.
- Johnson, E., Shu, S., Dellaert, B., Fox, C., Goldstein, D., Häubl, G., Larrick, R., Payne, J., Peters, E., Schkade, D., Wansink, B. & Weber E. 2012. Beyond nudges: Tools of a choice

architecture. *Mark Lett* 23 (2), 487-504. Viitattu 3.6.2023. <http://dx.doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>.

Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal* 33 (4), 692-724. Viitattu 5.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/psychological-conditions-personal-engagement/docview/199783385/se-2>.

Kahneman, D. 2003. A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality, *American Psychologist*, 58(9), 697-720. Viitattu 15.8.2023. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.58.9.697>.

Kahneman, D., Knetsch, J. & Thaler, R. 1991. Anomalies The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *The Journal of Economic Perspectives* 5 (1), 193-206. Viitattu 5.9.2023. <http://dx.doi.org/10.1257/jep.5.1.193>.

Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. 2017. The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review* 16 (4), 350-376. Viitattu 5.6.2023. <https://doi.org/10.1177/1534484317725967>.

Kostamo, T. Ihan Intona, Miten innostusta johdetaan. 2017. Viitattu 8.7.2023. https://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ihan_intona/pdf/HH-Leading-passion.pdf.

Kramer, R. & Tyler, T. 1995. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. E-kirja. SAGE Publications, Thousand Oaks.

Kuzior, A., Kettler, K. & Rąb Ł. 2022. Great Resignation—Ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability* 14 (11), 1-9. Viitattu 1.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/great-resignation-ethical-cultural-relational/docview/2674390465/se-2>.

Lahtinen, M., Esala, L., Huovari, J., Jauhiainen, S., Kerkelä, L., Laiho, V., PTT. 2012. Valtioneuvoston Kanslia. Globaalitalouden haasteet Suomelle vuoteen 2030. Viitattu 6.6.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79372/J0112_Globaalitalouden_haasteet.pdf

Lavigna, B. 2015. Why Employee Engagement Matters and Why Engagement Efforts Fail. *Government Finance Review* 31 (1), 32-37. Viitattu 2.6.2023. <https://www.proquest.com/trade-journals/why-employee-engagement-matters-efforts-fail/docview/1664486055/se-2>.

Lee, J., Rocco, T. & Shuck, B. 2020. What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review* 19 (1), 5-38. Viitattu 30.7.2023. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>.

Levin, I., Schneider, S. & Gaeth, G.1998. All Frames Are Not Created Equal: A Typology and Critical Analysis of Framing Effects, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76 (2) 149-188. Viitattu 5.9.2023. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2804>.

Lim, N. 2010. Social Loss Aversion and Optimal Contest Design. *Journal of Marketing Research* 47 (4), 777-787. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.4.777>.

Little, B. & Little, P. 2006. "EMPLOYEE ENGAGEMENT: CONCEPTUAL ISSUES", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 10 (1), 111-120. Viitattu 4.6.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/employee-engagement-conceptual-issues/docview/216594236/se-2>.

Loring, A. & Wang, J. 2022. Engaging gen Z in professional selling: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development* 46 (5), 413-433. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0120>.

Maitland, E. & Sammartino, A. 2015. Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment, *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.) 36 (10), 1554-1578. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.1002/smj.2297>.

McMahon, S. & Ford, C. 2013. Heuristic Transfer in the Relationship Between Leadership and Employee Creativity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (1), 69-83. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.1177/1548051812465894>.

Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 61 (1), 20-52. Viitattu 15.7.2023. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1 (1), 61-89. Viitattu 4.6.2023. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. E-kirja. SAGE Publications, Incorporated, Thousand Oaks.

