

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

2025

Satu Hakamäki-Niskala

Organisaatioon sitoutuminen ja sen edistäminen

— case Novida, Uudenkaupungin toimipaikka



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2025 | 59 sivua

Satu Hakamäki-Niskala

Organisaatioon sitoutuminen ja sen edistäminen

- case Novida, Uudenkaupungin toimipaikka

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijänäkökulmasta merkittävimpiä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, miten sitoutumista voidaan edistää, miten arvot vaikuttavat sitoutumiseen ja, miten työntekijät näkevät tulevaisuutensa organisaatiossa. Tavoitteena oli antaa vastauksia, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää sitoutumisen edistämiseksi, koska organisaation tärkein pääoma on työntekijät. Tutkimuksessa tarkastellaan Novida – ammattiopisto ja lukion Uudenkaupungin toimipaikkaa.

Menetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, joka tehtiin laadullisena tutkimuksena. Merkittävin sitoutumiseen vaikuttava tekijä oli työyhteisö/ työkaverit. Tuloksissa näkyvät organisaatioon ja tehtävään sitoutuminen, koska ne ovat sidoksissa toisiinsa. Sitoutuminen on vastavuoroista ja vaihtelu normaalia. Tuloksissa korostuivat epävarmuus tulevaisuudesta, palautteen ja arvostuksen tarve sekä sitoutumisen monimuotoisuus. Organisaation ja työntekijöiden arvot näyttävät olevan sopusoinnussa, arvojen yhteneväisyys vaikuttaa sitoutumiseen.

Kehittämisehdotuksena on kehittää palautekulttuuria ottamalla käyttöön koeaikakeskustelu, tuoda arvot osaksi kehityskeskustelua ja tehdä exit-keskustelu työsuhteen päättyessä. Tarkoituksena on saada keskustelujen avulla molemminpuolista palautetta ja lisätä vuorovaikutusta. Keskustelu ja palaute vaikuttavat siihen, että työntekijät kokevat tulevansa nähdyksi ja kuulluksi, arvostuksen kokemukseen ja tiedonkulun paranemiseen.

Asiasanat: Organisaatioon sitoutuminen, psykologinen sopimus, arvot, motivaatio, merkityksellisyys, psykologiset perustarpeet, palaute

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Development

2025 | 59 pages

Satu Hakamäki-Niskala

Organizational commitment and how to advance it

- case Novida, Uusikaupunki

The aim of this master's thesis was to explore what are the most significant factors that influence to organizational commitment from the employee's point of view and how to advance commitment, how values influence on it and how employees see their own future in the organization. The goal was to answer how to advance organizational commitment because the most important capital is the employees. This study researches Novida in Uusikaupunki.

The research method was a qualitative survey. The most significant factor that influences to organizational commitment was work community/ colleagues. The both organizational commitment and work engagement can be seen in the results because they are connected. Commitment is mutual and its variation is normal. The uncertainty about the future, need of feedback and respect and diversity of commitment was highlighted in the results. The values of the organization and employees seemed to be in harmony. The similarity in values influences to the commitment.

The study suggests to develop feedback culture by starting to use a trial discussion, bringing values in to the goal and development dialogue and by starting to use exit discussion when employment ends. The purpose is to achieve bothside feedback and interaction. The dialogue is the key that employees feel to be seen, heard and respected. It also betters the flow of information.

Keywords: Organizational commitment, psychological contract, values, motivation, meaningful work, psychological needs, feedback

Sisältö

1 Johdanto	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät	7
1.3 Toimeksiantajan esittely	9
2 Organisaatioon sitoutuminen	11
2.1 Sitoutumisen merkitys	11
2.1.1 Psykologinen sopimus	13
2.1.2 Sitoutumisen tekijät ja ulottuvuudet	14
2.1.3 Arvot sitoutumisen näkökulmasta	17
2.2 Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys	20
3 Tutkimuksen toteutus	23
3.1 Tutkimusmenetelmät	23
3.2 Aineistonkeruu ja analyysi	24
4 Tulokset	27
4.1 Novidaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä	27
4.2 Novidaan sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä	29
4.3 Yksilön ja organisaation arvot sitoutumisen näkökulmasta	31
4.4 Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys	34
4.5 Organisaation sitoutuminen työntekijään ja tulevaisuus	35
5 Pohdinta	41
5.1 Työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	41
5.2 Työntekijöiden sitoutumisen edistäminen	43
5.3 Työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuudesta	44
5.4 Arvojen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen	46
5.5 Kehittämissuhteet	46
5.6 Luotettavuuden arviointi	48

6 Lopuksi	50
------------------	-----------

Lähteet	51
----------------	-----------

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saate

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyöni prosessi ja eteneminen.	9
Kuvio 2. Luottamustalo (Mukaillen Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160; Lämsä & Hautala, 2004, 96-97).	17
Kuvio 3. Luottamustalo: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulosten mukaan (Mukaillen Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160; Lämsä & Hautala, 2004, 96-97).	41
Kuvio 4. Kehittämisehdotukset.	47

Taulukot

Taulukko 1. Novidaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä.	27
Taulukko 2. Novidaan sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.	29
Taulukko 3. Havainnot yksilön omista tärkeimmistä työtä ohjaavista arvoista.	32
Taulukko 4. Yksilön omat tärkeimmät työtä ohjaavat arvot.	32
Taulukko 5. Novidan tärkeimpiä työtä ohjaavia arvoja.	33
Taulukko 6. Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys.	34
Taulukko 7. Novidan sitoutuminen työntekijöihin.	36
Taulukko 8. Tulevaisuus Novidassa ja kolme sitoutumisen tekijää.	38
Taulukko 9. SWOT-analyysi.	40

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Opinnäytetyössäni tarkastelen organisaatioon sitoutumista ja sen edistämistä. Tarkastelen myös sitä, miten arvot vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on antaa vastauksia työntekijänäkulmasta siihen, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää sitoutumisen edistämiseksi. Seuraavaksi esittelen tutkimuksen lähtökohtia.

Tutkimuksessa tarkastellaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, mutta myös negatiivisia tekijöitä, koska henkilöstössä on ollut vaihtuvuutta. Siksi alakysymyksenä on, miten voidaan edistää organisaatioon sitoutumista. Vaihtuvuus on kuitenkin uudistumisen kannalta lähes välttämätöntä ja viiden prosentin vaihtuvuutta on pidetty hyvänä. Jos vaihtuvuus kasvaa hyvin korkeaksi, kustannukset nousevat. (Viitala, 2013, 76.)

Aihe on merkityksellinen ja tärkeä, koska organisaation tärkein pääoma on henkilökunta. Sitoutuminen ja organisaation menestys ovat vastavuoroisessa suhteessa, samoin kuin työhyvinvointi ja sitoutuminen. Organisaatioon ja tehtävään sitoutuminen samanaikaisesti on ihannetilanne, mutta ne ovat eri asioita. (Saari & Pyöriä, 2012, 41-42.) Organisaatioon sitoutuminen on käyttäytymistä, joka vaikuttaa suuresti tuottavuuteen ja tuloksiin sekä määrittää työntekijöiden panostusta organisaation menestykseen (Hngoi, Abdullah, Wan Sulaiman & Zaiedy Nor, 2023, 5).

Saramies ja Törnroos (2021, 41) kuvaavat teemaa hyvin: ”Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijäkokemukseen panostaminen osallistamalla ja lisäämällä työntekijäymmärrystä on liiketoiminnallisesti erittäin kannattavaa. Innostuneet, motivoituneet, hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät luovat asiakkaille parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Siksi organisaationkin on luotava työntekijöilleen paras mahdollinen henkilöstökokemus.” Mowdayn (1998, 399) mukaan on selvää, että

työntekijöiden sitoutumisesta aiheutuu positiivisia seurauksia organisaatiolle ja hän korostaa todisteiden esittävän, että investoimalla työntekijöihin voi saavuttaa myös positiivisia taloudellisia seurauksia.

Opinnäytetyön keskeisin aineisto käsittelee organisaatioon sitoutumista, psykologista sopimusta sekä sitoutumisen näkökulmasta arvoja, motivaatiota, psykologisia perustarpeita ja merkityksellisyyttä. Organisaatioon sitoutumisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, muun muassa Allen & Meyer (1990), Meyer & Allen (1991), Alasoini (2006), Saari (2015), Heiskanen, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta (2017), Järvensivu, Isacsson, Raatikainen, Simola-Alha & Heinilä (2020).

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, miten sitoutumista voidaan edistää, miten arvot vaikuttavat sitoutumiseen ja, miten työntekijät näkevät tulevaisuutensa organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Novidan Uudenkaupungin toimipaikkaa, jossa myös opinnäytetyön tekijä itse työskentelee. Työelämälähtöinen tutkimus on pääasiassa soveltavaa tutkimusta. Tutkimuksen aiheet nousevat työelämän arjesta tai omista mielenkiinnon kohteista. Tavoitteena on saada uutta tietoa toiminnan, kehittämisen ja päätöksenteon tueksi. Työelämän tutkimus ei voi olla kokonaan vapaa toimeksiantajan kulmakivistä, esimerkiksi arvoista. (Vilkkä, 2021, 19, 58-59.)

Tutkimuksessa sivutaan tehtävään sitoutumista ja motivaatioteorioista käsitellään itseohjautuvuusteoriaa. Aihetta käsitellään työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa, kun tavoitteena on saada aikaan kehittämissuhteita ja tuottaa uutta tietoa kehittämisen avuksi (Ojasalo ym., 2018, 52-53). Tutkimuksen kohde ovat valitun organisaation työntekijät, tietyssä toimipaikassa.

Tutkimuskysymykset tulee määritellä täsmällisesti. Asiaongelmasta johdetaan tutkimusongelma, joka on pääkysymys. Alakysymykset ovat teoreettisia tutkimuskysymyksiä. Alakysymyksiä ei kysytä suoraan tutkittavalta haastattelussa tai kyselytutkimuksessa. Tutkimusongelma tai kysymys on tarkoitus selvittää tutkimuksen avulla. Tutkimuksella pystytään tavallisesti vastaamaan kahteen tai enintään neljään teoreettiseen kysymykseen. (Vilka 2021, 60.)

Tutkimusongelma ja pääkysymys:

Mitkä ovat työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä?

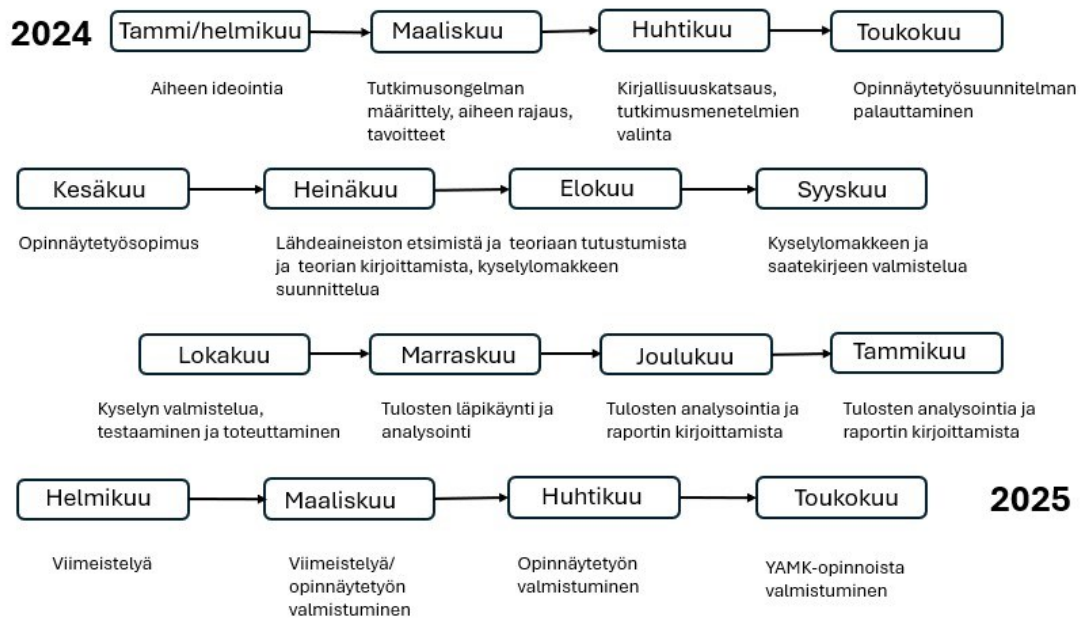
Alakysymykset:

Miten organisaatioon sitoutumista voidaan edistää?

Miten työntekijät näkevät oman tulevaisuutensa organisaatiossa?

Miten arvot vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen?

Olen valinnut menetelmäksi kyselytutkimuksen, mutta en tee sitä määrällisenä, vaan laadullisena ja avoimilla kysymyksillä, jotta saan esiin merkityksiä ja vastaajien anonymiteetti tulee varmistettua. Tuloksia analysoidaan tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysillä. Analysoinnissa hyödynnetään myös SWOT-kaaviota. Kuviossa 1. esitän, miten tutkimusprosessini etenee.



Kuvio 1. Opinnäytetyöni prosessi ja eteneminen.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Novida – ammattiopisto ja lukio, joka on toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Novida – ammattiopisto ja lukio on Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän ylläpitämä. Työntekijöitä on n. 250. Organisaatiolla on kolme toimipaikkaa: Lieto, Loimaa ja Uusikaupunki. Tämä tutkimus on kohdistettu Uudenkaupungin toimipaikkaan. Uudessakaupungissa työntekijöitä on n. 75. Opinnäytetyössä käytän organisaatiosta lyhennettä Novida. Novidan missio on: ”Olemme laadukas ja kansainvälinen kouluttaja.” Novidan visio on: ”Kasvatamme osaajia.” (Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, 2018.)

Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän yhtymähallitus on hyväksynyt 24.4.2018 kuntayhtymän strategian, josta ilmenevät organisaation arvot:

- Oikeudenmukaisuus
- Vastuullisuus
- Luovuus

-Yhteisöllisyys.

(Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, 2018.)

Suomen suurimpien työnantajien arvoista tehdyssä tutkimuksessa arvot on jaettu eettisiin ja ei-eettisiin organisaatioarvoihin. Arvoja oli useimmiten neljä. (Lehtonen & Taipale, 2021, 28, 31.) Novidan arvot ovat tämän jaon mukaisesti: oikeudenmukaisuus - eettinen arvo, vastuullisuus - vastuullisuusarvo, luovuus – osaamisarvo ja yhteisöllisyys - yhteisöllisyysarvo. Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän strategiaa vuosille 2025–2030 ollaan päivittämässä. Uusi strategia ja arvot käsitellään keväällä 2025 yhtymähallituksessa ja yhtymävaltuustossa. (Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä, 2025.)

2 Organisaatioon sitoutuminen

2.1 Sitoutumisen merkitys

Sitoutumisessa on kolme ominaisuutta: kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohteina voivat olla esimerkiksi tehtävä, ammatti, organisaatio, hankkeet ja ihmiset. Ammatin voimakas arvoperusta ja ammatillinen asiantuntijuus edistävät ammattiin sitoutumista vahvemmin ja ensisijaisemmin kuin organisaatioon sitoutumista, jos näitä verrataan. (Lämsä & Hautala, 2004, 92.)

Organisaatioita on erilaisia ja ne voidaan tavallisimmin jakaa yrityksiin, julkiseen sektoriin ja kolmannen sektorin toimijoihin. Organisaatio on ihmisten yhteistä toimintaa, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lämsä & Hautala, 2004, 9.) Suomessa ollaan perinteisesti oltu sitoutuneita ja motivoituneita. Organisaation sitoutuminen työntekijöihinsä tuottaa vastavuoroisesti työntekijän sitoutumista organisaatioon. Sopiva vaihtuvuus kuitenkin kuuluu työelämään. (Viitala, 2013, 87.)

Työntekijä, joka hyväksyy organisaation tavoitteet ja on sitoutunut niihin, tekee oma-aloitteisesti töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiantuntijoille on tärkeää nähdä oma osuutensa kokonaisuudessa, nähdä saavutetut tulokset ja saada liikkumavaraa oman osaamisen toteuttamiseen. Palautteen saaminen auttaa kehittymään. Sisäiset motivaatiotekijät ovat merkittävässä roolissa, vaikka myös palkitseminen vaikuttaa. Sitoutumiseen vaikuttavat työtyytyväisyys, johdon tuki, itsenäisyys, sopiva tehtävämäärä, tasapaino työn ja muun elämän välillä ja tyytyväisyys siihen, miten organisaatiossa palkitaan. (Hyppänen, 2013, 156.)

Sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten työntekijä hyväksyy organisaation arvot ja tavoitteet ja on valmis työskentelemään niiden mukaan ja tekemään enemmän kuin oman tehtävänsä sekä miten pitkään hän pysyy töissä organisaatiossa. Henkilöstöjohtamisella luodaan sitoutumiselle edellytyksiä, ja esihenkilö voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen luomalla hyvät olosuhteet

työskennellä. Sitoutumista edistävät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemistä koskeviin järjestelyihin ja tavoitteisiin, mahdollisuus kehittää itseään, palkitseminen, hyvä vuorovaikutus ja tiedonkulku. Työn merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden kokeminen voivat vaikuttaa olennaisesti sitoutumiseen. Palautteen antaminen ja palkitseminen lisäävät sitoutuneisuutta. Motivoitumisessa olennaista on vuorovaikutus. Esihenkilöosaaminen vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. (Hyppänen, 2013, 157-159.) Henkilöstön sitoutumista on pidetty organisaatiolle tärkeänä laadun, tavoitteisiin pääsemisen, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala, 2013, 85).

Nuorten työntekijöiden ei esimerkiksi välttämättä koeta olevan organisaatiouskollisia, vaan enemmän proaktiivisia hallinnoimaan omia uriaan (Saari, 2015, 149). Kun työntekijä lähtee organisaatiosta, hän vie sekä kokemusta että hiljaista tietoa mukanaan. Uuden työntekijän palkkaaminen vie resursseja, esimerkiksi aikaa ja lisää väistämättä kustannuksia. Toisaalta vaihtuvuus on myös hyvä asia; uudet työntekijät tuovat mukanaan uusia ideoita.

Työntekijöiden vaihtuvuuden haittoja ovat osaamisen ja tiedon menettäminen sekä taloudelliset kustannukset. Sitouttamisen keinoja ovat kilpailukykyinen palkkaus ja muut edut, hyvä johtaminen, mahdollisuus uuden oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen, työn ja perheen yhteensovittaminen ja merkityksellinen työ. Rekrytoinnissa on tärkeää, että uuden työntekijän ja organisaation tavoitteet ja arvot sopivat toisiinsa. (Viitala, 2013, 88-89.)

Sitoutumisesta on tehty paljon tutkimusta, muttei kuitenkaan ole pystytty selvittämään tarkkaa sitoutumisen mekanismia, joka selittää, miten sitoutuminen kehittyy ja, millaisia seurauksia ja vaikutuksia siitä on (Heiskanen ym., 2017, 70). Järvensivu ym. (2020, 240) ovat tutkineet organisaatiositoutumista käyttämällä viitekehyksenä Pryorin & Brightin (2014) kaaosteoriaa soveltamalla sitä ja Järvensivun ym. mukaan sitoutuminen on monisuuntaista eri toimijoiden ja järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja jatkuvasti muotoutuvaa. Työurien kaaosteorian (CTC) mukaan ihmiset pyrkivät urallaan merkityksellisyyteen ja selviytymiseen (Järvensivu ym. 2020, 242).

Sitoutumisen muuntuminen, liike ja dynaamisuus ovat todellisuuden perusluonne. Monien tekijöiden ja järjestelmien vaikuttaessa yhdessä sitoutuminen kehkeytyy aina uudelleen ja on jatkuvaa. Työntekijä miettii, onko kulkemassa samaan kehityssuuntaan organisaation kanssa, ja tarjoaako organisaatio riittävästi tekijöitä, jotta on mahdollista kehittyä ja suunnitella omaa tulevaisuutta. Vastaavasti organisaation edustaja käy samaa pohdintaa työntekijästä. (Järvensivu ym., 2020, 251.)

Kannustus ja palaute vaikuttavat merkittävästi työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutuminen on vuorovaikutussuhteen ominaisuus tai tila enemmän kuin psykologinen tila, kokemus, tunne tai teko yksilön kokemana. Sitoutuminen etäännyy ja lähentyy jatkuvasti. Sen jatkuminen, heikentyminen tai päättyminen on normaalia, monisyistä ja jatkuvaa dynamiikkaa tämän Järvensivun ym. tutkimuksen mukaan. Järvensivun ym. tutkimus tehtiin sosiaali- ja terveys- sekä it-aloille. Tutkimustulosten soveltuvuutta muille aloille ehdotetaan selvitettäväksi jatkotutkimuksessa. (Järvensivu ym., 2020, 250-252.) Sitoutumiseen vaikuttavat yksilötason tekijöiden lisäksi organisaatiotaso, toimiala, alue ja yhteiskunta (Järvensivu ym., 2020, 242).

2.1.1 Psykologinen sopimus

Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde eli psykologinen sopimus siihen organisaatioon, jossa henkilö työskentelee (Viitala, 2013, 85). Sitoutumisen kuvataan olevan ihmisen ja työn välinen psykologinen kytkös (Lämsä & Uusitalo, 2002, 156). Rousseau (1995, 9-10) mukaan psykologinen sopimus on yksilön ja organisaation välinen sopimus, jossa perustana ovat uskomukset ja vastavuoroinen vaihtosuhte. Kummatkin osapuolet tietävät, mitä odottaa vastapuolelta. (Rousseau, 1995, 9-10.)

Rousseau (1995, 97-98) on jakanut psykologiset sopimukset transaktionaalisiin (keskeistä taloudellinen pohja: työnteko ja palkka, epävarmuus, lyhyt kesto, suuri vaihtuvuus, matala sitoutuminen) ja relationaalisiin (pitkäkestoisuus, lojaalius, luottamus, vakaus), jotka ovat peruselementtejä useimmissa

sopimuksissa sekä transitionaalisiin (epävakaas, epävarmuus, suuri vaihtuvuus, ”ei takuita-tila”) ja tasapainotettuihin (yhdistelmä sopimuksia). (Rousseau, 1995, 97-98; Viitala, 2013, 85-86.)

Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa työtyytyväisyyteen, haluun olla töissä organisaatiossa sekä siihen, miten työntekijä arvostaa organisaatiota (Viitala, 2013, 86). Oma asema, toimenkuva ja työyhteisön vuorovaikutussuhteet määrittävät, millainen oma suhde organisaatioon on (Heiskanen ym., 2017, 76).

Alasoini (2006, 135) esittää käsitteen uudenlainen psykologinen sopimus, jolla työnantaja pyrkii varmistamaan, että työntekijä saa osakseen hyvää johtamista ja työn organisointia sekä mahdollistamaan haasteellisen työn, osaamisen kehittämisen ja näin ollen pitämään huolta työntekijöiden työllistettävyydestä. Alasoini tarkasteli palkansaajien käsityksiä työnteon mielekkyyden muutoksista Suomessa vuosina 1992-2005, aineistona työministeriön työolobarometri.

Psykologinen sopimus on Saaren (2015, 146-147) mukaan työntekijän käsitystä siitä, mitä työsuhteeseen kuuluu. Se on vastavuoroinen suhde työnantajan ja työntekijän kesken. Vastavuoroisuuden nähdään heikentyneen ja nykyään työnantajat tarjoavat ”turvallisuuden sijasta” kokemuksen myötä parempia mahdollisuuksia työllistyä seuraavan työnantajan palveluksessa. Harva työntekijä näkee uransa vain yhdessä samassa työpaikassa. Työntekijän on saatava kehittää omaa osaamistaan omat tavoitteet huomioiden, jotta työllistyisi jatkossakin, jos oma organisaatio ei jatkossa pystyisi tarjoamaan työtä. Työntekijät edellyttävät, että psykologiseen sopimukseen ei kuulu, että toimitaan pelkästään työnantajan tarpeiden mukaan. (Saari 2015, 146-147.)

2.1.2 Sitoutumisen tekijät ja ulottuvuudet

Allenin ja Meyerin (1990, 1) mukaan kolme sitoutumisen tekijää ja ulottuvuutta ovat:

- Affektiiviset (tunneperäiset) tekijät (the affective component): tunne, että ihminen on osa yhteisöä/ organisaatiota

- Jatkuva sitoutuminen/ käyttäytymistekijät (the continuance component): järkevää pysyä omassa työtehtävässä, lähtemisestä aiheutuu riskejä/ kustannuksia
- Normatiiviset tekijät (the normative component): vastuu ja velvollisuus jäädä organisaatioon.

Työntekijät, joilla on vahva affektiivinen sitoutuminen, jäävät, koska he haluavat. Ne työntekijät, joilla on vahva jatkuva sitoutuminen, jäävät, koska heidän tarvitsee. Sen sijaan ne työntekijät, joilla on vahva normatiivinen sitoutuminen, jäävät, koska he tuntevat, että heidän pitäisi tehdä niin. Tavallisesti näitä kaikki kolmea ulottuvuutta esiintyy henkilön sitoutumisessa vaihtelevissa määrissä, mutta tekijä voi esiintyä myös ainoana.

(Allen & Meyer 1990, 3-4; Meyer & Allen 1991, 67-68.)

Meyerin & Allenin (1991, 83) mukaan näyttää olevan tärkeää, että sitoutumista ei katsota vain siitä näkökulmasta, että pyritään vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta, vaan otetaan myös huomioon tekijät, joilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen kuten heidän henkilökohtainen hyvinvointinsa ja halukkuutensa työskennellä kohti organisaation tavoitteita.

Tunneperäinen sitoutuminen on vahvin sitoutumisen muoto. Sitoutuminen koetaan arvokkaaksi työn itsensä tähden. Sitoutumisessa tulee noudattaa kohtuullisuutta, vaikka arviointi voi olla hankalaa ja tilanteet vaihdella. Voimakkaan sitoutumisen varjopuolena on työuupumus. (Lämsä & Hautala, 2004, 94-95.) Tunneperäinen sitoutuminen on voimakkaampaa niillä, joilla on ollut positiivisia varhaisia työkokemuksia. Työn arvot ja kokemukset ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat työntekijän organisaatiositoutumiseen. Organisaatioiden tulee varmistaa, että työntekijät saavat positiivisia kokemuksia ja tehdä erityisponnisteluja, jotta varmistetaan työntekijöiden olevan tietoisia siitä, missä määrin organisaatio on avainasemassa tällaisten kokemusten tarjoamisessa. (Meyer, Gregory & Allen, 1998.)

