



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Case: Hypermarket

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Milla Remes

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

REMES, MILLA:

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät  
Case: Hypermarket

Markkinoinnin opinnäytetyö, 55 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö tutki työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä asioita yrityksen kannattaa kehittää, jos työntekijöiden sitoutumista halutaan parantaa. Case-yrityksenä oli päivittäis- ja käyttötavaroita myyvän hypermarketketjun yksikkö.

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen keskiössä on sitoutuminen, joskin motivaation vaikutusta sitoutumiseen tarkastellaan myös. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään sitoutuneisuuden ilmenemistä työntekijän toiminnassa, sitoutumisen merkitystä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kirjallisuuskatsauksessa löydetty sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on jaettu neljään ryhmään: palkitseminen, työ ja työyhteisö, johtaminen ja esimiestyö sekä henkilö itse ja elämäntilanne.

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin informoitua kyselyä. Case-yrityksen työntekijöille jaetussa kyselylomakkeessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon erilaiset kirjallisuuskatsauksessa löydetty tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja miten tyytyväisiä he ovat näiden nimettyjen tekijöiden toteutumiseen case-yrityksessä.

Tutkimuksessa ilmeni, että case-yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat etenkin johtamiseen ja esimiestyöhön sekä työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät. Tyytymättömyyttä esiintyi etenkin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien tekijöiden suhteen. Tutkimuksessa selvisi, että case-yrityksessä on melko vähän vahvasti sitoutuneita työntekijöitä ja että suurin osa työntekijöistä on harkinnut työpaikan vaihtamista.

Case-yrityksen on mahdollista vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista hyödyntämällä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Case-yritys voi parantaa etenkin niitä tärkeiksi koettuja tekijöitä, joiden toteutumiseen kyselyyn vastanneet työntekijät eivät olleet täysin tyytyväisiä. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi tutkimuksessa nousivat tiedonkulku ja tiedottaminen, työn vaihtelevuus ja mielenkiintoisuus sekä esimiestyö.

Asiasanat: sitoutuminen, motivaatio, palkitseminen, esimiestyö

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

REMES, MILLA:

Factors influencing employee commitment  
Case: Hypermarket

Bachelor's Thesis in Marketing, 55 pages, 11 pages of appendices

Autumn 2013

## ABSTRACT

---

This thesis examined the factors which influence employee commitment. The aim of the thesis was to discover which factors a company should develop if it wants to improve employee commitment. The case company was a store part of a hypermarket chain which sells groceries and home and speciality goods.

The literature review of the thesis focuses on commitment, although it also examines the influence of motivation on commitment. The literature review discusses how commitment can be seen in an employee's behaviour, the significance of commitment and the factors influencing commitment. The factors influencing commitment are divided into four groups: rewarding, work and work community, leadership and management, and the person himself and their life situation.

The thesis study was conducted as a quantitative research. The data was collected through an informed questionnaire. The employees of the case company were given a questionnaire where they were asked to evaluate to what extent different factors influence their commitment and how satisfied they are with the same factors in the case company.

The study revealed that the commitment of the case company's employees is influenced especially by factors related to leadership and management and work and work community. The employees are most dissatisfied with factors related to leadership and management. According to the study results there are only a few strongly committed employees in the case company, and the majority of the employees have considered finding a new job.

The case company can use the results of the study to strengthen the commitment of its employees. The case company should especially improve the factors which were considered important for commitment, but which the employees were not fully content with. The most important development needs found in the study were information and briefing, variability and interestingness of the work, and management.

