

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2013

Juuso Nuotio

TYÖNTEKIJÖITÄ MOTIVOIMALLA JA SITOUTTAMALLA KOHTI PAREMPIA TULOKSIA

– Case Yritys X



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Juuso Nuotio

TYÖNTEKIJÖITÄ MOTIVOIMALLA JA SITOUTTAMALLA KOHTI PAREMPIA TULOKSIA – CASE YRITYS X

Yrityksen työntekijöiden sitoutuminen sekä työmotivaatio ovat suuressa riippuvuussuhteessa työntekijöiden työtyytyväisyyden kanssa. Työntekijän sitoutuminen ja motivaatio kuulostavat synonyymeiltä, mutta niillä molemmilla on omat ominaispiirteensä. Motivaatio lähtee aina ihmisestä itsestään, työnantaja ei voi motivoida työntekijää, mutta työnantaja voi tukea työntekijän motivaation kehittymistä. Sitoutunut työntekijä taas kokee, että työ täyttää hänen emotionaaliset ja taloudelliset tarpeensa. Työntekijän tyytyväisyys työhönsä perustuu taas enemmän työntekijän tekemään työhön ja sen osa-alueisiin.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli selvittää yrityksen työntekijöiden sitoutumista sekä työmotivaatiota. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään kuinka sitoutuneita ja motivoituneita työntekijät ovat tällä hetkellä ja miten nämä tekijät vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Tutkimuksella pyrittiin saamaan aineistoa, joka edesauttaisi yritystä tulevaisuudessa kehittämään toimintaansa siten, että työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio olisivat entistä korkeammalla.

Aluksi työn teoriaosuudessa käydään läpi mitä motivaatiolla ja sitoutumisella tarkoitetaan ja miten ne vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen. Lisäksi opinnäytetyössä käydään läpi työhön ja organisaatioon liittyviä eri vaikutustekijöitä.

Tutkimus suoritettiin Webropol kyselynä maaliskuussa 2013. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

ASIASANAT: motivaatio, sitoutuminen, työtyytyväisyys, palkitseminen, työhyvinvointi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence (MBA)

06/2013 | 127

Laura Heinonen

Juuso Nuotio

BY MOTIVATING AND COMMITTING EMPLOYEES TOWARDS BETTER RESULTS - CASE COMPANY X

The company's employee engagement and motivation are highly dependent on the employees' job satisfaction. Employee commitment and motivation sounds synonyms, but they both have their own characteristics. Motivation is always driven by human self, the employer can-not motivate employees, but the employer can support the development of employee motivation. A committed employee, feels that the work meets with her or his emotional and financial needs. Employee satisfaction with their work is based on the employee to do more work and its sub-segments.

The research problem of this study was to investigate company's employee's commitment and motivation to their work. The intention of this study was to find out how committed and motivated employees are at the moment, and how these factors affect employees' job satisfaction. The study was intended to obtain the material, which would contribute to the company in future to develop its activities in such a way that the commitment and motivation would be even higher than before.

At first, theoretical part of the work is going through the motivation and commitment to the purposes and how these impact employees' job satisfaction. In addition, the study goes through various factors impacting the organization and the roles in it.

The study was conducted Webropol survey in March 2013. The study used a quantitative research method.

KEYWORDS: Commitment, motivation, employee satisfaction, engaging

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimusongelma	8
1.2 Tutkimuksen rakenne	9
2 MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ	11
2.1 Motivaatiotekijät	12
2.2 Innostuminen ja onnistuminen	15
2.3 Mitkä ovat työntekijän oikeat motiivit	16
2.4 Työntekijän ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät	17
2.5 Motivaation sisältöteoriat	18
2.5.1 Maslow	18
2.5.2 Herzberg	20
2.6 Motivaation prosessiteoriat	21
2.6.1 Odotusarvoteoria	21
2.6.2 Päämääräteoria	21
3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN	24
3.1 Sitoutumisen käsite	25
3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	27
3.2.1 Työntekijän sitoutumisen taso	28
3.2.2 Työntekijään liittyvät ominaisuudet	30
3.2.3 Organisaatioon liittyvät tekijät	32

3.2.4 Työntekijän palkitseminen	34
3.2.5 Työpaikan johtamiskulttuuri ja ilmapiiri	36
4 MOTIVOINTIIN JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	38
4.1 Palkitseminen	39
4.2 Mentorointi ja perehdytys	41
4.3 Viestintä	41
4.4 Osallistaminen ja tavoitteiden asetanta	42
4.5 Johtamistyyli	44
4.6 Palaute ja kannustaminen	45
4.7 Työn ominaisuudet	46
4.8 Työilmapiiri	47
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	49
5.1 Tutkimusmenetelmät	49
5.2 Tutkimusaineisto	50
5.3 Aineiston analyysi	50
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	52
6 TUTKIMUSTULOKSET	54
6.1 Kyselyn perustiedot	54
6.2 Henkilöstön jokapäiväiseen työhön liittyvät kysymykset	58
6.3 Esimieheen liittyvät kysymykset	63
6.4 Aluejohtoon liittyvät kysymykset	65

6.5 Työntekijöiden työmotivaatio	70
6.6 Vastaajien henkilökohtainen tilanne	78
6.7 Tarkentavia havaintoja vastauksista	93
6.8 Sitoutumis- ja motivointimittari	94
7 YHTEENVETO	97
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	100
8.1 Asiat, joihin ei voi vaikuttaa	100
8.2 Asiat, joihin voi vaikuttaa	100
8.3 Miten asioihin tulisi vaikuttaa	101

LÄHTEET	105
----------------	------------

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake Suomi

Liite 2. Kyselylomake Ruotsi

KUVIOT

Kuvio 1. Työmotivaatiota luovat tekijät	13
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia	19
Kuvio 3. Motivaation ja suorittamisen välinen yhteys	23
Kuvio 4. Randallin sitoutumistasot	29
Kuvio 5. Sitoutumiskulttuuria luova strategisesti pätevä johto	33
Kuvio 6. Palkitsemisen kokonaisuus	35
Kuvio 7. Sitoutumisen ja motivaation vaikutukset	39
Kuvio 8. Onnistunut tavoitteiden asetanta	43
Kuvio 9. Sitouttava ja motivoiva työilmapiiri	48
Kuvio 10. Vastaajien ikäjakauma	55
Kuvio 11. Vastaajien koulutus	56
Kuvio 12. Vastaajien työskentely vuodet yrityksessä	57
Kuvio 13. Vastaajien työskentely vuodet nykyisessä toimessa	57

1 JOHDANTO

Henkilöstön sitoutuminen organisaatiota ja sen missiota kohtaan on erittäin olennaista yrityksen liiketoiminnan kannalta. Sitoutuminen organisaatioon on suorassa yhteydessä myös henkilöstön työmotivaatioon. Se miten motivoituneita henkilöstön jäsenet ovat vaikuttaa taas yrityksen tulokseen, ja sillä on kauaskantoisia vaikutuksia.

Johtamisen haasteellisimpana tekijänä pidetään työntekijöiden motivointia. Yleisesti ajatellaan, että motivoimalla työntekijöitä saadaan heidät työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti haastavissakin olosuhteissa. Kun työntekijä on motivoitunut, hän työskentelee tehokkaasti, laadukkaasti ja suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Työntekijän voi pakottaa tekemään jotain, mutta häntä ei voi pakottaa tekemään sitä mielellään. Tahto ja into tekemiseen syntyvät työntekijästä itsestään. Toisin sanoen työntekijää ei voi varsinaisesti motivoida, mutta hänen motivoitumisestaan voi tukea monin eri tavoin. (Rasila & Pitkonen 2010, 5.)

Mitä selvemmin yritysten tulokset ovat seurausta työntekijöiden panostuksesta sitä olennaisempaa on palkata erinomaisia osaajia. Hyvien työntekijöiden pitämisellä ja palkkaamisella yritys pystyy luomaan kilpailuetua. Voidaankin sanoa, että hyvien työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen on monille yrityksille keskeinen menestyksen avain. Henkilöstön sitouttamisen keinoihin kuuluu hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle. Lisäksi hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ ovat hyviä sitouttamisen keinoja. (Viitala 2007, 88–90.)

Yritys pystyy näin ollen siis omalla toiminnallaan sekä viestinnällään vaikuttamaan työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen yritystä kohtaan.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Yrityksen X työntekijöiden työhönsä sitoutumista, heidän palkitsemistaan sekä siitä kumpuavaa motivaatiota. Tutkimus toteutetaan yrityksen kolmella alueella Suomen 22:sta alueesta. Edellä mainituilla alueilla työskentelee yhteensä 164 kyseisessä opinnäytetyössä tutkittavia henkilöitä. Tutkimuksella selvitetään mikä työntekijöitä motivoi heidän työssään ja miten sitoutuneita he ovat yritykseen. Tutkimustuloksilla kartoitetaan, minkälaisella viestinnällä ja kannustamisella heitä tulisi johdattaa kohti tulevaa ja miten aluejohdon tulisi toimintaansa kehittää. Lisäksi tutkimuksella pyritään löytämään erilaisia palkitsemis- ja kannustemenetelmiä, jotka työntekijät kokisivat edistävän heidän motivoitumistaan sekä sitoutumistaan yritykseen.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää organisaation henkilöstön sitoutumista sekä motivaatiota ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksella pyritään saamaan selville:

Miten motivoituneita työntekijät ovat nykyisessä toimenkuvassaan?

Mitkä työskentelyyn liittyvät tekijät vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen?

Minkälaisilla ratkaisuilla esimiehet ja aluejohto pystyisivät parantamaan työntekijöiden työtyytyväisyyttä?

Tutkimus koskee yrityksen kolmea aluetta. Näillä alueilla työskentelee yhteensä noin 164 henkilöä, joille kaikille kysely on tarkoitus lähettää. Alueilla toimivia esimiehiä on yhteensä noin 30 henkilöä ja heidän esimiehiään aluejohdossa kullakin alueella kolme henkilöä, aluejohtaja ja kaksi alueen varajohtajaa.

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena on tuottaa tärkeää informaatiota esimiehille ja aluejohdolle työntekijöiden tämänhetkisestä sitoutumisen ja motivaation tilanteesta. Tutkimustuloksilla pyritään helpottamaan esimiesten ja aluejohtoon johtamistyötä ja antamaan heille uusia ajatuksia ja ideoita henkilöstön kannustavaan johtamiseen. Tutkimustuloksilla on myös tarkoitus saada esille tärkeitä tulevaisuuden menestymisen kannalta esille tulevia motivaatioon, sitoutumiseen ja palkitsemiseen liittyviä seikkoja. Tutkimuksen tuloksia analysoimalla pyritään löytämään tekijöitä, joilla organisaatio pystyisi entistä paremmin sitouttamaan henkilöstön yrityksen palvelukseen. Tutkimuksella pyritään löytämään alueiden välisiä eroja. Mikäli jollain alueella asiat ovat muita paremmassa kunnossa, tulevat hyvät käytänteet tutkimusraportin avulla muiden alueiden hyödyksi.

Tarkoituksena on tehdä Yritys X:n tavasta motivoida ja sitouttaa synteesi, jota vertaan alan kirjallisuudessa esitettyihin tuloksiin. Siten pyrin havainnoimaan mitkä tekijät ovat kirjallisuuden mukaan tällä hetkellä hyvin hoidossa ja mitkä eivät.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Kyselylomake lähetetään yhteensä 164 henkilölle Webropolin kautta 19.3.2013. Vastausaikaa kyselyyn on 28.3.2013 saakka. Tutkimus on jaettu Webropolissa perustietoihin, henkilöstön jokapäiväistä työtä koskeviksi, esimieheen liittyviin, aluejohtoon liittyviin kysymyksiin.

Opinnäytetyöni rakenne lähtee liikkeelle työntekijöiden motivaatiosta ja siihen vaikuttavista seikoista. Sen jälkeen kartoitan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Henkilöstön motivaatioon löytyy runsaasti teoriaa, jonka avulla pyrin selventämään motivoitumiseen ja motivaation tasoon vaikuttavia tekijöitä. Sitoutuminen kietoutuu henkilöstön motivaation ympärille tiiviisti ja sille ei ole olemassa varsinaisesti omaa teoriaa vaan sitoutumisen teoria perustuu pitkälti motivaation ja työhyvinvoinnin

teorioihin. Pyrin tutkimuksessani näyttämään niiden yhteisiä nimittäjiä työntekijöiden vaikuttavuustekijöissä.

Teoriaosuuden jälkeen kerron tutkimusmenetelmäni ja aineiston keruusta, sekä arvioin tutkimukseni validiutta. Sen lisäksi esittelen empiirisen tutkimukseni tuloksia ja analysoin niitä. Tämän jälkeen teen tutkimuksestani kattavan yhteenvedon. Lopuksi esitän johtopäätökset tutkimukseni tuloksista sekä kehittämissuhteet, siitä millä motivaatio- ja sitouttamistekijöillä organisaatio saisi työntekijöiden työtyytyväisyyttä kehitettyä aikaisempaa paremmaksi.

2 MOTIVAATIO TYÖELÄMÄSSÄ

Työntekijän työmotivaatio määrää sen kuinka halukas työntekijä on käyttämään henkisiä ja fyysisiä voimavarojaan työn suorittamiseen. Tänä päivänä työntekijältä edellytetään kokonaisvaltaista sitoutumista työhönsä, koska pätevyys vaatimukset lisääntyvät. Työmotivaation lisääntymisen edellytyksenä on, että työtehtävä on ymmärrettävä, hallittavissa ja tehdyllä työllä on merkitystä. (Kärkkäinen 2005, 53.)