- Mercurio, Z. 2015. Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 14 (4), 389-414. Viitattu 27.9.2023. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>.
- Miao S, Rhee J & Jun I. 2020. How Much Does Extrinsic Motivation or Intrinsic Motivation Affect Job Engagement or Turnover Intention? A Comparison Study in China. *Sustainability* 12 (9), 3630. Viitattu 30.7.2023. <https://doi.org/10.3390/su12093630>.
- Morewedge, C. K., Yoon, H., Scopelliti, I., Symborski, C. W., Korris, J. H., & Kassam, K. S. 2015. Debiasing Decisions: Improved Decision Making with a Single Training Intervention. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences* 2 (1), 129-140. Viitattu 10.9.2023. <https://doi.org/10.1177/237273221560088>.
- Oksanen, A. 2022. Miten pitää kiinni parhaista osaajista? Aalto University 12.8.2022. Viitattu 1.6.2023. <https://www.aaltoe.fi/aalto-leaders-insight/2022/miten-pitaa-kiinni-parhaista-osaajista>.
- Pirttilä, J. 2009. Uusi psykologinen taloustiede ja julkisen talouden tutkimus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 105 (2), 135-142. Viitattu 3.6.2023. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak22009/kak22009pirttila.pdf>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59 (5), 603-609. Viitattu 15.7.2023. <https://doi.org/10.1037/h0037335>.
- Reichers, A. 1985 A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review* 10 (3), 465-476. Viitattu 10.7.2023. <https://doi.org/10.2307/258128>.
- Roberts, D & Davenport, T. 2002. Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employ Relations Today* 29 (3), 21-29. Viitattu 2.6.2023. <https://www.proquest.com/trade-journals/job-engagement-why-important-how-improve/docview/237053133/se-2>.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist* 55 (1), 68-78. Viitattu 6.7.2023. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 15.7.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>.
- Sanchez, P. 2007. The employee survey: more than asking questions. *The Journal of business strategy* 28 (2), 48-56. Viitattu 3.11.2023. <https://doi.org/10.1108/02756660710732657>.

- Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600-619. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. & Bakker, A. 2002. "The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies* 3 (1), 71-92. Viitattu 4.7.2023. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement* 66 (4), 701-716. Viitattu 15.7.2023. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sellier, A.-L., Scopelliti, I. & Morewedge, C. 2019. Debiasing Training Improves Decision Making in the Field. *Psychological Science* 30 (9), 1371-1379. Viitattu 10.9.2023. <https://doi.org/10.1177/0956797619861429>.
- Shah, A. & Oppenheimer, D. 2008. Heuristics made easy: An effort-reduction framework, *Psychological Bulletin* 134 (2), 207-222. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.207>.
- Shu, S. & Peck, J. 2011. Psychological ownership and affective reaction: Emotional attachment process variables and the endowment effect, *Journal of Consumer Psychology* 21 (4), 439-452. Viitattu 5.9.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.01.002>.
- Simon, H. 2000. Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society* 1 (1), 25-39. Viitattu 15.8.2023. <https://doi.org/10.1007/BF02512227>.
- Singh, R. 2016. The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations. *Journal of Education for Library and Information Science* 57 (2), 197-206. Viitattu 10.7.2023. <https://doi.org/10.12783/issn.2328-2967/57/2/11>.
- Shuck, B. 2011. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review* 10 (3), 304-328. Viitattu 6.6.2023. <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>.
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D. & Nimon, K. 2017. Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review* 16 (3), 263-293. Viitattu 28.9.2023. <https://doi.org/10.1177/1534484317720622>.
- Shuck, B. 2019. *Employee Engagement: A Research Overview*. E-kirja. Taylor & Francis Group, Milton.

Sun, H. 2013. A longitudinal study of herd behavior in the adoption and continued use of technology. *MIS Quarterly* 37 (4), 1013-1041. Viitattu 25.8.2023.

<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.4.02>.

Thaler, R., Sunstein, C. & Balz, J. 2012. Choice Architecture. Viitattu 3.6.2023.

https://www.researchgate.net/publication/269517913_Choice_Architecture.

Thaler, R. 2016. Behavioral Economics: Past, Present, and Future. *The American Economic Review* 106 (7), 1577-1600. Viitattu 3.6.2023. <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>.

Teraji, S. 2003. Herd behavior and the quality of opinions, *The Journal of Socio-Economics* 32 (6), 661-673. Viitattu 25.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2003.10.004>.

Thorsteinson, T., Breier, J., Atwell, A., Hamilton, C. & Privette, M. 2008. Anchoring effects on performance judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107, 29-40. Viitattu 30.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.01.003>.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 7.11.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf.

Tversky, A & Kahneman, D. 1974. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases', *Science* 185 (4157), 1124-1131. Viitattu 30.8.2023.

<https://www.science.org/doi/10.1126/science.185.4157.1124>.

Wansink, B., & Sobal, J. 2007. Mindless Eating: The 200 Daily Food Decisions We Overlook. *Environment and Behavior* 39 (1), 106-123. Viitattu 20.8.2023.

<https://doi.org/10.1177/0013916506295573>.

Wikipedia. 2023. Viitattu 5.9.2023. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Cognitive_bias_codex_en.svg.

Xu, F. & Warkentin, M. 2020. Integrating elaboration likelihood model and herd theory in information security message persuasiveness, *Computers & Security* 98, 102009, 1-8 Viitattu 25.8.2023. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.102009>.

Julkaisemattomat

Engagement survey 2022. Parker Hannifin AB. Global engagement survey 2022.

Varis, M. 2023. Henkilöstöpäällikön haastattelu. 17.8.2023. Parker Hannifin AB, Suomen sivuliike. Vantaa.