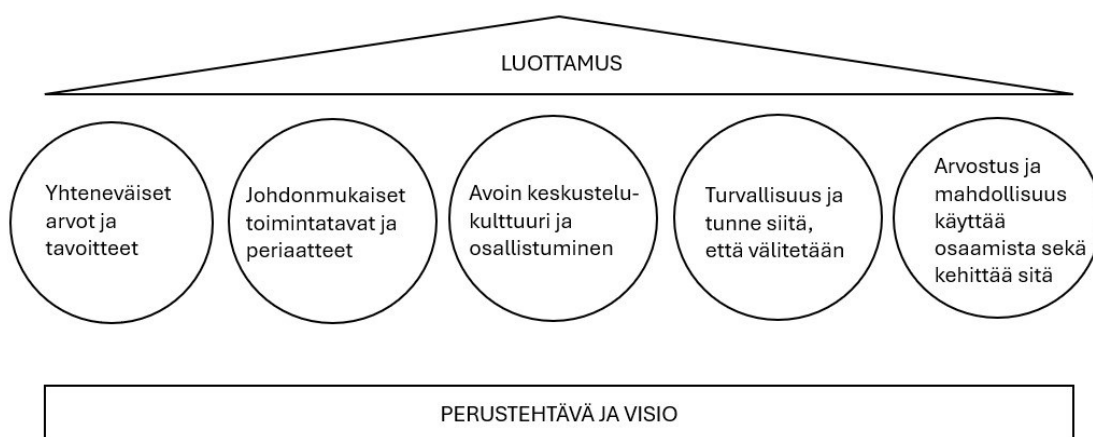
Morrow (1993, Viitalan mukaan, 2013, 87) esittää, että sitoutumisella on viisi ulottuvuutta: työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva

sitoutuminen ja sitoutuminen työtehtävään. Sitoutuminen voi olla pakkoon perustuvaa (ei muita vaihtoehtoja, matala kynnyks lähteä), palkkioperusteista (palkkion ja työpanoksen vertailusuhde), välineellistä (mahdollistaa päämäärän tavoittamisen) tai luottamusperusteista (velvollisuus työtä ja organisaation kohtaan) (Lämsä & Hautala, 2004, 95-96).

Organisaatioon sitoutumisen keskeisiä tekijöitä kuvataan luottamustalon pilareina (kuvio 2). Luottamuksella rakennetaan sitoutuvaa työyhteisöä, pohjana perustehtävä ja visio. Luottamustalon pilareita ovat:

- **Yhteneväiset arvot ja tavoitteet.** Organisaation ja yksilön arvot ja tavoitteet ovat yhteneväiset ja työntekijä hyväksyy organisaation tavoittelemat arvot ja tavoitteet. Kehityskeskustelu on hyvä paikka keskustelulle arvoista.
- **Johdonmukaiset toimintatavat ja periaatteet.** Ihmisiä kohdellaan samoilla periaatteilla ja oikeudenmukaisesti ja lupaukset pidetään.
- **Avoin keskustelukulttuuri ja osallistuminen.** Ihmisillä on mahdollisuus vapaasti ilmaista mielipiteensä. Kriittinen keskustelu on olennaista toiminnan kehittämisessä ja ristiriidat on voitava nostaa keskusteluun.
- **Turvallisuus ja tunne, että välitetään.** Ihminen on tärkeä ja arvokas omana itsenään ja työntekijän roolissa sekä saa apua ja tukea tarvittaessa.
- **Arvostus ja mahdollisuus käyttää ja kehittää osaamista.** Ihminen tuntee ja tietää osaavansa. Hän saa arvostusta osaamisestaan ja pystyy käyttämään ja kehittämään osaamistaan täysipainoisesti. Hänellä on hallinnan tunne työstä.

(Lämsä & Hautala, 2004, 96-97; Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160.)



Kuvio 2. Luottamustalo (Mukaillen Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160; Lämsä & Hautala, 2004, 96-97).

Organisaatioiden tulee tarjota tietotyöntekijöille sopivasti haastavaa, mielekästä ja merkityksellistä työtä osana hyvää työyhteisöä, jotta he sitoutuisivat organisaatioon. Työsuhteen toivotaan olevan molemminpuolista lojaaliutta ja sitoutumista, jossa työntekijät odottavat reilua, kohtuullisuutta työajoissa, tukea sekä sitä, että mahdollistetaan puitteet tehdä työnsä hyvin ja kehittää omaa osaamistaan. Organisaation tulee täyttää oma osuutensa psykologisesta sopimuksesta. (Saari, 2015, 149.) Sitouttaminen on esihenkilötyön tulosta siitä, että saadaan henkilön ja kohteen välille sopiva ja tarkoituksellinen kytkös. Esihenkilö on merkittävässä asemassa siinä, että hän tunnistaa, millainen sitoutumisen luonne alaisella on ja mihin. Sitoutumisen (palkkio- ja luottamusperusteinen) tulee olla tasapainossa. Sitoutumisen kehittäminen vaikuttaa liiketoiminnan kannattavuuteen, palvelun laadukkuuteen sekä työyhteisön hyvinvointiin. (Lämsä & Uusitalo, 2002, 156-157.)

2.1.3 Arvot sitoutumisen näkökulmasta

Arvot ovat tärkeitä sitoutumisen näkökulmasta, koska arvot ovat periaatteita tai päämääriä, jotka ohjaavat toimintaa. Arvo on myös merkityksellisyyttä eli asia, joka on tärkeä. Arvo on valinta. Organisaation arvot voivat olla kirjoitettuja tai

kirjoittamattomia, heikkoja tai vahvoja. Yksilön ja organisaation arvot eivät aina kohtaa, mutta niiden ei ole hyvä olla kaukana toisistaan. (Sydänmaalakka, 2024, 139-140.) Yksilön ja työpaikan arvojen ei tarvitse olla kuitenkaan samat. Koska arvot ja jaksaminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, merkittävä ristiriita omien ja työpaikan arvojen kanssa vaikuttaa jaksamiseen. Jaksamiseen vaikuttaa myös yksilön arvostus omaa työtä kohtaan. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 136.)

Arvohiertymistä kehitty innovaatioita. Jokaisella on oma arvomaailmansa, josta tuodaan omia näkemyksiä työyhteisöön. Työyhteisö, joka suosii erilaisuutta, on uudistuskyykyisempi. (Aaltonen ym., 2003, 42-43.) Jokaisen organisaation on itse hankittava omat arvonsa, jotka ovat yksilölliset. Arvoja ei voi suoraan kopioida. Arvoja tulee päivittää, jotta ne pysyvät ajan tasalla ja olennaisina. Arvojen pitää aina projisoida organisaatiota. (Tanner, 2024, 306.) Arvot muodostuvat jokaiseen organisaatioon ajan kuluessa kulttuurin ytimeksi, vaikka niitä ei olisi määritelty. Arvot raamittavat päätöksiä ja toimintaa. Strategia ja arvot ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja niiden pitää olla yhteneväiset. Työntekijöiden tulee kokea ne omikseen ja ymmärtää ne. Arvot osoittavat, mikä on merkityksellistä, tärkeää. Jos strategia on omien arvojen vastainen, sen toteuttamiseen ei sitouduta eikä sitä koeta tärkeäksi. Tunteet ja järki ovat kummatkin arvojen pohjalla. Organisaatioiden arvot ovat yleensä tavoitearvoja ja erilaisia arvomaailmoja voi olla monia organisaation sisällä. Todellisia organisaation ja yksilötason arvoja voidaan määrittää henkilöstökyselyillä ja keskusteluilla. Arvojen jalkauttaminen on jatkuvaa toimintaa. (Kehusmaa, 2023, 50-51.) Arvot voivat toteutua arjessa vain, jos niistä keskustellaan yhdessä ja niihin sitoudutaan. Arvot tulee avata ja niiden toteutumista seurata. (Sydänmaalakka, 2024, 146-147.)

”Arvot ovat keskeinen yrityskulttuurin muokkaamisen ja johtamisen väline. Ne tarjoavat perustan, jonka varaan yrityksen identiteettiä ja toimintaa rakennetaan. Arvojen määrittely ja niiden sisäistäminen organisaatiossa mahdollistavat yhteisen suunnan ja tavoitteiden ymmärtämisen. Huolellisesti valitut arvot ohjaavat päätöksentekoa, käyttäytymistä ja toimintaa kaikilla organisaation

tasoilla”, korostaa Tanner (2024, 304). Arvot ovat johtamisen keinoja saavuttaa strategiset tavoitteet (Lehtonen & Taipale, 2021, 18). Säännönmukaiset keskustelut esihenkilöiden kanssa varmistavat, että arvot kylvetään organisaatioon sekä samalla tarkistetaan arvojen ja johtamisen olevan saman suuntaiset (Tanner, 2024, 306). Kehityskeskusteluissa sekä pidetään huolta ja peilataan arvojen toteutumista organisaatiossa ja keskustellaan siitä, miten arvoja on toteutettu käytännön työssä ja, miten ne ovat toteutuneet. (Aaltonen ym., 2003, 148.)

Arvot ylläpitävät yhteisöä. Hyvän työyhteisön perustana ovat työ, tehtävien selkeys ja tavoitteisiin sekä päämääriin sitoutuminen. Johtamisella tulee tukea yhteenkuuluvuutta. Arvot vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa toimitaan. Oikeudenmukaisuus ja reiluus vaikuttavat hyvinvointiin. (Aaltonen ym. 2003, 211-212, 214.) Organisaation haasteena on tarjota sellaisia päämääriä ja ohjaavia arvoja, jotka ovat tavoiteltavia ja auttavat tuomaan merkityksellisyyttä työhön. Arvojen ja päämäärien lisäksi työntekijöiden on itse päästävä osallistumaan prosesseihin, jotka luovat merkityksiä työhön. Organisaatiot käyvät keskinäisen kilpailun sijasta kilpailua siitä, miten ihmiset näkevät työnsä merkityksellisyyden verrattuna muuhun elämään. Ne organisaatiot, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen ideointiin ja panostamalla yhteisölliseen luovuuteen, onnistuvat parhaiten. (Alasoini, 2012, 109, 111.)

Schein (1987, 32-35) jakaa organisaatiokulttuurin tasoihin. Scheinin mukaan kulttuurin tasolle 1 sijoittuvat artefaktit eli ihmisten aikaansaamat luomukset (sosiaalinen ja fyysinen ympäristö) ja näkyvä käyttäytyminen (näkyvä, muttei aina mahdollista tulkita). Tasolla 2 ovat arvot (tiedostetaan selvemmin). Tasolla 3 ovat perusoletukset (itsestään selviä, näkymättömiä ja alitajuisia). Joistakin arvoista tulee tiedostamattomia, kun ne muuttuvat itsestään selviksi ja automaattisiksi tavoiksi toimia. Perusoletusten mukaiset arvot ovat eri kuin esimerkiksi toivearvot. (Schein, 1987, 32-35.)

Schein & Schein (2017, 332-333) kuvaavat toisten väittävän, että ensin pitää vaihtaa uskomuksia ja arvoja ja sen jälkeen haluttu käyttäytyminen seuraa perässä ja toiset sen sijaan väittävät heidän mukaansa, että ensin pitää

muuttaa käyttäytymistä ja sen jälkeen uskomukset ja arvot seuraavat. Käyttäytymisen muuttamisesta aloittaminen on selkeämpää, koska kun on tarkasti ja konkreettisesti kuvattu haluttu käyttäytyminen, on helpompi tehdä muutos. Käyttäytymisen muutokset johtavat kulttuurin muutokseen vain, jos uskotaan, että muutos parantaa asioita ja näin tulee sisäistetyksi ja vakaaksi. (Schein & Schein, 2017, 332-333.)

Arvoja voidaan jaotella eri tavoin, esimerkiksi eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin. Jaottelua eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin on käytetty tutkittaessa Suomen suurimpien työnantajien arvoja. Jaottelu on organisaatioiden arvolistausten pohjalta tunnistettavien aihealueiden mukainen. Jaottelun mukaan ei-eettisiä arvoja ovat: osaaminen, vastuullisuus, yhteisöllisyys, luontevahvuudet ja asenteet, laatu ja tehokkuus, ydintoiminta, yrittäjäys ja omistajuus. (Lehtonen & Taipale, 2021, 30-31.) Vastuullisuus on eettinen arvo yleisesti, mutta sillä on monia ulottuvuuksia. Arvoilla on osittain päällekkäisiä ja osin erilaisia tehtäviä. (Lehtonen & Taipale, 2021, 17-18.)

Arvoilla luodaan hyvinvointia, vastuullinen henkilöstöpolitiikka on merkittävä menestystekijä. Työntekijät, jotka ovat motivoituneita ja tuntevat olonsa turvalliseksi organisaatiossa, tekevät positiivisella tavalla näkyväksi organisaatiota. Organisaatio, joka pitää huolta työntekijöistään, tarjoaa mahdollisuuksia oppimiseen ja uudistumiseen. (Aaltonen ym., 2003, 205, 210.) Arvot koskevat toimintatapaa eli sitä, miten asioita hoidetaan organisaatiossa (Aaltonen ym., 2003, 214).

2.2 Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys

Decin ja Ryanin kehittämän itsemääräämisteorian, joka on Vasalammen (2017, 54) mukaan yksi tutkituimmista motivaatioteorioista, lähtökohta on se, että ihminen on aktiivinen, motivoitunut ja ohjaa itseään. Teoria on suomennettu joskus myös itseohjautuvuusteoriaksi (Martela ym., 2017, 100). Sosiaalinen ympäristö on vuorovaikutuksessa yksilön kehitykseen ja psykologiseen kasvuun joko ehkäisten tai tukemalla. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa merkittävästi

yksilön motivoitumiseen. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäistä motivaatiota on se, että yksilö tekee jotain, jonka kokee olevan kiinnostavaa, miellyttävää ja omien arvojensa mukaista. Ulkoisen motivaation pohjalta toimiminen tarkoittaa sitä, että yksilö tekee jotain muiden ihmisten tai tilanteiden, palkkion takia tai negatiivisten tunteiden välttämiseksi. (Vasalampi, 2017, 54-55.)

