

Hoitotyöntekijöiden työhön sitoutuminen

Elina Viinanen



Tekijä(t) Elina Viinanen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Hoitotyöntekijöiden työhön sitoutuminen	Sivu- ja liitesivumäärä 52 + 15
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä saa ikäihmisten hoivakotien hoitotyöntekijät sitoutumaan työhönsä. Hoitotyöntekijöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä hoivakotien työntekijöitä, jotka osallistuvat hoito- ja hoivatyöhön. Opinnäytetyössä selvitettiin, mikä on opinnäytetyön tutkimukseen valittujen hoivakotien työntekijöiden sen hetkinen työhön sitoutumisen aste, mitä tekijöitä he pitävät tärkeinä oman työhön sitoutumisen kannalta ja miten nämä tekijät toteutuvat heidän työssään. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan toimeksiantajan Espoon ikäihmisten hoivakotien työntekijöitä toimeksiantajan kaikkien hoivakotien työntekijöiden huomattavan suuren määrän vuoksi.</p> <p>Työn toimeksiantaja on sosiaali- ja terveysalalla toimiva suuri yksityinen työnantaja. Opinnäytetyön aihe sai alkunsa hoivakotien työntekijöiden ei-toivotusta vaihtuvuudesta, jota ilmenee jossain määrin merkittävästi. Opinnäytetyön tarkoituksena on antaa kehitysehdotuksia, mihin asioihin hoitotyöntekijöiden työssä ja työpaikoilla tulisi panostaa, jotta voitaisiin edistää heidän työhön sitoutumistaan, ja näin vaikuttaa hoivakotien työntekijöiden ei-toivottuun vaihtuvuuteen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee työhön sitoutumista, miten se määritellään, mitkä ovat työhön sitoutuneen työntekijän ominaisuudet, mitä eri työhön sitoutumisen muotoja on olemassa ja mikä on henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työhön sitoutumisessa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään myös erilaisia rooleja työhön sitoutumisessa, työhön sitoutumisprosesseja ja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimus toteutettiin paperisella kyselylomakkeella, joka jaettiin 88 hoivakodin työntekijälle. Vastausprosentiksi saatiin 11 prosenttia.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että ainakin kyselyyn vastanneet hoitotyöntekijät olivat melko tai erittäin sitoutuneita työhönsä, mutta kaikille vastanneista nykyinen työpaikka ei ole se mieluisin. Hoitotyöntekijöiden työhön sitoutuminen kumpuaa asioiden tekemisestä sydämellä, työn hoitamisesta hyvin ja työn merkityksellisyydestä. Työhön sitoutumista aikaansaavia ja työhön sitoutumisen kannalta tärkeinä tekijöinä nousi esille muun muassa esimiestyöskentely ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja toiminta, osaamisen kehittäminen, työn sisältöön vaikuttaminen sekä työnantajan toiminta. Työhön sitoutumista voidaan edistää panostamalla hyvään henkilöstöpolitiikkaan kuten esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen, työyhteisön toimintaan, itsensä kehittämiseen, kilpailukykyiseen palkkatasoon, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen sekä työn sisällön mielenkiintoisuuteen.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, hoivatyö, hoitohenkilöstö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Työhön sitoutuminen.....	5
2.1	Työhön sitoutuminen käsitteenä.....	5
2.2	Työhön sitoutunut työntekijä.....	7
2.3	Sitoutumisen eri muodot ja osatekijät.....	9
2.4	Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työhön sitoutumisessa	12
2.5	Roolit työhön sitoutumisessa.....	13
2.6	Työhön sitoutumisprosessi.....	16
2.7	Työhön sitoutumista edistävät tekijät.....	17
3	Tutkimuksen toteutus	19
3.1	Toimeksiantajan esittely (salainen)	19
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	19
3.3	Tutkimusaineiston hankinta.....	20
3.4	Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi.....	23
4	Tutkimuksen tulokset (salainen)	24
4.1	Taustamuuttajat	24
4.2	Tärkeäksi koetut tekijät työhön sitoutumisessa.....	24
4.3	Työhön sitoutumisen tekijöiden toteutuminen työssä	24
4.4	Tämänhetkinen työhön sitoutumisen aste	25
4.5	Työn vaihtoalttius	25
5	Pohdinta.....	26
5.1	Tutkimuksen pätevyuden ja luotettavuuden arviointi	26
5.2	Johtopäätökset ja kehitysideat	28
5.3	Aihealueen jatkotutkimusehdotukset	31
5.4	Oman oppimisen arviointi.....	32
	Lähteet	33
	Liitteet.....	35
	Liite 1. Peittomatriisi	35
	Liite 2. Saatekirje.....	36
	Liite 3. Kyselylomake.....	37
	Liite 4. Työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden toteutuminen (salainen).....	43
	Liite 5. Spearmanin järjestyskorrelaatio	44

1 Johdanto

Lähivuosina on ollut paljon julkista keskustelua siitä, kuinka terveydenhuoltoala on kohdannut monia ongelmia. Näitä ongelmia ovat esimerkiksi henkilökunnan riittämättömyys, huono palkkaus, kasvava kustannusten leikkaaminen sekä hoitajien epäasiallinen tai epäeettinen käyttäytyminen työssä. Alan haasteita ovat myös resurssipula sekä se, mistä saada riittävästi sitoutunutta ja aidosti työstään kiinnostunutta henkilökuntaa. (Surakka 2009, 22.)

Edellä mainittujen alan ongelmien lisäksi työhön sitoutumisella on merkitystä myös hoito- ja hoivahenkilökunnan työetiikan noudattamisessa. Keyko nostaa artikkelissaan esille näkökulman hoito- ja hoivatyötä tekevien työhön sitoutumisesta ja sen vaikutuksesta työneettisen puolen noudattamiseen. Hän pohtii artikkelissaan, voidaanko eettinen hoito ja hoiva taata ilman hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista. Hän väittää, että työhön sitoutuminen on välttämätöntä eettisen hoito- ja hoivatyön toteuttamiseksi. (Keyko 2014, 879.)

Terveydenhuoltoala on nuoria kiinnostava ala, sillä terveydenhuoltoalan töitä pidetään ihmisläheisinä, käytännönläheisinä ja mielenkiintoisina. Ala kiinnostaa, sillä moni ei jaksakaan käydä paljon teoriaopintoja, ja monet kokevat halua auttaa ihmisiä. Aikuisopiskelijoilla on usein nuoria opiskelijoita realistisempi käsitys siitä, millaisia käytännön töitä ala oikeasti sisältää, ja siksi aikuiset ovat usein sitoutuneempia työhön ja itse alaan. Sosiaali- ja terveysala on myös yksi tämän hetken voimakkaasti kasvavista aloista, jolla tekijöitä tarvitaan jatkuvasti lisää. (Surakka 2009, 22.)

Hoitotyö koetaan usein liian raskaaksi niin fyysisesti kuin henkisesti, minkä vuoksi henkilöstöpulan uhka on todellinen. Hoitohenkilöstö kohtaa jatkuvasti työssään samoja ongelmia, joita ovat muun muassa ammattitaitoisten sijaisten puute, hoitohenkilökunnan suuri vaihtuvuus, työn raskaus, liian vähän henkilökuntaa ja kiire. Pitäisi keksiä keinoja, joilla alan vetovoimaisuus saataisiin turvattu ja henkilöstö saataisiin sitoutumaan työhönsä. (Surakka 2009, 22-24.)

Alan organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota imagoonsa ja vetovoimaisuuteensa. On tärkeää panostaa niin hyvään työnantajakuvaan kuin organisaatiokulttuuriinkin. Vetovoimaisen hoitoalan organisaation tunnusmerkkejä ovat organisaation onnistuminen rekrytoinneissa ja onnistuminen sitouttaa henkilökuntansa työhön ja työnantajaan. (Surakka 2009, 27.)

Sosiaali- ja terveysalan hoitohenkilöstön vaihtuvuuden taustalla on haasteita kuten Suomen heikkenevä huoltosuhde ja alan kohtaanto-ongelma. Työvoimapolitiittinen asiantuntija Flinkman (19.6.2014) tuo Tehy:n blogiin kirjoittamassaan jutussa esille alan kohtaanto-ongelman. Samaan aikaan kun työntekijöistä on alalla pulaa, on myös moni sosiaali- ja terveysalalla työttömänä. Syynä tähän on se, että kysyntä ja tarjonta hoitoalan työntekijöistä ei aina kohtaa eri puolilla Suomea – vastavalmistuneen voi olla vaikea löytää oman alansa töitä pieneltä paikkakunnalta, mutta suureen kaupunkiin muuttaminen työn perässä voi olla haastavaa asumisen kalleuden vuoksi. Flinkman toteaa, että työkokemuksen saaminen valmistumisen jälkeen on erittäin tärkeää työhön ja ammattiin sitoutumisen luomiseksi. On siis erityisen tärkeää alan tulevaisuuden kannalta, että hoitotyöntekijät pääsevät nopeasti alan töihin valmistumisen jälkeen, viihtyvät työssään, ja työpaikoilla on olemassa olosuhteet, jotka edistävät työhön sitoutumista. Sosiaali- ja terveysala on kasvava ala, minkä vuoksi on tärkeää, että osaavia ja työhönsä sitoutuneita tekijöitä löytyy tulevaisuudessakin.

1.1 Opinnäytetyön taustat ja tavoitteet

Hoivakodin hoitohenkilökunnan sitoutuminen niin fyysisesti kuin psyykkisestikin raskaaseen työhön ei ole missään määrin itsestäänselvyys. Työn raskaan luonteen vuoksi hoitaja hoivatyössä pysymiseen vaikuttaa oman työn kokeminen kutsumuksena tai merkityksellisenä. Pelkkä taloudellinen hyöty ei yleensä riitä pitämään työntekijää niin fyysisesti kuin psyykkisestikin raskaassa työssä, vaan työssä pysymisen ja työhön sitoutumisen taustalla on useita sitoutumista rakentavia ja edistäviä tekijöitä niin työssä kuin työpaikalla. Tässä opinnäytetyössä perehdytään siihen, mitä työhön sitoutuminen on, miten tai missä olosuhteissa se rakentuu, ja miten sitä voi edistää.

Vaihtuvuutta sosiaali- ja terveysalalla voidaan selittää monilla asioilla. Alalla ilmenee ei-toivottua vaihtuvuutta – niin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan hoivakodeissa. Hoivatyö niin vammaisten, mielenterveyskuntoutujien, kehitysvammaisten kuin ikäihmistenkin parissa on luonteeltaan niin fyysisesti kuin myös psyykkisesti raskasta työtä. Etenkin suurten ikäluokkien vanhetessa ikäihmisten määrä jatkuvasti lisääntyy, jolloin nuoremmilla sukupolvilla on vaikeuksia löytää riittävästi hoitohenkilökuntaa huolehtimaan ikäihmistä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yksi Suomen suurimmista yksityisistä työnantajista sosiaali- ja terveysalalla. Alalla hoitohenkilöstön, esimerkiksi lähihoitajien, vaihtuvuus on huomattavan suurta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa toimeksiantajalle kehitysehdotuksia, kuinka ei-toivottua vaihtuvuutta hoitohenkilöstön keskuudessa

saataisiin hillittyä työhön sitoutumisen avulla. Tässä opinnäytetyössä tehtävän tutkimuksen pohjalta on tarkoitus antaa kehitysehdotuksia, millä keinoin tai mihin asioihin panostamalla toimeksiantaja edistäisi hoitohenkilöstön työhön sitoutumista.

Työhön sitoutumista on aikaisemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä pienimuotoisella kyselyllä. Kyselyn avulla kartoitettiin sitä, mitä asioita hoitotyöntekijät hoivakodeissa pitivät tärkeinä työssään ja työpaikallaan. Sitoutumisnäkökulma jäi kuitenkin pienimuotoisessa kyselyssä vähäiseen osaan.

Työhön sitoutumiseen opinnäytetyön aiheena haluttiin tarttua, sillä toimeksiantajan hoitohenkilökunnan keskuudessa on havaittavissa merkittävää vaihtuvuutta, josta osa on selitettävissä työhön sitoutumisella tai sen puutteella.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Jokaiseen tutkittavaan ilmiöön liittyy yleensä jokin ongelma, joka halutaan saada ratkaistuksi. Ongelmaan haetun ratkaisun tarkoituksena on parantaa asian tilaa. Tässä opinnäytetyössä esiintyvä keskeinen ongelma on ei-toivottu vaihtuvuus hoivakotien hoitotyössä. Tätä ei-toivottua vaihtuvuutta pyritään vähentämään työhön sitoutumisen avulla. (Kananen 2011, 23.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat hoitohenkilökunnan sitoutumisen taustalla. Tutkimuksen tulosten pohjalta on tarkoitus tehdä kehitysehdotuksia, miten ei-toivottua vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä vaikuttamalla niihin tekijöihin työssä ja työpaikalla, jotka lisäävät hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista. Tarkoituksena on siis antaa kehitysehdotuksia, millä olosuhteilla tai toimenpiteillä hoitotyöntekijät saataisiin sitoutumaan työhönsä, ja miten sitoutumista saataisiin entistä vahvemmaksi. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävä tutkimusongelma on, mikä saa ikäihmisten hoivakodin hoitotyöntekijät sitoutumaan työhönsä. (Kananen 2011, 23.)

Tutkimusongelmasta johdettuja alaongelmia ovat:

- 1) Kuinka sitoutuneita hoitotyöntekijät ovat työhönsä tällä hetkellä?
- 2) Mitkä tekijät tai olosuhteet koetaan tärkeiksi oman työhön sitoutumisen kannalta?
- 3) Millä toimenpiteillä työhön sitoutumista voisi edistää?

Tutkimus on luonteeltaan näytetutkimus. Tutkimus on rajattu Etelä-Suomeen koskemaan ainoastaan toimeksiantajan pääkaupunkiseudun ikäihmisten hoivakoteja. Tutkimukseen on valittu mukaan toimeksiantajan Espoon kunnan hoivakotien hoitotyöntekijät, joita on

määrällisesti 88 henkilöä lokakuussa 2016 mitattuna eli nämä 88 henkilöä ovat tutkimuksen perusjoukko.

Valitsemalla pienen näytteen kokonaistutkimuksen sijaan on mahdollista syventyä tarkemmin siihen, kuinka sitoutuneita toimeksiantajan hoitotyöntekijät tutkimukseen valitussa hoivakodeissa ovat, mitkä tekijät edistävät työntekijöiden sitoutumista, ja millä toimenpiteillä olisi mahdollista luoda ja edistää työhön sitoutumista.