Opinnäytetyöni aihetta koskevassa kirjallisuudessa käy ilmi, että motivaatiota voidaan pitää ihmisen tekemistä voimaannuttavana tekijänä. Motivaatio perustuu aina ihmisestä itsestään lähtöisin olevaan tahtoon tehdä jotain. Kun ihmisellä on niin arkielämässä kuin työelämässäkin motivaatio kohdallaan, pystyy ihminen suoriutumaan huomattavasti paremmin. Motivoitunut työntekijä ei ainoastaan työskentele tehokkaasti ja laadukkaasti, vaan hän myös suhtautuu tekemiseensä innolla ja ilolla. Ihminen kokee työnsä mielekkääksi, mikäli työ on sopivan haasteellista, siinä on realistisesti saavutettavat tavoitteet ja työstä saa palkkion. Lisäksi työntekijän työympäristön tulisi olla edes tyydyttävällä tasolla. Työntekijää ei työnantaja voi siis motivoida, mutta hänen motivoitumisestaan työnantaja voi tukea monin eri keinoin. Hyvä työ toisin sanoen motivoi tekijäänsä hyvään suoritukseen.

Täytyy muistaa, että motivaatio ja tyytyväisyys ovat eri asioita, vaikka ne toki kietoutuvat toisiinsa. Motivaatio on riippuvainen palkkiota koskevista odotuksista kun taas työtyytyväisyys on seurausta suorituksen palkitsemisesta. Motivaation lisääntyessä tutkimusten mukaan työntekijän suoritus paranee, muttei ole aina itseisarvo. Työtyytyväisyydellä ja suorituksen välillä ei ole varsinaista syy-seuraus suhdetta tutkimusten mukaan. (Ruohotie 1998, 46–47.)

Motivaation kantasana on motiivi. Latinalainen sana `movere´ on alun perin tarkoittanut liikkumista, mutta myöhemmin se on laajentunut tarkoittamaan

myös käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motiiveista puhuttaessa viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja niin sanottuihin sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Voidaankin sanoa, että motiivit aktivoivat ja ylläpitävät sekä sitovat tietyn osan ihmisen energiasta näiden saavuttamiseen. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on siis tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa ohjautuu. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia. Jokaisella työntekijällä on jatkuvasti joukko tarpeita, haluja ja odotuksia. Oheiset motiivit saattavat muuttua huomattavasti työuran edetessä ja lisäksi ne voivat olla jopa ristiriidassa keskenään. (Ruohotie & Honka 2002, 15). Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä joka arvostaa paljon vapaa-aikaa voi olla halukas tekemään paljon ylitöitä, jotta hän saavuttaa kaipaamansa ylimääräisen vapaa-ajan.

Kaikki ovat varmasti kokeneet työelämässään jossain vaiheessa motivaatiopuuskan. Tällaisessa puuskatilanteessa kykenemme poikkeuksellisiin suorituksiin. Tällöin työ ei tunnu niin raskaalta suorittamiselta vaan se tuntuu enemmänkin luovuuden tuulelta, jossa tekstiä syntyy näytölle yllättävän helposti ja paperipinot työpöydältä katoavat. Kaiken lisäksi tämä ei tunnu raskaalta vaan mukavalta. Kun ihminen on motivoitunut, hän pystyy tekemään tunnissa sen mihin normaalisti häneltä voisi mennä yksi työpäivä.

2.1 Motivaatiotekijät

Motivaatiota voidaan pitää sisäisenä tahtotilana, jossa ihmisellä on tietty vireys hoitaa jokin asia. Motivaatioon liittyviä tekijöitä ja mekanismeja on erittäin tärkeä ymmärtää kun johdetaan ihmisiä. Ihmisen tahtotilaan voidaan vaikuttaa myönteisesti monilla eritavoilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella. Lisäksi palkitsemisella ja hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä

voidaan niin ikään edesauttaa luomaan positiivista tahtotilaa yrityksen työntekijöille. (Luoma ym. 2004, 20.)

Oheisella kuviolla tarkastellaan motivaatiotekijöitä käytännön johtamistyössä.

Työmotivaatiota luovat tekijät

Motivaatiotekijät työssä	Edellytykset
Työn haasteellisuus, vaatimusten moninaisuus	Mahdollisuus toteuttaa kykyjään, työn sopivuus yksilön kyvyille
Työn sisältö	Selkeä vastuualue, mahdollisuus samaistua
Tehtävien merkitys organisaatiossa	Tieto kokonaisuudesta
Työstä saatava palaute, arvostuksen ilmaisu	Yhteinen arviointi, välitön ja jatkuva palaute
Työn itsenäisyys	Valtuutus, itsekontrolli, riittävä tuki

Kuvio 1. Työmotivaatiota luovat tekijät (Mäkipeska & Niemelä 1999, 56)

Johtaminen luo omalta osaltaan edellytyksiä myös motivaatiolle. Työn haasteellisuus rohkaisee työntekijää käyttämään kaikkia voimavarojaan, tällöin työstä ei tule puuduttavaa, mikä taas laskisi työntekijän motivaatiota.

Työn sisällöllisyydellä on tärkeä osa työmotivaatiossa. Kun työorganisaatio antaa työntekijälle mahdollisuuden käyttää asiantuntemustaan yhteisön hyväksi se kehittää samalla koko työyhteisöä. ”Riittävän haastava tavoite kannustaa työntekijöitä muuttumaan, uudistumaan ja kehittymään.” (Sistonen 2008, 107)

Tehtävien merkityksellä koko organisaatiolle on niin ikään suuri merkitys. Oman työn merkityksen ymmärtäminen osana organisaation koneistoa antaa työlle iloa sekä mielekkyyttä. Organisaation toimivuutta ja ilmapiiriä kuvaavissa selvityksissä on varsin selkeästi käynyt ilmi, että yleisin työtä haittaava ongelma on työntekijöiden kokema arvostuksen puute. Vaikka työntekijät itse arvostaisivatkin työtään, he kokevat, etteivät he saa arvostusta muilta työyhteisön jäseniltä.

Mikäli työntekijä ei omista suurista ponnisteluistaan huolimatta pysty suoriutumaan tehtävistään puutteellisten resurssien tai heikon johtamisen vuoksi, työntekijällä on vaarana altistua stressille ja uupumukselle. Suotuisassa ympäristössä työ voi siis motivoida ja voimaannuttaa, mutta pahimmillaan se voi olla uhka työntekijän terveydelle. (Pyöriä 2012, 11.)

Työstä saadulla palautteella on merkittävä vaikutus työntekijän motivoinnissa. Olennaista tässä on se, että kun esimies on kiinnostunut alaisensa työskentelystä ja sen tuloksista, hän voi ja osaa niistä antaa myös palautetta. Lisääntynyt palaute luo työpaikoille kannustavan ja rohkaisevan ilmapiirin jossa työntekijöiden on helpompi antaa palautetta myös kollegoille ja omalle esimiehelleen.

Työntekijän itsenäisyys vahvistaa hänen yksilöllistä motivaatiotaan. Kun omasta työstä otetaan vastuuta ja tulokset koetaan palkitseviksi, työntekijä pitää työtään ”omana” ja sitoutuu työhönsä. Kun työntekijä kokee, että hän on riittävän kyvykäs suoriutumaan hänelle annetuista asioista ilman jatkuvaa apua ja tukea hänen yksilöllinen motivaatio tasonsa nousee huomattavasti. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 56–63.)

Hyvinvointivalmentaja Ulla Vilkmán määrittelee Turun Sanomien artikkelissa, että työnimu on innostumista, motivaatiota, oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä, hyvinvointia sekä tavoitteiden ja oman työn hallinta. Kaikki nämä lähtevät työntekijästä itsestään. Vilkmánin mielestä rahan ei tulisi aina ohjata

ihmistä vaan ihmisellä tulisi olla muitakin syitä töihin tulemiseen. Näitä voivat hänen mukaansa olla myös muun muassa mukavat työkaverit, mahdollisuus kehittyä työssä ja ihmisenä. (TS 11.4.2013.)

2.2 Innostuminen ja onnistuminen

Onnistuminen ja innostuminen työstä tulevat tavoitteen mielekkyydestä ja itse työskentelyprosessista. Onnistuminen edellyttää realistisesti määrättyjä tavoitteita, tehtävän suorittamiseen tarvittavaa osaamista sekä riittävää aikaa toteuttaa tavoitteet. Työn haasteellisuudella on iso merkitys työtehtävästä innostumiseen. Sopivan haastava tehtävä saa usein ihmisen toimimaan omien kykyjensä rajoilla ja hyväksi käyttämään koko potentiaaliaan. Onnistuminen siis toisin sanoen lisää innostumista tulevia työtehtäviä kohtaan. (Rasila & Pitkonen 2010, 20–21.)

Työn kirjallisen aineiston pohjalta voidaan osoittaa, että työntekijän mielenkiinto työhön riippuu pitkälti siitä miten esimerkiksi ulkoinen virike, raha vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Työpaikassa työskentelee kaksi työntekijää, joista toinen on kiinnostunut työstään, mutta toinen tekee sitä vain rahan vuoksi, niin heillä on työhönsä täysin erilaiset motiivit. Jos henkilölle joka on innostunut työstään, tarjotaan vähemmän mielenkiintoista työtä paremmalla palkalla, hän todennäköisesti kieltäytyisi työstä. Kun taas henkilö, jota kiinnostaa ainoastaan raha, todennäköisesti ottaisi mielenkiinnostomamman työn jo pelkästään paremman palkan takia.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ammatillinen mielenkiinto sekä työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suuresti työntekijän motivaatiota. Periaatteessa motivaatio syntyy yksinkertaisista asioista, joita ovat oikeudenmukaisuuteen ja toisen ihmisen kunnioittamiseen liittyvät seikat. Nämä seikat voivat jäädä varsin helposti puolitiehen johtuen kiireestä, henkilöstöpuhlasta tai liian niukista resursseista (Ruohotie & Honka 2002, 17; Pyöriä 2012, 41.)

Samasta työstä voivat eri henkilöt löytää motivaation lähteen monella eri tavalla. Kun myyjä, joka ei ole palkkaorientoitunut, neuvottelee kaupasta häntä voi motivoida muun muassa se, että hän auttaa asiakasta löytämään parhaan vaihtoehdon. Tällöin hän pääsee käyttämään asiantuntijaosaamistaan tai hän nauttii vain siitä onnistumisen tunteesta jonka mahdollinen kauppa hänelle suo. (Rasila & Pitkonen 2010, 18.)

2.3 Mitkä ovat työntekijän oikeat motiivit

Jos kolme ihmistä suorittaa saman työtehtävän yhtä nopeasti ja hyvin, herää kysymys, onko sillä merkitystä mikä heitä motivoi työn tekemiseen. Yksi saattaa motivoitua työn sisällöstä, toinen saadessaan auttaa muita ja kolmas siitä rahapalkinnosta, joka tehtävän suorittamisesta on luvattu. Onko jokin näistä motivaatioista toista parempia? Arvioitaessa motiivien paremmuutta, ainoa olennainen seikka on se, että viekö motiivi meitä kohti parempaa vai huonompaa. Ei ole väärin haluta julkista tunnustusta tai enemmän palkkaa, kunhan se ei tapahdu toisten kustannuksella. (Rasila & Pitkonen 2010, 13–14.)

Ei ole olemassa oikeita tai väriä motiiveja, olennaista on vain se, että motivaatio toimii työntekijällä liikkeelle panevana voimana. Ihmiset ovat yksilöitä motivaation suhteen, toiselle oikea motiivi tarkoittaa rahallista palkintoa ja toiselle henkistä palkintoa tai hyvinvointia.

Ihminen pyrkii hakemaan työstään tyydytystä tiettyihin motiiveihin. Toiset haluavat aineellista toimeentuloa, sosiaalisia kontakteja tai itsensä toteuttamista. Perusajatus on kuitenkin se, että työntekijöiden erilaisuus tulisi ottaa huomioon. Erilaiset elämänvaiheet ja ikävaiheet synnyttävät erilaisia motiiveja. Erilaisille ihmisille tulisi perustella asioita erilaisesta näkökulmasta erilaisin argumentein. Tämä vaatii työntekijän henkilökohtaista tuntemista ja ajan uhraamista siihen esimieheltä. (Sundvik 2006,15-17.)

2.4 Työntekijän ulkoiset ja sisäiset motivaatiotekijät

Motivaation yhteydessä puhutaan usein sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Kyseisten motivaatioiden suhde on monimutkainen, ja aiemmin niin selkeä kahtia jako on nyt väistymässä. Motivaatiotekijät nähdään tänä päivänä toisiaan täydentävinä eikä niinkään enää toisiaan poissulkevinä. Yksilön kokonaismotivaatio ymmärretään paremmin näiden motivaatioiden monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisinpäin. (Sansone & Harackiewicz 2000.)

Opinnäytetyön kirjallisesta aineistosta on käynyt ilmi, että sisäinen motivaatio merkitsee työntekijälle huomattavasti enemmän kuin ulkoinen. Sisäisessä motivaatiossa motivaattorina toimii itse työ, työntekijän henkinen kasvu, urallaan edistyminen, lisääntyvä vastuu sekä saavutukset työssä. Sisäisessä motivaatiossa ominaista on, että itse työ palkitsee tekijäänsä, koska ihminen toimii itse toiminnan takia.