”Sosiaalinen ympäristö, joka tukee psykologisia perustarpeita, tukee myös ihmisen sisäistä motivaatiota, energisyyttä, hyvinvointia ja aktiivista itseohjausta. Nämä puolestaan johtavat sinnikkyteen, luovuuteen ja hyvään suoritukseen.” (Vasalampi, 2017, 59.) Autonomia, kykenevyys ja yhteenkuuluvuus ovat kolme psykologista perustarvetta, joiden täyttyminen on välttämätöntä, ja jotka ovat merkittäviä tekijöitä myös työelämässä. Autonomia (omaehtoisuus) tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että on vapaa päättämään itse, mitä tekee. Yksilö kokee sisältäkäsän, että on vapaa tekemään asioita, jotka häntä kiinnostavat ja ovat hänen arvojensa mukaisia. Kykenevyys on sitä, että ihminen saa aikaan asioita ja tuntee, että osaa tehdä. Yhteenkuuluvuus on kokemusta siitä, että yksilö välittää ja hänestä välitetään. Yhteenkuuluvuus vaikuttaa positiivisesti yksilön hyvinvointiin. Yksilön psykologiset perustarpeet ovat olennainen osa psykologista toimintakykyä. (Martela, 2023, 46-47.)

Järvensivu ym. (2020, 241, 245-246) löysivät Decin ja Ryanin (2002) mallin mukaisesti tutkimuksensa tuloksista kolme sitoutumiseen vahvistavasti vaikuttavaa tekijää: autonomia/ omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys/ yhteenkuuluvaisuus. Tutkimusaineistossa korostuivat merkityksellisyyden osatekijät. Järvensivun ym. (2020, 241) mukaan työn merkityksellisyys voidaan jakaa kahteen alaosaan: yleistä hyvää tai yhteistä etua palvelevaan merkityksellisyyteen tai yksilön kokemaan merkityksellisyyteen.

Martelan & Pessin (2018, 1,12) mukaan merkityksellinen työ koostuu kolmesta komponentista: subjektiivisesta kokemuksesta, että työ on olennaisen merkityksellistä ja tekemisen arvoista sekä kokemuksesta, että ihminen voi toteuttaa itseään työn kautta (autonomia, autenttisuus ja itseilmaisuus työssä) sekä työ palvelee laajempaa tarkoitusta. Kaksi jälkimmäistä ovat avaintekijöitä.

Kun ihmisille pystytään tarjoamaan työtä, jossa he voivat toteuttaa itseään ja, jossa he tuntevat palvelevansa laajempaa tarkoitusta, annetaan ihmisille mahdollisuus todella tuntea, että heidän työnsä on merkityksellistä ja tekemisen arvoista. (Martela & Pessi, 2018, 1,12.)

Sisäinen motivaatio aktivoi pääsemään tavoitteisiin. Sopiva, mielenkiintoinen ja riittävästi haasteellinen työ tuo tyytyväisyyttä. Motivaatioon liittyvät työssä onnistuminen ja se, että pääsee käyttämään omia kykyjään ja toimimaan itsenäisesti. Luovat ja osallistavat tavat toimia ja vuorovaikutuksellinen ilmapiiri edesauttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Kun palkitsemisjärjestelmä (taloudellinen ja ei-taloudellinen palkitseminen) on toimiva, se sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja houkuttelee uusia osajia. Ei-taloudellisia palkitsemisen muotoja ovat haasteellinen työ, mahdollisuus oman osaamiseen kehittämiseen ja etenemiseen uralla, myönteinen palaute ja arvostus sekä uudet vastuut. Strategia määrittää palkitsemisen tavoitteet. (Joki, 2021, 143-145).

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kyselytutkimusta, joka nähdään tavallisesti kvantitatiivisena eli määrällisenä menetelmänä, mutta tässä tutkimuksessa se toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena menetelmänä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellisuutta ja sen moninaisuutta sekä pyrkimyksenä tutkia kohdetta niin kattavasti kuin voi (Hirsjärvi ym. 2004, 152).

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä ovat työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, miten sitoutumista voidaan edistää, miten työntekijät näkevät oman tulevaisuutensa organisaatiossa ja, miten arvot vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen. Tavoitteena on antaa vastauksia työntekijänäkökulmasta siihen, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää sitoutumisen edistämiseksi.

Heiskasen ym. (2017, 72-73) mukaan sitoutumista on tutkittu perinteisesti kyselytutkimuksella ja tutkimusta varten on kehitetty ja sovellettu erilaisia mittareita (pitkiä ja lyhyitä versioita), enimmässä määrin Porterin, Steersin ja Mowdayn ja kollegoiden sekä Meyerin ja Allenin mittareita. (Esimerkiksi Meyerin ja Allenin (1997, 118-119) kirjassa on esiteltynä mittarit, joissa on oma osio kysymyksiä affektiiviselle, jatkuvalla ja normatiiviselle sitoutumiselle.)

Heiskasen ym. (2017, 73) mukaan myös laadullista tutkimusta on tehty, jotta on saatu lisätietoa tuloksille tai merkityksiä sitoutumisen käsitteelle.

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä kyselytutkimus. Kyselytutkimus tehdään Webropol-työkalulla (Turun ammattikorkeakoulun tarjoama työkalu) käyttäen avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset mahdollistavat sen, että vastaajat tuovat esiin sen, mitä heillä on asiasta mielessään (Hirsjärvi ym. 2004, 190). Näin saadaan myös mahdollisimman aitoja vastauksia. Kyselylomake on liitteenä 2. Kyselytutkimus valittiin, koska sillä voi taata paremmin anonymiteetin

kuin haastattelulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 30). Vastaajat jäävät tuntemattomiksi ja se antaa vastaajille mahdollisuuden tuoda esiin myös arkaluontoisia asioita (Vilkkä, 2021, 94). Vilkkä (2021, 95) muistuttaa, että anonymiteetin turvaaminen on sähköposti- ja internet-kyselyissä vaikeaa. Webropol-kysely valittiin toteutusmuodoksi tähän kyselyyn, koska se voidaan tehdä nimettömästi, säilyttäen anonymiteetti.

Kyselytutkimuksessa on riskinä se, että vastaajamäärä voi jäädä pieneksi (Vilkkä 2021, 94). Kysymykset, kysymysten määrä ja kyselyyn vastaamisen kesto tulee harkita tarkoin, jotta saadaan riittävästi vastauksia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on tutkimuskohtainen eli vastauksia tarvitaan sen verran kuin aiheen kannalta on tarpeen. Lähestymistapa ja menetelmät valitaan tutkimuskohtaisesti, mutta aineistoa tulee olla riittävästi. Kylläntyminen eli saturaatio tavoitetaan, kun uudet tapaukset eivät anna enää oleellista lisätietoa. (Eskola & Suoranta, 1998, 62.)

Henkilöstön määrä tutkimuksen kohteena olevassa toimipaikassa on 75. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa kokonaistutkimuksena eli perusjoukosta valitaan kaikki (Vilkkä 2021, 98).

Kyselylomake tulee suunnitella huolellisesti ja siinä tulee kysyä vain niitä asioita, joita tutkimuksessa tarkastellaan. Kysymykset tulee testata ennen varsinaista kyselyä. (Vilkkä, 2021, 105, 108.) Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä kyselylomake testattiin neljällä henkilöllä. Heiltä pyydettiin myös kommentteja saatekirjeestä. Testaamisen jälkeen saatetta ja kyselylomaketta muokattiin hieman.

3.2 Aineistonkeruu ja analyysi

Saate (liite 1) ja linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla maanantaina 21.10.2024 Novida - ammattiopisto ja lukion, Uudenkaupungin toimipaikan työntekijöille. Kyselylomake on liitteenä 2. Kerroin kyselystä työntekijöille infossa, joka pidetään maanantaiaamuisin ja lähetin kyselyn sen jälkeen. Kysely lähetettiin 75:lle työntekijälle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Muistutus kyselystä

lähetettiin keskiviikkona 30.10.2024. Viimeinen vastauspäivä oli maanantai 4.11.2024. Kyselyyn vastasi 34 henkilöä. Vastaaajista opettajia oli 25 ja muuhun henkilökuntaan kuuluvia 9. Vastanneista 65% oli työskennellyt Novidassa yli 10v tai pidempään. Alle 2 vuotta tai 2 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 23%. Yli 2 vuotta-10 vuotta työskennelleitä vastaajia oli 12%. Alle 30v-vastaajia ei ollut. 30v-40v-vastaajia oli 9%, yli 40v-50v-vastaajia oli 32%, yli 50v-60v-vastaajia oli 44% ja yli 60v-vastaajia 15%. Kysymyksiä oli 12, joista taustakysymyksiä oli kolme ja avoimia kysymyksiä yhdeksän.

Kirjoitin ensin vastauksista käsin muistiinpanot, jotta sain katsauksen kokonaisuudesta. Sen jälkeen vein tutkimustulokset Exceliin. Kirjoitin vielä kysymyskohtaisesti muistiinpanot Wordiin. Sen jälkeen kävin joka kysymyksen läpi ja pohdin teemoittelua teoriaa vasten. Merkitsin vastauksiin tietyt värit teemoille ja tein sen pohjalta uuden tiedoston, johon lajittelin vastaukset teemoittain. Hakala (2024, 100) kuvaa teorialähtöisen sisällönanalyysin etenevän juuri näin. Yleiskäsitteet tulevat teoriasta. Alaluokan muodostavat aineistosta nousevat samaa tarkoittavat ilmaukset. Alaluokat kootaan yläluokkiin, ja lopuksi yhteen yhdistävään pääluokkaan. Aineistosta erotellaan samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. (Hakala, 2024, 100.) Aineistoa on myös kvantifioitu luokittelun jälkeen eli laskettu havaintoja aineistosta. Kvantifiointi voi auttaa selkeyttämään aineistoja, jotka on koottu avoimin kysymyksin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 137). Tuomi & Sarajärvi (2018, 138) kuvaavat sisällön erittelyn (kvantifioinnin) ja sisällönanalyysin yhdistämistä samaan tutkimukseen liittyvän mixed methods research-lähestymistapaan.

Tuloksia analysoidaan tässä opinnäytetyössä edellä kuvattuun tapaan teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Myös SWOT-kaaviota hyödynnetään. Sisällönanalyysiä ja teemoittelua käytetään usein synonyymeinä (Kallinen & Kinnunen, 2021). Tarkoituksena on tehdä aineistolle temaattinen sisällönanalyysi, jossa aluksi tunnistetaan perusajatukset, joiden ympärille kootaan teemaan liittyvä kokonaisuus (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 142).

Teorialähtöisessä analyysissä teoreettinen viitekehys muodostui seuraavasti:

- Teemat, jotka ovat organisaatioon sitoutumisen keskeisiä tekijöitä, joita kuvataan luottamustalon pilareina (Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160; Lämsä & Hautala, 2004, 96-97).
- Allenin ja Meyerin kolme sitoutumisen tekijää ja ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva/ käyttäytymistekijät ja normatiivinen (kts. luku 2)
- Psykologiset perustarpeet työssä itsemääräämisteorian/ itseohjautuvuusteorian mukaan (kts. luku 2).

Arvoja voidaan jaotella eri tavoin. Yleisiä eettisiä arvoja ovat esimerkiksi rehellisyys, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, eettisyys, luotettavuus ja ihmisten arvostaminen (Lehtonen & Taipale, 2021, 19, 29-30). Tässä opinnäytetyössä arvot jaoteltiin eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin. Ei-eettiset arvot jaoteltiin seitsemänkohtaisesti: osaaminen, vastuullisuus, yhteisöllisyys, luontevahvuudet ja asenteet, laatu ja tehokkuus, ydintoiminta, yrittäjäyys ja omistajuus. Jaottelua on käytetty tutkittaessa Suomen suurimpien työnantajien arvoja. Jaottelu on organisaatioiden arvolistausten pohjalta tunnistettavien aihealueiden mukainen. (Lehtonen & Taipale, 2021, 30-31.) Huomioitavaa on, että vastuullisuus on yleisesti eettinen arvo, mutta koska vastuullisuudella on monia eri ulottuvuuksia, esimerkiksi taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen, tarkastellaan vastuullisuutta omana kohtanaan tässä opinnäytetyössä osana ei-eettisiä arvoja (Lehtonen & Taipale, 2021, 17). Arvoilla voi siis olla osin päällekkäin meneviä ja osin erilaisia tehtäviä (Lehtonen & Taipale, 2021, 18).

Analysoinnissa käytetään tukena Webropol-ohjelmassa olevia analysointiapuvälineitä, joilla saa taustakysymysten pohjalta verrattua vastauksia. Olen vertaillut ikäryhmien vastauksia. Tarkoituksena on etsiä aineistosta samankaltaisuuksia (tyypittely) ja eroavaisuuksia (ääriryhmittely) sekä tarkastella poikkeavuuksia (Ojasalo ym. 2018, 111). Tuloksista tehdään SWOT-kaavio, jossa aineistosta nousevat tekijät jaotellaan nelikenttään eli vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet sille, mitkä ovat organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

4 Tulokset

4.1 Novidaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Ensimmäiseksi tarkastellaan teemoittain sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa 1 esitetään teemojen alla aineistosta nousevat havainnot. Taulukkoon on viety havainnot, joita on enemmän kuin yksi.

Taulukko 1. Novidaan sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

TEEMAT	HAVAINNOT
Turvallisuus ja tunne, että välitetään	25
Työyhteisö/ työkaverit	25
Arvostus ja mahdollisuus käyttää/ kehittää osaamista/ hallinnan tunne	19
Työn mielekkyys/ omien vahvuuksien käyttäminen	7
Työtehtävät	4
Vaihtelevat työpäivät/ monipuolinen työnkuva	4
Mahdollisuus kehittää omaa osaamista/ oppia uutta työssä	2
Vapaa/ itsenäinen työ	2
Johdonmukaiset toimintatavat ja periaatteet	10
Palkka/ toimeentulo	5
Vapaajaksot/ pitkät kesälomat	3
Työajat	2
Yhteneväiset arvot ja tavoitteet	5
Opiskelijat/ opiskelijoiden auttaminen	5
Avoin keskustelukulttuuri ja osallistuminen	2
Lupa kokeilla	2
Muut	5
Työpaikan sijainti	5

Kaikkein useimmiten mainittiin työyhteisö/ työkaverit. Kaikissa vastanneissa ikäryhmissä eli iästä riippumatta vastauksista nousivat esiin työyhteisö/

työkaverit ja mielekäs työ ja työtehtävät. Nämä tekijät nousivat esiin myös riippumatta siitä, kuinka kauan vastaajat olivat työskennelleet Novidassa. Nämä seuraavat teemojen yhteydessä olevat sitaatit kuvaavat hyvin taulukon sisältöä.