Kuviot

Kuvio 1: Sitoutumisen resurssien taksonomia (Lee ym. 2020).....	16
Kuvio 2: Nykyinen sitoutumisen taso kohdeyrityksessä (Engagement survey 2022)	30
Kuvio 3: Sitoutumisen kokemus kohdeyrityksessä ja päätöksenteon ilmiöt	50

Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu	68
Liite 2: Haastattelurunko.....	69

Liite 1: Haastattelukutsu

Moi,

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Laureassa ja teen opinnäytetyötä koskien työntekijöiden sitoutumista yrityksessämme. Opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia Parkerin Suomen työntekijöiden sitoutumista ja löytää konkreettisia kehityskohteita sitouttamiseen. Tutkimuksen lähtökohdaksi on asetettu taustaoletus, että työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa käyttäytymistaloustieteen menetelmien kautta. Käyttäytymistaloustiede pyrkii selittämään ihmisen päätöksentekoon vaikuttavia ilmiöitä yhdistämällä psykologiaa ja taloustiedettä. Sitoutumisen käsite on moniulotteinen, pitäen sisällään ihmisen mielen ajattelun, tunteet ja käyttäytymisen. Vallalla olevan käsityksen mukaan sitoutuminen on ainutlaatuinen käsite, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä työntekijän työtä kohtaan tuntemiin tunteisiin.

Valitsin sinut haastateltavaksi, koska sinulla voisi olla sellaista kokemusta ja tietämystä tästä aiheesta, joka antaa sisältöä kehittämistehtävälle. Vastaukset käsitellään anonymisti sekä oppilaitoksen että yrityksen suuntaan, joten vastaajat eivät ole tunnistettavissa. Pyydän huomioimaan, että opinnäytetyö on kuitenkin julkinen dokumentti.

Haastattelu toteutetaan lokakuun aikana ja jos vastaat tähän viestiin myöntävästi, olen yhteydessä tarkemman ajankohdan sopimiseksi. Saat haastattelukysymykset luettavaksi muutamaa päivää ennen haastattelua ja toivoisin että ehdit pohtia haastattelun teemoja ennen haastattelutilannetta.

Terveisin,

Samu Kärkkäinen

Liite 2: Haastattelurunko

Haastattelu on jaettu teemoihin, jotka opinnäytetyön teorian mukaan liittyvät työntekijän sitoutumisen kokemukseen. Teemoja on neljä ja jokaisesta teemasta esitetään tarkentavia kysymyksiä haastattelijan toimesta myös kysymysrunгон ulkopuolelta, mikäli haastattelija koee, että aiheesta tarvitaan vielä olennaista lisätietoa.

Taustatiedot:

Kuinka pitkään olet työskennellyt organisaatiossa? Mikä on työnkuvasi? Missä työskentelet? Missä sijaitsee lähin esihenkilösi?

Teema 1) Sitoutuminen ja sen merkitys omasta näkökulmasta

Mitä sitoutuminen sinulle merkitsee? Miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseesi? Mitä sellaista olet tehnyt työssäsi, joka sai sinut inspiroitumaan/innostumaan/keskittymään enemmän? Miten työnantaja voi vaikuttaa vaihtuvuuteen? Mitä mieltä olet yrityksen vuosittaisesta sitoutumiskyselystä?

Teema 2) Työyhteisö

Miten kuvailisit työpaikkaasi sosiaalisena ympäristönä? Koetko että työpaikalla tapahtuu sosiaalista vertailua ja koetaanko sen vaikutuksia? Millaiset välit sinulla on työkavereittesi kanssa? Liittyykö työyhteisöön tai työympäristöön jotain epävarmuustekijöitä? Miten koet sisäisen viestinnän? Onko toiminta yleisellä tasolla läpinäkyvää työyhteisössä? Mitä mieltä olet Parkeerin high performance team konseptista?

Teema 3) Motivaatio

Mikä sinua motivoi? Tunnustetaanko organisaatiossa onnistumiset? Onko tunnustuksista ja palkitsemisesta viestitty miten? Rajoittaako jokin tekijä organisaatiossa sinun tai muiden motivaatiota? Miten kuvailisit omaasi ja työsi merkitystä organisaatiolle?

Teema 4) Johtaminen

Mitkä ominaisuudet esihenkilössä saavat sinut sitoutumaan/motivoitumaan/tuntemaan olosi turvalliseksi töissä? Millaiseksi koet esihenkilösi toiminnan? Pitäisikö nykyisessä johtamistyyliä muuttaa jotain? Millaiseksi koet esihenkilöiden viestinnän? Miten työntekijöitä tulisi inspiroida luovuuteen?