Tämän opinnäytetyön kirjallisuudesta voidaan myös huomata, että sisäiseen motivaatioon kuuluu ihmisen tarve tuntea itsensä osaavaksi sekä tarve tunteeseen, että hänellä itsellä on valta päättää omista asioistaan. Sisäinen motivaatio liittyy myös sisäisten tarpeiden tyydyttämiseen, joita ovat mm. itsensä toteuttaminen ja itsensä kehittäminen. Sisäiset motivaatiotekijät ovat enemmän henkilökohtaisia ja subjektiivisia, ne esiintyvät enemmän tunteiden muodossa. Sisäiseen motivaation työntekijän on myös itse huomattavasti helpompi vaikuttaa kuin ulkoisiin.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että suoritus joka vaatii kekseliäisyyttä, keskittymistä, intuitiota tai luovuutta todennäköisesti heikkenee, jos ulkoista kontrollia käytetään työntekijöiden motivointistrategiana. (Deci & Flaste 1996, 100.)

Ulkoiset motivaatiotekijät liittyvät enemmän työympäristöön, tällaisia ovat muun muassa palkkiot ja palkat. Palkkioiden lisäksi ulkoisia tekijöitä ovat status, ylennys, hyvät työolosuhteet sekä turvallisuus. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän oppiminen on huomattavasti heikompaa ja informaatiosta ei muodostu tietotaitoa. Lisäksi tällaisen henkilön oppiminen ei ole uudelleen sovellettavissa eikä ole syvällä hänen ymmärryksessä. Ulkoinen motivaatio tyydyttää työntekijässään yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tarvetta.

Motivaatiotekijät ovat kullakin työntekijällä omansa. Yksilöllinen motivaatiopohja vaihtelee työntekijäkohtaisesti paljon. Tämän vuoksi sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät ovat nivoutuneet entistä tiukemmin yhteen. Tämän seurauksena niin sanottu ”keppi ja porkkana –johtaminen” on väistynyt enenevässä määrin.

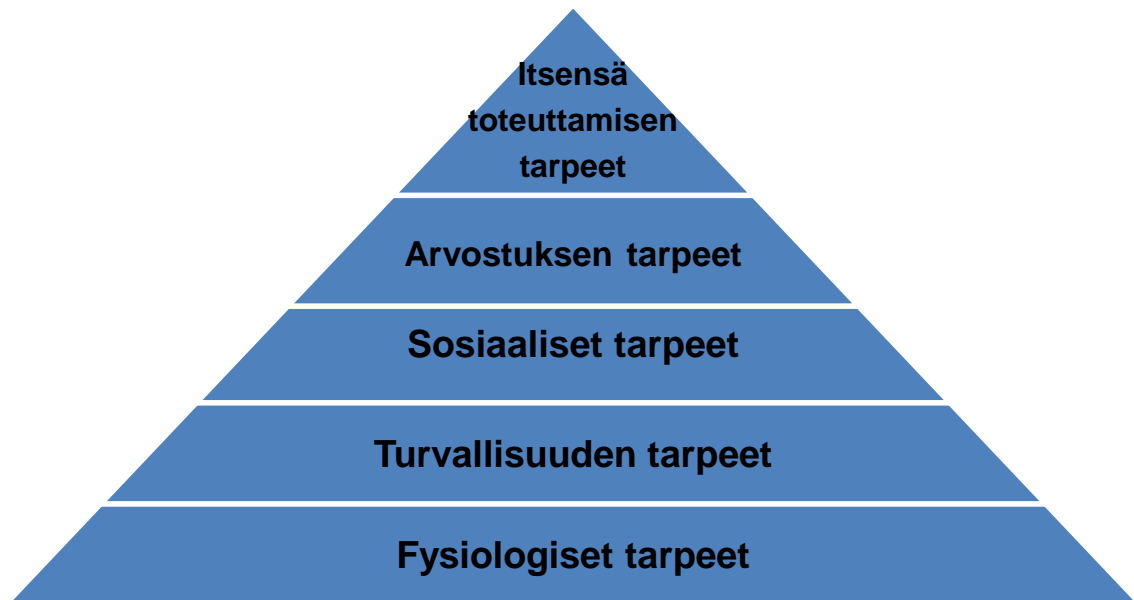
Jos yksilö nauttii työstään ja kokee työstään iloa, työ on sisäisesti palkitsevaa, koska työntekijän syy on sisäinen. Jos taas työntekijä tekee töitä saadakseen rahaa, turvallisuutta, valtaa tai arvostusta, on käyttäytymisen syy ulkoinen, koska työ on ulkoisesti palkitsevaa. Ulkoisten palkkioiden tyydytyksen kesto on yleensä lyhyttä ja niitä tulisi toistaa usein. Sisäiset palkkiot ovat taas pitkäkestoisempia ja niistä voi tulla pitkäaikainen motivaation lähde. (Ruohotie & Honka 2002, 14.) Tällä perusteella voidaankin todeta, että mikäli yritys ei pysty tai halua luoda jatkuvia ulkoisia motivaation lähteitä tulisi yrityksen pyrkiä löytämään työntekijöistään sisäisiä motivaation lähteitä.

2.5 Motivaation sisältöteoriat

2.5.1 Maslow

Ihmisen motivaatio perustuu pitkälti tiettyjen tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmisten motivaatiota on tarkastellut psykologi Abraham Maslow, joka julkaisi jo vuonna 1943 teorian ihmisten motivaation synnystä. Hän kehitti teorian yhdistämällä

aikaisempia tutkimustuloksia ja yhdisti ne omiinsa. Olennaisin oivallus oli, että ihmisen motivaatio on järjestäytynyt hierarkkisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty, ihminen rupeaa tavoittelemaan ylemmän tason tarpeiden tyydyttämistä. (Maslow, 1943, 375).



Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkia (1943)

Kuten yllä olevasta kuviosta käy ilmi, Maslow'n tarvehierarkiassa fysiologiset tarpeet ovat alimmaisena. Tällä Maslow tarkoittaa, että sitten kun nälkä, jano ja uni on tyydytetty voi ihminen kanavoida motivaationsa seuraavan tason tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmisen tarpeiden tyydytys ei aina etene ylöspäin vaan ne saattaa pysyä pitkäänkin paikoillaan tai jopa laskea. Tämän vuoksi ihmisen tarpeet tuskin tulee koskaan täysin tyydytetyiksi. (Maslow 1943, 372-382.)

Maslow lähtee liikkeelle varsin yksinkertaisista perustarpeista, kuten jano ja nälkä, joiden tyydyttämiseen ei tänä päivänä tarvita kovinkaan suurta motivaatiota. Maslow tunnustaa myös itse, että kuvio on varsin karkea yleistys siitä, miten ihminen motivoituu tavoittelemaan seuraavaa tasoa. Kaikilla ihmisillä

ei välttämättä tarpeiden järjestyskään ole sama. Toisille ihmisille voi olla huomattavasti tärkeämpää saavuttaa tunnustusta ja arvostusta kuin tyydyttää ensi sosiaalisia tarpeitaan. Tällainen henkilö voi olla uraorientoitunut henkilö, joka siirtää perheen perustamista uran luomisensa vuoksi.

Ihminen ei aina tyydytä alemman tason tarpeitaan 100 %:sti ennen kuin hän siirtyy tarpeissa ylöspäin. Toisille voi myös riittää 90 % tyydytys seuraavalle tasolle yrittämiseen. Maslow'n mukaan on myös mahdollista, että mitä ylemmäs tarvehierarkiassa nousee sitä pienemmäksi vaatimukset olemassa olevan tason täyttymisestä tulevat. Joillekin voi riittää 40 % fysiologisten tarpeiden tyydytys ja samalla henkilöllä voi olla sosiaalisten tarpeiden tyydytyksen tarve 100 %. (Maslow, 1943, 375–386.)

Muutostilanteet ja niiden mukanaan tuomat epävarmuustekijät saattavat uhata jopa työntekijän alempia perustarpeita. Vaikka nämä ovat olleet hyvinkin itsestään selviä ja varmoja asioita. Tieto muutoksesta saattaa tarkoittaa Maslow'n hierarkiassa nopeaa, jopa kolmen tai neljän pykälän laskua motivaatitasossa. Muiden hyvinvoinnin ajattelemisen, eli muun muassa yrityksen tuloksen tai työtovereiden huomiointi jää vähemmälle oman hyvinvoinnin ollessa uhattuna. (Sundvik 2006, 123–124.)

2.5.2 Herzberg

Herzberg tutkimusryhmineen lähti kehittämään motivaatioteoriaa, jonka avulla saataisiin yksiselitteisempi kuva ihmisen työtyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Hän keksi tutkimusryhmineen hygienieorian. Tämän teorian tarkoituksena oli löytää tekijöitä joilla oli työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä eli motivaatitekijät ja vastaavasti työtytymättömyyttä lisääviä eli hygienteikijöitä. Herzbergin huomionarvoisin seikka oli, että palkka sekä muu palkitseminen koettiin hygienteikijänä. Tämän tiedon valossa tulospalkkioilla ei ollut työmotivaatiota lisäävä tekijä vaan sillä pystyttiin ainoastaan vähentämään työtytymättömyyttä. Herzbergin tutkimusten mukaan, mikäli yritys käyttää

kannustejärjestelmiä niiden tulee olla erittäin hyvin suunniteltuja. Hänen mukaansa työmotivaation näkökulmasta yritysten tulisikin enemmän panostaa itse työn sisällölliseen rikastuttamiseen. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1967, 3-83.)

2.6 Motivaation prosessiteoriat

2.6.1 Odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaa ajatus siitä, että mikäli työstä seuraavat tapahtumat ovat positiivisempia kuin tekemättä jättämisestä ihminen ryhtyy toimimaan. Hänen mukaansa on olemassa kolme tekijää, jotka vaikuttavat työhön ryhtymiseen ja joita työntekijä arvioi. Ensimmäinen on odotukset, sillä työntekijä arvioi kuinka hyvin työ vastaa hänen odotuksiaan. Toinen on välineellisyys, eli työstä saatava palkkio. Kolmantena on valenssi, joka tarkoittaa työntekijän tekemää arviointia siitä kuinka hyvänä palkkiona hän pitää työstä saamaansa palkkaa. Vroomin teorian pätevyyteen vaikuttavat monet eri tekijät. Lähtökohtaisesti Vroom pitää ihmistä rationaalisenä ja ”kulu hyöty suhdetta” jatkuvasti laskelmoivana. Toisaalta riippuu paljon yksilöstä, mikä on hänen suhteensa rahaan. Toinen henkilö voi olla huomattavasti motivoituneempi ponnistelemaan toista enemmän rahallisen palkkion toivossa. (Vroom, 1967, 29.)

2.6.2 Päämääräteoria

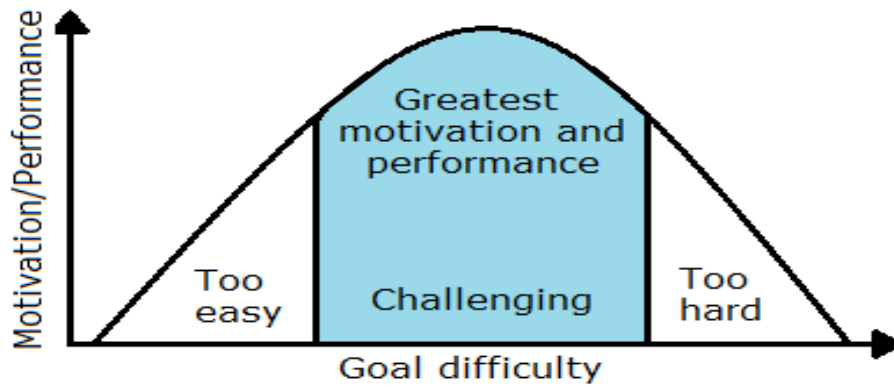
Locken ja Lathamien päämääräteoria perustuu siihen, että yksilö asettaa itse itselleen tavoitteita ja päämääriä. Tavoitteiden asettamisella oli heidän teorian mukaan suora vaikutus siihen, miten yksilö toimii tietyissä tilanteissa päästäkseen tavoitteisiinsa. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että sillä miten yksilö itse itselleen asettaa tavoitteet on suuri merkitys motivaatioon suoriutua tehtävästä hyvin. Tästä syystä kaksi saman tiedon ja taidon omaavaa

työntekijää voi menestyä samassa työtehtävässä eri tavalla. (Locke & Latham, 1990, 2-6.)

Päämääräsuuntautunut käyttäytyminen on olennaista kaikilla eliöillä, niin ihmisillä kuin kasveilla. Suuntautuneisuus voi tosin olla tiedostamatonta tai tiedostettua. Toiminnasta riippumatta päämäärät ja tavoitteet toimivat toiminnan ytimenä. Toimintamme saattaa sisältää sekä tiedostettua että tiedostamatonta suuntaisuutta. Lisäksi ulkoiset tekijät voivat vaikuttaa tavoitteidemme saavuttamiseen ja silloin tavoitteiden saavuttamattomuus ei ole kuitenkaan motivaation puutetta. Yksi mahdollinen selitys saavuttamattomuuteen voi löytyä myös epärealistisista työnantajan tavoitteiden asettamisista. (Locke & Latham, 1990, 2-6.)