Tutkimuksen pääongelman ja alaongelmien yhteys teoreettiseen viitekehykseen, tutkimukseen ja tutkimuksen tuloksiin on nähtävissä peittomatriisista (liite 1). Peittomatriisin tarkoituksena on helpottaa opinnäytetyön lukemista ja jäsentää opinnäytetyön sisältöä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tässä opinnäytetyössä hoitotyöntekijällä tarkoitetaan hoivakodeissa työskenteleviä hoitoon osallistuvia työntekijöitä, joiden ammattinimikkeitä ovat esimerkiksi sairaanhoitaja, hoitaja kuten lähi- tai perushoitaja, hoiva-avustaja ja hoiva-apulainen.

Hoivakodilla tarkoitetaan helpotettua asumisratkaisua sellaisille ihmisryhmille, jotka eivät enää selviydy yksin kotona asumisesta. Hoivakodeissa on hoitohenkilökuntaa huolehtimassa asukkaiden jokapäiväisestä turvallisuudesta ja tarpeiden tyydyttämisestä. Hoivakodeissa asustavia ryhmiä ovat muun muassa ikäihmiset, muistisairaat, kehitysvammaiset, mielenterveyskuntoutujat ja vammautuneet.

2 Työhön sitoutuminen

Tässä luvussa paneudutaan siihen, mitä erilaisia määritelmiä on sitoutumiselle ja ennen kaikkea työhön sitoutumiselle. Lisäksi avataan sitä, millaisia ominaisuuksia työhönsä sitoutuneella työntekijällä on sekä miten työhön sitoutunut työntekijä käyttäytyy ja ajattelee. Luvussa myös kerrotaan erilaisista sitoutumisen muodoista ja osatekijöistä, henkilökoh- taisten ominaisuuksien merkityksestä työhön sitoutumisessa, sitoutumista edistävästä teki- jöistä, erilaisista rooleista sitoutumisessa sekä avataan muutamaa sitoutumisprosessia.

2.1 Työhön sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen työelämässä on jakautunut käsite. Kun puhutaan sitoutumisesta työelä- mässä, sillä voidaan tarkoittaa joko työhön sitoutumista, ammattiin sitoutumista tai organi- saatioon sitoutumista. Tässä opinnäytetyön teoriassa keskitytään työhön sitoutumiseen. (Surakka 2009,112.)

Työhön sitoutumiselle on olemassa useita määritelmiä kirjallisuudessa. Viitalan (2014) mukaan työhön sitoutuminen, englanniksi work engagement tai commitment, voidaan määritellä ihmisen haluksi tehdä työtä ilman taloudellista pakkoa tai hyötyä. Kontiainen ja Skytän (2010, 47) mukaan taas työhön sitoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä ottaa vastuuta työssään ja saa aikaiseksi asioita oma-aloitteisesti. Robbins, Judge ja Campbell (2010, 64-65) sen sijaan toteavat työhön sitoutumisen olevan sitä, kun työntekijä saa työs- tään tyydytystä, ja työntekijä suhtautuu työhönsä innolla ja haluaa osallistua työntekoon.

Gedenhuysin Laban ja Venterin (2014) mukaan työhön sitoutuminen on muun muassa määritelty työkeskeiseksi, positiiviseksi ja tyydytystä tuottavaksi mielentilaksi, joka näkyy työntekijöiden tarmokkuutena sekä työhön omistautumisena ja uppoutumisena. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 92) mukaan taas työhön sitoutuminen on työkäyttäytymistä, jossa työn- tekijä tulee mielellään töihin, ja hän tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään kuin myös niiden kehittämisestä. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen on parhaimmillaan ihmisen syytymistä työlleen eli sisäistä innostusta työtä kohtaan. Viitalan (2014) mukaan työhön si- toutuminen on eräänlainen psykologinen sopimus työntekijän ja työn välillä. Lämsän ja Päivikkeen (2013, 92) mukaan taas työhön sitoutuminen on ennemminkin psykologinen kytkös kuin sopimus työntekijän ja työn välillä.

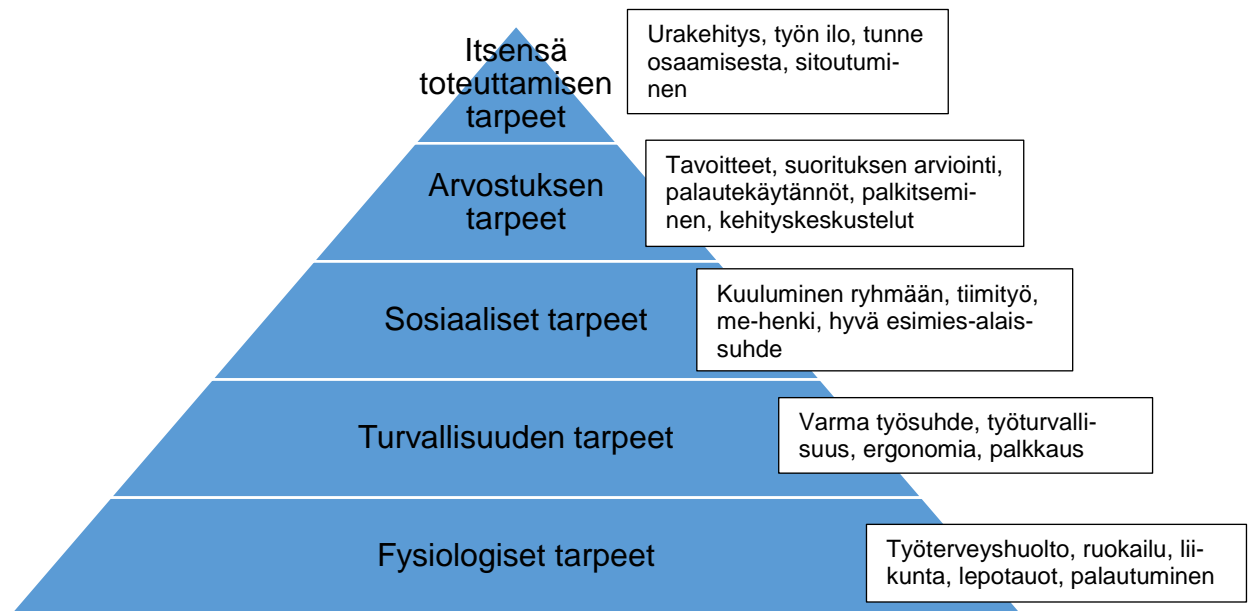
Lampikoski (2005, 46) liittää työhön sitoutumisen määritelmänsä organisaation roolin. Hänen mielestään sitoutuminen koostuu kolmesta ominaisuudesta, joita ovat vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, vahva halu kuulua organisaatioon ja halu ponnistella organisaation hyväksi työnteon kautta. Myös Kontiainen ja Skyttä (2010, 47) ovat ottaneet

sitoutumisen ja työhön sitoutumisen määritelmäänsä mukaan organisaation roolin ja merkityksen. Heidän mukaansa sitoutuminen koostuu kolmesta tekijästä, joita ovat osallistaminen, ymmärtäminen ja hyväksyminen. Eli ihminen voi sitoutua työhönsä, jos tämän annetaan osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon, jos hän ymmärtää työnsä merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta, ja jos hän hyväksyy organisaation tavoitteet ja työskentelee niiden mukaisesti. Geldenhuys ym. (2014) taas toteavat artikkelissaan työhön sitoutumisen muodostuvan työhön syventymisestä, työlle omistautumisesta ja tahdonvoimasta.

Geldenhuys ym. (2014) tarkoittavat tahdonvoimalla työntekijän halua ja valmiutta käyttää voimavaroja työhön tuntematta helposti väsymystä, ja heidän kehittyntä kykyään kohdata vaikeammatkin tehtävät tai epäonnistuminen määrätietoisesti ja periksi antamattomalla tavalla. Omistautuminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että työntekijät tekevät työtään sydämellään. Omistautuneet työntekijät kokevat työssään intohimoa, innokkuutta, haasteita ja ylpeyttä. Omistautumiseen liittyy myös työntekijän kyky nähdä ja kokea työnsä merkityksellisenä. Työhön syventymisellä tarkoitetaan eräänlaista työnimutiannetta, jossa työntekijä on niin keskittynyt ja syventynyt työhönsä, että hän unohtaa ajan- ja paikantajun. Työhön syventyminen vaatii keskittymistä, mutta myös tuottaa paljon mielihyvää.

Maslach ja Leiter (2008, 498-499) lähestyvät työhön sitoutumista hiukan eri näkökulmasta kuin muut. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen on työssä tapahtuvan henkisen loppuun palamisen eli burnoutin vastakohta. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen ja henkisen loppuun palaminen työssä muodostavat jatkumon. Työhön sitoutumisen he määrittelevät energiseksi ja tehokkaaksi työskentelyksi tai työhön osallistumiseksi, jossa henkilö saa tyydytystä työskentelystä. Työhön sitoutuminen on osa suurempaa ja kompleksisempaa työhön ja työskentelyyn liittyvää kokonaisuutta, johon kuuluvat työhön sitoutumisen lisäksi organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys ja työhön kiintyminen.

Muista teorioista ja määritelmistä poiketen Maslowin tarvehierarkiateoriassa sitoutuminen eli työhön sitoutuminen yhdessä organisaatiositoutumisen kanssa on yksi työkaluista henkilön edetessä pyramidia ylöspäin. Maslowin tarvehierarkiapyramidi koostuu viidestä tasosta, joita ovat alimmasta ylimpään fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun henkilö on saanut alemman portaan tarpeensa tyydytettynä, hän voi siirtyä tyydyttämään ylemmän tason tarpeitaan. (Hyppänen 2007, 128-129.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehiearkia ja siihen liittyvät työkalut (Hyppänen 2007, 129.)

Pyramidin huipulla on itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat muun muassa henkinen kasvu, saavutukset ja luovuus. Pyramidin huipulle pääsemiseen vaatii työkaluja, joita ovat työn ilo, tunne osaamisesta, urakehitys sekä sitoutuminen. Tämä sitoutuminen pitää sisällään organisaatiositoutumisen ja työhön sitoutumisen. (Hyppänen 2007, 128-129.)

2.2 Työhön sitoutunut työntekijä

Kirjallisuudessa on useita määritelmiä työhönsä sitoutuneelle ihmiselle, millainen hän on käyttäytymiseltään, ja mitä hän ajattelee. Viitalan (2014) mukaan työhön sitoutuneen työntekijän voi tunnistaa esimerkiksi siitä, että hän uskoo kehittyvänsä organisaation tuella, hän kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, hän kokee kuuluvansa työyhteisöön ja hän uskoo olevansa osa yrityksen menestystä. Tällainen työhön tai työpaikkaan sitoutunut henkilö on työntekijänä uskollinen ja valmis joustamaan työnantajansa vuoksi.

Myös Leppänen (13.4.2015) listaa yhdeksi työhön sitoutuneen työntekijän ominaisuudeksi halun ja kyvyn joustaa organisaation vuoksi sekä kyvyn tehdä ylimääräistä niin omien tavoitteiden kuin organisaation tavoitteiden hyväksi. Robbinsin ym. (2010, 64) mukaan taas työhön sitoutuneen työntekijän tunnistaa siitä, että hän haluaa oppia ja kehittyä organisaatiossa, ja hänelle työ on merkityksellistä ja tärkeää. Sitoutuneelle työntekijälle kanssakäymiset työyhteisön jäsenten kuten esimiehen ja työkavereiden kanssa ovat palkitsevia.

Kuten Viitalan myös Robbinsin ym. (2010, 64–65) mukaan työhön sitoutunut työntekijä kokee vahvasti kuuluvansa työyhteisöön ja organisaatioon. Lampikosken (2010, 46) mukaan taas työhön sitoutuneen työntekijän tunnistaa siitä, että hän elää ja työskentelee vahvasti

organisaation vision, tavoitteet ja normit huomioon ottaen. Työhönsä ja työpaikkaansa sitoutunut työntekijä haluaa vahvasti olla osa organisaatiota, ja hän haluaa pitää yllä työsuhdetta työnantajaansa. Mikäli työntekijä kokee työsuhteen kannattavaksi ja hyödylliseksi hänelle jatkossa, se lisää työhön sitoutumista tai lujittaa työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta. Lämsä ja Päivike (2013, 92) taas määrittelevät työhön sitoutuneen työntekijän ihmiseksi, joka työskentelee itsestään kumpuavalla voimalla tehokkaasti ja innokkaasti työtehtäviensä parissa.

Viitala (2014) myös määrittelee sitoutuneen työntekijän ihmiseksi, joka saa työstään jotain enemmän kuin pelkästään taloudellista hyötyä. Robbinsin ym. (2010, 64-65) mielestä sitoutunut työntekijä uhraa ajan lisäksi työhönsä myös energiaa ja huomiota, mitä työhönsä sitoutumaton työntekijä taas ei tee. Pyöriä (2012, 42) puolestaan määrittelee sitoutuneen työntekijän ihmiseksi, jolla on halu pysyä organisaatiossa ja ponnistella sen yhteisten arvojen ja tavoitteiden saavuttamiseksi oman työnsä kautta. Sitoutuneen työntekijän tavoitteet ovat yhtäläiset organisaation tavoitteiden kanssa, työntekijä haluaa pysyä työssään ja hoitaa työnsä hyvin. Myös Meyerin ja Allenin (1997, 3) mukaan sitoutuneella työntekijällä on yhtäläiset tavoitteet organisaation kanssa, työhönsä sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiolle uskollisena vaikeinakin aikoina, tulee töihin säännöllisesti silloin kun pitää, ja tekee täyttä päivää – ellei jopa enemmänkin.

Surakan (2009, 111-112) mukaan työhön sitoutuneisuus näkyy työntekijän käytöksessä ja toiminnassa halukkuutena kehittää työtä ja työympäristöä kuin myös omaa työskentelyä. Sitoutunut työntekijä kokee oman työpanoksensa itsellensä tärkeäksi, mutta hän tuntee myös samalla palvelevansa organisaation tarpeita. Hän tuntee kiintymystä työyhteisöä kohtaan, ja hän on valmis antamaan energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Organisaatio on sitoutuneelle työntekijälle niin arvokas ja ylpeyden aihe, että työntekijä tahtoo sen vuoksi tehdä työnsä hyvin. Leppänen (13.4.2015) blog-artikkelissaan taas kuvaa työhönsä sitoutunutta työntekijää oma-aloitteiseksi ja itseorientoituneeksi ihmiseksi, joka toimii annettujen tavoitteiden ja suuntaviivojen mukaisesti. Sitoutunut työntekijä haluaa parantaa organisaation suorituskykyä yhdessä kollegoidensa kanssa, uskoo organisaation arvoihin ja työskentelee organisaation tavoitteet mielessään. Työhön sitoutuneen työntekijän silmin työllä ja työyhteisöllä on paljon enemmän arvoa kuin vain rahallinen korvaus tai etu.