Turvallisuus ja tunne, että välitetään. Tästä teemasta esiin nostettuja asioita olivat taulukossa 1 esitettyjen havaintojen lisäksi panostus työhyvinvointiin, mukavat esihenkilöt, joustavuus työmäärissä tarpeen vaatiessa, pieni koulu, tyytyväiset asiakkaat/ opiskelijat.

"...Eryteisesti hyvä oma tiimi eli työkaverit, joiden kanssa toimitaan yhteen hiileen ja saman tavoitteen eteen hyvin vahvasti."

..."Meillä on myös hyvä työyhteisö ja apua saa aina, kun pyytää."

Arvostus ja mahdollisuus käyttää/ kehittää osaamista. Työtehtävien kuvattiin olevan joko uusia, kiinnostavia tai haasteellisia. Vastaajat mainitsivat myös vaihtelevat työpäivät ja monipuolisen työnkuvan/ työtehtävät. Nämä ovat merkittynä omille havaintoriveille, vaikka ovat lähellä toisiaan.

"Mielekäs työ, jossa pystyn käyttämään omia vahvuuksiani ja oppimaan kuitenkin siinä samalla myös koko ajan uutta."

Johdonmukaiset toimintatavat ja periaatteet. Taulukossa 1 mainittujen havaintojen lisäksi mainittiin oikeudenmukainen kohtelu, asianmukaiset työvälineet/ puitteet, etätyömahdollisuus ja pysyvä työsuhde.

"Hyvä palkka, pitkä kesäloma."

Yhteneväiset arvot ja tavoitteet. Useimpia havaintoja sai opiskelijat/ opiskelijoiden auttaminen. Teeman sisällä mainittiin lisäksi ammatillisen koulutuksen tärkeys, arvokas päämäärä (opiskeluvälineiden kehittäminen) ja arvot.

"...pidän siitä, että saan auttaa opiskelijoita heidän opinnoissaan..."

Avoin keskustelukulttuuri ja osallistuminen. Taulukossa 1 olevien havaintojen lisäksi mainittiin kehittävä ilmapiiri. Muita tähän teemaan liittyviä havaintoja ei ollut.

Muut. Työpaikan sijainnin (lyhyt työmatka) lisäksi mainittiin tottumus ja muiden työmahdollisuuksien puute.

4.2 Novidaan sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä

Seuraavaksi tarkastellaan havaintoja, jotka vaikuttavat negatiivisesti Novidaan sitoutumiseen. Tulokset näkyvät taulukossa 2. Taulukkoon on viety havainnot, joita on enemmän kuin yksi.

Taulukko 2. Novidaan sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä.

TEEMAT	HAVAINNOT
Toimintatavat ja periaatteet eivät kohtaa	24
Johtamistapa (johto/ esihenkilöt)	9
Epätasa-arvoinen kohtelu	7
Viestinnän/ tiedonkulun ongelmat	5
Määräaikaiset työsuhteet	3
Heikko arvostus/ heikot mahdollisuudet käyttää omaa osaamista/ hallinnan tunne puuttuu	15
Arvostuksen puute	7
Puutteellinen perehdytys	2
Resurssien puute	2
Etätömahdollisuuden puute	2
Ajoittain kuormittavat työtehtävät	2
Keskustelu/ osallistuminen	6
Työntekijöiden näkemyksiä ei otetaan huomioon päätöksissä/ Näkemyserot	3
Osan henkilöstön negatiivinen suhtautuminen	3
Arvot ja tavoitteet eivät kohtaa	-
-	-
Välittämisen ja turvallisuuden tunne puuttuu	-
-	-
Muut	7
Jatkuvat säästötavoitteet/-tarpeet	7

Toimintatavat ja periaatteet eivät kohtaa. Useimmiten mainittiin johtamistapaan, epätasa-arvoiseen kohteluun, viestinnän/ tiedonkulun haasteisiin liittyviä havaintoja. Epätasa-arvoisella kohtelulla tarkoitettiin yksilöiden, tiimien, ryhmien ja toimipaikkojen välisiä eroja. Seuraavat sitaatit kuvaavat taulukon 2 havaintoja.

"...Tapa johtaa!"

"...Kaikki tahot, esim. ylin johto ei välttämättä tiedä, mitä toimenkuva oikeasti pitää arjessa sisällään."

"Tiedonkulun ongelmat. Aina ei tiedoteta tulevista tärkeistäkään asioista, vaan niistä kuullaan jossain kahvipöydässä tai käytävällä sattumalta..."

Heikko arvostus/ heikot mahdollisuudet käyttää omaa osaamista/ hallinnan tunne puuttuu. Tämän teeman sisällä havainnoissa korostui arvostuksen puute.

"...Työntekijät eivät koe, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan..."

Keskustelu/ osallistuminen. Tämän teeman sisällä nousi esiin, että johdon ja työntekijöiden välillä on näkemuseroja. Osan henkilöstön negatiivisen suhtautumisen koettiin aiheuttavan huonoa ilmapiiriä.

"...työilmapiiriä heikentää johdon ja työntekijöiden väliset näkemuserot..."

Arvot ja tavoitteet eivät kohtaa. Yksittäiset havainnot liittyivät strategiseen johtamiseen, organisaation rakenteisiin, organisaatiouudistukseen, esihenkilöiden toimenkuviin ja määrään ja prosessien toimimattomuuteen.

Välittämisen ja turvallisuuden tunne puuttuu. Vastauksissa ei noussut esiin havaintoja, joita on enemmän kuin yksi. Yksittäisiä havaintoja oli esihenkilön heikosta läsnäolosta ja, että kuunnellaan vain näennäisesti.

Muut. Aineistoista korostuivat jatkuvat säästötavoitteet ja -tarpeet ja ammatillisen koulutuksen leikkaukset.

"...Kritiikkiä saa myös johdon tapa kohdentaa niukkenevia resursseja..."

" Yleisesti ammatillisen koulutuksen leikkaukset valtion taholta."

Taulukkoa 2 tiivistää tämä seuraava sitaatti, joka kuvaa, että jokaisessa työpaikassa on kumpiakin tekijöitä, sekä positiivisia että negatiivisia.

"Jokaisessa työpaikassa on asioita, jotka eivät ole niin motivoivia. Kun ei keskity niihin liikaa, eivät ne vaikuta negatiivisesti omaan työhön. Meillä on paljon hyvää tässä työssä ja se auttaa jaksamaan. Työ on myös hyvin itsenäistä ja esihenkilö luottaa tekemiseeni."

4.3 Yksilön ja organisaation arvot sitoutumisen näkökulmasta

Työntekijöiltä kysyttiin omia tärkeimpiä työtä ohjaavia arvoja. Kaikki havainnot ovat esitettyinä taulukossa 3. Arvot on jaettu eettisiin ja ei-eettisiin arvoihin.

Neljä useimmiten mainittua arvoa on lihavoitu ja korostettu harmaalla värillä.

Useimmiten oli mainittu eettisiä arvoja ja ei-eettisistä arvoista vastuullisuusarvoja ja yhteisöllisyysarvoja.

Taulukko 3. Havainnot yksilön omista tärkeimmistä työtä ohjaavista arvoista.

Eettiset arvot	Ei-eettiset organisaatioarvot						
	Osaamisarvot	Vastuullisuusarvot	Yhteisölliset arvot	Luonteenvahvuudet ja asennearvot	Laatu- ja tehokkuusarvot	Ydintoiminnan arvot	Yrittäjyys- ja omistajuusarvot
Oikeudenmukaisuus 14	Luovuus 3	Vastuullisuus 19	Yhteisöllisyys 10	Avun antaminen ja saaminen 4	Laadukkuus 4	Nuorten valmentaminen tulevaisuuteen 3	Palveluhenkisyys 2
Tasa-arvo/ tasa-arvoinen kohtelu 8	Hyvä ammattitaito/ ammattitaidon kehittäminen 2	Oma hyvinvointi 1	Yhteistyö/ yhdessä tekeminen 3	Kannustavuus/ kannustus 3	Opiskelija/-asiakaslähtöisyys 2	Opiskelijoiden edun mukainen toiminta 2	Ammatillisuus 1
Luottamus/ luottamuksettaisuus/ luotettavuus 5	Hieno nähdä opiskelijan kehittyminen 1		Avoimuus 3	Empaattisuus 2	Ahkeruus 1	Opiskelijoiden kohtaaminen 2	Resurssien riittävyys 1
Yhdenvertaisuus 3	Tietojen oikeellisuuden varmistaminen 1		Syrjäytyneisyyden ehkäisy 1	Ystävällisyys 2			
Itsemääräämisoikeus 2	Lupa kokeilla 1			Arvostus 1			
Jakamaton ihmisarvo 1				Kuunteleminen 1			
Inhimillisyys 1				Läsnäoleminen 1			
Totuudellisuus 1							
Riippumattomuus 1							
Merkityksellisyys 1							
Reiltuus 1							
38	8	20	17	14	7	7	4

Ei-eettisistä organisaatioarvoista mainittiin useimmiten vastuullisuus ja yhteisöllisyys. Eettisistä arvoista mainittiin useimmiten oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo/ tasa-arvoinen kohtelu. Nämä neljä useimmiten mainittua havaintoa taulukosta 3 on viety taulukkoon 4.

Taulukko 4. Yksilön omat tärkeimmät työtä ohjaavat arvot.

ARVOT	HAVAINNOT
Ei-eettiset organisaatioarvot	
Vastuullisuus	19
Yhteisöllisyys	10
Eettiset arvot	
Oikeudenmukaisuus	14
Tasa-arvo/ tasa-arvoinen kohtelu	8

Taulukossa 4 esitetyistä arvoista vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja yhteisöllisyys mainittiin kaikissa vastanneissa ikäryhmissä.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitkä ovat Novidan tärkeimmät työtä ohjaavat arvot. Novidan neljästä arvosta tärkeimpiä vastanneiden työtä ohjaavia arvoja olivat oikeudenmukaisuus ja vastuullisuus (taulukko 5).

Taulukko 5. Novidan tärkeimpiä työtä ohjaavia arvoja.

ARVOT	HAVAINNOT
Eettinen arvo	
Oikeudenmukaisuus	24
Vastuullisuusarvo	
Vastuullisuus	20
Yhteisöllisyysarvo	
Yhteisöllisyys	15
Osaamisarvo	
Luovuus	5

Yksittäinen vastaaja toi esiin, että työtä tehdään pedagogisten arvojen mukaan miettimättä erikseen Novidan arvoja. Vastauksissa mainittiin, että lupa kokeilla puuttuu. Toisaalta toinen vastaaja mainitsi, että luovuus kuvaa lupaa kokeilla. Oikeudenmukaisuus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys mainittiin kaikissa vastanneissa ikäryhmissä.

Seuraavissa sitaateissa on kuvailtu, mitä Novidan arvot merkitsevät vastaajille.

”Kyllä ne merkitsevät, mutta toimintaa pitäisi enemmän kehittää arvojen mukaiseksi.”

”Novidan arvot sopivat itselleni hyvin. Omat ja työn arvot eivät ole keskenään ristiriidassa ja voin näin tehdä työtäni hyvillä mielin.”

”Antavat kompassin, mihin suuntaan on ohjattava omaa toimintaa.”

”En ajattele niitä - mutta ne vastaavat pitkälti omiani.”

” Novidan kirjoitetut arvot on tärkeitä arvoja, kun ollaan opetus- ja kasvatustyössä ja toimitaan tiiviissä vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Näiden lisäksi arvona pitäisi olla myös inhimillisyys. Toivoisin näiden arvojen näkyvän paremmin ja selkeästi enemmän meidän kaikkien arjessa Novidassa.”

”Ne ovat toiveita, jotka eivät näy arjessa.”

4.4 Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys

Seuraavaksi tarkastellaan motivaatiota, merkityksellisyyttä ja psykologisia perustarpeita työssä eli kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä/ yhteenkuuluvuutta ja autonomiaa. Taulukkoon 6 on viety havainnot, joita on enemmän kuin yksi.

Taulukko 6. Motivaatio, psykologiset perustarpeet työssä ja merkityksellisyys.

TEEMAT	HAVAINNOT
Kyvykkyys	28
Palaute	15
Näkee opiskelijan oppivan	3
Opiskelijoiden onnistuminen	3
Onnistumisen tunteet työssä	3
Kehittäminen/ edistäminen	2
Palkkaus	2
Yhteisöllisyys/ yhteenkuuluvuus	20
Arvostus	5
Opiskelijat	5
Vuorovaikutus/ yhteistyö	4
Esihenkilön tuki ja luottamus	2
Luottamus	2
Ryhmään kuuluminen	2
Autonomia	2
Mahdollisuus vaikuttaa	2

Kaikissa vastanneissa ikäryhmissä tuli esiin palautteen merkitys. Palautteen yhteydessä mainittiin työkaverit, opiskelijat, asiakkaat, lähiesihenkilö, työpaikkaohjaajat ja huoltajat.

Kyvykkyys. Teeman alla useimmiten mainittiin palaute.

"...Sanallinen palaute ja luottamuksen osoittaminen tehtyä työtä kohtaan..."

"Palaute työkavereilta tai esihenkilöltä. Lisäksi se, kun näkee opiskelijan oppivan jonkun asian myötävaikutuksellani."

Yhteisöllisyys/ yhteenkuuluvuus. Teeman alla mainittiin useimmiten arvostus ja opiskelijat.

..."Koen myös työkavereiden arvostavan työtäni."