Olennaista on ymmärtää ero epärealististen ja korkealle asetettujen tavoitteiden välillä. Locken ja Lathamin tutkimuksissa on käynyt ilmi, että tehtävälle asetetuilla tavoitteilla ja niistä suoriutumisella on positiivinen vaikutussuhde toisiinsa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän työpanos kasvaa tavoitteiden ollessa korkeammalla. Olennaista positiiviselle vuorovaikutussuhteelle on, että työntekijä hyväksyy tavoitteet, eikä pidä niitä liian vaikeasti saavutettavana. Mikäli työntekijä pitää tavoitteita liian korkealle asetettuina, hän ei ole valmis ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi. (Locke & Latham, 1990, 27–29)

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta käy tarkemmin ilmi mitä Locken ja Lathamin päämääräteorian ajatusmallilla tarkoitetaan käytännössä. Tavoitteiden tulisi olla siis realistiset, mutta tiukat:



Kuvio 3. Locke & Latham, Motivaation ja suorittamisen välinen yhteys

Kuten edellä olevasta kuviosta voidaan nähdä, työntekijän suoritustaso nousee tavoitteiden vaikeutuessa tiettyyn pisteeseen saakka, jonka jälkeen se alkaa laskea. Olennaisinta tavoitteiden asetannassa on, että jos tavoitteet asetetaan korkealle, ne on asetettava selkeästi ja niiden tulee olla saavutettavissa.

Motivaatio ja motivaation lähteet ja niissä ilmenevät erot työntekijän ja työnantajan välillä, voidaan nähdä monelta eri kannalta, kuten tutkimuksen teorialleista voidaan huomata. Tutkimuksessani selvitetään eri teorialleiden avulla, mitkä seikat motivoivat työntekijää ja mihin asti se on työnantajan kannalta järkevää luoda ja antaa erilaisia kannustimia työntekijälle.

3 ORGANISAATIOON SITOUTUMINEN

Henkilöstön sitoutumista on aina pidetty yritykselle erittäin tärkeänä asiana. Sitoutuminen yritykseen tuo usein mukanaan lisäresursseja toiminnan laatuun ja tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutuminen auttaa myös yritystä kehittymisen ja uudistumisenkin kannalta. (Viitala 2007, 89.) Tämän vuoksi työntekijän sitoutuminen organisaatioon on siis erittäin tärkeää yritykselle. Työntekijän ollessa sitoutunut yritykseen hän antaa sellaisia sisäisiä voimavarojaan yrityksen käyttöön, joita sitoutumaton ei anna. Kun työntekijän on sitoutunut yritykseen, hänen tulee kokea saavansa siitä myös jotain hyötyä itselleen. Miten työntekijän voisi kuvitellakaan antavansa kaikkensa ja voivansa työssään hyvin, mikäli hänelle on yhdentekevää missä, miten ja minkä hyväksi hän työskentelee.

Yritykseen sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin. Lisäksi työntekijä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaansa samalla nauttien organisaation kuulumisesta. Työntekijän suhde yritystä kohtaan tulee lujemmaksi, mikäli hän hyväksyy organisaation arvot, visiot, strategian ja luottaa siihen, että työsuhde on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, 46.)

Wienerin mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon poikkeaa huomattavasti työntekijän työtyytyväisyydestä. Hänen mukaansa työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on huomattavasti parempi organisaatiokäyttäytymisen mittari kuin työtyytyväisyys. (Wiener 1982, 422.) Sitoutuminen on käsitteenä laajempi ja se korostaa työntekijän kiintymystä työnantajaa kohtaan sekä sen tavoitteita ja arvoja kohtaan. Työtyytyväisyys puolestaan keskittyy taas enemmän työntekijän tekemään työhön ja sen osaluaisiin.

Yrityksillä suurena ongelmana on, että ilman henkilöstön sitouttamista se saattaa menettää myös hyviä työntekijöitä. Henkilöstön korvaaminen voi olla yritykselle ongelmallista ja erittäin kallista. Ydintyövoimaa voi olla vaikea korvata, ja varsinkin tarvittavan osaamisen löytäminen organisaation ulkopuolelta voi olla haastavaa. Osaajien rekrytointi ja heidän pitäminen organisaatiossa sekä työvoiman joustava käyttö ovat henkilöstöpolitiikan ydinfunktioita. Yrityksen tulisikin tehdä systemaattista selvitystä siitä, mikä aiheuttaa työntekijöiden lähtemisen organisaatiosta ja mikä taas sitouttaa henkilöjä organisaatioon. (Lampikoski 2005, 9-25)

Työntekijän sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan Meyer ja Allenin (1991) mukaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä myös kokee, että työpaikka tyydyttää hänen emotionaaliset ja taloudelliset tarpeensa. Sitoutumiseen liittyy työntekijän oma hahmotus siitä saako, hän yrityksessä pysymisestä enemmän hyötyjä kuin lähtemisestä haittoja.

Sitoutumisen seuraukset organisaatiota kohtaan voidaan nähdä myös työntekijän asenteessa ja käyttäytymisessä yritystä kohtaan. Työntekijä käyttäytyy myös sitoutumisensa mukaan, eli mikäli sitoutuminen on alhaista se voi näkyä työajan pituudessa, henkilön positiivisuudessa, lojaalisuudessa, motivaatiossa, osallistumisessa työtä koskeviin uudistuksiin ja toimintatapojen vastaisena toimintana. (O'Reilly & Chatman 1986, 498.)

3.1 Sitoutumisen käsite

Sitoutumisen käsitteistöä ovat tutkijat käsitelleet monesta eri näkökulmasta. Tutkijoilla on kullakin ollut hieman erilainen lähestymistapa sitoutumiseen, ja siksi on hyvä esitellä muutaman tutkijan tuloksia. Eri tutkijoiden käsitteitä yhdistelemällä voidaan saada laaja-alainen kuva työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon ja tekijöistä jotka vaikuttavat siihen.

Sitoutuminen perustuu pitkälti työntekijän tunteisiin, muun muassa velvollisuuden tunteeseen ja järjestelmiseen laskelmaan siitä, mitä ”kustannuksia” henkilölle voisi aiheutua organisaation vaihdosta. (Lampikoski 2005, 46.)

Järven mukaan sitoutumista on kuvattu yleisellä tasolla kolmen ominaisuuden perusteella.

1. Vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen
2. Halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi
3. Vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Järvi, 1999)

Meyer ja Allen ovat erotelleet sitoutumiseen liittyen kolme eri ulottuvuutta. Näitä ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. (Meyer & Allen 1991, 75.)

Morrow puolestaan eritteli kirjassaan sitoutumisen jaon viiteen eri ulottuvuuteen. Niitä olivat työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja kiinnittyminen työtehtävään. (Morrow 1993, 159–161)

- Työetiikalla työntekijä kokee työn korostavan työn merkitystä arvojensa tasolla sekä työn päämäärä vastaa työntekijän ajatuksia.
- Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halua työskennellä organisaatiossa.
- Uraan sitoutumisella Morrow tarkoittaa työntekijän suunnitelmiin ja aikomuksiin kehittyä ja edetä urallaan hänen toivomallaan tavalla.
- Jatkuvalle sitoutumiselle tarkoitetaan työntekijän itsensä arvioimaa kannattavuuden suhdetta hyödyt ja haitat suhteessa organisaatioon.
- Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän koettuun velvollisuuden tunteeseen organisaatiota kohtaan.
- Työtehtäviin kiinnittymisen taustalla on työntekijän työn sisällöllinen mielekkyys ja mielenkiintoisuus. (Meyer & Allen 1991, 75; Morrow 1993, 159–161.)

Työntekijöiden sitoutuminen on siis pitkälti riippuvainen heidän henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä haluista ja toiveista. Sitoutuminen yritykseen on seurausta siitä, että työntekijä kokee velvollisuuden tuntoa yritystä kohtaan.

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Organisaation luonne ratkaisee kuinka sitoutuneita työntekijöitä yritys tarvitsee. Jos organisaation työtehtävät ovat mekaanisia ja työntekijöiden ammatillinen taso matalahko, lähteviä henkilöitä voidaan korvata helposti. Kun taas asiantuntija-organisaatiossa pysyvyys ja sitouttaminen ovat enemmän kuin elinehto yritykselle. (Lampikoski 2005, 31.)

Huippuosaaminen perustuu Ruohotien mukaan spesifisiin kognitiivisiin valmiuksiin, joita työntekijä tarvitsee työn suorittamiseen. Huippuosaaminen on mahdollista ainoastaan, mikäli työntekijällä on tarvittavat kompetenssit työn suorittamiseen. Edellytyksenä on korkea tietämyksen taso, kognitiivinen eli muistin, oppimisen, ajattelun, havaitsemisen, tarkkaavaisuuden, luovuuden ja ongelmanratkaisun kyky sekä ihmissuhdetaidot, motivaatio, vireys ja kestävyys. Sitouttamista koskevissa tutkimuksissa huippuosaajiin on luettu muun muassa tieteenharjoittajat, tutkijat, insinöörit, huippumyyjät ja –ostajat sekä rahoitusalan asiantuntijat. (Ruohotie 2003, 4-11; Lampikoski 2005, 32.)

Sitoutumiseen kuuluu Hälikän mukaan kuusi eri vaikuttamisenvyöhykettä.

- Ympäristövyöhykkeellä tarkoitetaan, että työntekijä on sitoutunut työympäristöönsä tai työskentelypaikkakuntaansa. Pelkkä palkkaan perustuva sitoutuminen voi johtaa työpaikkasitoutumattomuuteen: ansiot otetaan sieltä mistä saadaan. Ympäristövyöhykkeellä sitoutuminen perustuu yksilökeskeisiin tarpeisiin.

- Tekemisen vyöhykkeellä sitoutumisen motiivina on työn kautta tulevat sosiaaliset suhteet, yhteisyyden tunne sekä tekemisen sisältö ja laatu. Tekeminen sinänsä voi tuottaa työntekijälle mielihyvää. Sitoutuminen on tällöin sosiaalista tai yksilökeskeistä tai molempia.
- Taitojen vyöhykkeellä sitoutuminen taas perustuu työntekijän pätevyyden tuomaan ansioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että täysin merkityksetöntä työtä tekeviä ei saa korkealla palkallakaan pysymään työssä. Tavoitteellisuus ja itsensä kouluttamisen mahdollisuus lisäävät sitoutumista. Tämä on pääsääntöisesti yksilökeskeisiin tarpeisiin perustuvaa.
- Uskomusten vyöhykkeellä perusta sitoutumiselle on samoissa arvoissa ja periaatteissa. Pitkä aikajänne ja työn pysyvyys ovat sitoutumiselle olennaisia. Tällöin myös sitoutuminen palvelee sosiaalisia tarpeita. Tämän kaltaiselle työntekijällä palkkakehitys on myös tärkeää.
- Identiteetin vyöhykkeellä motiiveina on työn ja ammatin tarjoamat roolit, sekä mahdollinen asema työssä ja yhteisössä. Tällä vyöhykkeellä tarpeet ovat yksilökeskeisiä ja urakkapalkka toimii kannustavasti.
- Ydinvyöhykkeellä sitoutuminen perustuu tunteeseen, että työ on elämäntehtävä tai kutsumusammatti. Lisäksi ydinvyöhykkeessä sitoutuminen koostuu tunneyhteydestä työyhteisöön sekä sen luomasta turvallisuuden tunteesta. Sitoutumisen tarve tällä vyöhykkeellä on sosiaalinen. Palkkauksen tulee riittää elämiseen. (Hälikkä Innovo Oy, Lampikoski 2005, 48.)

3.2.1 Työntekijän sitoutumisen taso

Kuten aiemmin on mainittu, on työntekijän iällä ja palvelusvuosilla suora yhteys työntekijän sitoutumiseen. Mitä vanhemmaksi työntekijä tulee, sitä

harvemmaksi käyvät potentiaaliset työnantajat ja näin ollen sitoutuminen nykyistä työnantajaa kohtaan lisääntyy. Vanhempi työntekijä oppii myös paremmin hyväksymään työnsä positiiviset ja negatiiviset puolet. (Ketchand & Strawser 2001, 241.)

On myös hyvä muistaa, että työntekijän motiivit sitoutua yritykseen muuttuvat ajan myötä ja näin ollen myös motivaatio muuttuu. Työntekijän sitoutumisen motiivit työnantajaansa kohtaan ovat varsin erilaiset verrattaessa esimerkiksi kolmekymppistä ja viisikymppistä työntekijää. (Sundvik 2006, 14–15.)

Kuten muun muassa Randallin tutkimukset ovat osoittaneet, henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vaihtelee kunkin työntekijän kohdalla. Randall on jakanut sitoutumisvahvuuden heikkoon, neutraaliin ja voimakkaaseen sitoutumiseen. (Randall 1987, 462)

Kuten seuraavasta kuviosta voidaan nähdä, on kullakin sitoutumistasolla niin yritykselle kuin työntekijällekin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia.