Leppänen (13.4.2015) kuvaa myös työhön sitoutunutta työntekijää henkilöksi, jolla on kiinnostus oppia uutta ja kehittää itseään jatkuvasti työnsä kautta. Sitoutunut työntekijä ymmärtää organisaation liiketoimintaa ja liiketoimintatavoitteita sekä kunnioittaa työkavereitaan ja toivoo heidän menestyvän. Myös Robinsonin, Perrymanin ja Haydayn 2004, 9)

mukaan sitoutunut työntekijä uskoo organisaatioon, ymmärtää organisaation liiketoimintaa ja näkee isomman kuvan. Työhönsä sitoutunut työntekijä on halukas tekemään vähän ylimääräistä. Hän näkee vaivaa tehdäkseen asioista parempia, on kunnioittava ja avulias työkavereitaan kohtaan sekä on ajan hermolla toimialan kehityksestä.

2.3 Sitoutumisen eri muodot ja osatekijät

Kirjallisuudesta nousee esille erilaisia työhön sitoutumisen muotoja ja osatekijöitä. Esimerkiksi Viitalan (2014) mukaan sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä, ja se voi kohdistua itse työhön tai työpaikkaan tai kumpaankin. Viitalan mukaan tunneperäinen sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä kokee työllä olevan hänelle muutakin merkitystä kuin asema, raha tai muu välineellinen hyöty. Tunneperäistä sitoutumista voidaan myös pitää hyvänä ja hyödyllisenä asiana niin työntekijän kuin työnantajan kannalta.

Lampikosken (2010, 46) mukaan taas sitoutuminen on asenteellinen tai kognitiivinen käsite. Hänen mukaansa sitoutuminen perustuu työntekijän velvollisuudentunteeseen, ja sitoutumiseen kuuluu myös laskelmoiminen, kuten miten organisaation vaihtaminen vaikuttaisi työntekijän palkkaan, asemaan tai arvostukseen.

Meyer ja Allen (1997, 11) ovat puolestaan kehittäneet sitoutumisen kolmen osatekijän mallin. Heidän mallissaan työhön sitoutumisella on kolme osatekijää, joita ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Meyer ja Allen määrittelevät affektiivisen sitoutumisen tarkoittavan työntekijän kiintymystä ja identifioitumista työhön, työpaikkaan ja organisaatioon. Jatkuva sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitoutumista, jossa työntekijä on tietoinen työstä ja organisaatiosta lähtemisen kustannuksista. Tämän vuoksi työntekijä kokee ikään kuin velvollisuudekseen tai tilanteen luomaksi pakoksi sitoutumisen työhön ja organisaatioon. Normatiivisessa sitoutumisessa taas työntekijä kokee velvollisuudekseen jäädä organisaation palvelukseen, ja hän on sitoutunut työhönsä, koska hän kokee, että hänen täytyy tehdä niin.

Leppäsen (13.4.2015) näkemyksen mukaan on olemassa tunnepohjaista työhön sitoutumista, joka koostuu sosiaalisista, tunneperäisistä ja älyllisistä tekijöistä. Leppäsen blog-artikkelissaan kertoman tunnepohjaisen sitoutumisen sosiaaliset tekijät koostuvat siitä, otetaanko työntekijä huomioon työyhteisössä, onko hän osa tiimiä, ja onko tiimillä korkeita päämääriä ja korkea visio. Tunnepohjaiset tekijät pitävät sisällään sen, välittääkö työyhteisö työntekijästä, tunteeko työntekijä kuuluvansa työyhteisöön ja arvostetaanko työnteki-

jää ja tämän työpanosta työyhteisössä. Älylliset tekijät taas sisältävät työntekijän käsityksiä siitä, voiko hän kehittyä työssään, onko työ riittävän haastavaa, saako hän riittävästi tietoa ja kuunnellaanko työntekijää organisaatiossa.

Lämsän ja Päivikkeen (2013, 92-94) mielestä työhön sitoutumisessa on erotettavissa kolme ominaisuutta, joita ovat sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne ja sitoutumisen voimakkuus. Heidän mukaansa sitoutumisen kohteella tarkoitetaan sitä asiaa, mihin ihminen sitoutuu. Sitoutumisen kohteita voivat olla esimerkiksi työtehtävät, ammatti, projekti, organisaatio tai toiset ihmiset. Esimerkiksi asiakaspalvelija sitoutuu asiakkaisiin, lääkäri ammattiin ja sen arvoperustaan tai liikkeenjohtaja yritykseen ja sen menestyksen takaamiseen. Sitoutumisen luonteen näkökulmasta taas keskitytään siihen, millaista työntekijän sitoutuminen on luonteeltaan. Sitoutumisen luonteen Lämsä ja Päivike jakaa kolmeen sitoutumistyyppiin käyttäen Meyerin ja Allenin sitoutumistyyppisiä, joita ovat edellä mainitut jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. Sitoutumisen voimakkuutta Lämsä ja Päivike havainnollistavat Aristoteleen hyveteorian kautta, jossa pohditaan, mitä on tarkoituksenmukainen ja sopiva sitoutuminen.

Robbinsonin ym. (2004, 11) mukaan useilla henkilöillä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma eli omaa työtään, osaamista ja uraa koskeva suunnitelma. Ne henkilöt, jotka ovat tämän suunnitelman onnistuneet toteuttamaan, ovat enemmän sitoutuneita työhönsä kuin ne, jotka eivät ole onnistuneet saavuttamaan suunnitelmansa mukaista tavoitetta.

Lämsän ja Päivike (2013, 96) mukaan työhön sitoutuminen voi olla myös luottamusperusteista. Heidän mukaansa luottamusperusteinen sitoutuminen sisältää tunneperäisiä ja moraalisia aineksia. Moraalisella aineksella tarkoitetaan työntekijän velvollisuuden tunnetta työtä ja työpaikkaa kohtaan. Moraaliseen ainekseen kuuluvat myös työntekijän oikeudet, joita ovat esimerkiksi oikeus oikeudenmukaiseen ja kannustavaan palkkaukseen, tasavertainen ja inhimillinen kohtelu sekä hyvä työ ja työyhteisö.

Luottamusperusteinen sitoutuminen edellyttää, että henkilö on kiintynyt työhönsä ja työpaikkaansa. Ihminen kokee, että työllä on tarkoitus ja se tuo mielekkyyttä elämään. Usko ja luotto omaan työhön ja organisaatioon sekä kiintymys ja innostus työtä kohtaan tekevät työntekijästä luovamman ja tarmokkaamman. (Lämsä & Päivike 2013, 96.)

Lampikosken (2005, 48–50) mukaan taas sitoutuminen on monimuotoista, ja hän jakaakin sitoutumisen kahteentoista eri muotoon, joista kymmenessä on työhön sitoutumisen piirteitä. Yksi on nimetty työhön sitoutumiseksi, mutta myös muissa sitoutumistyypeissä on

työhön sitoutumisen piirteitä. Näitä sitoutumisen muotoja ovat tunnepohjainen sitoutuminen, karrierisitoutuminen, aito sitoutuminen, normisitoutuminen, ympäristöön sitoutuminen, työhön sitoutuminen, muodollinen sitoutuminen, sitoutumisen jaksottaisuus, sitoutumattomuus ja pakollinen sitoutuminen.

Lampikosken (2005, 48–50) mukaan tunnepohjaisessa sitoutumisessa työntekijä on kiinnytynyt organisaatioon tai sen henkilöstöön. Organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet ovat hänelle tärkeitä. Aitoon sitoutumiseen kuuluu, että työntekijä kokee työnsä ikään kuin kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Hän tuntee yrityksen arvot ja toimii eräänlaisena strategian toteuttajana. Normisitoutunut työntekijä tuntee velvollisuudekseen pysyä työssään ja organisaatiossa. Näitä normisitoutuneita työntekijöitä ovat usein vanhemmat työntekijät, jotka kokevat saaneensa organisaatiolta paljon työnsä kautta kuten esimerkiksi koulutusta, uran ja taloudellisia etuja. Lampikosken mukaan työhön sitoutunut, omistautunut sitoutuja on sitoutunut itse työhön, työn tekemiseen ja työtehtäviin. Hänen toimintansa perustana on mielenkiinto työtä kohtaan, työn ilo, tyydytyksen saaminen ja paneutuminen työrooliin.

Lampikosken (2005, 48–51) mukaan karrierisitoutunut työntekijä on nimensä mukaisesti kiinnostunut lähinnä omasta urastaan, ja hän on valmis sitoutumaan työhön, jos organisaatiolla on tarjota hänelle etenemismahdollisuuksia. Työympäristöön sitoutuminen tarkoittaa taas sitä, että työntekijä on sitoutunut työympäristöön, johonkin projektiin, miljööseen tai paikkakuntaan. Pakollinen sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista, jossa työntekijän on pakko sitoutua työhönsä ja organisaatioon, sillä hän pelkää esimerkiksi irtisanomista tai lomauttamista eli työnsä menettämistä.

Lampikosken (2005, 48–51) mukaan työhönsä sitoutumaton työntekijä on valmis riskeeraamaan työnsä omalla toiminnallaan, ja hän ei jaksakaan nähdä vaivaa työnsä tai organisaation eteen. Sitoutumisen jaksottaisuus tarkoittaa sitä, että sitoutuminen voi olla myös hyvin tilanneherkkää eli työntekijän sitoutumiseen ja sen asteeseen voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän elämäntilanne.

Kahn (1990, 692-694) kertoo artikkelissaan tutkimuksesta, joka on lähtöisin ajatuksesta, että ihminen voi vaihtelevassa määrin tuoda itseään esille fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työssään ja työroolissaan. Kahn määrittelee artikkelissaan työhön sitoutumisella olevan kaksi muotoa, joita ovat henkilökohtainen sitoutuminen ja henkilökohtainen sitoutumattomuus. Hänen mukaansa työhön sitoutumisessa ja sitoutumattomuudessa on kyse siitä, mitä asioita ihminen tuo esille tai jättää tuomatta esille työsuorituksissa ja työ-

paikalla. Kahnin mukaan ihminen voi tuoda itseään esille työssään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Sitoutumattomuudessa ihminen puolestaan vetäytyy fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työssään.

Kahnin (1990, 700) mukaan henkilökohtainen sitoutuminen on ihmisen parhaimpien puolien näyttämistä työroolissa ja työsuorituksissa. Henkilökohtaiseen työhön sitoutumiseen ja sen ilmenemismuotoihin fyysiseen, kognitiiviseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen liittyvät tutkijoiden käyttämät termit ponnistelu, osallistuminen, työnimu, tietoisuus ja sisäinen motivaatio. Tuodessaan esille fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen ulottuvuuden itsensä henkilö paljastaa samalla todellisen luonteensa, ajatuksensa ja tunteensa. Työhönsä sitoutunut ihminen on fyysisesti osallinen työhön yksin tai yhdessä muiden kanssa, kognitiivisesti tarkkaavaisena ja empaattisesti yhteydessä työhön, joka ilmaisee hänen arvojaan ja uskomuksiaan, luovuutta sekä sosiaalisia yhteyksiä toisiin.

Henkilökohtainen sitoutumattomuus puolestaan näkyy ihmisen käytöksessä siten, että hän ei tuo parhaita puoliaan esille eikä ole fyysisesti, kognitiivisesti eikä emotionaalisesti läsnä. Tutkijat kutsuvat sitoutumattoman työntekijän käytöstä automaattiseksi tai robottimaiseksi sen passiivisen luonteen vuoksi. Työhönsä sitoutumaton työntekijä piilottaa todellisen luonteensa sekä ajatuksensa ja tuntemuksensa työroolissaan työsuorituksia tehdessään. (Kahn 1990, 701.)

Kahnin (1990, 703) mukaan työhön sitoutumisen asteeseen ja sitoutuneen työntekijän roolin ottamiseen liittyvät kolme tekijää, joita henkilö arvioi roolia ottaessaan. Nämä kolme psykologiseksi mielentiloiksi kutsutut tekijät ovat merkityksellisyys, turvallisuus ja käytettävyys. Ihminen kysyy itseltään ensiksikin, onko asia niin merkityksellinen itselle, että tahtoo suorittaa työtehtävän täysillä. Toiseksi, onko turvallista tehdä niin. Kolmanneksi, onko hänen mahdollista tehdä niin.

2.4 Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys työhön sitoutumisessa

Työhön sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa todetaan henkilökohtaisilla ominaisuuksilla kuten henkilön iällä, elämäntilanteella, työsuhteella ja asemalla organisaatiossa olevan merkitystä työhön sitoutumisen kannalta. Lampikosken (2010, 51) mukaan työhön sitoutuminen voi muuttua elämän eri vaiheissa, ja esimerkiksi organisaation merkittävässä muutostilanteissa työhön sitoutuminen voi olla tilanneherkkää. Myös Meyer ja Allen (1997, 13) mielestä työntekijän sitoutuminen työhön ja organisaatioon voi vaihdella eri aikoina ja elämänvaiheina affektiivisen, jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen välillä, eli työntekijä ei

välttämättä koe vain yhtä kolmesta sitoutumisen osatekijästä työelämänsä aikana. Robinsonin ym. (2004, 10) raportissa käy myös esille, että sitoutuminen vaihtelee eri elämänvaiheissa, ja työhön sitoutumisen asteeseen vaikuttavat muun muassa työkokemuksen määrä, persoona sekä työn ominaisuudet ja olosuhteet.

Robinsonin ym. (2004, 10) mukaan heidän tekemästään tutkimuksesta kävi ilmi muun muassa se, että työhön sitoutuneisuus vähenee työntekijän vanhetessa, kunnes he saavuttavat 60 vuoden iän, jolloin sitoutuneisuuden taso taas yllättäen nousee. Tämä 60 vuotta täyttäneiden ryhmä on usein kaikista sitoutuneinta porukkaa työssä. Muita havaintoja olivat, että etnisten vähemmistöjen sitoutuneisuus on usein korkeampaa kuin kansallista enemmistöä edustavan kollegoiden, ja johtajat ja asiantuntijat ovat usein sitoutuneempia kuin heidän kollegansa avustavissa tehtävissä. Toisaalta taas havaittiin, että organisaatioissa alemmalla tasolla olevat henkilöt ovat enemmän uskollisia itse työlleen kuin työnantajalleen.