"- esimiehen antama tuki ja luottamus sekä arvostuksen osoittaminen

- hyvät työvälineet

- työnantajan tietoisuus siitä, mitä osaamista minulla on ja mitä teen työssäni

- kannustava työilmapiiri

- eri ammattiryhmät (opettajat/muu henkilökunta) ymmärtävät toistensa työnkuvan ja arvostavat niitä".

"Opiskelijoiden kanssa oleminen on pääsääntöisesti palkitsevaa ja koen tärkeäksi, että voin olla ohjaamassa, tukemassa, kasvattamassa ja opettamassa tulevia ammattilaisia..."

Autonomia. Teeman alla mainittiin mahdollisuus vaikuttaa.

"Mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua..."

4.5 Organisaation sitoutuminen työntekijään ja tulevaisuus

Taulukossa 7 esitetään havainnot, miten vastaajat näkevät Novidan sitoutuneen heihin työntekijöiden näkökulmasta. Taulukkoon on viety sekä positiiviset että negatiiviset havainnot teemojen alle. Positiiviset havainnot ovat merkitty sinisellä värillä ja negatiiviset havainnot punaisella värillä.

Taulukko 7. Novidan sitoutuminen työntekijöihin.

TEEMAT	HAVAINNOT
Turvallisuus ja tunne, että välitetään	7
Pidetään itsestään selvyytensä	3
Kokemus, että esihenkilö tukee ja haluaa, että onnistuu työssä	2
Ei ole saanut palautetta työstä/ kuullut olevansa tärkeä	2
Arvostus ja mahdollisuus käyttää osaamista/ kehittää sitä/ hallinnan tunne	7
Vastuulliset työtehtävät	3
Itsenäisyys työssä	2
Mahdollisuus kehittää osaamista	2
Johdonmukaiset toimintatavat ja periaatteet	4
Oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus päätöksenteossa	2
Vakituinen työsuhde	2
Yhteneväiset arvot ja tavoitteet	2
Hyvinvointiin satsaaminen	2
Avoin keskustelukulttuuri ja osallistuminen	-
-	-
Muut	17
Hyvin	5
Kohtalaisesti	2
Aika vähän	2
Huonosti	2
Ei mitenkään	2
Lisää joustavuutta	2
En osaa vastata	2

Turvallisuus ja tunne, että välitetään. Useimmiten tuotiin esiin kokemusta siitä, että pidetään työntekijää itsestään selvyytensä ja palautteen puuttumista. Toisaalta tuotiin esiin, että esihenkilöltä saatiin apua ja tukea.

"...Toisaalta kun rohkenee puhua asioista suoraa ja tarpeeksi usein, esihenkilö yrittää puuttua epäkohtiin ja tukee asioissa."

"...Koen, että oma esihenkilöni haluaa minun onnistuvan työssäni."

"...en ole saanut palautetta työni laadusta puoleen tai toiseen."

"...En ole muuten pahemmin kuullut esim, olenko tärkeä tässä organisaatiossa."

Arvostus ja mahdollisuus käyttää osaamista/ kehittää sitä/ hallinnan tunne. Useimmiten tuotiin esiin, että sitoutuminen näkyy siinä, että annetaan vastuullisia työtehtäviä.

"...Olen saanut vastuullisia työtehtäviä ja luottamusta niiden suorittamiseen."

"Organisaatio on mielestäni sitoutunut hyvin ja tukee oman osaamisen kehittämistä."

Johdonmukaiset toimintatavat ja periaatteet. Tämän teeman alla tuotiin esiin oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus päätöksenteossa; huomioidaan kaikki tasapuolisesti sekä vakituinen työsuhde.

"Minulla on vakituinen työsuhde ja työtä on toistaiseksi ollut riittävästi."

Yhteneväiset arvot ja tavoitteet. Useimmiten mainittiin hyvinvointiin satsaaminen.

"...Työhyvinvointiin satsaaminen."

Avoin keskustelukulttuuri ja osallistuminen. Ei havaintoja.

Muut. Useimmiten havaintoja tuli siitä, että koettiin organisaation sitoutuneen hyvin.

"Hyvin, mutta toki minua kuten kaikkia muitakin työntekijöitä huolettavat tulevat ammatillisen koulutuksen säästöt ja niiden vaikutus oppilaitoksen tulevaisuuden toimintaan."

"Joustavuutta toivoisin enemmän työnantajapuolelta, koska itsekin mielestäni jouston joissain kohdissa."

"Hyvin ja saman aikaan huonosti..."

Seuraavaksi tarkastellaan tulevaisuutta kolmen sitoutumisen tekijän/ ulottuvuuden (affektiiviset tekijät, jatkuva sitoutuminen/ käyttäytymistekijät ja normatiiviset tekijät) kautta. Tulokset ovat taulukossa 8. Taulukkoon on viety havainnot, joita on enemmän kuin yksi.

Taulukko 8. Tulevaisuus Novidassa ja kolme sitoutumisen tekijää.

TEEMAT	HAVAINNOT
Affektiiviset/ tunnetekijät	8
Töissä jatkossakin Novidassa	8
Jatkuva sitoutuminen/ käyttäytymistekijät	8
Samanlaisena kuin nyt	4
Motivaatiohaasteet	2
Eläkeiän odottamista	2
Normatiiviset tekijät (vastuu ja velvollisuus)	-
-	-
Muut	14
Epävarmuus tulevaisuudesta	11
Osaamisen arvostus	3

Affektiiviset/ tunnetekijät (he haluavat). Vastaajat toivat esille, että haluavat jatkaa työskentelyä Novidassa.

”...Viihdyn omassa työssäni ja haluan työskennellä opettajan työssä Novidassa.”

”...Jos Novida tarjoaa mielekkäitä töitä jatkossa, niin jatkan työtä Novidassa...”

”...haluan tehdä työni hyvin ja sitoutua Novidaan.”

Jatkuva sitoutuminen/ käyttäytymistekijät (heidän tarvitsee). Tämän teeman alla mainittiin useimmiten, että tulevaisuus vaikuttaa samanlaiselta kuin nyt. Yksi vastaajista toi esiin, että samanlaiselta, mutta pienemmällä palkalla.

”Samanlaisena kuin tähänkin asti.”

"työtyytyväisyys on laskeva, motivaatio alkaa olla hukassa."

" Eläkeikää odotellessa."

Normatiiviset tekijät (vastuu ja velvollisuus) (tuntevat, että heidän pitäisi tehdä niin). Tämän teeman alla oli vain yksittäisiä havaintoja.

"...Näen että opettajuus on melko samanlaista työnantajasta huolimatta."

Muut tekijät. Tämän teeman alla mainittiin useimmiten epävarmuus tulevaisuudesta (säästöjen vaikutus, työn riittävyys ja jatkuminen, työssä jaksaminen, maailman tilanne, muutokset ja niihin sopeutuminen). Osaamisen arvostus mainittiin myös.

"...Hieman epävarmana hallituksen kaavailemien säästöjen myötä..."

"...Paljon riippuu siitä, miten paljon leikkaukset vaikuttavat opetustunteihin."

"Epävarmana siksi, etten tiedä jaksanko tehdä tätä työtä eläkeikään asti."

"...Toivon, että omaa osaamistani ja asiantuntijuuttani sekä työpanostani arvostettaisiin ja pystyisin/saisin hyödyntää omia kompetenssejani työssäni ja organisaatiossa."

Yhteenvedona voidaan esittää, että tulosten mukaan työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- Työyhteisö/ työkaverit (merkittävin tekijä) (=> yhteisöllisyyteen liittyvä)
- Työn mielekkyys/ omien vahvuuksien käyttäminen (=> kykenevyyteen ja autonomiaan liittyviä)
- Työtehtävät/ vaihtelevat työpäivät/ monipuolinen työnkuva (=> kykenevyyteen ja autonomiaan liittyviä)
- Opiskelijat/ opiskelijoiden auttaminen (=> kykenevyyteen ja yhteisöllisyyteen liittyviä)
- Palkka/ toimeentulo (=> kykenevyyteen liittyvä)
- Työpaikan sijainti
- Vapaaajaksot/ kesälomat.

Taulukossa 9 on SWOT-analyysi vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhista. Jotkut vahvuudet voidaan nähdä myös toisesta näkökulmasta katsoen heikkouksina ja toisinpäin, esimerkiksi työpaikan sijainti.

Taulukko 9. SWOT-analyysi.

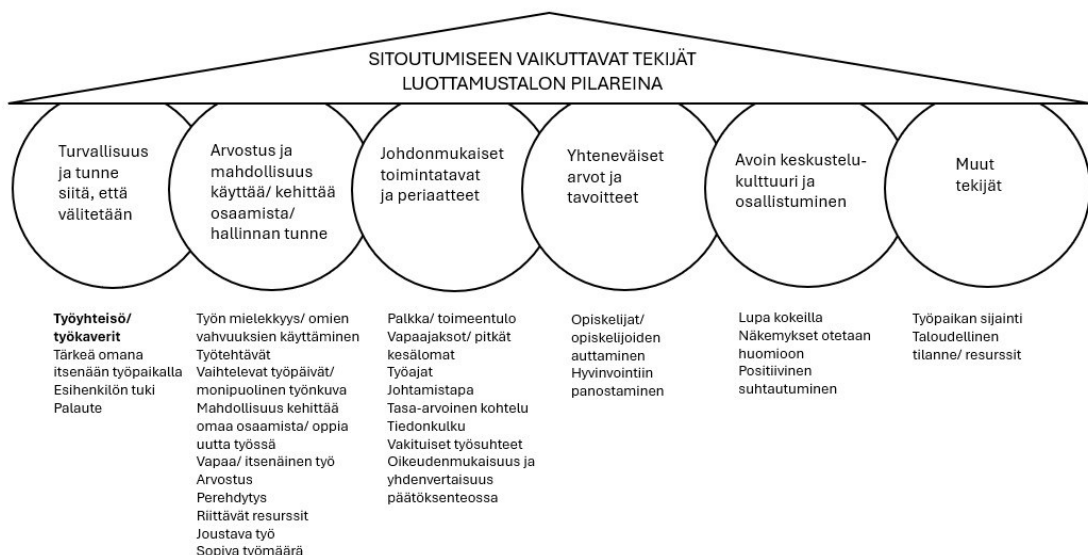
Vahvuudet	Heikkoudet
Työyhteisö/ työkaverit	Johtamistapa
Työn mielekkyys/ omien vahvuuksien käyttäminen	Epätasa-arvoinen kohtelu
Työtehtävät	Viestinnän/ tiedonkulun ongelmat
Vaihtelevat työpäivät/ monipuolinen työnkuva	Määräaikaiset työsuhteet
Vapaa/ itsenäinen työ	Arvostuksen puute
Palkka/ toimeentulo	Puutteellinen perehdytys
Vapaajaksot/ pitkät kesälomat	Resurssien puute
Työajat	Etätömahdollisuuksien puute
Opiskelijat/ opiskelijoiden auttaminen	Ajoittain kuormittavat työtehtävät
Työpaikan sijainti	Näkemyserot/ ei oteta näkemyksiä huomioon
	Jatkuvat säästötavoitteet/-tarpeet
Uhat	Mahdollisuudet
Epävarmuus tulevaisuudesta	Mahdollisuus kehittää omaa osaamista/ oppia uutta työssä
Ammatillisen koulutuksen leikkaukset	Lupa kokeilla

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijänäkökulmasta organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia merkittävimpiä tekijöitä ja, miten sitoutumista voidaan edistää. Tavoitteena oli tarkastella myös arvojen vaikutusta sitoutumiseen sekä sitä, miten työntekijät näkevät tulevaisuutensa organisaatiossa. Tutkimus tehtiin laadullisena kyselytutkimuksena. Webropol-kysely lähetettiin Novidan Uudenkaupungin toimipaikassa työskenteleville. Kysely tehtiin anonymisti, jotta saatiin aitoja, vilpittömiä ja rehellisiä vastauksia ja, että kynnys vastaamiseen olisi ollut mahdollisimman matala.

5.1 Työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on koottu opinnäytetyön kyselytutkimuksen tuloksista kuvioon 3 luottamustalon pilareiden/ teemojen alle. Työyhteisö/työkaverit korostui merkittävimpanä tekijänä.



Kuvio 3. Luottamustalo: Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät tulosten mukaan (Mukaillen Lämsä & Uusitalo, 2002, 159-160; Lämsä & Hautala, 2004, 96-97).

Tuloksissa näkyvät sekä organisaatioon että tehtävään sitoutuminen. Saaren & Pyöriän (2012, 42) mukaan niitä ei olekaan mahdollista kokonaan erottaa toisistaan, vaan ne ovat sidoksissa, ja ihannetilanne on, että ne toteutuvat kummatkin.

Kolme psykologista perustarvetta (autonomia, kykenevyys ja yhteisöllisyys/ yhteenkuuluvuus) ovat merkittäviä tekijöitä työssä. Yhteenkuuluvuuden kokemus vaikuttaa yksilön hyvinvointiin. Kykenevyyden kokemukseen liittyy myös onnistumisen tunteet työssä. Yksilön kokemus autonomiasta, että saa tehdä kiinnostavia asioita, jotka ovat omien arvojen mukaisia, on tärkeää. (Martela, 2023, 46-47.) Tuloksista onkin nähtävissä, että palautteen saaminen on välttämätöntä kykenevyyden/ kyvykkyyden kokemukselle, jotta saadaan tietoa onnistumisista ja kehittämiskohdista. Palautetta toivottiin työkavereilta, opiskelijoilta, asiakkailta, lähiesihenkilöiltä, työpaikkaohjaajilta ja huoltajilta.