	Yksilö		Organisaatio	
	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen	Negatiivinen
Matala	Luovuus, kekseliäisyys ja persoonallisuus säilyvät	Hitaampi urakehitys Mahdollisuus potkuihin	Yksilöt helppo korvata ja rajoittaa vahinkoja ja nostaa moraalial	Suuri vaihtuvuus Lisääntyneet poissaolot Epälojaalisuus Rikollisuus yritystä kohtaan
Neutraali	Persoonallisuus Päätäntävalta	Rajoittunut urakehitys Haastavaa valita suuntautuminen	Työntekijät sopivan sitoutuneita ja parantunut työtyytyväisyys	Työntekijä ei anna koko työpanostaan yritykselle
Korkea	Nopeampi urakehitys Hyvistä tuloksista hyvä palkkio	Henkilökohtainen kasvu ja innovointi rajoittunut Stressi Työ ja vapaa-aika sekoittunut	Vakaa ja luotettava työvoima Työn haasteellisuus hyväksytään	Innovaatioiden, mukautumisen ja joustavuuden haaskaaminen Ohjeiden liian tarkka noudattaminen

Kuvio 4. Sitoutumistasot (Randall, D.M., 1987, 462)

Kuten edellisestä kuviosta voidaan nähdä, työntekijän sitoutumisasteella on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin yrityksellekin. Randallin mukaan heikko sitoutuminen on varsin haitallista niin yksilön kuin organisaationkin kannalta. Neutraalisti sitoutuneiden työntekijöiden hyödyt ovat suuremmat kuin haitat, niin työntekijälle itselleen kuin organisaatiollekin. Korkeasti sitoutuneiden työntekijöiden haitat ja hyödyt riippuvat enemmän työntekijän sen hetkisestä tilanteesta. (Randall 1987, 462–466.)

3.2.2 Työntekijään liittyvät ominaisuudet

Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet voidaan jakaa työntekijän persoonallisuustekijöihin ja demografisiin tekijöihin. Persoonallisuustekijöitä ovat kunnianhimo ja tuloksellisuus sekä tahto saavuttaa jotain merkittävää. Demografisia tekijöitä ovat taas muun muassa työntekijän ikä, sukupuoli, koulutus ja työvuodet, eli sellaisia asioita joihin ei työntekijä itse varsinaisesti pysty vaikuttamaan.

Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioissa ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset tekevät työntekijöistä toisaalta turvallisuuden hakuisia, mutta samalla lojaalisuus kärsii. Jokivuoren väitöskirja tutkimuksessa käy ilmi, että tietyillä aloilla henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on vahvaa. Tällaisia yrityksiä olivat sairaalat, pankit ja metallialan yritykset. Hänen väitöskirjaansa pohjautuen, tämän opinnäytetyön tutkimustulosten tulisi antaa myös viitteitä työntekijöiden korkeasta sitoutumisesta organisaatioon. Hänen mukaansa monet tekijät toki heikentävät sitoutumisastetta kuten ikä, hyvä koulutustaso, epätyytyttävät työolosuhteet ja työolot. Koulutustason paraneminen lisää Jokivuoren mukaan yksilöllisen valitsemisen mahdollisuuksia ja tätä kautta pienentää sitoutumista. Nykyiseen työhönsä ja työpaikkaansa tyytymättömät nuoret pyrkivät hankkimaan lisää meriittejä ja osaamista pystyäkseen kilpailemaan tulevista avoimista työpaikoista. Nuoret korkeasti koulutetut ovat myös halukkaampia etsimään vaihtoehtoisia työnantajia. Näin ollen työntekijän koulutuksen vaikutus sitoutumiseen saattaa olla jopa negatiivinen. Ikääntyneet

työntekijät taas eivät koe työpaikan vaihtoa enää kannattavana vaikka haluaisivatkin. (Allen & Meyer 1990, 204; Jokivuori 2002, 15; Lampikoski 2005, 29.)

Ruhotien mukaan työntekijän hyvä itsetunto, itseluottamus ja tehokkuususkomukset määrittelevät sen, sitoutuuko työntekijä tehtävään vai ei. Huonot tehokkuususkomukset itsestä voivat aiheuttaa tehtävästä luopumisen. Itseluottamuksen ollessa korkealla, sitoutuminen tehtävään on todennäköistä. Työtehtävissä onnistuminen auttaa itseluottamuksen kohottamisessa ja vahvistaa suuntautumista kyseiselle alalle. Itseluottamuksesta voi tulla positiivinen kierre, jolloin suoritustaso paranee sekä työntekijän itseluottamus ja mielenkiinto kyseistä työtä ja tehtävää kohtaan lisääntyy entisestään. Epäonnistuminen työtehtävissä toimii vastaavasti siten, että se voi saada aikaan itseluottamusta alentavan kierteen ja mielenkiinnon vähenemisen tehtävää kohtaan. (Ruohotie 2005, 4-18.)

Henkilöstön tietyt persoonallisuuden piirteet, kuten pätevyyden tunne ja työstä suoriutumisen tunne, lisäävät sitoutumista organisaatioon. Mitä pätevämmäksi työntekijä itsensä organisaatiossa tuntee, sitä sitoutuneempi hän organisaatioon on. Korkean suoriutumisen tarpeen omaavat työntekijät saattavat myös itse asettaa itselleen vuosi vuodelta kovempia tavoitteita ja näin ollen motivoida itse itseään. Työntekijän sitoutumista ja motivointia lisäävät myös työntekijän mahdollisuus osallistua oman työnsä tavoitteiden asettamiseen. (Benkhoff 1997, 703–720.)

Juutin mukaan työ kannustaa tekijäänsä silloin kun työ on vaihtelevaa, tehtävillä on merkitystä, työtehtävät ovat eheitä ja työ on itsenäistä. Työtehtävien sisällön mielekkyydellä, työhön samaistumisella, vastuun kokemisella työyhteisössä, tieto työn relevanteista tuloksista sekä myös työstä saatavalla sisäisellä palautteella on niin ikään suuri merkitys työntekijän pohtiessa työn sisäistä palkitsevuutta. (Juuti 1992, 251.)

3.2.3 Organisaatioon liittyvät tekijät

Cohenin mukaan työntekijät ovat sitoutuneet nykyorganisaatioissa samanaikaisesti moniin eri kohteisiin, joita ovat organisaatio, menestyminen, työ, pienryhmä ja ammattiyhdistys. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon voi tapahtua myös vuorovaikutussuhteiden kautta. Tärkeitä sitoutumisen lähteitä erityisesti suurien muutosten vallitessa on työntekijöiden läheissuhteet siihen yksikköön tai tiimiin, johon hän kuuluu. Erinomaiset kollegat voivat näin ollen kompensoida huonon organisaatio- tai johtamisilmapiirin. Lisäksi hyvät asiakassuhteet voivat toimia työntekijää sitouttavina tekijöinä. Lopulta työntekijän sitoutuminen voi enemmänkin kohdistua itse työhön ja urakehitykseen kuin organisaatioon ja se ei ole organisaation edun mukaista. Sitoutumisen avain on, että työntekijä on kokonaisvaltaisesti sitoutunut työhönsä jota tekee, yksi aspekti ei riitä. (Cohen 2004; Lempikoski 2005, 48–53.)

Organisaatiolle voi olla haitallista myös liian sitoutuneiden työntekijöiden ryhmä. Tällaiset henkilöt voivat jopa sortua rikolliseen toimintaan organisaation hyväksi ja he katsovat oikeutetuksi organisaation menestymisen kannalta. (Randall, D.M., 1987, 465.)

Organisaation luomien tulostavoitteiden ja tiukan kontrollin tarkoituksena on toki yrityksen taloudellisen menestymisen saavuttaminen. Toisaalta tavoitteet ja kontrolli syövät menestyksen toista puolta, joka on työntekijöiden hyvinvointi. Työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutukset taas heijastuvat heidän sitoutumiseen. (Pyöriä 2012, 47.)

Organisaation siis täytyy ymmärtää, kuinka tärkeää on henkilöstön motivointi pitkällä aikavälillä. Kunkin työntekijän motivaatiot voivat olla erilaisia, mutta organisaation tulisi tarkemmin kartoittaa, mitkä asiat motivoi kutakin ikäluokkaa tai edes sukupuolta parhaiten.

Sitouttamiskultuuria luova strategisesti pätevä johto:

- Pitää työntekijöitä kumppaneina ja partnereina
- Tunnistaa heidän työtä ja työolosuhteita koskevat tarpeensa, odotuksensa ja preferenssinsä
- Ottaa huomioon henkilöiden erilaisuuden heitä koskevissa työsuhdejärjestelyissä
- Investoi henkilöstöön strategisena kilpailuresurssina
- Viestii arvoissa henkilöstön pysymisen tärkeydestä organisaatiolle
- Sitoutuu pitkän aikavälin strategiaan ja henkilöstön osuuteen sen toteuttamisessa
- Toteuttaa sitouttamista tukevaa johtamistapaa
- Ottaa huomioon sitouttamisen vaatimukset rekrytoinnissa, urasuunnittelussa, työolojen kehittämisessä sekä palkitsemisessa
- Painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia
- Luo avoimen, joustavan ja oikeudenmukaisuutta sekä turvallisuutta korostavan yrityskulttuurin

Kuvio 5, Sitouttamiskultuuria luova strategisesti pätevä johto (Lampikoski, 2005, 36.)

Lampikosken (2005, 37) mukaan siis sitouttamistermin sijaan tulisikin puhua avainhenkilöiden sitoutumisen edistämisestä. Se kuvaisi huomattavasti paremmin työntekijän omaehtoisuutta. Sitoutumisen edistämisen kannalta olennaista on se, että esimies pystyy luomaan yleisesti avoimen, joustavan, oikeudenmukaisen ja turvallisen yrityskulttuurin. Sitoutumisen edistämisessä onkin pitkälti kyse esimiehen ja työntekijän välisestä luottamuksesta, ymmärryksestä ja kunnioituksesta.

3.2.4 Työntekijän palkitseminen

Työntekijän palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemiselementeistä. Palkitsemisessa molempien sopimusosapuolien tulisi hyötyä keskinäisestä suhteestaan. Näin ollen työntekijä tekee organisaation näkökulmasta oikeita asioita ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Rahallisen palkitsemisen muotoja ovat palkka, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen esimerkkinä käytetään usein taas mielekästä ja haastavaa työnsisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, työsuhteen pysyvyyttä sekä hyvää työympäristöä ja ilmapiiriä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15; Sistonen 2008, 177.)

Työntekijän hyvä suoritus syntyy, kun työntekijällä on halua ja kapasiteettia tehdä työnsä hyvin ja organisaatio antaa hänelle siihen resurssit. Palkitsemisen avulla voidaan tukea motivaation ja sitoutumisen onnistumista kolmesta näkökulmasta. Palkitsemisella organisaatio voi kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan. Se voi myös lisätä halua ponnistella yritykselle ja se voi selkeyttää työntekijän tavoitteita ja luoda parempia tilanteita palautteen antoon ja lisätä henkilöstön sekä organisaation keskinäistä tiedonkulkua. Nämä kolme näkökulmaa ovat työntekijän mahdollisuus tehdä, kyky tehdä ja halu tehdä sitä työtä mitä hän tekee. (Rantamäki & ym, 2006, 18–19.)

LeBoeffin mukaan 10 parasta keinoa palkita työntekijää hyvästä työstä on tärkeysjärjestyksessä: raha, tunnustus, ylimääräinen vapaa, toimintamahdollisuus, suotuisamman tehtävän anto, uralla etenemisen mahdollisuus, kasvava vapaus, henkilökohtainen kasvu, hui ja palkinnot. (LeBoeff & Lampikoski 2005, 246.)

Työntekijälle on työnsä kehittämisen kannalta erittäin tärkeää saada tehdystä työstään palautetta. Ilman palautetta ei kukaan pysty kehittymään työelämässään niin toiminnallisesti kuin sosiaalisestikaan. Työntekijän tulee

myös saada työhönsä ja tehtyihin töihin ja uhrauksiin verrattain riittävää palkkaa tai palkkioita. Hyvä palkka tai suoritepalkkiot eivät varsinaisesti tutkimusten mukaan toimi työntekijälle pitkäjänteisenä motivaattoreina, mutta taas huono palkka tai palkitseminen vähentää työmotivaatiota. Tämän vuoksi työnantajan kannattaa harkita miten työntekijöitään palkitsee. Työntekijälle onkin usein huomattavasti tärkeämpää työnsä niin sanottu kokonaispalkitseminen kuin silloin tällöin saatu nimellinen rahallinen palkkio tai viinipullo.

Seuraavassa kuviossa Sistosen palkitsemisen kokonaisuuden muodostumien:

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus Tehtävien kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Urakehitysmahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja -välineet	Aineeton palkitseminen	KOKONAISPALKITSEMINEN
Osakejärjestelmät ja -palkkiot Optiot Eläkejärjestelyt Henkilöstörahasto	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAISKOMPENSAATIO
Lounasetu, puhelinetu, autoetu Työsuhdelippu Asuntoetu Työterveyshuolto Alennukset palveluista/tuotteista Lastenhoidon järjestelyt Harrastusten tukeminen Lomamökit	Luontoisedut ja muut edut	KOKONAISKORVAUS
Vuosipalkkiot Bonukset Myyntipalkkiot Aloitepalkkiot Tunnustuspalkkiot	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHAPALKKA
Peruspalkka Tuntipalkka Palkankorotukset Ylityökorvaukset	Peruspalkka	

Kuvio 6, Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008, 176.)

3.2.5 Työpaikan johtamiskulttuuri ja ilmapiiri

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset korostavat työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Työoloja arvioitaessa toiminnallisen työympäristön lisäksi on kiinnitettävä huomiota työn psykososiaaliseen työympäristöön. Psykososiaalinen työympäristö koostuu työn johtamisesta, työn organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. (Rauramo 2012, 54.)