Chambel, Castanheira ja Sobral (2016, 665-666) kertovat artikkelissaan tutkimuksesta, jossa verrattiin määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden eroja affektiivisessä sitoutumisessa sekä mitä eroa näiden kahden työntekijäryhmän työhön sitoutumisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko HR-toimintojen ja työhön sitoutumisen välillä suhdetta määräaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevien työntekijöiden kesken. Tutkimuksessa oli mukana puhelinpalvelukeskuksen ja teollisuuden yritysten työntekijöitä.

Chambelin, Castanheiran ja Sobralin (2016, 666) mukaan määräaikaisella työntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee yrityksessä ennalta määritellyn ajanjakson. Työntekijöitä, joilla on määräaikainen työsuhde, käytetään yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysynnässä tapahtuviin vaihteluihin reagoimiseksi eli yritys palkkaa väliaikaisesti määräajaksi työntekijän tai työntekijöitä, kun kysyntä hetkellisesti nousee. Heidän mukaansa määräaikaisilla työntekijöillä on vähemmän odotuksia sen suhteen, kuinka työnantajaorganisaatio heitä kohtelee ja kuinka heitä kohdellaan työssä. Sen vuoksi he ovat sitä mieltä, että määräaikaiset työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevat työntekijät, sillä he ovat keskittyneet suorittamaan itse työtä eivätkä välitä muista seikoista työssä ja organisaatiossa.

2.5 Roolit työhön sitoutumisessa

Straw, Scullard, Kukkonen ja Davis (2015, 83–84) mukaan sitoutumisen rakentamisella pidetään huoli siitä, että jokainen työntekijä ymmärtää oman roolinsa ja tehtävänsä organisaation vision muuttamisessa todellisuudeksi. Heidän mukaansa työhön sitoutuminen on

jatkuva prosessi, jota on tarkkailtava ja kulkuun puututtava tarpeiden ja olosuhteiden muuttuessa. Hyvät ja tehokkaat johtajat huomaavat prosessia seuratessaan, milloin ote alkaa hiljalleen livetä ja sitoutuminen hiipumaan, jolloin he osaavat suunnata aikaa ja voimavaroja sitoutumisen elvyttämiseen. Esimiehen on tavoitettava sekä työntekijöiden järki että sydän, jotta todellista työhön sitoutumista voi tapahtua. Todellinen sitoutuminen muuttaa työntekijöiden suhtautumista omaan työhön sekä organisaation tai tiimin päätöksiin ja toimiin, sillä sitoutumisen myötä ne tuntuvat heidän omiltaan. Robinsonin ym. (2004, 11) mukaan taas henkilöstö tulee saada kokemaan, että he voivat tuoda esille omia ideoitaan ja näkemyksiään liittyen työhönsä ja työpaikkaansa, ja esimies aidosti kuuntelee nämä näkemykset. Esimiehellä on siis merkittävä rooli arvostuksen ja osallistumisen tunteen luonnissa ja nimenomaan esimies-alaissuhteessa.

Myös Hyppäsen (2007, 144-145) mukaan esimiehillä on merkittävä rooli työhön sitoutumisessa ja sen edistämässä. Organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa henkilön sisäisiin motivaatiotekijöihin kuten työhön sitoutumiseen, mutta esimies voi omalla toiminnallaan luoda puitteet työhön sitoutumisen mahdollistumiselle. Esimiehet voivat vaikuttaa työhön sitoutumiseen muun muassa työjärjestelyiden, kehittymismahdollisuuksien, vaikutusmahdollisuuksien, vuorovaikutuksen ja palkitsemisen kautta. Näillä toimilla he voivat edistää mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Seurannan, palautteen ja kannustamisen avulla esimiehet voivat tuoda esille työn merkittävyyttä ja myös näin edistää työhön sitoutumista. Myös palautetta antamalla uusissa tai erityisissä osaamistilanteissa esimies voi luoda ja edistää työhön sitoutumista.

Hyppäsen (2007, 144-145) mukaan esimies voi luoda ja edistää työhön sitoutumista myös hyvillä vuorovaikutussuhteilla. Esimiehen tulisi luoda hyvät suhteet jokaiseen alaiseensa ja edesauttaa alaistensa välistä kommunikointia. Työhön sitoutumista edistävä esimies puuttuu työyhteisössä havaittuihin ongelmiin ja luo työyhteisön kanssa yhteiset kunnioituksen pelisäännöt, jotka lisäävät sitoutumista.

Luomalla ja ylläpitämällä työhön sitoutumista esimiehet mahdollistavat organisaatiossa tapahtuvan terveen ajatusten vaihdon liittyen työhön ja sen kehittämiseen. Esimiehet luovat sitoutumista myymällä työntekijöille organisaation vision, päämäärät, tavoitteet ja arvot. Mutta se vaatii rohkeaa keskustelua. Työntekijöiden on vaikea sitoutua, jos he eivät koe tulleensa ymmärretyksi tai heidän huolenaiheitaan vähätellään. Jalkauttamalla visio työntekijöiden joukkoon ja sitouttamalla työntekijät siihen, saattaa visio saada täysin uuden elämän, kun työntekijät lähtevätkin toden teolla toteuttamaan visiota omassa työssään koikiessaan sen omakseen ja heitä liikuttavaksi. (Straw ym. 2015, 86.)

Viitalan (2014) mukaan ei kuitenkaan välttämättä riitä, että työntekijä on sitoutunut työhönsä tai työpaikkaansa vaan myös työnantajan on osoitettava olevansa sitoutunut työntekijään. Sitoutuminen on siis ikään kuin työntekijän ja työnantajan välinen kahden kauppa. Työhön sitoutumisen edellytyksenä on, että työnantaja luottaa työntekijään, antaa hänelle mahdollisuuden kehittyä työssään, käyttää kykyjään ja osaamistaan sekä antaa mahdollisuuden vaikuttaa työhön. Työntekijän sitoutumisen syntyminen kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijä luottaa työsuhteen jatkumiseen. Myös Robbinsin ym. (2010, 65) mukaan sitoutumisessa ei riitä, että työntekijä on sitoutunut työhönsä ja sitä kautta organisaatioon vaan myös työnantajan on osoitettava olevansa sitoutunut työntekijään ja tämän työn kehittämiseen. Työntekijän työhön sitoutumisen ja työnantajan tuen ja luotettavuuden välillä on havaittu vahvoja yhteyksiä. Myös Robinsonin ym. (2004, 9-10) mukaan sitoutuminen on kaksisuuntaista eli ei riitä, että työntekijä on sitoutunut työhönsä ja organisaatioon vaan myös työnantajan on osoitettava olevansa sitoutunut työntekijään ja tämän työhön.

Robinsonin ym. (2004, 9-10) mukaan samalla, kun työhönsä sitoutunut työntekijä yhdessä kollegoidensa kanssa työskentelee parantaakseen yrityksen toimintaa yrityksen hyväksi, on organisaation myös tehtävä töitä kehittääkseen ja kasvattaakseen sitoutumista. Kun organisaatio osoittaa sitoutuneisuutensa työntekijöitä kohtaan, työntekijät vastaavat ole-malla positiivisesti asennoituneita ja ylpeitä työstään ja työnantajayrityksestään. He usko-vat yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, he ovat halukkaita toimimaan yhteisen hyvän eteen ja olemaan hyviä tiimityöskentelijöitä sekä ymmärtävät isomman kuvan yrityksen liiketoi-minnassa ja ovat halukkaita tekemään enemmän kuin työn vaatimukset ovat. Leppäsen (13.4.2015) mukaan taas sitoutuminen on kaksisuuntainen suhde työnantajan ja työnteki-jän välillä. Suhdetta on pidettävä yllä ja kehitettävä jatkuvasti. Leppänen vertaa työhön si-toutuneen työntekijän ja työnantajan suhdetta puutarhan hoitoon – suhde vaatii jatkuvaa huolenpitoa, jossa liikkakasvut nypitään pois pyrkien edistämään kasvua.

Viitalan (2014) mukaan henkilöstön työhön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa jo työsuhteen alussa rekrytointivaiheessa antamalla työntekijälle hyvä perehdytys sekä luomalla toden-mukaiset odotukset työstä, työpaikasta ja työyhteisöstä hakijoille ja valituille työntekijöille. Myös hyvällä henkilöstöpolitiikalla voidaan lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista. Hy-vän henkilöstöpolitiikan tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkkataso, kiin-nostava työ, mahdollisuus itsensä kehittämiseen ja oppimiseen työn kautta, hyvä johtami-nen ja esimiestyöskentely sekä yksityiselämän ja työn helppo yhteensovittaminen ja tasa-painottaminen. On myös tärkeää, että niin työntekijän kuin organisaation tavoitteet sopivat yhteen, ja työntekijä sopeutuu yrityksen kulttuuriin. Ne mahdollistavat työhön sitoutumi-sen. Myös Meyerin ja Allenin (1997, 69-77) mukaan organisaation työntekijöiden työhön

sitoutumiseen voidaan vaikuttaa työsuhteen eri vaiheissa rekrytoinnin, sosialisoitumisen ja koulutuksen, palautteen ja ylennyksen sekä kompensaation ja koettujen hyötyjen avulla. Henkilöstöjohtamisella ja HR:n toiminnoilla on siis todettu olevan merkitystä henkilöstön työhön sitoutumiseen.

2.6 Työhön sitoutumisprosessi

Kontiainen ja Skyttä (2010, 46–48) kuvaavat työhön sitoutumista sitoutumisympyrän avulla. Kello kolmessa on osallistaminen, kello kuudessa ymmärrys, kello yhdeksässä hyväksyminen ja kello kahdessa sitoutuminen. Kello eli sitoutumisprosessi käynnistyy kello kolmen kohdalta, mistä viisari lähtee liikkumaan myötä päivää. Työhön sitoutuminen vaatii työtä koskevien asioiden käsittelyä ja hyväksymistä työntekijän mielessä. Hyväksyminen vaatii aikaa ja asioiden aktiivista käsittelyä. Jos työntekijällä on ymmärrystä työtään koskevista asioista ja työn merkityksestä isommassa kokonaisuudessa vain vähän, hänen on vaikea hyväksyä asioita, minkä seurauksena työhön sitoutumisen taso jää alhaiseksi.

Jotta työhön sitoutumisprosessissa päästäisiin eteenpäin, täytyy työntekijä ottaa mukaan yrityksen toimintaan eli hänen täytyy päästä jakamaan mielipiteensä työstään ja työpai-kastaan sekä päästä vaikuttamaan työtään koskevien päätösten lopputulokseen. Oma-kohtainen sitoutuminen voi syntyä vain ajatteluprosessin kautta. Johdon on helppo ajatella ja prosessoida asioita saavuttaakseen ymmärryksen, hyväksymisen ja sitoutumisen, mutta tilanne ei ole yhtä yksinkertainen, kun työntekijät otetaan mukaan. Helposti tietopro-sessissa langetaan väärille teille eli vähäiseen osallistumiseen, vähäiseen hyväksymiseen ja ymmärrykseen ja sitä kautta huonoon työhön sitoutumiseen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 48.)

Kontiainen ja Skyttä (2010, 48–50) näkevät työhön sitoutumisen etenemisen ja syventymi-sen eri tasoina eli eräänlaisena portaikkona, jonka askelia ovat henkilökohtainen hyöty, oma työ, omat asiakkaat ja omat palkkiot, tiimi ja tiimin vastuualueet, bisnekseen, strategi-aan ja arvoihin sekä aatemaailmaan ja ideologiaan. Ensimmäinen porras on henkilökoh-taisin ja siitä henkilön sitoutuminen lähtee liikkeelle. Toisella portaalla käsitellään jo omaa työtä ja asiakkaita. Kolmannella portaalla tarkastelu siirtyy itsestä lähimpään kokonaisu-teen, joka on ryhmä tai tiimi. Neljännellä portaalla saavutetaan viimein organisaatiotaso eli hyväksytään ja ymmärretään tietyt toimenpiteet, koska ne koetaan hyödyllisiksi organisaa-tion kannalta. Viides porras taas on yrityksen ulkopuolelle ulottuva laaja kokonaisuus. Vii-des porras voi joskus myös olla syy sitoutumisen kasvulle ja voimistumiselle.

2.7 Työhön sitoutumista edistävät tekijät

Hyppäsen (2007, 142-145) mukaan ihmisen sitoutumiseen ja motivoitumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Ei kuitenkaan kannata puhua työhön sitouttamisesta vaan työhön sitoutumista edistävästä tekijöistä, sillä ihminen on loppujen lopuksi sisältäpäin ohjautuva, ja siksi häntä ei pitäisi pitää objektina. Hyppäsen mukaan erilaisista työhön sitoutumista luovista ja edistävästä tekijöistä huolimatta työntekijä tekee lopullisen päätöksen sitoutumisestaan itse.

Sitoutumista työhön voidaan edistää vaikuttamalla työn sisältöön, työpaikan olosuhteisiin ja kohteluun, jollaista organisaatio henkilöstölleen antaa. Pyöriän (2012, 41) mukaan työhön sitoutumisessa merkitsevät perusasiat kuten mahdollisuus kehittyä työssään, terve ja hyvin toimiva työyhteisö, mielekkäät työtehtävät sekä hyvä johtaminen. Palkanmaksun tulisi olla oikeudenmukaista, mutta riittävä palkka ei yksinään saa ihmisiä pysymään työssään ja organisaatiossa. Myös Hyppäsen (2007, 142-143) mukaan asiantuntijoiden sitoutumista koskevassa tutkimuksessa selvisi, että sitoutumisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat työyhteisö, uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen. Asiantuntijoiden mukaan heidän työnsä tulee olla haasteellista, mielenkiintoista ja merkityksellistä. Robinsonin ym. (2004, 11) mukaan organisaatioiden kannattaa kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden tarpeisiin liittyen henkilökohtaiseen kehittymiseen, mikäli organisaatio haluaa edistää työntekijöidensä työhön sitoutumista.