Tulokset osoittavat, että työyhteisöllä on merkittävä vaikutus myös psykologisten perustarpeiden näkökulmasta. Tuloksista voidaan päätellä, että arvostus, opiskelijat, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä yhteisöllisyyden/ yhteenkuuluvuuden tekijöitä. Vasalampi (2017, 59) korostaakin, että kun sosiaalinen ympäristö tuo tukea psykologisiin perustarpeisiin, vaikuttaa se myös sisäiseen motivaatioon, tarmokkuuteen, hyvinvointiin sekä itseohjautuvuuteen, ja nämä tekijät edesauttavat muun muassa luovuutta, suoriutumista ja sinnikkyyttä. Onnistumisen tunteet kasvattavat motivaatiota (Joki 2021, 143).

Yksilön kokemus oman työn merkityksellisyydestä ja siitä, että pystyy toteuttamaan itseään työn avulla ja, että työ koetaan laajempaa tarkoitusta palvelevaksi, saa tuntemaan työn olevan tekemisen arvoista ja merkityksellistä. (Martela & Pessi, 2018, 1, 12). Näin ollen on tärkeää ylläpitää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä ja pyrkiä siihen, että jokainen voi käyttää työtehtävissä omia vahvuuksiaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että hyvän työyhteisön perustavana tekijänä on itse työ ja työtä tukeva johtaminen, joiden päälle rakennetaan keskustelulla, kuuntelulla, ristiriitojen ratkaisemisella, välittämällä, avun pyytämällä ja tarjoamisella ja yhdessä tekemisellä (Aaltonen ym., 2003, 211).

Tulosten perusteella Novidaan sitoutuminen näyttää olevan affektiivista sitoutumista ja jatkuvaa sitoutumista. Normatiivisesta sitoutumisesta oli vain yksittäisiä havaintoja. Kaikkia tekijöitä voi esiintyä henkilön sitoutumisessa tai yhtenä ainoana tekijänä (Allen & Meyer, 1990, 4; Meyer & Allen, 1991, 68).

5.2 Työntekijöiden sitoutumisen edistäminen

Sitoutumista voidaan edistää ylläpitämällä SWOT-analyysissä (kts. taulukko 9) esitettyjä vahvuuksia ja pyrkimällä siihen, että heikkouksista tehdään vahvuuksia. Yhteisöllisyyttä voi vahvistaa panostamalla yksilöiden sijaan tiimeihin, jossa kommunikoidaan suorasti, toista arvostavalla tavalla, kannustaen ja annetaan jokaiselle mahdollisuus tulla kuulluksi ja hyödynnetään jokaisen osaamista. Kun työntekijöitä otetaan mukaan suunnitteluun ja kehittämiseen, se viestii, että heitä arvostetaan. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan alkuvaiheessa, myös sitoutuminen päätöksiin vahvistuu. Yhdessä tehdyt päätökset vahvistavat sitoutumista yhteisöön. (Martela ym. 2017, 111.)

Tulosten mukaan huomiota tulee kiinnittää:

- Johtamistapaan
- Viestinnän/ tiedonkulun parantamiseen
- Arvostuksen osoittamiseen
- Tasa-arvoiseen/ yhdenvertaiseen kohteluun (työntekijät, toimipaikat jne.)
- Palautteen antamiseen
- Järjestämällä aikaa keskustelulle ja ottamalla työntekijöiden näkemykset huomioon
- Pitämällä kirkkana mielessä organisaation ydintehtävä ja tarkoitus (opiskelijat).

Tuloksista voidaan päätellä, että hyvä työyhteisö/ työkaverit vaikuttavat siihen, että kaikesta tulevaisuuden epävarmuudesta huolimatta koetaan kuitenkin myös turvallisuuden tunnetta.

Kysyttäessä Novidan sitoutumista työntekijöihin, oli vastauksissa hajontaa. Osa työntekijöistä koki Novidan sitoutuneen hyvin, osa huonosti ja osa siltä väliltä. Joustavuutta ja vastavuoroisuutta toivottiin lisää. Psykologisen sopimukseen kuuluukin, että sitoutuminen on molemmin puolista (Saari, 2015, 149). Tulokset osoittavat, että palautetta ja arvostusta toivottiin enemmän. Siksi organisaation tulee kiinnittää huomiota ei-taloudellisiin palkitsemisen muotoihin, joita nämä ovat (Joki, 2021, 145).

5.3 Työntekijöiden näkemyksiä tulevaisuudesta

Tuloksissa korostuu tulevaisuuteen liittyen kolme asiaa: epävarmuus tulevaisuudesta, palautteen ja arvostuksen tarve ja sitoutumisen monimuotoisuus.

Työurien kaaosteorian mukaan ihmisillä on pyrkimys merkityksellisyyteen ja selviytymiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa yksilön itsensä lisäksi yhteiskunta, alue, toimiala ja organisaatiotaso. (Järvensivu ym., 2020, 242). Tuloksista on nähtävissä, että työntekijät pohtivat, miten ammatillisen koulutuksen leikkaukset tulevat vaikuttamaan omaan työhön ja Novidan toimintaan. Tulevaisuuteen liittyvät epävarmuustekijät mietityttävät vastaajia. Työntekijöiden on saatava kehittää omaa osaamistaan ja mahdollisuuksia työllistyä jatkossakin, jos oma organisaatio ei pystyisikään tarjoamaan työtä jatkossa (Saari, 2015, 146-147). Psykologisen suhteen vahvistaminen on tärkeää, koska sen laatu vaikuttaa mm. haluun työskennellä organisaatiossa (Viitala, 2013, 86).

Palautteen tärkeys ja tarve nousevat tuloksista esiin. Rakentava palaute auttaa kehittymään ja positiivinen palaute kannustaa jatkamaan samalla tavalla (Hyppänen 2013, 159). Palaute ja kannustus rakentavat yksilöiden ja organisaation välistä yhteistä suuntaa. Kannustaminen vie eteenpäin ja tuo uusia mahdollisuuksia yksilöille ja organisaatiolle. Kannustamisen vaikutukset voivat olla ennakoimattomia (perhosvaikutus), kun taas johdolta tai esihenkilöiltä saatu palaute vahvistaa vallitsevia toimintatapoja. Kummatkin vaikuttavat sitoutumiseen riippuen tilanteesta. Pienet muutokset yhdessä

järjestelmän osassa voivat aiheuttaa suuria muutoksia toisessa osassa järjestelmää. Johdon on hyvä tiedostaa nämä palautteen ja kannustuksen erilaiset merkitykset. (Järvensivu ym., 2020, 251-252.) Palaute lisää sitoutumista (Hyppänen, 2013, 158).

Työntekijät ovat organisaation tärkein voimavara. Organisaatio voi edistää sitoutumista panostamalla vahvistaviin tekijöihin ja työntekijöiden hyvinvointiin, jotta he haluavat jäädä. Vastanneista 65 prosenttia olikin työskennellyt Novidassa yli 10v tai pidempään, joten voidaan todeta, että lähtökohtaisesti ollaan sitoutuneita, kun katsotaan työsuhteen kesto. Kun työntekijöistä pidetään huolta, se heijastuu myös asiakkaisiin (Saramies & Törnroos, 2021, 41).

Sitoutumisen lisääntyminen, heikentyminen tai loppuminen on normaalia (Järvensivu ym. 2020, 252). Näin ollen työntekijöiden vaihtuvuus ei automaattisesti merkitse sitä, että lähdön syyt olisivat organisaatiossa. Vaihtuvuuden näkökulman lisäksi tulee ottaa huomioon tekijät kuten hyvinvointi ja halu työskennellä organisaation tavoitteiden eteen (Meyer & Allen 1991, 83). Jos kuitenkin halutaan selvittää organisaatiosta lähtevien lähtösyitä, tulee ottaa käyttöön exit-keskustelu ja kyselylomake, jotta saadaan palautetta organisaation kehittämiseksi. Hyppänen (2013, 233) käyttää nimitystä lähtöhaastattelu, mutta keskustelu on kuvaavampi, koska keskustelu on vastavuoroista.

Organisaation on mahdollista menestyä, kun seuraavat odotukset täyttyvät:

- Sopivan haasteellinen, merkityksellinen ja mielekäs työ
- Hyvä työyhteisö (pysyvyys mahdollistaa jatkuvuuden)
- Kohtuullinen palkka
- Yhteisön tuki uuden luomisessa ja kehittämisessä
- Vastavuoroinen sitoutuminen.

(Saari, 2015, 147-149).

5.4 Arvojen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Novidan ja työntekijöiden arvot näyttävät olevan sopusoinnussa. Yksilön ja Novidan tärkeimpiä arvoja ovat tämän kyselytutkimuksen mukaan vastuullisuus ja oikeudenmukaisuus. Novidan neljästä arvosta luovuus mainittiin vähiten. Arvojen toivottiin näkyvän enemmän arjessa.

Organisaation ja omien arvojen ollessa yhteneväiset, on sitoutuminen vahvempaa, koska arvot tekevät työstä merkityksellistä, tärkeää. Jos valinnat tai strategia koetaan omien arvojen vastaiseksi, niihin ei sitouduta eikä niitä koeta tärkeiksi. Organisaation jäsenten tulee siis tuntea arvot omikseen ja ymmärtää ne. (Kehusmaa, 2023, 50-51.) Jos arvot ovat ristiriidassa, se heikentää sitoutumista, koska arvot ja jaksaminen vaikuttavat toisiinsa (Aaltonen & Junkkari, 1999, 136). Tärkeää on, ettei arvojen välillä ole merkittäviä ristiriitoja, koska se vaikuttaa jaksamiseen (Aaltonen & Junkkari, 1999, 136). Työyhteisön monimuotoisuus myötävaikuttaa siihen, että arvoja on erilaisia ja niiden kohdatessa voi syntyä uusia innovaatioita (Aaltonen ym., 2003, 42-43).

Tulokset osoittavat, että tasa-arvo/ tasa-arvoinen kohtelu on arvo, jota haluttaisiin tuoda organisaation arvoksi. Tasa-arvolla ja tasa-arvoisella kohtelulla vastaajat tuntuivat tarkoittavan myös yhdenvertaisuutta (myös erikseen mainittu tuloksissa), ei vain naisten ja miesten välistä tasa-arvoa.

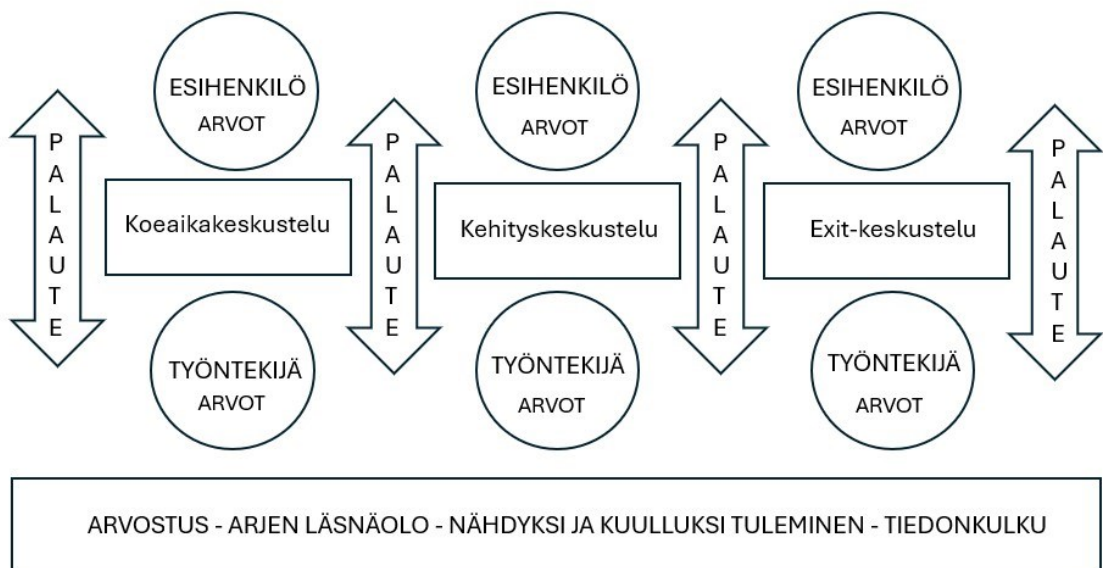
Henkilöstö tulee ottaa mukaan organisaation arvokeskusteluun, jotta työntekijät kokevat, että heidät otetaan huomioon ja heitä kuullaan (Lehtonen & Taipale, 2021, 19). Arvot näkyvät myös siinä, mihin aikaa käytetään eli konkreettisesti siinä, millaiselta kalenteri näyttää.

5.5 Kehittämisehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittavat, että Novidassa tulee panostaa tiedonkulkuun. Johdon toivotaan olevan enemmän läsnä työntekijöiden arjessa, osoittavan kiinnostusta ja arvostusta sekä antavan palautetta riippumatta

työntekijän asemasta tai roolista organisaatiossa. Haasteita tuo kuitenkin se, että esihenkilöillä on monta alasta ja aika on rajallista. Palautetta toivottiin myös yleisesti. Työntekijät toivovat organisaatiolta vastavuoroisuutta ja joustavuutta, koska ihmisillä on eri elämäntilanteita eri elämänvaiheissa. Yhteenvetona esitän seuraavia kehittämissuhteita. Vuorovaikutuksellista keskustelua tulee lisätä, koska palautetta toivottiin myös yleisesti. Keskustelu ja palautteen antaminen vaikuttavat myös siihen, että työntekijät tulevat nähdyksi ja kuulluksi sekä arvostuksen kokemukseen että myös tiedonkulun paranemiseen. Turvallisuuden tunnetta tuo, kun tulevaisuuden epävarmuuksista ja vaikeistakin asioista keskustellaan avoimesti ja pidetään työntekijät ajan tasalla niin hyvin kuin mahdollista. Palaute- ja keskustelukulttuuria tulee siis kehittää, jotta saadaan molemminpuolista palautetta. Kehittämissuhteet:

1. Koeaikakeskus (esihenkilö/ työntekijä) koeajan päättyessä (molemminpuolinen palaute)
2. Kehityskeskusteluun arvot ja pohdinta, miten arvot saadaan osaksi jokaisen työntekijän arkea (molemminpuolinen palaute)
3. Exit-keskus (ja kyselylomake) työsuhteen päättyessä, riippumatta päättymisen syystä (molemminpuolinen palaute)



Kuvio 4. Kehittämissuhteet.