Psyykkiset sekä sosiaaliset kuormitustekijät vaikuttavat työntekijän työssä kuormittumiseen. Kuormitustekijät voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Psyykkiset kuormitustekijät työntekijä muodostaa itse ja ne ovat yksilöllisiä. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat tavoitteet ja toimintatavat, työmäärä ja työtahti, vaikuttamismahdollisuudet työn määrään ja tahtiin, työn kehittävyys, keskeytykset ja häiriöt, vastuu sekä työstä saatu palaute ja arvostus. Sosiaaliset kuormitustekijät taas muodostuvat työntekijöiden sosiaalisista vuorovaikutussuhteista. Niitä ovat yksintyöskentely, yhteistyö, tiedonkulku ja tiedon saanti, asioiden ja toiminnan johtaminen, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja häirintä sekä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet asiakastyössä. (Rauramo 2012, 55.)

Ihminen kokee turvattomuutta silloin, kun muutoksia tapahtuu liikaa. Työelämän muutokset edellyttävät sopeutumista ja uudistumista niin organisaatiolta, työyhteisöltä kuin yksilöltäkin. Muutoksia on aina tapahtunut, mutta vauhti näyttää kiihtyvän. Vaikka menneisyydessä asiat olisi ollut paremmin, siihen suuntaan ei ole enää paluuta. Tärkeää onkin tulevaisuuden hahmottaminen ja mahdollisuuksien mukaan siihen varautuminen. Muutosvastarintaa vähentää se tunne ja tietoisuus, siitä että on itse pystynyt vaikuttamaan muutoksen toteutumiseen. Kaikkiin muutostekijöihin työntekijä itse ei voi ikinä vaikuttaa. Olennaisempaa työntekijälle on, että niihin joihin hän itse voi vaikuttaa, hänen tulisi tehdä henkilökohtainen toiminta suunnitelma, jolla hän mahdollisesta

muutoksesta selviytyy. Toimintasuunnitelma voi pitää sisällään niin työhön kuin yksityiselämäänkin liittyviä asioita. (Rauramo 2012, 93–95.)

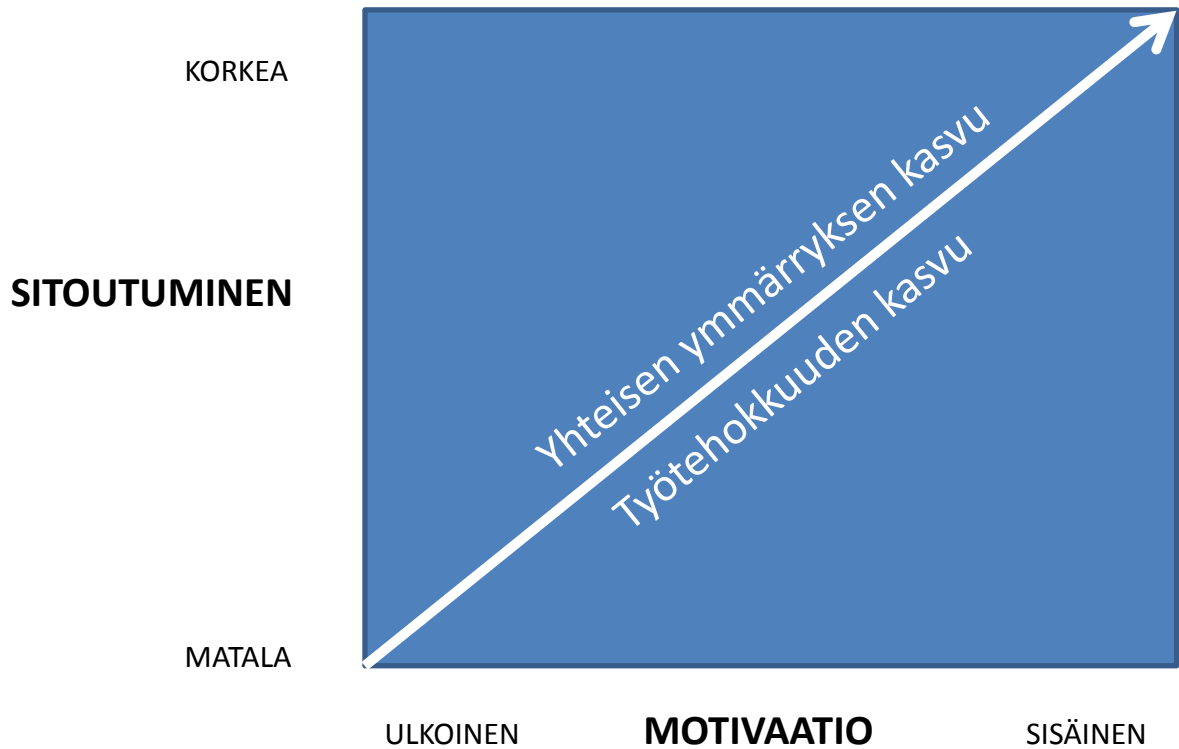
Työyhteisön merkitys on olennainen työntekijän työssäviihtymisen kannalta. Ihmissuhteet työssä ovat olennainen osa työntekijän työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jolla on avoimet ja luottamukselliset välit, pystyy myös tuloksellisempaan työhön. Hyvä ja toimiva työyhteisö perustuu luottamukseen. Luottamus luo avoimuutta, joka edistää työntekijän omien ajatusten ja mielipiteiden jakamista, rohkeutta puuttua epäkohtiin, uskottavuutta, ihmisten arvostamista, suoruutta sekä johdonmukaista keskustelua niin negatiivisista kuin positiivisista asioista. (Rauramo 2012, 107.)

4 MOTIVOINTIIN JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa käsitellään miten eri motivointi ja kannustetekijät vaikuttavat työntekijän suhtautumiseen niin sitoutumisen kuin motivaationkin näkökulmasta. Tässä kappaleessa käydään läpi niitä työelämän näkökulmia, joilla on merkitystä työntekijälle niin sitoutumisen kuin motivoinninkin kanssa.

Tutkimukseen liittyvän aineiston pohjalta voidaan todeta, että jokainen työntekijä haluaa onnistua ja olla arvostettu ja hyväksyty työyhteisössä. Tätä tunnetta voidaan vahvistaa hyvällä johtajuudella sekä palkitsemisjärjestelmällä, joka vastaa työntekijän suoritus- tasoa. Palkitsemisella ei tarvitse aina tarkoittaa palkan korottamista tai palkkioita. Palkitseminen voi olla myös aineetonta, vilpittömät ja lämpimät kiitokset työnantajalta tai ilmaisu työntekijän arvostamisesta työn onnistuessa voi toimia monta kertaa jopa paremmin ja tehokkaammin. Nämä aineettomat palkitsemiset ovat omiaan parantamaan työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Mitä sitoutuneempia yrityksen työntekijät ovat yritykseen, jossa työskentelevät sitä vähemmän rahallisilla palkkioilla on merkitystä.

Seuraavalla sivulla on Kinnusen & Saarikosken kuvio työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen vaikutuksista yhteisen ymmärryksen ja työtehokkuuden lisäämiseksi.



Kuvio 7, Sitoutumisen ja motivaation vaikutukset (Kinnunen & Saarikoski 2005, 101)

Kuten yllä olevasta kuviosta voidaan päätellä, työntekijän sitoutuminen on sitä korkeampaa mitä vahvemmin motivaatio on sisäistä. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tekemisen ilosta ja työtehtävän nauttimisesta syntyvää motivaatiota. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan taas palkkoja ja palkkioita. Näin ollen voidaan todeta, että ulkoiset motivaatiotekijät eivät synnytä työntekijöissä pitkäaikaista sitoutumista. (Kinnunen & Saarikoski 2005, 100-102.)

4.1 Palkitseminen

Työntekijöiden palkitseminen on erittäin haastavaa niin motivointi kuin sitouttamismielessäkin. Suoralla palkitsemisella työnantaja pystyy motivoimaan

ja sitouttamaan työntekijöitään hetkellisesti, mutta pitkäaikaisena sitouttamis tai motivointikeinona se on todettu huonoksi. Työnantajan olisikin olennaisempaa suunnata ajatusmaailmansa siihen suuntaan, millä palkitsemiskeinoilla työntekijä pystyy löytämään itse oman motivaationsa. Palkitseminen nimittäin koostuu monista eri kokonaisuuksista. Palkitsemisen vaikutus työntekijän motivaatioon on suurempi kuin hänen sitoutumiseensa. Motivaatio muodostuu työntekijän omista olettamisista, siitä mitä työn tulisi hänelle antaa, kun taas sitoutumisessa työnantajan teoilla ja aatteilla on suurempi vaikutus työntekijän toimintaan.

Raha ei siis aina välttämättä ratkaise osaajien sitoutumista yritykseen. Eräs potentiaalinen motivointimalli Herzbergin mukaan on tunnustuksen saaminen. Tällä tavoin työnantaja voisi hänen mukaansa tukea työntekijän itseluottamusta ja kunnioitusta. Työnantajan tulisi lisäksi arvostaa jokaisen työntekijän tehtävää ja roolia. Tärkeää olisi myös saada tunnustusta esimieheltä ja organisaatiolta. (Lampikoski 2005, 245.)

Yritykset yleensä motivoivat työntekijää palkitsemalla häntä tehtävän vaativuuden, henkilökohtaisen osaamisen ja tehtävästä suoriutumisen kautta. Pritchardin mukaan palkitsemisen perustuessa pelkästään osaamiseen, se on yhtä lyhytnäköistä kuin palkitseminen ainoastaan tehtävän vaativuuteen tai suoriutumiseen perustuen. Tämän vuoksi palkitsemisessä onkin siirryttävä entistä enemmän yksilöperusteisempaan suuntaan, eli katsotaan enemmän työntekijän henkilökohtaista kapasiteettia, eikä niinkään työtehtävän vaativuutta, jolloin työntekijän motivaatio ja sitoutuminen voivat parantua huomattavasti. Lisäksi yritysten tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota esimiesten motivaatiotaitojen kehittämiseen, jolloin esimiehillä on resurssit saattaa työntekijä motivoituneeseen tilaan. (Sistonen 2008, 178–179; Viitala 2009, 16–17.)

Täytyy muistaa, että mikäli työntekijöiden palkkioita ei sidota suorituksiin, heikot työntekijät voivat olla tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, mutta hyvät työntekijät

ovat todennäköisemmin tyytymättömiä tilanteeseen ja työhönsä. (Ruohotie & Honka 2002, 39.)

4.2 Mentorointi ja perehdytys

Mentorointi on ohjausta ja tukea, jota osaava, kokenut ja kehittynyt henkilö antaa kehityshaluiselle ja –kykyiselle nuoremmalle työntekijälle. Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä työyhteisön sisältä tulevaa jäsentä, joka auttaa työntekijää suoriutumaan paremmin tehtävistään. Mentorointi on erittäin tärkeää varsinkin uusille työntekijöille. Heikolla alkusysäyksellä voi olla kauaskantoisia seurauksia työntekijän motivaatioon ja yrityksen sitoutumiseen liittyvissä asioissa. Kyseessä on siis tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, joka on avoin ja luottamuksellinen. Mentoroinnilla pyritään saamaan henkilöstössä piilevä hiljainen tieto kaikkien käyttöön, jolloin eläköityessä henkilö ei vie tieto taitoaan mukanaan. (Suonsivu 2011, 95.)

Perehdytyksen haasteena on, että perehdytys sitoo perehdyttäjän aikaa. Lisäksi perehdyttäjän tulisi muistaa, että vaikka asiat ovat hänelle itsestään selvyyksiä, ne eivät sitä välttämättä opetettavalle ole. Tämän kaltaisiin haasteisiin pystytään vaikuttamaan laadukkaalla ennalta suunnitellulla perehdyttämisaikataululla sekä laadukkailla käsikirjoilla. Esimiehen tulisi myös rohkaista perehdytettävää oma-aloitteiseen toimintaan. (Sundvik 2006, 95.)

4.3 Viestintä

Viestintä on se sitten sisäistä tai ulkoista vaikuttaa se myös työntekijän sitoutumiseen. Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta siitä mitä tapahtuu yrityksen tai sen yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä. Sisäinen viestintä sisältää epävirallista sekä virallista viestintää, ne luovat työyhteisön viestintäilmapiirin. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Opinnäytetyön aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa viestintä on yleisesti jaettu sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä viitataan sekä viralliseen, esimieheltä tulevaan tai yrityksen intranetistä luettuun että epäviralliseen, kahvipöydässä käytävään viestintään. Ulkoinen viestintä taas on yrityksen viestintää sen sidosryhmille tai asiakkaille. Ulkoista viestintää ei käsitellä tutkimuksessa tämän enempää sitouttamis- tai motivointikeinona. Jos työntekijä ei saa yritykseltään tietoa työhönsä tai työskentelemänsä yrityksen suuntaan liittyvistä asioista, voi se vaikuttaa hänen motivoitumiseen sekä sitoutumiseen yritystä kohtaan.

Ei pidä myöskään unohtaa, että viestintä voi olla myös ei-kielellistä, joka pohjautuu eleisiin. Tutkimusten mukaan työpaikalla valtaosa viestinnästä on juuri ei-kielellistä. Ei-kielellinen viestintä perustuu eleisiin, ilmeisiin ja kehon asentoihin. Esimiesten sanojen pitäisi näin ollen vastata heidän eleitään työntekijöiden kanssa asioidessa, koska eriparia olevat sanat ja eleet aiheuttavat työntekijöille hankaluutta, miten niitä pitäisi tulkita. (Nevalainen 2007, 34–35.)