Merkittävimminä sitoutumista edistävinä tekijöinä Robinson ym. (2004, 11) pitävät työntekijöiden arvostamista ja osallistamista. Tällä arvostamisella ja osallistamisella he tarkoittavat henkilöstön osallistumista työtä, työpaikkaa ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon, mahdollisuuksia kehittää omaa työtä ja työnantajan välittämistä henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Myös Hyppäsen (2007, 142-143) mukaan asiantuntijoita koskeneesta tutkimuksesta nousi esille, että asiantuntijoiden esimiesten tulisi työhön liittyen määrittää tavoite, antaa tarpeeksi tilaa oivaltamisille, tarkentaa valta- ja vastuukysymyksiä sekä seurata kehittymistä palautteen ja viestinnän avulla. Tässä voi auttaa esimerkiksi hyvin toteutetut kehityskeskustelut.

Pyöriän (2012, 42) mukaan perusolettamus on, että työntekijöiden sitoutuminen ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä. Ei osata kuitenkaan tarkkaan sanoa kumpi vaikuttaa kumpaan – johtaako organisaation menestys työntekijöiden sitoutumiseen vai luovatko sitoutuneet työntekijät organisaation menestyksen.

Pyöriän (2012, 41) mukaan työhön sitoutumisen tiellä voi olla monia esteitä kuten ihmisiin kohdistuva epäkunnioitus ja epäoikeudenmukaisuus, joiden taustalla ovat esimerkiksi kiire, kireä kilpailutilanne, liian vähäiset resurssit ja henkilöstöpula. Ennen kaikkea epävarmuus oman työn ja työpaikan jatkuvuudesta ja tulevaisuudesta heikentävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Myös Robinsonin ym. (2004, 11) mukaan sitoutumisen esteenä voivat olla erilaiset ikävät työntekijän kokemat kokemukset kuten työtapaturma tai –vahinko tai työpaikkahäirintä varsinkin, jos se on esimiehestä johtuvaa.

Robinson ym. (2004, 12) raportissaan luettelevat tekijöitä, joiden avulla työhön sitoutumista on mahdollista edistää ja vahvistaa. Näitä vahvistavia tekijöitä ovat kaksisuuntainen vuorovaikutus organisaatiossa ja työpaikoilla, tehokas sisäinen yhteistyö, huomionkiinnittäminen työntekijöiden hyvinvointiin, hyvä ja tehokas johtaminen sekä jatkuvan kehittämisen ilmapiiri. Työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat heidän mukaansa myös selkeät ja lähellä olevat HR-käytännöt ja toiminnot, joihin esimiehet eri organisaation tasoilla ovat sitoutuneet.

Viitalan (2014) mukaan nuoren työntekijän kohdalla työhön sitoutumista voi lisätä esimerkiksi mukavat työkaverit ja hyvä työyhteisö sekä kiinnostava työ. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi huono johtaminen ja esimiestoiminta sekä heikot kehitymis- ja etenemismahdollisuudet.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään ensin toimeksiantajan hoivatyöntekijöiden vaihtuvuutta ja sen syitä vuodelta 2016. Lisäksi perehdytään tutkimusmenetelmän valintaan, tutkimusaineiston hankintaan sekä tutkimusaineiston käsittelyyn ja analysointiin. Lukijalle avataan, mitä tutkimusmenetelmää tässä opinnäytetyössä käytettiin ja perustellaan, miksi se valittiin. Lisäksi paneudutaan siihen, miten tutkimusaineisto hankittiin sekä kerrotaan, miten tutkimusaineistoa aiotaan käsitellä ja analysoida. Luvussa myös käsitellään valitun tutkimusmenetelmän etuja ja haittoja.

3.1 Toimeksiantajan esittely (salainen)

3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Pieneltä joukolta ilmiöön kuuluvia havaintoyksiköitä kerätään tutkimustietoa esimerkiksi kyselylomakkeella. Pieni joukko edustaa koko tutkittavaa joukkoa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa perusjoukko on toimeksiantajan kahden tutkimukseen valitun hoivakodin hoitotyöntekijät, joita on määrällisesti 88 henkilöä. Tilastoyksikkönä toimii yksi perusjoukon alkio eli yksi hoitotyöntekijä. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin otanta ja tarkemmin määriteltynä kyseessä on näytetutkimus. Suuren perusjoukon vuoksi kyselytutkimus todettiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi. (Kananen 2011, 17–18.)

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää hoivakotien hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista – tarkemmin ajatellen, mitkä tekijät ja olosuhteet luovat työhön sitoutumista, ja miten työhön sitoutumista voidaan edistää. Selvitettävä asia muotoiltiin tutkimusongelmaksi. Tutkimuksen pääongelma on, mikä saa ikäihmisten hoivakodin hoitotyöntekijät sitoutumaan työhönsä. Tutkimusongelma pilkottiin pienempiin osiin tarkentaviksi kysymyksiksi muotoilemalla siitä kolme alaongelmaa.

Toimeksiantajalla ei ollut antaa valmista aineistoa käytettäväksi tätä opinnäytetyötä varten, minkä vuoksi aineisto päätettiin kerätä itse. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on suuri vastaajamäärä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, sillä perusjoukosta haluttiin saada mahdollisimman monen ihmisen näkökulma työhön sitoutumisesta. Tutkimus on näytetutkimus, sillä satunnaisen otoksen ottamiseen tai kokonaistutkimuksen tekemiseen ei ollut riittäviä resursseja kuten sopivaa tietojärjestelmää ja työntekijöiden henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita järjestelmästä helposti saatavilla sähköistä kyselyä

varten. Kyselyn toteuttamiseen pyydettiin lupa hoivakotien johtajilta. (Burns & Bush 2014, 146; Heikkilä 2014, 12-13.)

Kyselytutkimus valittiin sen hyvien puolien vuoksi. Kyselytutkimuksen hyviä puolia ovat ajan ja vaivan säästö sekä aineiston nopea tallentaminen, käsittely ja analysointi. Kyselytutkimus suoritettiin paperisena postikyselynä, sillä sähköisen kyselyn toteuttamisessa ongelmauksi nousi vastaajien vaikea tavoitettavuus sähköisesti. Heillä ei ole yrityksen sähköpostia, eikä toimeksiantajalla ole vielä tietokantaa, josta sähköpostiosoitteet olisi vaivattomasti saanut käyttöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

Lyhyt paperinen kyselylomake on helppo täyttää ja palauttaa sitten hoivakodin johtajan lokeroon. Hoivakodin johtajat voivat sitten lähettää täytetyt kyselylomakkeet postissa takaisin vastausten käsittelyä ja analysointia varten. Kyselylomakkeesta tehtiin tarkoituksella lyhyt ja nopeasti täytettävä, jotta se houkuttelisi vastaajia vastaamaan ja kyselyn täyttäminen ei veisi kohtuuttomasti työaikaa vastaajilta. Toimeksiantajayritys teettää henkilöstölleen paljon erilaisia kyselyitä vuosittain, ja tämän vuoksi toimeksiantaja esitti huolensa Vehkalahtenkin (2008, 48) kirjassaan maininneesta vastausväsymyksestä. Eli on mahdollista, että vastausmäärä jää pieneksi, mikäli kysely vain hukkuu muiden kyselyiden joukkoon tai siihen ei sen pituuden tai asian arkaluonteisuuden vuoksi haluta vastata.

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimuksen pääongelman ja alaongelmien määrittämisen jälkeen lähdettiin tutustumaan työhön sitoutumista koskevaan viitekehykseen ja teoriaan hyödyntäen useita erilaisia kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä. Viitekehyksestä poimittiin kyselylomakkeeseen työhön sitoutumisen kannalta tärkeitä avainsanoja ja lauseita, joista muodostettiin kaksi kysymyspatteristoa. Teoriasta ja viitekehyksestä poimitut käsitteet operationalisoitiin, jotta ne olisivat helpommin ymmärrettävissä ja mitattavassa muodossa. Kyselyn kysymykset pyrittiin laatimaan siten, että kysely sisältäisi mahdollisimman monimuotoisesti erityyppisiä muuttujia eli laadullisia muuttujia kuten nominaali- tai ordinaaliasteikollisia muuttujia, ja määrällisiä muuttujia kuten intervalli- ja suhdeasteikollisia muuttujia. (Vehkalahti 2008, 18; Vehkalahti 2008, 27.)

Kyselylomake (liite 3) on rakenteeltaan neliosainen. Nämä neljä osaa ovat taustamuuttujia koskevat kysymykset, vastaajan arvio työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden merkityksestä omaan sitoutumiseen, työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden toteutuminen vastaajan omassa työssä ja työpaikalla sekä kysymyksiä vastaajan sitoutumisen asteesta ja

lähtöherkkyydestä sekä avoin kysymys työhön sitoutumista koskevien tärkeiden kokemusten ja näkemysten vapaasti esiintuomiseksi.

Kyselylomake muotoiltiin sellaiseksi, että siinä toteutuisivat Heikkilän (2014, 47) hyvälle tutkimuslomakkeelle määrittämät ominaiset tunnusmerkit. Kyselylomakkeen kysymykset numeroitiin juoksevasti, kyselylomakkeesta muotoiltiin selkeän näköinen, jokaisessa kysymyksessä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan, ja lomakkeesta tehtiin kattava mutta sopivan lyhyt ja nopea täytettäväksi. Myös kyselylomakkeen vastausohjeet muotoiltiin selkeiksi ja kysymykset asetettiin loogiseen järjestykseen.

Kyselylomakkeen alkuun kirjoitettiin saatekirje, jossa kerrotaan, kuka tutkimuksen toteuttaa ja vastaukset vastaanottaa, miksi kysely toteutetaan, mihin tarkoitukseen vastauksia käytetään sekä perustellaan, mitä hyötyä vastaajalle on vastata kyselyyn. Saatekirjeessä pyrittiin esittelemään tutkimuksen pääpiirteet ja kyselyn merkitys tutkimuksen kannalta siten, että vastaaja tuntee oman vastaamisensa tärkeäksi ja kokee voivansa omien kokemusten ja mielipiteitten avulla vaikuttaa työpaikan olosuhteisiin. Saatekirjeessä kerrottiin myös, kuinka kauan kyselyn vastaamiseen mahdollisesti kuluu aikaa, mihin mennessä vastaukset tulee palauttaa postitusta varten, ja kuinka vastauksia käsitellään. Lopuksi saatekirjeessä kiitetään vastaajaa. (Heikkilä 2014, 47-50.)

Kyselylomakkeen ensimmäisessä osassa selvitettäväksi taustamuuttujista valittiin kyselyyn vastaajan ikä, työsuhteen muoto, työsuhteen laatu, työsuhteen kesto ja tehtävänimike. Taustamuuttujien selvittämiseen käytettiin nominaaliasteikollisia kysymyksiä, ja kysymykset ovat muodoltaan strukturoituja kysymyksiä paitsi tehtävänimikettä koskeva kysymys, joka muotoiltiin puolistrukturoiduksi, sillä ei voitu olla varmoja, onko kaikki tehtävänimikkeet osattu ottaa huomioon kyselylomaketta laadittaessa. Pyrittiin siihen, että mitään tehtävänimikettä ei suljettaisi pois kyselystä. (Heikkilä 2014, 50.)

Kyselyn toisessa osassa on lueteltu työhön ja työpaikkaan liittyviä asioita, joiden tärkeyttä työhön sitoutumisen kannalta vastaaja arvioi ordinaali- eli järjestysasteikkoa käyttäen. Kyselylomakkeessa käytettiin Likertin asteikkoa, joka sisältää vastausvaihtoehdot yhdestä viiteen. Kyselyn kolmannessa osassa sama kysymyspatteristo toistuu. Toisessa kysymyspatteristossa vastaaja arvioi, kuinka hyvin edellisen kysymyspatteriston asiat toteutuvat omassa työssä ja työpaikalla. Tässäkin osassa vastausvaihtoehdot ovat ordinaaliasteikollisia ja tarkemmin Likertin asteikollisia eli vastausvaihtoehdot on määritelty yhdestä viiteen. Kahden samanlaisen kysymyspatteriston avulla haluttiin päästä vertailemaan, kuinka hyvin hoitotyöntekijöiden kokemat tärkeät työhön sitoutumiseen liittyvät tekijät toteutuvat heidän työssään ja työpaikallaan.

Kyselyn viimeisessä osassa selvitettiin kyselyyn vastaajan sitoutumisen astetta ja lähtöalttiutta organisaatiosta sekä annettiin yhdellä avoimella kysymyksellä mahdollisuus omin sanoin kertoa mielipiteitä ja kokemuksia sitoutumisesta. Kyselyyn haluttiin sisällyttää yksi avoin kysymys, vaikka avoin kysymys helposti houkuttelee vastaamatta jättämiseen ja sen käsittely on työlästä ja luokittelu vaikeaa. Avoin kysymys sijoitettiin Heikkilän ohjeiden mukaan kyselyn loppuun, ja sen alle laitettiin tarpeeksi tilaa vastauksen kirjoittamista varten. (Heikkilä 2014, 47-48.)

Kyselylomaketta testattiin kahdella tutkijan ystävällä mahdollisten virheiden korjaamiseksi ja vastausajan määrittämiseksi. Koekyselyä ei ollut mahdollista toteuttaa hoitotyöntekijöillä eli kyselyn todellisella kohderyhmällä tiukan aikataulun vuoksi. Toimeksiantajan HR-tiimin jäsen kävi läpi kyselylomakkeen ja antoi omat kehitys- ja korjausehdotuksensa. Kyselylomake myös lähetettiin tämän opinnäytetyön ohjaajalle neljä kertaa tarkastettavaksi, ja häneltä saatiin paljon hyviä näkökulmia ja ehdotuksia kyselyn rakenteeseen, kysymysten asetteluun ja kielioppivirheiden korjaamiseen.

Kyselylomakkeet lähetettiin postitse hoivakoteihin. Samaan lähetyskuoreen laitettiin mukaan vastauskirjekuoria, joiden avulla kyselylomakkeiden vastaanottajien on helppo lähettää täytetyt kyselylomakkeet takaisin. Hoivakotien johtajille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin kyselylomakkeiden lähteneen postissa sekä pyyntö opastaa kyselyyn vastaajia kyselylomakkeiden palauttamisessa. Saatekirjeessä ei mainita vastausten palautusohjeita, sillä jokaisessa hoivakodissa käytänteet ovat hieman erilaiset. Sähköpostiviestissä määriteltiin viimeinen päivä, johon mennessä vastaukset toivotaan lähetettävän kyselyn suorittajalle takaisin.