Kaikkea ei voi kehittää ja muuttaa kerralla, siksi on hyvä valita muutamia kehittämiskohteita. Kohteet ovat kuitenkin sellaisia, että niihin vaikuttamalla voidaan muuttaa monia asioita, jotka ovat tuloksissa nousseet esille.

Kun Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän uusi strategia ja arvot on hyväksytty yhtymähallituksen lisäksi yhtymävaltuustossa keväällä 2025, on kiinnitettävä huomiota siihen, miten uudet arvot tuodaan tutuksi ja luontevaksi osaksi jokaisen työntekijän arkea.

5.6 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusta arvioidaan käsitteillä reliabiliteetti (luotettavuus) ja validiteetti (pätevyys) (Vilka, 2021, 193). Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa, miten kyselylomake vastasi tutkimussuunnitelman tutkimustehtävää (Vilka 2021, 107). Mitä olisin voinut tehdä toisin? Näin jälkikäteen ajatellen, olisi pitänyt kysyä suoraan, mitä konkreettisia toimenpiteitä työntekijät ehdottaisivat sitoutumisen edistämiseksi. Kyselytutkimuksen saatekirjeen pyrin suunnittelemaan huolellisesti, jotta siinä olisi riittävästi tietoa vastaajalle ja, että se olisi houkutelut vastaamaan. Väistämättä pohdin, millaiseksi tulokset olisivat muodostuneet, jos kaikki olisivat vastanneet tai olisi ollut enemmän vastaajia. Kuitenkin tässä on aineistona, mitä nämä vastaajat, tässä kohtaa, tässä tilanteessa halusivat tuoda esiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston määrän riittävyttä pohdittaessa soveltuvampi kysymys on Vilkan (2021, 150) mukaan: ” Millaisella tutkimusaineistolla saadaan kattava kuvaus tutkimusongelmasta?”. Sitaatit tuovat luotettavuutta, ja niillä avataan aineistoa.

Olin ehkä voinut valita tutkimusmenetelmäksi määrällisen kyselytutkimuksen ilman avoimia kysymyksiä ja vastausten perusteella tehdä esim. teemahaastatteluja tai toisinpäin tehdä ensin teemahaastattelut, joiden pohjalta jatkaa kyselytutkimuksella.

Jos joku muu tekisi saman tutkimuksen, tulokset voisivat poiketa (myös tutkittava organisaatio muuttuu, työntekijät vaihtuvat), koska analysointi on

tutkijan subjektiivisia valintoja ja ratkaisuja. Toinen tutkija voisi esimerkiksi tehdä teemoittelun eri tavalla, toisesta tarkastelukulmasta. Olen pyrkinyt kirjoittamaan auki, miten olen edennyt tutkimuksessa, jotta tekemäni ratkaisut olisivat näkyvillä ja perusteltu. Juuri näin Kiviniemi (2018, 86) toteaa, että joku toinen voisi luokitella aineistoa toisella tapaa ja painottaa eri havaintoja samasta aineistosta.

Opinnäytetyöprosessin aikana olen pitänyt oppimispäiväkirjaa ja tehnyt muistiinpanoja havainnoista ja käsitekarttoja sekä suunnitelmaa ja aikataulua etenemisestä ja seurannut sitä Excelissä. Kiviniemi (2018, 73) kuvaakin laadullisen tutkimuksen olevan prosessi, jossa tutkija on aineistonkeruun väline, ja inhimillisyyteen liittyy, että näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät prosessin mennessä eteenpäin.

Tutkimuksen tekeminen on oppimista. Laadullinen tutkimus on joustavaa tutkimusta, jossa tutkimuksen eri elementit kehittyvät tutkimuksen edetessä. Tutkimusprosessin aikana tutkijan tietoisuus tutkittavasta kohteesta ja siihen liittyvistä tekijöistä kasvaa (Kiviniemi, 2018, 79).

Työskentelen itse tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa, mutta olen yrittänyt tunnistaa omat ennakkokäsitykseni ja ajatukseni ja tehdä opinnäytetyötä puolueettomasti ja läpinäkyvästi. Tutkimuksen rajaaminen oli haastavaa ja valintaa oli tehtävä lähteiden suhteen. Kun luki enemmän, niin innostui enemmän. Tutustuin opinnäytetyötä tehdessä Atlas.ti-ohjelmistoon, sitä olisin halunnut päästä hyödyntämään, mutta se olisi ollut maksullinen palvelu.

Mielestäni olen onnistunut aikataulutuksessa ja suunnitelmallisuudessa tehdessä opinnäytetyötä. Aihe on vienyt mukanaan.

6 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää organisaatiositoutumiseen vaikuttavia merkittävimpiä tekijöitä. Merkittävin organisaatiositoutumiseen vaikuttava tekijä oli tämän kyselytutkimuksen mukaan työyhteisö/ työkaverit. Yksilön ja organisaation arvojen on hyvä olla yhteneväiset, koska yhteneväisyys vaikuttaa sitoutumiseen. Sitoutuminen on monimuotoista ja sen vaihtelu on normaalia. Palaute ja arvostus ovat tärkeitä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tulee vahvistaa, jotta työntekijät haluavat jäädä ja sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Kun henkilöstö voi hyvin, vaikutukset heijastuvat asiakkaisiin. Johdon/ esihenkilöiden tulee olla enemmän läsnä organisaation arjessa, lähellä työntekijöitä.

Jatkotutkimuksena voisi tehdä vastaavanlaisen tutkimuksen muissa Novidan toimipaikoissa tai samanlaisten organisaatioiden kesken ja vertailla tuloksia. Tutkimusta olisi mielenkiintoista tehdä myös esihenkilönäkökulmasta. Organisaatiosta lähtevien palautetta tutkimalla (exit-keskustelut ja palautelomake) saisi lisätietoa hyödynnettäväksi toiminnan kehittämisessä eli selvittämällä, ovatko lähtösyöt organisaatiolähtöisiä ja, miten voi vaikuttaa siihen, etteivät nykyiset työntekijät lähtisi samoista syistä, jos syyt ovat esimerkiksi organisaation rakenteissa. Kiinnostavaa olisi myös tutkia positiivisen johtamisen vaikutuksia sitoutumiseen ja motivaatioon.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle merkityksellistä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot ja etiikka*. WSOY.
- Alasoini, T. (2006). *Työnteon mielekkyys uhattuna?: Kohti uutta psykologista sopimusta?* Työelämän tutkimus, 4(2), 122.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87645/46835>
- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 99-118). Gaudeamus.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1-18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hakala, J. T., & Gaudeamus oy. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). *Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä*. Työelämän tutkimus, 15(1), 66-80.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita* (10. osin uud. laitos.). Tammi.
- Hngoi, C. L., Abdullah, N., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2023). *Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review*. Frontiers in psychology, 13, 1066734.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066734>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uudistettu painos.). Edita.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen E., Simola-Alha, N. & Heinilä H. (2020). *Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa*. Hallinnon Tutkimus, 39(4), 239–254. DOI:10.37450/ht.102248
<https://doi.org/10.37450/ht.102248>
- Kallinen, T., & Kinnunen, T. (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 31.3.2024
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kehusmaa, K. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 73-87, 5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Lehtonen, T. & Taipale, T. (2021) Suomen suurimpien työnantajien arvot. Julkaisussa: *Työn järjestyksiä*. M. Jakonen, P. Houni, A. Mutanen & Halonen, I. (toim.) (s. 11-36).
- Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä (2018). *Arvot, missio, visio*. Viitattu 2.7.2024. <https://www.novida.fi/lskky/arvot-missio-visio/>
- Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymä (2025). *Yhtymähallituksen pöytäkirja 26.2.2025*. Viitattu 8.3.2025. <https://www.novida.fi/lskky/yhtymahallitus/>
- Lämsä, A., & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita.
- Lämsä, A., & Uusitalo, O. (2002). *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita.
- Martela, F. (2023). Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa T. Uusitalo (toim.), *Positiivisen psykologian voima* (s. 34-57, 3., uudistettu painos.). PS-Kustannus.
- Martela, F., Mäkikallio I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro (toim.) & J. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos) (s. 100-115). PS-Kustannus.
- Martela, F. & Pessi, A.B. (2018). *Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*. Front. Psychol. 9:363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human resource management review, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : Theory, research, and application*. SAGE Publications, Incorporated.
<https://ebookcentral.proquest.com/>
- Meyer, J. P., Gregory, I. P., & Allen, N. J. (1998). *Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment: Summary*. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 19(1), 29-52. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/examination-combined-effects-work-values-early/docview/228865772/se-2>
- Mowday, R. T. (1998). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.-5. p.). SanomaPro Oy.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Saari, T. (2015). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. *Työelämän tutkimus* (Verkkoaineisto), 13(2), (s. 146-150).
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87072/45999>
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 41-60). Gaudeamus.
- Saramies, J., & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent.
- Schein, E. H. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition.). Wiley.
- Sydänmaanlakka, P. (2024). *Innostu, innosta, innovoi: Näkökulmia älykkääseen johtamiseen*. Alma Talent.
- Tanner, R. (2024). *Strategiasta käytäntöön: 80/20 -sääntö uudistumisen vauhdittajana*. Alma Talent.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa K. Salmela-Aro (toim.) & J. Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet* (3., täysin uudistettu painos) (s. 54-65). PS-Kustannus.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Edita.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Saate

Kysely organisaatioon sitoutumisesta opinnäytetyötä varten/ Vastaathan viim. ma 4.11.2024

Hei,

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa liiketoiminnan kehittämisen koulutuksessa (tradenomi, ylempi amk). Teen opinnäytetyötä aiheesta: **Organisaatioon sitoutuminen ja sen edistäminen**.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat työntekijöiden näkökulmasta merkittävimpiä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Miten työntekijöiden organisaatioon sitoutumista voidaan edistää?

Millaisena työntekijät näkevät oman tulevaisuutensa organisaatiossa?

Miten arvot vaikuttavat organisaatioon sitoutumiseen?

Tutkimuksen tarkoituksena on antaa vastauksia työntekijän näkökulmasta siihen, miten organisaation toimintaa voidaan kehittää sitoutumisen edistämiseksi. Kysely tehdään Novida - ammattiopisto ja lukion Uudenkaupungin toimipaikassa työskenteleville.

Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä vastauksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Kysely on luotu Turun ammattikorkeakoulun Webropol-työkalulla. Kun opinnäytetyö on julkaistu, Webropol-tiedot hävitetään. Tutkimusaineistoa säilytetään 2 vuotta omassa organisaatiossa, oman salasanan takana.

Kyselyyn vastaaminen vie n. 15 minuuttia. Vastaathan viimeistään maanantaina 4.11.2024.

Vastauksesi on tärkeä, jotta saadaan aitoa, vilpitöntä ja rehellistä tietoa ja myös riittävästi tutkimusaineistoa opinnäytetyötä varten.

Opinnäytetyön on tarkoitus valmistua keväällä 2025 ja valmis opinnäytetyö julkaistaan Theseus.fi -sivustolla.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/A48B70D593B92B85>

Kiitos vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin

Satu Hakamäki-Niskala
satu.hakamaki-niskala@edu.turkuamk.fi
satu.hakamaki-niskala@novida.fi

(Novida - ammattiopisto ja lukion yhteyshenkilö: Timo Kulmala)

Kyselylomake

KYSELYTUTKIMUS 21.10.2024/ ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN/ SATU HAKAMÄKI-NISKALA

1. Miten kauan olet työskennellyt organisaatiossa Novida - ammattiopisto ja lukio?

- alle 2 vuotta tai 2 vuotta
- yli 2 vuotta - 5 vuotta
- yli 5 vuotta - 10 vuotta
- yli 10 vuotta - 20 vuotta
- yli 20 vuotta

Novida – ammattiopisto ja lukio on toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä ja Lounais-Suomen koulutuskuntayhtymän ylläpitämä. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Novidaa ja kyselyssä käytetään lyhennettä Novida. Kysely on kohdistettu Uudenkaupungin toimipaikkaan.

2. Minkä ikäinen olet?

- alle 30 vuotta
- 30v - 40v
- yli 40v - 50v
- yli 50v - 60v
- yli 60v

3. Kumpaan työntekijäryhmään kuulut?

- Opettaja
- Muu henkilökunta

Organisaatioon sitoutuminen: Henkilön sitoutumista siihen organisaatioon, jossa työskentelee - sitoutumista organisaation yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin niiden saavuttamiseksi.

4. Mikä saa sinut pysymään juuri tässä organisaatiossa (Novidassa) ja sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin?

5. Oletko tunnistanut tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti organisaatioon (Novidaan) sitoutumiseen? Jos olet, mitkä nämä tekijät ovat?

6. Miten organisaatio (Novida) on mielestäsi sitoutunut sinuun työntekijänä?

Arvot: Merkityksellinen periaate/ päämäärä, joka ohjaa toimintaa.

7. Mitkä ovat omat tärkeimmät työtäsi ohjaavat arvot?

Novidan arvot ovat:

- Oikeudenmukaisuus
- Vastuullisuus
- Luovuus
- Yhteisöllisyys.

8. Mitkä ovat mielestäsi organisaation (Novidan) tärkeimmät työtäsi ohjaavat arvot?

9. Mitä Novidan arvot merkitsevät sinulle?

10. Millaisena näet tulevaisuutesi organisaatiossa (Novidassa)?

11. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että tunnet työpanoksesi ja itsesi tärkeäksi ja merkitykselliseksi?

12. Haluatko nostaa esille muuta erityistä teemaan liittyvää?