Siukosaaren mukaan sisäinen viestintä on pitkälti henkilöstöviestintää. Henkilöstöviestintään kuuluvat perehdyttäminen, tiedotus, sisäisen markkinointi, yhteystoiminta, luottamus ja työtiedotus. Sisäisen viestinnän onnistuminen ja sen epäonnistuminen, näkyvät varsin herkästi yrityksen toiminnassa ja sen ilmapiirissä. Tutkimusten mukaan toimivan viestinnän uskotaan motivoivan ja sitouttavan henkilökuntaa sekä vahvistavan heidän työnsä tehokkuutta. (Siukosaari 2002, 65; Säteri & Hosiokoski 2008, 3.)

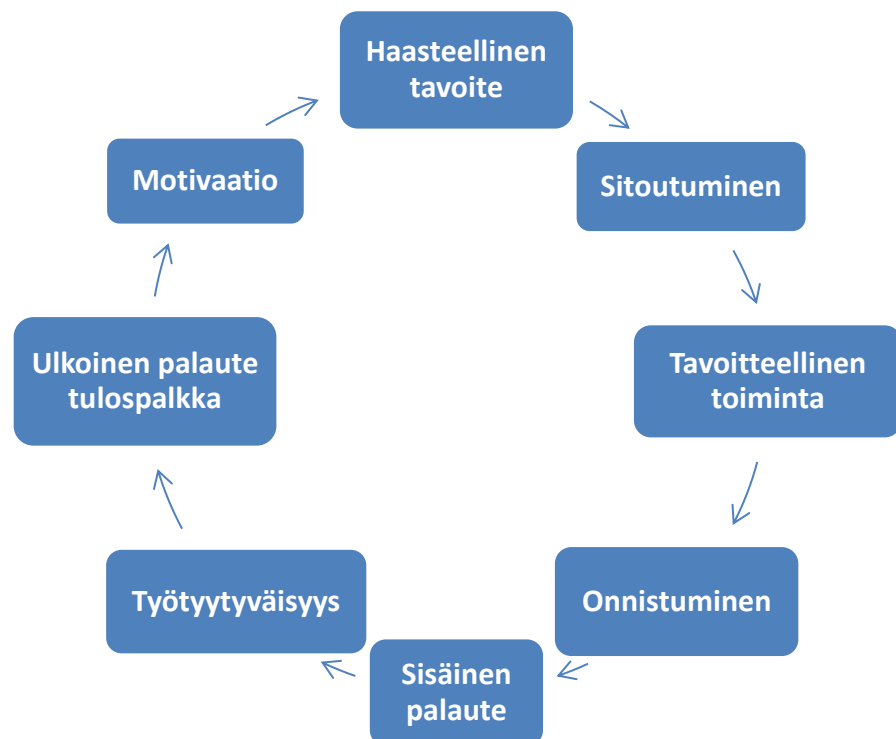
4.4 Osallistaminen ja tavoitteiden asetanta

Työnantajan tulisi antaa työntekijöiden osallistua heidän työtään koskevien seikkojen kehittämiseen. Mitä enemmän työnantaja saa osallistettua

työntekijää, sitä enemmän työntekijästä tuntuu, että hänen tekemisillään on merkitystä.

Tavoitteiden asetannassa työnantajan tulisi asettaa tavoitteet realistisesti, mutta samalla haasteellisesti siten, että henkilöstö sitoutuu niihin päästäkseen parhaaseen lopputulokseen. Kun tavoite saavutetaan, se luo työntekijälle sisäisen palautteen onnistumisesta ja näin ollen se lisää työtyytyväisyyttä. Sekä onnistuminen että henkilön itsensä huomaama epäonnistuminen voivat luoda halua uusiin tavoitteisiin ja haasteisiin. Työntekijän työhyvinvointia ei lisää se, että työntekijät kokevat yrityksen tavoittelevan menestystä heidän terveytensä ja henkisen tasapainonsa kustannuksella. (Gustafsson & Jokinen 1998, 84–85; Pyöriä 2012, 47.)

Gustafsson ja Jokinen ovat kuvanneet seuraavassa kuviossa miten onnistunut tavoitteiden asettaminen johtaa eräänlaiseen positiiviseen ketjureaktioon:



Kuvio 8, Onnistunut tavoitteiden asetanta (Gustafsson & Jokinen 1998, 85)

Tässä on olennaista se, että silloin kun työntekijä on mukana hahmottamassa tavoitteitaan ja ne on asetettu haastaviksi, mutta mahdollisiksi saavuttaa, työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä. Vaikka työntekijä ei olisi saavuttanutkaan tavoitteitaan, mutta niiden ollessa realistiset hänen epäonnistumisensakin voi ruokkia hänen motivaatiotaan.

4.5 Johtamistyyli

Vilskan mukaan hyvältä johtajalta voidaan vaatia ammatillista pätevyyttä, mutta se ei vielä riitä. Sen lisäksi alaisilla pitää olla tunne, että hänestä välitetään ja että hänestä ja hänen oikeuksistaan pidetään huolta. Hyvän johtajan tulee ottaa huomioon päätöksiä tehdessään myös alaistensa tunteet ja toiveet. (Vilka 1988, 25.)

Juutin mukaan johtamisotteen tulisi olla tehokkaissa organisaatioissa tukevaa ja kannustavaa. Mikäli työntekijästä tuntuu vaikealta saavuttaa tavoitteitaan kesken seurantajakson, niin esimiehellä tulisi olla aikaa antaa työntekijälle tukea ja resursseja tavoitteisiin pääsemiseksi. Mikäli henkilöstö pääsee tavoitteisiin tai ne jopa ylitetään, korostuu siinä työntekijän palkitseminen. Jos tavoitteisiin pääsemistä ei huomioida riittävästi, seuraavalla kerralla henkilöstön sitouttaminen tavoitteisiin on huomattavasti hankalampaa. Organisaation voidaan ajatella toimivan parhaiten silloin kun työntekijät tavoittelevat unelmiaan ja kun onnistumisista on tullut jokapäiväistä. (Juuti 2004, 55.)

Tosin täytyy muistaa, ettei perinteinen johtaminen kovine tavoitteineen ja esimiesvastuineen ole mihinkään kadonnut. Työntekijät haluavat kuitenkin tutkimusten mukaan esimiehen, johon he voivat luottaa, joka keskustelee ja kuuntelee. Hänen tulee olla luja, muttei kova, lempeä, palvelualtis sekä sydämeltään viisas, ja auttaa yksikköään onnistumaan. (Ojala & Ahonen 2005, 191–193.)

Heikko esimiestyöskentely vie motivaation ja heikentää työntekijän sitoutumista yhteisiin tavoiteisiin sekä yritykseen. Lisäksi se estää työntekijää sitoutumasta, oman osaamisensa kehittämiseen ja sen jakamiseen, lisäksi se haittaa onnistumisista ja työnilosta nauttimisesta. Se miten huono esimiestyö vaikuttaa myös koko yritykseen voi olla erittäin haitallista, koska heikosti motivoitunut työntekijä tuskin jaksaa tuottaa yritykselle tyytyväisiä asiakkaita. (Ojala & Ahonen 2005, 95.)

4.6 Palaute ja kannustaminen

Työntekijän on varsin vaikea työskennellä tehokkaasti, ellei hän saa riittävää palautetta tehdystä työstään. Palaute voi olla positiivista tai negatiivista, mutta olennaista on se, että esimiehen tulisi antaa palautetta työntekijälle rakentavasti.

Esimiehen tulisi pyrkiä kannustamaan työntekijöitään, jotta he pystyvät saavuttamaan heitä kohtaan suunnatut tavoitteensa. Palautteenanto ja työntekijöiden kannustaminen luovat yhdessä avoimempaa työilmapiiriä, joka myös samalla madaltaa työntekijän palautteen anto herkkyyttä hierarkiassa ylöspäin.

Tunnustuksen annon kannalta johtamistyyliä voidaan jakaa Ruohotie & Hongan (2002) mukaan kolmeen luokkaan:

1. Poikkeuksilla johtavat: Tällä tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa puututaan asioihin ainoastaan silloin, kun koetaan jotain olevan pielessä. Tämän kaltainen ”kannustaminen” on tutkimusten mukaan pääasiallinen syy työntekijöiden työmoraalin löystymiseen. Työntekijät kokevat, että tämänkaltainen johtaminen on heitä vähättelevää ja arvostelevaa johtamista.

2. Imartelu ja manipulointi: Imartelua pidetään kannustamisessa enemmänkin negatiivisena kuin positiivisena ja se aiheuttaa enemmän harmia kuin hyötyä työyhteisössä. Imartelua pidetään kontrollin ja hallitsemisen keinona enemmänkin kuin palautteen tai kannustamisen muotona. Tällaisessa imartelussa, tunnustukset ovat usein täysin yliampuvia ja sen myös työntekijät huomaavat, joka johtaa negatiiviseen ilmapiiriin.
3. Tunnustus ja arvostaminen: Huippusuoriutumisessa ja aikaansaamisessa saavutukset ovat jo toki itsessään palkkioita, mutta toki se tuntuu huomattavasti paremmalta, jos joku huomaa hyvän suoriutumisen. Työnantajalta tuleva tunnustus ja arvostus ovat niin työntekijöiden sitouttamisen kuin motivointitekijöidenkin valossa kärkilistalla.

Esimiehen on olennaista seurata sitä niiden välistä eroa, mitä on pyydetty ja sen mitä on todella saavutettu. Olennaista on ymmärtää se, että kun joku suoriutuu hyvin tämänhetkisestä tilanteesta mutta ei pyri kehittämään tilannetta, ei hän auta omaa tiimiään eikä yritystään kehittymään. (Ruohotie & Honka 2002, 50–53.)

4.7 Työn ominaisuudet

Työ itsessään voi myös sitouttaa ja motivoida tekijäänsä, mutta silloin työntekijän omien ajatusten ja arvomaailmojen tulee kohdata toisensa. Työnantaja voi myös sitouttaa työntekijöitään luomalla sellaiset ohjeistukset ja puitteet joiden avulla työntekijä kokee työn mielekkääksi.

Aidon sitouttamisen strategiassa työolosuhteita ja työnkuvaa kehitetään positiivisin toimenpitein. Työn tavoitteellisuutena tulisi olla työntekijöiden odotustensa, preferenssien ja resurssien kaltaiset työolosuhteet. (Lampikoski 2005, 18.)

Toimivan strategian ja menestyksekkään toiminnan täytyy Kinnunen & Saarikosken 2005 mukaan perustua seuraaviin tekijöihin:

- Arkipäivän toiminta, koska organisaation tulos tehdään siellä, eikä johdon seminaareissa konsultin kanssa.
- Huippuhetkiä täytyy etsiä yhdessä koko organisaation kanssa.
- Jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija.
- Kysyminen avaa, vastaaminen sulkee.
- Organisaatio muuttuu sellaiseksi, mitä se tutkii tai mihin se kiinnittää huomionsa.
- Osaaminen ja organisaation tulevaisuus kytkeytyvät yhteen.
- Menestys perustuu toivoon, iloon ja unelmiin.
- Onnistunut muutos on juoni uudessa tarinassa, ei vain interventio vanhaan tarinaan.
- Pitkän aikavälin onnistunut muutos on aina vapaaehtoista.

Kuten edellisestä voidaan huomata, johtajuudella sekä sillä minkälaiset eväät esimies antaa työntekijälleen on suuri merkitys työ onnistuneessa toteuttamisessa.

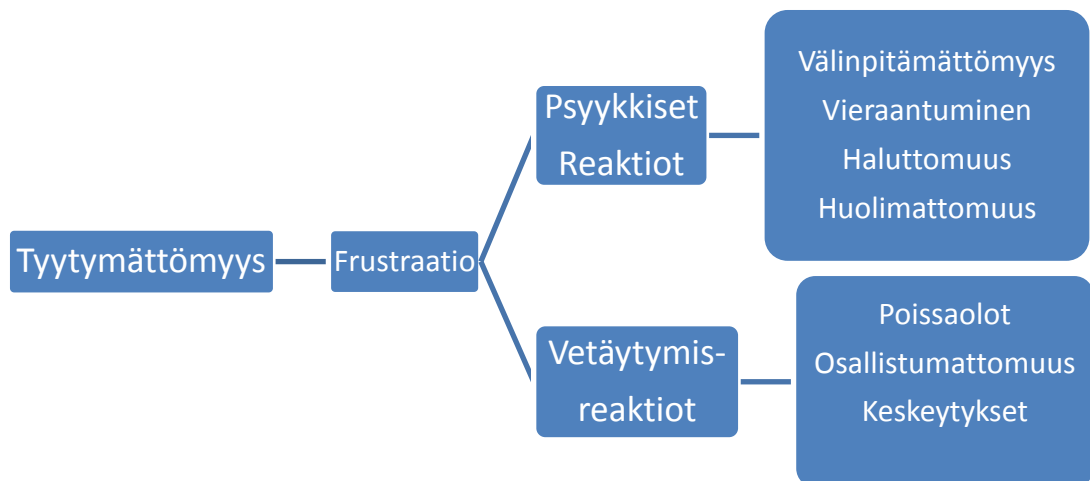
4.8 Työilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiriä on varsin hankala kuvata. Se on kuitenkin jotain sellaista, jonka eteen työntekijät ovat usein valmiita tekemään enemmän kuin vaaditun työpanoksen verran. Hyvä työilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä, pitää yllä korkeata motivaatiota ja saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Työilmapiirille on valitettavan olennaista se, että sitä ei välttämättä huomaa ennen kuin se on jo menetetty. Hyvän työilmapiirin menettämisen yhteydessä käy usein ilmi, että työntekijät eivät ole voineet vaikuttaa tarpeeksi omasta mielestään omaa työtään koskeviin päätöksiin tai työntekijät eivät ole saaneet riittävästi palautetta tai että se on ollut epäoikeudenmukaista. Jos ilmapiiriä leimaavat johdon epämääräiset lupaukset ja katteettomat imartelut, työntekijälle voi syntyä myös

epärealistisia käsityksiä omasta urakehityksestään, jolla voi olla vakavat seuraukset sitoutumisen ja motivaation kannalta. (Ruohotie & Honka 2002, 119–121.)