Kyselylomakkeet lähetettiin tiistaina 18.10.2016. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamisesta muistutettiin, kun vastausajasta oli mennyt ensimmäinen viikko umpeen eli keskiviikkona 26.10.2016. Muistutus toteutettiin lähettämällä sähköpostiviesti yksikön johtajille. Muistutus toistettiin vastausajan loppuessa 2.11.2016. Sähköpostiviestissä kerrottiin kyseisen päivän olevan viimeinen mahdollinen päivä vastata kyselyyn sekä muistutettiin johtajia postittamaan täytetyt kyselylomakkeet. Hoivakotien johtajat pyrkivät omalta osaltaan edistämään vastausten saamista esittelemällä tutkimuksen pääpiirteet ja kyselylomakkeen tarkoituksen kuukausipalaverissa työntekijöiden kesken. Kuukausipalaverissa kerrottiin tiivistetysti saatekirjeessäkin esille tulevat asiat eli tutkimuksen aihe ja vastausten käyttötarkoitus. Johtajat myös kannustivat henkilökuntaa vastaamaan.

3.4 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Kyselylomake muotoiltiin sellaiseksi, että siitä on helppo tehdä vastaava lomake Webropol-palvelulla. Siirtämällä kyselylomakkeiden vastaukset käsin Webropol-palveluun on sen kautta mahdollista ajaa erilaisia perusanalyseja tutkimuksen vastausten analysointia varten. Webropol-palvelun kautta kyselyn vastaukset on myös helppo siirtää Microsoft Exceliin ja IBM SPSS Statistics -ohjelmaan monimutkaisempia analyyseja varten.

Täytettyjen kyselylomakkeiden saavuttua perille aineiston tiedot tarkastetaan. Tarkistuksen yhteydessä päätetään, onko kyselylomakkeiden joukossa sellaisia vastauslomakkeita, jotka on täytetty huolimattomuudella ja ne on siksi hylättävä. Aineisto myös järjestetään tietojen tallennusta varten. Aineistosta muodostetaan muuttujia, ja sen lisäksi aineisto koodataan muuttujaluokitusten mukaisesti niin, että jokaiselle havaintoyksikölle eli tutkittavalle kohteelle annetaan jokin arvo. (Hirsjärvi ym. 2009, 221–222.)

Tutkimusaineisto ei synny tiedonkeruun myötä itsestään vaan tutkimusaineiston perustaminen on yksi työvaiheista. Paperisesta kyselylomakkeesta luodaan identtinen kysely Webropol-palveluun, jonne paperisten kyselylomakkeiden vastaustiedot sitten syötetään. Vastausten tallennusvaiheeseen on syytä varata riittävästi aikaa, jotta virhealtis ja aikaa vievä aineiston perustamisvaihe saadaan tehtyä hyvin. Aineiston perustamisvaiheen jälkeen aineistosta ajetaan erilaisia analyysejä Webropol-ohjelman lisäksi myös Microsoft Excelillä ja IBM SPSS Statistics -ohjelmalla. (Vehkalahti 2008, 49.)

Aineiston selkeämmäksi esittämiseksi vastaukset esitetään erilaisissa kuvioissa ja taulukoissa. Eri taustamuuttujien yli- ja alisuhteiden selvittämiseksi vastaajien taustamuuttujia verrataan toimeksiantajalta saatuihin tilastoihin perusjoukon taustamuuttujien luvuista. Mikäli kyselyn aineisto muodostuu tarpeeksi isoksi, tehdään aineistosta ristiintaulukointi ja Khiin-neliö-testi IBM SPSS Statistics -ohjelman avulla. Aineistosta ajetaan myös korrelaatiomatriisi ja Mann-Whitney U -testi.

4 Tutkimuksen tulokset (salainen)

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen taustamuuttujat ja niiden ali- ja ylisuhteet aineistoon nähden. Lisäksi perustellaan, miksi juuri kyseiset taustamuuttujat on valittu mukaan tutkimukseen. Luvussa myös esitellään tutkimusaineisto, jossa apuna on käytetty erilaisia kuvioita helpottamaan tulosten hahmottamista. Ensin käsitellään vastaajien kokemukset tärkeinä ja ei-tärkeinä pidettävistä tekijöistä oman työhön sitoutumisen kannalta. Sen jälkeen kuvioita apuna käyttäen paneudutaan siihen, miten työhön sitoutumisen kannalta tärkeät ja vähemmän tärkeät tekijät toteutuvat tutkimukseen vastanneiden henkilöiden mielestä.

Työhön sitoutumista koskeva kysely lähetettiin 88 henkilölle toimeksiantajan kahteen hoivakotiin Espooseen lokakuussa 2016. Nämä 88 tutkimukseen mukaan valittua henkilöä ovat tutkimuksen perusjoukko. Kyselyyn vastasi 10 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 11 prosenttia. Tutkimuksen aiheen ja kyselylomakkeen tarkoituksen läpikäyminen kuukausipalaverissa sekä hoivakotien johtajien muistutteluista ja kahden viikon vastausajasta huolimatta vastausprosentti jäi silti valitettavan pieneksi.

Postikyselyssä kyselylomake lähetetään tutkittaville, he täyttävät kyselylomakkeen ja postittavat sitten lomakkeen tutkijalle. Lomakkeen mukana lähetetään palautuskuori, jonka postimaksu on maksettu. Menettelyn etuja ovat nopea ja vaivaton aineiston saanti. Suurimpana ongelmana on kato. Se, kuinka suureksi kato muodostuu, riippuu tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta. Kato nousi tutkimuksessa suureksi. Syynä suureen katoon ja pieneen vastausprosenttiin todettiin useamman kyselyn toteuttaminen yksiköissä samanaikaisesti, mistä seurasi vastausväsymystä työntekijöiden keskuudessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

4.1 Taustamuuttujat

4.2 Tärkeäksi koetut tekijät työhön sitoutumisessa

4.3 Työhön sitoutumisen tekijöiden toteutuminen työssä

4.4 Tämänhetkinen työhön sitoutumisen aste

4.5 Työn vaihtoalttius

5 Pohdinta

Luvussa arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta rehellisesti ja kriittisesti sekä kerrotaan, mikä vaikutus saadun aineiston koolla on tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta käsittelevässä alaluvussa pohditaan sitä, mikä vaikutus tutkimuksen toteutuksessa tehdyillä valinnoilla oli tutkimusaineiston saantiin ja sen laatuun. Luvussa myös esitellään tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen. Luvun lopussa arvioidaan opinnäytetyöntekijän omaa oppimista.

5.1 Tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arviointi

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan vaikka tutkimusta tehdessä kuinka yritetään välttää virheiden syntymistä, tutkimustulosten pätevyys ja luotettavuus silti vaihtelevat. Siksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa on mahdollisuus käyttää monia eri tutkimus- ja mittaustapoja. Heikkilä (2014, 178) toteaa, että hyvän tutkimusraportin yksi piirre on se, että tutkija on arvioinut tutkimuksensa luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa se, onko otoksen koko tarpeeksi suuri ja edustava, mittaavatko kysymykset oikeita asioita tutkimusongelman kannalta sekä onko vastausprosentti tarpeeksi korkea.

Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius siis tarkemmin ottaen tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on kyky antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Heikkilä (2014,178) lisää reliabeliuden määritelmään reliabeliuden jakamisen sisäiseen ja ulkoiseen reliabeliuteen. Sisäinen reliabelius todetaan mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan. Ulkoinen reliabelius taas tarkoittaa mittausten toistettavuutta muissa tilanteissa ja tutkimuksessa. Heikkilän mukaan alhainen reliabelius vaikuttaa myös validiuteen heikentävästi, mutta reliabelius sen sijaan on riippumaton tutkimuksen validiudesta.

Hirsjärven ym. (2009, 231–232) mukaan tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimusmenetelmä tai mittari sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Tutkimuksen validiutta on esimerkiksi se, että kyselylomakkeen täyttäjät ja lomakkeen laatija ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Jos kyselylomakkeiden täyttäjät ymmärtävät jonkun tai joitain kysymyksiä eri tavalla kuin lomakkeen laatija, ja tutkija käsittelee saatuja vastauksia alkuperäisen näkemyksensä mukaan, ei tuloksia voida pitää pätevinä. Heikkilä (2014, 177) lisää, että validiuden ja tutkimuksen onnistumisen kannalta on ensisijaisen

tärkeää, että kyselytutkimuksen kysymykset ovat onnistuneita ja niiden avulla saadaan ratkaisu tutkimusongelmaan.

Vehkalahden (2008, 44) mukaan yksi tutkimuksen luotettavuuden mittareista on vastausprosentti. Vastausprosentilla tarkoitetaan sitä prosenttimäärää otoksesta, joka vastasi kyselyyn ja palautti sen. Vastausprosentin jäädessä vain 11 prosenttiin ja loppujen 89 prosentin jättäessä vastaamatta, herää kysymys, keitä nämä erityiset henkilöt ovat, jotka kyselyyn vastasivat. 11 prosentin vastausprosentilla otos muuttuu varsin epäedustavaksi, ja tämä seikka on syytä ottaa kriittisesti huomioon tutkimuksen tuloksia tarkastellessa.

Koska aineisto jäi liian pieneksi, tutkimustuloksiin on syytä suhtautua varauksellisesti ja kriittisesti. Pienen aineiston vuoksi tutkimuksen tulokset ovat vain suuntaa antavia tuloksia, eikä niiden perusteella voida tehdä yleistyksiä perusjoukkoon. Liian pieneksi jääneen aineiston vuoksi kaikkia haluttuja analyysejä aineistosta ei pystytty tekemään. Esimerkiksi ristiintaulukoinnista jouduttiin luopumaan, sillä vastaajien tunnistamattomuus luvattiin säilyttää. Merkittävien analyysien kuten ristiintaulukoinnin, Khiin-neliö-testin ja Mann Whitney U – testin pois jättäminen heikentävät tutkimustuloksia ja tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä.

Heikkilän (2014, 177) mukaan kato aiheuttaa tutkimustuloksiin vääristymää, joka voi olla luonteeltaan systemaattista. Suuri kato tutkimuksessa siis heikentää tutkimuksen validiutta eli tutkimus ei täysin mittaa hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista ja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä niin kuin oli tarkoitus. Tutkimuksen validiutta mahdollisesti heikentää myös vastaajien valehteleminen tai asioiden kaunisteleminen. Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat saattaneet valehdella ja kaunistella asioita vastatessaan kyselyyn, mikä vääristää kyselyn tuloksia. On myös mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet vain ne henkilöt, jotka ovat työhönsä sitoutuneita ja joilla on hyvää sanottavaa työstään, työpaikastaan, työyhteisöstään ja työnantajastaan. Saattaa olla mahdollista, että työhönsä sitoutumattomat henkilöt tai ne henkilöt, jotka eivät halua sanoa pahaa työstään, työpaikastaan, työyhteisöstään ja työnantajastaan, ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn pelätessään mielipiteitten ja kokemusten tuomia seurauksia.

Tutkimuksen kyselylomakkeen avulla saatiin vastauksia tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Tältä osin tutkimusta voi pitää validina. Tutkimus siis mittasi sitä, mitä sen pitikin mitata. Tutkimuksen tulosten tarkkuuteen vaikuttaa otoskoko. Mitä pienempi otos on, sitä sattumanvaraisempia tulokset ovat. Esimerkiksi keskiarvon luottamusväli suurenee otoskoon pienentyessä. Niinpä pieni perusjoukosta otettu näyte, suuri kato ja liian pieneksi jäänyt aineisto vaikuttaa tutkimuksen reliäabeliuteen heikentävästi. (Heikkilä 2014, 178.)

Heikkilän (2014, 179) mukaan kadon muodostamaa vääristymää voidaan tutkia katoanalyysin avulla eli vertaamalla tutkimuksesta saatuja tietoja perusjoukosta saatuihin tietoihin. Esimerkiksi voidaan verrata tutkimuksen taustamuuttujien jakaumia perusjoukon vastaviin jakaumiin, kuten tämän opinnäytetyön luvussa 4 on tehty. Itse tutkittavien asioiden osalta vääristymää on hankalampi arvioida, mutta perusjoukosta olemassa olevien tietojen avulla on mahdollista selvittää, ketkä jättivät vastaamatta tutkimuksen kysymyksiin ja poikkeavatko nämä henkilöt tutkimukseen osallistuneista.

Jos aikataulullisesti tilanne olisi ollut toinen tämän opinnäytetyön tutkimusta tehtäessä, vieraillemalla hoivakodeissa ja keräämällä vastaukset hoitotyöntekijöiltä kuukausipalaverissa, olisi voitu saada enemmän vastauksia ja siten suurempi aineisto, josta olisi voinut tehdä parempia analyyskejä. Myös motivointitekijän esimerkiksi pienen palkinnon arpoiminen kyselyyn vastanneiden kesken olisi saattanut lisätä vastausten määrää.

5.2 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, mikä saa ikäihmisten hoivakotien työntekijät sitoutumaan työhönsä. Työhön sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa puhutaan paljon työhön sitoutumisesta voimana, joka saa työntekijän työskentelemään tehokkaasti ja omaloitteisesti. Organisaation tuella ja työyhteisön ilmapiirillä on paljon merkitystä työhön sitoutumisen taustalla.

Puhuttaessa hoito- ja hoivatyöstä sekä sen fyysisestä ja henkisestä kuormittavuudesta, usein ajatellaan, että hoitotyöntekijäksi ryhtyminen ja työssä pysyminen vaativat tietynlaisen kutsumuksen hoito- ja hoivatyötä kohtaan. Tutkimustuloksia tarkastellessa tutkijan yllätti se, että työhön sitoutumisen taustalla vahvoina tekijöinä työhön sitoutumisessa eivät olleet työn kokeminen kutsumuksena tai työn merkityksellisyys. Sen sijaan tutkimustuloksista ilmeni, että hoitotyöntekijät pitävät oman työhön sitoutumisen kannalta tärkeinä samoja asioita, mitä työhön sitoutumista koskevassa kirjallisuudessa mainitaan eli toimialalla ei ollut merkitystä työhön sitoutumista luovissa ja edistävissä tekijöissä. Työhön sitoutumisessa siis hoitotyöntekijöiden mielestä merkitsevät lähes samat asiat kuin minkä tahansa muun toimialan työntekijän mielestä.

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana oli, kuinka sitoutuneita hoitotyöntekijät ovat työhönsä tällä hetkellä. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että ainakin kyselyyn vastanneet henkilöt (10 henkilöä) olivat melko tai erittäin sitoutuneita työhönsä. Vaikka kyselyyn vastanneet olivat sitoutuneita työhönsä, heistä kaikki eivät kokeneet nykyistä työpaikkaansa

kaikista miellyttävimmäksi paikaksi työskennellä, sillä puolet vastaajista oli harkinnut jos-sain määrin työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä. Vastausprosentti jäi kuitenkin erittäin pieneksi (11 prosenttia), minkä vuoksi ei voida päätellä tutkimukseen osallistuneiden kahden hoivakodin kaikkien hoitotyöntekijöiden olevan työhönsä sitoutuneita. Saattaa olla, että kyselyyn ovat vastanneet vain ne, jotka jollain tasolla ovat sitoutuneet työhönsä.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli, mitkä tekijät tai olosuhteet koetaan tärkeiksi oman työhön sitoutumisen kannalta. Kuvioon 24 on koottu tutkimuksen tuloksista esille nousseet hoivakodin työntekijöiden mielestä tärkeät tekijät oman työhön sitoutumisen kannalta luokiteltuna yhdistävän asian mukaan. Jokaisen aihealueen tärkeimmäksi koetut tekijät ovat tärkeysjärjestyksessä tärkein ylimpänä. Hyvää esimiestyöskentelyä pidettiin ehdottomasti tärkeimpänä tekijänä, joka saa hoivakotien työntekijät sitoutumaan työhönsä.

”Sitoutuminen on erittäin tärkeää yhdessä koko tiimin kesken, jota esimiehet johtavat auttaen ja aidosti alaisiaan kuunnellen. Tämä toteutuu mielestäni todella hyvin.”

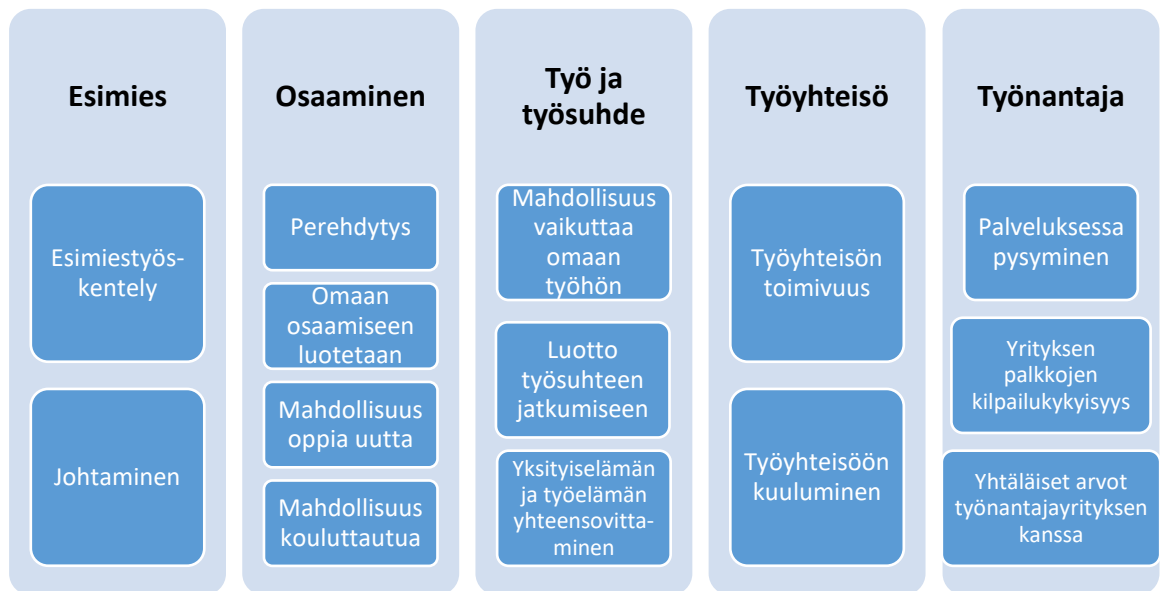
Työhön sitoutumisen kannalta tärkeinä pidettyjen tekijöiden suhteen voidaan puhua suuremmista kokonaisuuksista, joita ovat esimies, osaaminen, työ ja työsuhte, työyhteisö sekä työnantaja (kuvio 24). Esimiehen työskentelyn ja johtamisen tärkeys selvästi korostuivat tutkimuksen tuloksissa. Hoitotyöntekijöille heidän työhön sitoutumisessa tärkeää on myös oma osaaminen eli se, että työhön on saanut riittävän perehdytyksen työsuhteen alussa ja työnkuvan tai aseman vaihtuessa. Heille on tärkeää, että työyhteisössä luetaan heidän osaavan työtehtävänsä ja suoriutuvan niistä. Tärkeänä pidettiin myös mahdollisuutta oppia uutta ja kouluttautua, mikä tietysti pitää mielenkiintoa yllä työtä kohtaan ja auttaa kehittymään hoitotyöntekijänä.

Työyhteisöllä on paljon merkitystä hoivakodin työntekijöiden työhön sitoutumisessa. Hoitotyöntekijöiden mielestä on tärkeää tuntee olevansa osa työyhteisöä. Tärkeää on myös, että työyhteisön ilmapiiri on avoin ja tukee yksilön työskentelyä. Myös työllä ja työsuhteella on merkitystä hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumisessa, sillä kyselyyn vastanneille tärkeää oli, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Heille on myös tärkeää, että he voivat luottaa työsuhteensa jatkumiseen ja että yksityiselämä ja työelämä on helppo sovittaa yhteen.

”Mielestäni kun hakee johonkin työpaikkaan, haluaa ehdottomasti sitoutua. Tärkeintä on hyvä esimies, rento ja hyvä työporukka, ja se että työpanosta arvostetaan.”

Kyselyyn vastanneiden hoivakotien työntekijöiden mielestä työnantajalla on merkitystä omassa työhön sitoutumisessa. Kyselyyn vastanneiden hoitotyöntekijöiden joukossa ei voida sanoa olevan Meyerin ja Allenin kuvaamia normatiivisia työhön sitoutujia eli henkilöitä, jotka tuntevat velvollisuudekseen pysyä työssä ja työnantajansa palveluksessa. Vaikka vastaajat kokevat palveluksessa pysymisen tärkeänä omalle työhön sitoutumiselle, eivät he kuitenkaan koe sitä velvollisuudekseen.

Tärkeinä omassa työhön sitoutumisessa pidettiin myös yrityksen palkkojen kilpailukykyisyyttä sekä yhtäläisiä arvoja työntantajayrityksen kanssa. Sitoutuminen on yksi tämän opinäytetyön toimeksiantajan yritysarvoista. Kyselyyn vastanneet kymmenen hoitotyöntekijää olivat kaikki jossain määrin sitoutuneita työhönsä. Tällöin voisi puhua onnistuneista rekrytoinneista heidän kohdallaan, sillä voisi päätellä, että työhön sitoutuminen on vahva arvo niin työntekijöille kuin yritykselle, ja heillä on vahva halu toimia yhteisen arvon mukaisesti.



Kuvio 24. Tärkeiksi koetut tekijät työhön sitoutumisessa

Tutkimuksen kolmantena alaongelmana oli, millä toimenpiteillä työhön sitoutumista voisi edistää organisaatiossa. Kyselyn avulla selvitettiin, miten työhön sitoutumisen kannalta tärkeät tekijät toteutuvat vastaajien työssä ja työpaikalla. Viitalan (2014) mainitseman hyvän henkilöstöpolitiikan osa-alueet kiteyttävät hyvin työhön sitoutumista edistävät tekijät. Näitä henkilöstöpolitiikan osa-alueita ovat kilpailukykyinen palkkataso, oppiminen työn kautta, itsensä kehittäminen, hyvä johtaminen ja esimiestyöskentely, kiinnostava työ sekä yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen.

"Parempi ja henkilökohtaisempi palkkaus saattaisi edesauttaa työssä sitoutumista."

Panostamalla esimiestyöhön voidaan edistää hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista. Esi- miesten jokapäiväiseen työskentelyyn, johtamismenetelmiin ja kouluttamiseen kannattaa siis käyttää aikaa ja vaivaa edistääkseen ikäihmisten hoivakodin työntekijöiden työhön si- toutumista. Hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista voidaan edistää myös takaamalla riit- tävä perehdytys työsuhteen alussa ja uuteen tehtävään siirryttäessä. Myös työntekijöiden osaamiseen ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa luottamalla heidän osaamiseensa sekä antamalla heille mahdollisuuden oppia uutta ja päästä kouluttautumaan.

Työyhteisöön ja sen tilaan kannattaa panostaa halutessaan edistää hoivakotien työnteki- jöiden työhön sitoutumista. Työyhteisön toimivuuteen ja sen sisäisiin ongelmiin puuttu- malla sekä vahvistamalla jokaisen tunnetta työyhteisöön kuulumisesta voidaan edistää hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumista. Mikäli halutaan panostaa hoivakotien työntekijöi- den työhön sitoutumiseen, tulisi heille antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön sekä edesauttaa yksityiselämän ja työelämän yhteensovittamisessa työnte- kijän perhe- ja elämäntilanne huomioon ottaen.

Siinä missä työntekijä osoittaa kunnioituksensa ja arvostuksensa työnantajaansa kohtaan työskentelemällä työnantajan tavoitteiden hyväksi, tulisi myös työnantajan osoittaa arvos- tuksensa työntekijöitä kohtaan, sillä se on tärkeää työhön sitoutumisen edistämiseksi. Or- ganisaation toiminnan hyvä tulos on yleensä koko henkilöstön ansiota, jolloin tähän tulok- seen annetusta panoksesta voitaisiin palkita muun muassa arvostuksella.

5.3 Aihealueen jatkotutkimusehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen voisi toistaa yrittäen saada enemmän vas- tauksia kahden hoivakodin työntekijöiden muodostamasta 88 henkilön perusjoukosta. Vastausten saamista voisi helpottaa edellä mainittu hoivakodeissa vieraileminen ja vas- tausten kerääminen esimerkiksi palaverissa.

Vastaavanlaisen työhön sitoutumista koskevan tutkimuksen voisi myös yrittää toteuttaa kokonaistutkimuksena kaikissa toimeksiantajan hoivakodeissa.

Työhön sitoutumisen lisäksi voisi tutkia myös toimeksiantajan hoitotyöntekijöiden organi- saatioon sitoutumista, joka hyvin läheisesti liittyy työhön sitoutumiseen. Organisaatiositou- tuminen omalta osaltaan vaikuttaa ei-toivottuun vaihtuvuuteen.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen opetti prosessinhallintaa. On hyvä suunnitella ja aikatauluttaa projekti, jotta sen toteuttaminen olisi mahdollisimman sujuvaa. Hyvin tehty suunnitelma auttaa pysymään aikataulussa ja tekee opinnäytetyöprosessista konkreettisemmän.

Opinnäytetyötä tehdessä lähteiden kriittinen arviointi kehittyi. Erilaisia kirjallisia lähteitä oppii silmäilemään tehokkaasti, ja omaan aiheeseen ja tutkimusongelmaan liittyvä sanasto tulee nopeasti tutuksi. Myös omaan aiheeseen liittyvä englanninkielinen sanasto tulee nopeasti tutuksi ja myös kansainvälisiä lähteitä oppii silmäilemään.

Kyselytutkimuksen toteuttaminen on opettanut paljon kyselylomakkeen laatimisesta, kyselytutkimuksen haasteista ja erilaisten ongelmien kuten suuren kadon vaikutuksista tuloksiin. Kyselytutkimuksen suunnitteleminen ja toteuttaminen vaatii paljon esityötä ja omaan tutkimusongelmaan perehtymistä. Opinnäytetyön tekemisen aikana on oppinut arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Opinnäytetyöprosessin aikana oppii myös sen, miten tärkeää on valita aiheensa hyvin heti opinnäytetyöprosessin alussa ja on tärkeää myös määrittää tutkimusongelma riittävän selvästi. Olisi myös hyvä tutustua itseään kiinnostavaa aihetta koskevaan kirjallisuuteen ennen aiheen lopullista valintaa.

Lähteet

Burns, A. & Bush, R. 2014. Marketing Research – International Edition. Pearson Education. England.

Chambel, M., Castanheira, F. & Sobral, F. 2016. Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*. 37, 4, s. 665-689.

Flinkman, M. 19.6.2014. Sijaisten käyttöä harkitaan nyt tarkkaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tehy:n blogi. Luettavissa: <http://www.tehy.fi/fi/blogi/sijaisten-kayttoa-harkitaan-nyt-tarkkaan-sosiaali-ja-terveydenhuollossa>. Luettu: 9.10.2016.

Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*. 40, 1, s. 1-10.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 4, s. 692-724.

Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Juvenes Print.

Keyko, K. 2014. Work engagement in nursing practice: A relational ethics perspective. *Nursing Ethics*. 21, 8, s. 879-889.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy.

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

Leppänen, S. 13.4.2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>. Luettu: 20.10.2016.

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-4081-1> Luettu: 2.11.2016.

Maslach, C. & Leiter, M. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. Journal of Applied Psychology. 93, 3, s. 498-512.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace – theory, research and application. Sage Publications. California.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus. Helsinki.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell T. 2010. Organizational behaviour. Pearson Education. England.

Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. 2004. The Drivers of Employee Engagement. Institute for employment studies. Report 408. Luettavissa: <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf> Luettu: 2.11.2016.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. 2015. The Work of Leaders. Johtamisen parhaat käytännöt – Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapasi johtaa. Päivä Osakeyhtiö. Keuruu.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Helsinki.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9> Luettu: 26.9.2016.

Liitteet

Liite 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelmat	Teoreettinen viitekehys	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Pääongelma: Mikä saa ikäihmisten hoivakodin hoitotyöntekijät sitoutumaan työhönsä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7	4.2, 5.2	6, 7, 10
Alaongelma 1: Kuinka sitoutuneita hoitotyöntekijät ovat työhönsä tällä hetkellä?	2.2	4.4, 4.5, 5.2	8, 9
Alaongelma 2: Mitkä tekijät tai olosuhteet koetaan tärkeiksi oman työhön sitoutumisen kannalta?	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7	4.2, 4.3, 5.2	6, 7, 10
Alaongelma 3: Millä toimenpiteillä työhön sitoutumista voisi edistää organisaatiossa?	2.5, 2.6, 2.7	4.2, 4.3, 5.2	6, 7, 10

Liite 2. Saatekirje

Saatekirje

18.10.2016

Hei

Opiskelen liiketaloutta Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa, ja teen opinnäytetyötäni var-
ten kyselytutkimuksen toimeksiantajan ikäihmisten hoivakotien hoitotyöntekijöiden työhön
sitoutumisesta.

Vastaamalla tähän kyselyyn sinulla on mahdollisuus päästä kertomaan, mitkä tekijät tai
olosuhteet mielestäsi edistävät sitoutumistasi, ja missä määrin nämä sitoutumista edistä-
vät asiat toteutuvat työssäsi ja työpaikallasi.