Kun taas yrityksen työilmapiiri on kannustava ja turvallinen, työntekijä sitoutuu yritykseen hän voi kokea yritykseen kohdistuvan arvostelun jopa henkilökohtaisena loukkauksena. Näin ollen ilmapiirillä on merkitystä niin työmotivaation, työtyytyväisyyden kuin työn tulostenkin kannalta.

Työilmapiiri on siis olennainen työntekijöitä sitouttava ja motivoiva asia. Mikäli työntekijä on tyytymätön työhönsä siitä, voi olla Chungin mukaan merkittäviä haittoja työskentelyyn.



Kuvio 9, Sitouttava ja motivoiva työilmapiiri (Chung 1977)

Yrityksen ilmapiiri riippuu huomattavassa määrin myös niin sanotusta objektiivisista tekijöistä, kuten yrityksen koosta, sen rakenteesta, kulttuurista, johtamistyylistä tai yrityksen tavoitteista. Ilmapiiriin vaikuttaa toki myös henkilöstön yksilölliset piirteet, kuten koulutus, työasenne ja palvelusajan pituus. Ilmapiirin vaikutus työntekijän tuottavuuteen on voimakkainta silloin, kun työntekijä kokee, että hän voi itse säädellä työn tuloksia. (Ruohotie & Honka 2002, 120–123.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa kerrotaan opinnäytetyöhön liittyvät tutkimuksen lähtökohdat, menetelmät, analysointitavat sekä eri tutkimusmenetelmien lähtökohdat.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen menetelmänä on kvantitatiivinen kysely, jossa tarkoituksena oli tarkastella asioita henkilöstön näkökulmasta. Kysely koskee varsin henkilökohtaisia asioita liittyen työntekijöiden työskentelytyytyväisyyteen ja motivoituneisuuteen liittyviä seikkoja. Tässä tutkimuksessa aineiston keräykseen käytettiin internet pohjaista Webropol -kyselyä, koska henkilökohtaisella haastattelulla tai suoralla sähköpostikyselyllä ei olisi saatu mielestäni tarpeeksi luotettavia vastauksia.

Aineiston keräys tapahtui kyselynä, jossa oli 59 väittämää ja neljä avointakysymystä. Väittämissä käytettiin Likertin 6-portaista järjestysasteikkoa, jossa toisessa ääripäässä oli täysin samaa mieltä ja toisessa täysin eri mieltä. Taulukosta oli poistettu tahallaan, ”en osaa sanoa” tai ”en tiedä vaihtoehdot”, jotta vastauksista saataisiin relevantimpia. Ajatuksena oli myös, että mikäli kysymys antaa aiheutta, voidaan 6-portaisesta muodostaa 3-portainen positiivinen, neutraali ja negatiivinen. Osa kysymyksistä oli myös ”kyllä” tai ”ei” vaihtoehdoilla ja osassa oli monivalintamahdollisuus.

Lisäksi työntekijöillä oli mahdollisuus vastata halutessaan muutamaa avoimeen kysymykseen. Avoimet kysymykset eivät olleet pakollisia kahta viimeistä kysymystä lukuun ottamatta. Näissä haluttiin selvittää mitkä kolme tekijää motivoi ja mitkä kolme tekijää heikentää työntekijöiden motivaatiota.

Kyselyn kokonaisvaltaisena tehtävänä oli pyrkiä pääsemään riittävän syvälle sisälle työntekijöiden ajatusmaailmaan siitä, miten he omasta mielestään kokevat viihtyvänsä työssään.

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto on kerätty yrityksen työntekijöiltä tätä tutkimusta varten. Tutkimuskysely lähetettiin kunkin alueen työntekijöille sähköpostin jakelulistan kautta siten, että viestissä oli linkki Webropol kyselyyn. Kysely tehtiin suomeksi ja ruotsiksi, jotta tulokset olisivat valideja ja vertailukelpoisia.

Kysymykset syntyivät pitkälti opinnäytetyössä käytetyn viitekirjallisuuden pohjalta. Kysymyksiä muotoiltiin ja hahmotettiin paremmin juuri tätä tutkimusta silmällä pitäen. Osa kysymyksistä syntyi omasta tarpeesta tutkia tiettyä asiaa ja osa kysymyksistä muotoiltiin yrityksen edustajan kanssa.

Tutkimus käsittää yksilön taustamuuttujista alueen, iän, sukupuolen, koulutuksen sekä työskentelyvuodet yleisesti. Aineisto käsittelee lisäksi työntekijöiden omaa mielipidettä omaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioonsa. Lisäksi aineisto käsittää aluejohdolta ja omalta esimieheltä saatavaa palautetta ja viestintää.

Kysely lähetettiin kaikille yrityksen tutkimuksen kohteena olevien alueiden työntekijöille. Kysely lähetettiin yhteensä 164:lle henkilölle.

5.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön tutkimus osuus suoritettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltui tähän aiheeseen ja tutkimusongelmaan parhaiten.

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimustapa dokumentoi keskeisiä ilmiöitä ja asioiden kiinnostavia piirteitä. Kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kyselytutkimuksen etuna yleensä pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laajakin tutkimusaineisto. Kyselytutkimus on monesti myös tehokkain tapa, koska vastaajien määrä voi olla erittäin suuri. Kyselytutkimuksella aineisto voidaan myös nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon eri työkalujen analysoitavaksi. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, selittämään ja vertailemaan tarkasteltavia ilmiötä. (Vilka 2007, 14–27; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 193–195.)

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey-tutkimusta. Tällöin tutkimuksessa kerätään tietoa vastaajilta käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Aineisto kerätään vastaajilta standardissa muodossa eli täsmälleen samalla tavalla kultakin vastaajalta. (Hirsjärvi ym. 2006, 182.)

Aineisto käsitellään SPSS:n ja Webropolin oman analysointityökalun kanssa. Tarkoituksena on tehdä eri muuttujista ristiintaulukointia, joilla voidaan varmistaa tarkistuskysymysten kautta, ovatko kysyjät ymmärtäneet mitä on kysytty ja ovatko he vastanneet kyselyyn johdonmukaisesti.

Työntekijöiden sitoutumisasteen ja motivaation selvittämistä varten muodostettiin lisäksi mittari, jolla pyrittiin selvittämään vielä paremmin yrityksen työntekijöiden tämänhetkistä sitoutumisen ja motivaation tasoa:

Sitoutumismittariin otettiin seuraavat kysymysnumerot muuttujiksi:

7. Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni
13. Työskentelen mielestäni tehokkaasti suurimman osan työajasta
44. Pidän etenemismahdollisuuksia työssäni tärkeänä
61. Oletko harkinnut työnantajan vaihtamista viimeisen 12 kk aikana

Motivaatiomittariin otettiin seuraavat kysymysnumerot muuttujiksi:

- 9. Arvostan omaa työtäni
- 10. Koen olevani motivoitunut työntekijä
- 15. Minulla on halua kehittyä työssäni
- 20. Olen valmis ponnistelemaan kovasti tavoitteideni saavuttamiseksi
- 63. Oletko harkinnut työtehtävän vaihtoa yrityksen sisällä palkkaluokassa alaspäin viimeisen 12kk aikana?

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineiston kautta tulevat tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabelius voidaan esimerkiksi todentaa sillä, että kaksi henkilöä saa samasta tutkimuksesta saman loppupäätelmän. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 226.)

Tutkimustulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksesta tulee saada sama lopputulos toistettunakin. Kyselyissä voi aina tulla reliabiliteettia laskevia virheitä. Tällaisia ovat muun muassa, sellaiset tilanteet joissa kysyjä ja vastaaja ymmärtävät kysymyksen asettelun eri tavalla. Tätä seikkaa pyrittiin vähentämään sillä, että ennen kyselyn lähettämistä lähetin kyselyn kolmelle kollegalleni, joiden ajatusmaailman heidän sitoutumisesta ja motivaatiosta luulin tietäväni. Kollegat edustivat molempia sukupuolia ja kaikki eri ikäluokkaa. Lisäksi koska yksi alueista on ruotsinkielinen, tuli kysely tehdä myös ruotsiksi. Ruotsinkielisen kyselyn toteutuksessa minulla oli apunani suomenruotsalainen henkilö, joka varmisti, että ruotsinkielinen kysely oli identtinen suomenkielisen kanssa. Lisäksi ruotsinkielisen kyselyn koevastasi henkilö, joka olisi lopulliseenkin kyselyyn vastannut ruotsiksi. Tutkimuksen reliabiliteettia voi huonontaa heikko vastausaktiivisuus, jolloin ei saada riittävän suurta otosta. Tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa on otettu huomioon eri alueiden vastausmäärien suhteet.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentäviä virheitä voi sattua myös tutkimustuloksia käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Tämän vuoksi tutkijan on tarkasteltava aineistoa mahdollisimman huolellisesti ja pitää omat ennakkoluulot ja asenteet tutkimuksen ulkopuolella.

Toinen tutkimukseen olennaisesti liittyvä seikka on sen validius. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. Tutkimuksen validiuteen voivat siis vaikuttaa tutkijan omat harhakuvitelmat siitä, mitä hän luulee tutkivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 227.) Tutkimustuloksia analysoidessa olen pitänyt omat oletukseni taka-alalla ja analysoinut tuloksia täysin ennakkoluulottomasti.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Opinnäytetyössä esille tulleet tutkimustulokset, yhteenveto ja johtopäätökset ovat salaisia.

LÄHTEET

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63(1), 1-18.

Benkhoff, B. 1997, Ignoring Commitment Is Costly: New Approaches Establish the Missing Link Between Commitment and Performance. *Human Relations* 50, 701-726

Chung, K. H. 1977, *Motivational Theories and Practices*. Columbus, OH: Gid

Cohen, A. 2004, *Multiple Commitments in the Workplace*. New York: Lawrence Erlbaum Associates

Deci, E. & Flaste, R. 1996, *Why We Do What We DO- Understanding Self-Motivation*. New York: Penguin Books

Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1998, *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tampere: Tammer-Paino Oy

Hirsjärvi S, Remes, P ja Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. *Tutki ja kirjoita*. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1967. *The Motivation to Work*. New York: Wiley

Jokivuori, P. 2002, *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön*, väitöskirja Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Juuti, P. 1992, *Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*, Keuruu: Otava

Juuti, P. 2004. *Toivon johtaminen*. Helsinki: Otava

Järvi, P. 1999, *Sitoutuminen ja ammattikuva, Neljännesvuosisata johtamis- ja organisaatiotutkimusta Turun Kauppakorkeakoulussa*, Turku: Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja

Kechand, A. & Strawser, J. 2001, Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Accounting Research. *Behavioral Research in Accounting*: Vol. 13, No. 1, pp. 221-251

- Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2005. Toivoa paremmasta johtamisesta. Keuruu: Otava
- Kärkkäinen, M. 2005, Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä Helsinki: Edita Prima Oy
- Lampikoski, K. 2005, Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lester, R. K. 1998, The Productive Edge: How U.S industries are Pointing the Way to a new Era of Economic Growth. New York: W.W.Norton & Company
- Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. Norlund, H. 2004, Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Luostarinen, H. & Väliverronen, E. 1991, Tekstinsyöjät Tampere: Vastapaino
- Maslow, A. 1943. A theory of human motivation. Psychological Review, Vol 50, N:o 4 370-96
- Meyer, J. & Allen, N. 1991, A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, Vol. 1, No.1, 61-89
- Morrow, P. 1993, The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: Jai Press
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999, Hengittävä työyhteisö – Johtamista muutospöytäkirjassa. Helsinki: Edita Oy
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki:Edita
- O'Reilly CA, Chatman J 1986. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. J. Appl. Psychol. 71: 492-499.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro
- Pyöriä, P. 2012 Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus
- Randall, D.M. 1987. Commitment and the organization: The organization man revisited. Academy of Management Review, 12, 460-471
- Rantamäki, T., Kauhanen, J & Kolari, A. 2006, Onnistu palkitsemisessa, Helsinki: WSOYpro
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010, Motivaatio, työn ilo ja into, Helsinki: Yrityskirjat Oy

- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat –viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Bookwell
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002, Palkitseva ja kannustava johtaminen, Helsinki: Edita Prima Oy
- Ruohotie, P. (2003a). Mitä on ammatillinen huipputaiteen osaaminen? Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 5(1), 4-11.
- Ruohotie, P. (2005b). Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 7(3), 4-18.
- Sansone, C. & Harackiewicz, J. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivation. Search for Optimal Motivation and Performance. San Diego: Academic Press
- Sistonen, S. 2008, Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum
- Siukosaari, A. 2002, Yhteisöviestinnän opas.2.painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sotarauta, M. 1996, Kohti epäselvyyden hallintaa : Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdaksi. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Finnpublisher
- Sundvik, L. 2006, Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy
- Suonsivu, K. 2011, Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress
- Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Viestintätoimisto DESKI. Luettu 27.3.2013. http://www.tiedottaja.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf
- Vilksa, J. 1988. Toivo voittaa pelon. Helsinki: Wsoy
- Vilksa, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vroom, V. 1967. Work and motivation. New York: Wiley
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normative view. Academy of Management Review. 7(3). 418-428