Tämän kyselyn täyttäminen vie noin viisi minuuttia. Vastaaminen on täysin vapaaehtoista.
Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä, eikä kyselyn vastauksia yhdistetä vastaajiin.
Vastaamalla tähän kyselyyn annat arvokkaan mielipiteesi ja näkemyksesi työhön sitoutu-
misesta. Samalla myös autat minua saamaan vastauksia, joiden pohjalta voin tehdä kehi-
tysehdotuksia sitoutumista edistävästä ja lisäävästä toimenpiteistä yritykselle. Vastausaikaa
on tiistaihin 1. marraskuuta asti.

Kyselyä koskevissa kysymyksissä voit lähestyä minua sähköpostitse.

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin

Elina Viinanen

Liite 3. Kyselylomake

Kyselylomake

1. Ikä:

- 18-29 vuotta
- 30-49 vuotta
- 50-62 vuotta
- 63 vuotta tai enemmän

2. Työsuhteen laatu:

- kuukausipalkkalainen
- tuntipalkkalainen

3. Työsuhteen muoto:

- toistaiseksi voimassa oleva
- määräaikainen

4. Työsuhteen kesto tähän mennessä:

- alle vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10 vuotta tai yli

5. Tehtävänimike:

- sairaanhoitaja
- lähihoitaja/perushoitaja
- hoiva-avustaja
- hoiva-apulainen
- joku muu, mikä? _____

6. Alla on lueteltu asioita, jotka liittyvät työhön ja työpaikkaan. Arvioi, kuinka tärkeiksi arvatat seuraavat asiat, kun mietit omaa työhön sitoutumistasi.

Arvioi asteikolla 5=erittäin tärkeä, 4=melko tärkeä, 3=neutraali, 2=melko vähäpätöinen, 1=erittäin vähäpätöinen

	5	4	3	2	1
Hyvä esimiestyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävä perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhön uppoutuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioiden tekeminen sydämellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ kutsumuksena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töiden hoitaminen hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteesta saatu hyöty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tekemisen kannattavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaiset edut työsuhteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen palkkojen kilpailukykyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotto työsuhteen jatkumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yritykseen kuuluminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöön kuuluminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseen luotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopeutuminen yrityskulttuuriin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kouluttautua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus oppia uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittyä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtäläiset tavoitteet työnantajayrityksen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhtäläiset arvot työnantajayrityksen kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On osa yrityksen menestystarinaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan palveluksessa pysyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustaminen työnantajan vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velvollisuus pysyä yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Irtisanomisen pelko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Alla on lueteltu väittämiä. Arvioi, kuinka hyvin seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat *omassa työssäsi ja työpaikallasi*.

Arvioi asteikolla 5=täysin samaa mieltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä

	5	4	3	2	1
Esimieheni osaa toimia erilaisissa haastavissa tilanteissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni johtaa alaisiaan hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on minulle merkityksellistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat mielekkäitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uppoudun silloin tällöin työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teen työtäni sydämelläni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on minulle kutsumus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan hoitaa työni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteestani on minulle hyötyä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn tekeminen on minulle kannattavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työsuhteessani erilaisia etuja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen palkat ovat kilpailukykyiset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotan että työsuhteeni jatkuu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisömme toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tunnen kuuluvani yritykseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani työyhteisöön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että osaamiseeni luotetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn samaistumaan yrityskulttuuriin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kouluttautua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus edetä urallani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus oppia uutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen ei tuota ongelmia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on yhtäläiset tavoitteet työnantajayrityksen kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on samanlaiset arvot työnantajayrityksen kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen osa yrityksen menestystarinaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan pysyä työnantajani palveluksessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen valmis joustamaan työnantajani vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen velvollisuutena yrityksessä pysymisen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään, että minut irtisanotaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka sitoutunut koet olevasi työhösi tällä hetkellä?

- Erittäin sitoutunut
- Melko sitoutunut
- Neutraali
- Melko sitoutumaton
- Erittäin sitoutumaton

9. Oletko harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden sisällä:

- Olen harkinnut usein
- Olen harkinnut joskus
- En ole harkinnut ollenkaan

10. Mitä haluaisit sanoa työhön sitoutumisesta?

Liite 4. Työhön sitoutumiseen liittyvien tekijöiden toteutuminen (salainen)

Liite 5. Spearmanin järjestyskorrelaatio

Spearmanin järjestyskorrelaatio		Ikä	Työsuhteen kesto tähän mennessä
Ikä	Correlation Coefficient	1,000	-,151
	Sig. (2-tailed)		,677
	N	10	10
Työsuhteen kesto tähän mennessä	Correlation Coefficient	-,151	1,000
	Sig. (2-tailed)	,677	
	N	10	10
Hyvä esimiestyöskentely	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)		
	N	10	10
Hyvä johtaminen	Correlation Coefficient	-,548	,314
	Sig. (2-tailed)	,101	,377
	N	10	10
Riittävä perehdytys	Correlation Coefficient	,426	-,439
	Sig. (2-tailed)	,220	,204
	N	10	10
Työn merkityksellisyys	Correlation Coefficient	,639	-,094
	Sig. (2-tailed)	,047	,796
	N	10	10
Työtehtävien mielekkäisyys	Correlation Coefficient	,158	,515
	Sig. (2-tailed)	,663	,128
	N	10	10
Työhön uppoutuminen	Correlation Coefficient	-,024	,448
	Sig. (2-tailed)	,947	,194
	N	10	10
Asioiden tekeminen sydämellä	Correlation Coefficient	-,694	,131
	Sig. (2-tailed)	,026	,718
	N	10	10
Työ kutsumuksena	Correlation Coefficient	-,429	-,126
	Sig. (2-tailed)	,216	,728
	N	10	10
Töiden hoitaminen hyvin	Correlation Coefficient	,426	-,439
	Sig. (2-tailed)	,220	,204
	N	10	10
Mahdollisuus vaikuttaa työhön	Correlation Coefficient	-,298	0,000
	Sig. (2-tailed)	,403	1,000
	N	10	10
Työsuhteesta saatu hyöty	Correlation Coefficient	-,259	,146
	Sig. (2-tailed)	,469	,688
	N	10	10

Työn tekemisen kannattavuus	Correlation Coefficient	,003	,313
	Sig. (2-tailed)	,993	,379
	N	10	10
Erilaiset edut työsuhteessa	Correlation Coefficient	-,454	,324
	Sig. (2-tailed)	,187	,361
	N	10	10
Yrityksen palkkojen kilpailukykyisyys	Correlation Coefficient	-,422	,604
	Sig. (2-tailed)	,225	,065
	N	10	10
Luotto työsuhteen jatkumiseen	Correlation Coefficient	-,813**	-,073
	Sig. (2-tailed)	,004	,841
	N	10	10
Työyhteisön toimivuus	Correlation Coefficient	-,548	,314
	Sig. (2-tailed)	,101	,377
	N	10	10
Yritykseen kuuluminen	Correlation Coefficient	,003	,604
	Sig. (2-tailed)	,993	,064
	N	10	10
Työyhteisöön kuuluminen	Correlation Coefficient	-,274	,094
	Sig. (2-tailed)	,444	,796
	N	10	10
Osaamiseen luotetaan	Correlation Coefficient	-,091	,471
	Sig. (2-tailed)	,802	,170
	N	10	10
Sopeutuminen yrityskulttuuriin	Correlation Coefficient	-,170	,098
	Sig. (2-tailed)	,638	,787
	N	10	10
Mahdollisuus kouluttautua	Correlation Coefficient	-,186	-,308
	Sig. (2-tailed)	,606	,387
	N	10	10
Mahdollisuus edetä uralla	Correlation Coefficient	-,229	,368
	Sig. (2-tailed)	,524	,296
	N	10	10
Mahdollisuus oppia uutta	Correlation Coefficient	-,522	-,308
	Sig. (2-tailed)	,122	,387
	N	10	10
Mahdollisuus kehittyä työssä	Correlation Coefficient	-,160	-,105
	Sig. (2-tailed)	,659	,773
	N	10	10
Yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen	Correlation Coefficient	-,037	,188
	Sig. (2-tailed)	,920	,602
	N	10	10
Yhtäläiset tavoitteet työnantajayrityksen kanssa	Correlation Coefficient	,253	,254
	Sig. (2-tailed)	,481	,479

	N	10	10
Yhtäläiset arvot työnantaja- jayrityksen kanssa	Correlation Coefficient	,298	0,000
	Sig. (2-tailed)	,403	1,000
	N	10	10
On osa yrityksen menestys- tarinaa	Correlation Coefficient	-,173	,060
	Sig. (2-tailed)	,632	,870
	N	10	10
Työnantajan palveluksessa pysyminen	Correlation Coefficient	,048	-,121
	Sig. (2-tailed)	,895	,739
	N	10	10
Joustaminen työnantajan vuoksi	Correlation Coefficient	,212	-,438
	Sig. (2-tailed)	,556	,206
	N	10	10
Velvollisuus pysyä yrityk- sessä	Correlation Coefficient	,143	-,190
	Sig. (2-tailed)	,693	,599
	N	10	10
Irtisanomisen pelko	Correlation Coefficient	,101	,435
	Sig. (2-tailed)	,782	,208
	N	10	10
Esimieheni osaa toimia erilai- sissa haastavissa tilanteissa	Correlation Coefficient	,020	-,551
	Sig. (2-tailed)	,957	,099
	N	10	10
Esimieheni johtaa alaisiaan hyvin	Correlation Coefficient	,286	-,758
	Sig. (2-tailed)	,423	,011
	N	10	10
Olen saanut riittävän pereh- dytyksen työhöni	Correlation Coefficient	-,163	-,316
	Sig. (2-tailed)	,652	,373
	N	10	10
Työni on minulle merkityksel- listä	Correlation Coefficient	-,032	-,457
	Sig. (2-tailed)	,931	,185
	N	10	10
Työtehtäväni ovat mielek- käitä	Correlation Coefficient	-,185	-,045
	Sig. (2-tailed)	,608	,902
	N	10	10
Uppoudun silloin tällöin työ- höni	Correlation Coefficient	-,340	-,070
	Sig. (2-tailed)	,336	,847
	N	10	10
Teen työtäni sydämelläni	Correlation Coefficient	-,428	,251
	Sig. (2-tailed)	,217	,484
	N	10	10
Työni on minulle kutsumus	Correlation Coefficient	-,325	,232
	Sig. (2-tailed)	,360	,518
	N	10	10
Haluan hoitaa työni hyvin	Correlation Coefficient	-,685 [*]	,094

	Sig. (2-tailed)	,029	,796
	N	10	10
Minulla on mahdollisuus vai- kuttaa työhöni	Correlation Coefficient	,028	-,327
	Sig. (2-tailed)	,940	,356
	N	10	10
Työsuhteestani on minulle hyötyä	Correlation Coefficient	-,082	-,507
	Sig. (2-tailed)	,822	,134
	N	10	10
Työn tekeminen on minulle kannattavaa	Correlation Coefficient	-,063	-,136
	Sig. (2-tailed)	,863	,708
	N	10	10
Saan työsuhteestani erilaisia etuja	Correlation Coefficient	,166	-,141
	Sig. (2-tailed)	,647	,698
	N	10	10
Yrityksen palkat ovat kilpailu- kykyiset	Correlation Coefficient	,026	-,177
	Sig. (2-tailed)	,942	,625
	N	10	10
Luotan että työsuhteeni jat- kuu	Correlation Coefficient	-,370	-,245
	Sig. (2-tailed)	,293	,495
	N	10	10
Työyhteisömme toimii hyvin	Correlation Coefficient	,390	-,370
	Sig. (2-tailed)	,265	,292
	N	10	10
Tunnen kuuluvani yritykseen	Correlation Coefficient	,116	-,449
	Sig. (2-tailed)	,750	,193
	N	10	10
Tunnen kuuluvani työyhteisön	Correlation Coefficient	-,124	-,546
	Sig. (2-tailed)	,733	,102
	N	10	10
Koen, että osaamiseeni luotetaan	Correlation Coefficient	-,008	-,557
	Sig. (2-tailed)	,983	,095
	N	10	10
Pystyn samaistumaan yrityskulttuuriin	Correlation Coefficient	-,075	-,620
	Sig. (2-tailed)	,837	,056
	N	10	10
Minulla on mahdollisuus kouluttautua	Correlation Coefficient	-,385	-,348
	Sig. (2-tailed)	,272	,325
	N	10	10
Minulla on mahdollisuus edetä urallani	Correlation Coefficient	-,093	,055
	Sig. (2-tailed)	,798	,880
	N	10	10
Minulla on mahdollisuus oppia uutta	Correlation Coefficient	-,403	-,230
	Sig. (2-tailed)	,249	,523
	N	10	10

Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	Correlation Coefficient	-,201	-,230
	Sig. (2-tailed)	,577	,523
	N	10	10
Yksityiselämän ja työelämän yhteensovittaminen ei tuota ongelmia	Correlation Coefficient	-,238	,007
	Sig. (2-tailed)	,509	,985
	N	10	10
Minulla on yhtäläiset tavoitteet työnantajayrityksen kanssa	Correlation Coefficient	,167	-,487 [*]
	Sig. (2-tailed)	,644	,153
	N	10	10
Minulla on samanlaiset arvot työnantajayrityksen kanssa	Correlation Coefficient	,197	-,674 [*]
	Sig. (2-tailed)	,585	,033
	N	10	10
Olen osa yrityksen menestystarinaa	Correlation Coefficient	-,095	-,091
	Sig. (2-tailed)	,794	,802
	N	10	10
Haluan pysyä työnantajani palveluksessa	Correlation Coefficient	-,080	-,715 [*]
	Sig. (2-tailed)	,826	,020
	N	10	10
Olen valmis joustamaan työnantajani vuoksi	Correlation Coefficient	-,443	-,718 [*]
	Sig. (2-tailed)	,200	,019
	N	10	10
Tunnen velvollisuutena yrityksessä pysymisen	Correlation Coefficient	,268	-,371 [*]
	Sig. (2-tailed)	,454	,291
	N	10	10
Pelkään, että minut irtisanoitaan	Correlation Coefficient	,100	,062
	Sig. (2-tailed)	,784	,866
	N	10	10
Kuinka sitoutunut koet olevasi työhösi tällä hetkellä?	Correlation Coefficient	-,443	-,718 [*]
	Sig. (2-tailed)	,200	,019
	N	10	10