Key words: commitment, motivation, rewarding, management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Opinnäytetyöraportin rakenne	2
2	KIRJALLISUUSKATSAUS	4
2.1	Motivaatio	4
2.1.1	Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat	4
2.1.2	Työmotivaatio ja siihen vaikuttaminen	7
2.2	Sitoutuminen	9
2.2.1	Sitoutumisen luonne ja voimakkuus	11
2.2.2	Sitoutumisen merkitys ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	12
2.2.2.1	Palkitseminen	14
2.2.2.2	Työ ja työyhteisö	17
2.2.2.3	Johtaminen ja esimiestyö	20
2.2.2.4	Elämäntilanne ja henkilö itse	24
2.3	Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys	26
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	28
3.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkimuskonteksti	28
3.2	Tutkimusmenetelmät	29
3.3	Tutkimuksen vaiheet	30
4	TULOKSET	35
4.1	Palkitseminen	35
4.2	Työ ja työyhteisö	39
4.3	Johtaminen ja esimiestyö	42
4.4	Elämäntilanne ja henkilö itse	44
4.5	Sitoutumisen voimakkuus ja työpaikan vaihtohalukkuus	46
5	POHDINTA	49
5.1	Yhteenveto ja pohdinta	49
5.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	51
5.3	Uusia tutkimuskohteita	53
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	56

# 1 JOHDANTO

Tämä luku sisältää opinnäytetyöraportin johdannon. Luvussa käsitellään opinnäytetyön taustaa ja esitellään opinnäytetyöraportin rakenne.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Suomessa työssä viihdytään usein huonosti, ja työ on monelle pakonomaista puurtamista. Suurimpia työelämän ongelmia ovat esimerkiksi kiire, niukka palaute, vähäinen palkitseminen, esimiesten mitätön tuki, epäoikeudenmukainen kohtelu ja töiden huono organisointi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 95.) Työnantajan ja työntekijöiden välille ei enää automaattisesti synny yhtä vahvaa sidettä kuin ennen, koska työn luonne on muuttunut. Työnantajat eivät voi enää luvata työntekijöille vakituista työtä koko loppuelämäksi, eivätkä työntekijät välttämättä suostu sitoutumaan pitkäväteiseen työhön vain sillä perusteella, että joskus tulevaisuudessa pääsevät eläkkeelle. Jos työpaikka ei ole sisäisesti palkitseva, työntekijä luopuu siitä entistä helpommin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 98-99.) Aikaisemmin työntekijät saattoivat sitoutua samaan työpaikkaan koko eliniäkseen, mutta tulevaisuudessa työnantajan tai jopa koko uran vaihtoalttius tulee vain lisääntymään (Lampikoski 2005, 30).

Työntekijöiden suuri vaihtuvuus on tyypillistä esimerkiksi kaupan alalla. Palvelualojen ammattiliitto PAMin toisen varapuheenjohtajan Kaarlo Julkusen mukaan jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus johtuu pääasiassa siitä, että työntekijöille tarjotaan ainoastaan osa-aikatyötä, johon kaiken lisäksi yleensä annetaan huono perehdytys. Useimmiten osa-aikatyöntekijät myös jäävät työnantajan tarjoaman koulutuksen ulkopuolelle. Julkusen mielestä työntekijöiden työhön sitoutumista voitaisiin kaupan alalla parantaa, jos työntekijöille annettaisiin esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työvuorojensa sijoitteluun tai heidän koulutukseensa ja ammatissa kehittymiseen panostettaisiin enemmän. Kaupan alalla työsuhteiden kestot lyhenevät jatkuvasti, mistä on syytä olla huolissaan. (Palvelualojen ammattiliitto 2012.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Aihe on merkittävä ja mielenkiintoinen, koska sitoutuneet työntekijät suoriutuvat

työtehtävistään laadukkaammin ja tehokkaammin kuin sitoutumattomat, ja siten vaikuttavat yrityksen menestymiseen. Tämän vuoksi kannattaa pohtia, miten työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa. Sitoutumisen lisäksi opinnäytetyössä käsitellään motivaatiota, koska sitoutuminen ja motivaatio liittyvät läheisesti toisiinsa. Varsinkin arkikielessä sitoutumisella ja motivaatiolla tarkoitetaan usein samaa asiaa. Motivaatio ja sitoutuminen toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, ja samat tekijät vaikuttavat sekä motivaatioon että sitoutumiseen. Koska sitoutuminen ja motivaatio ovat subjektiivisia käsitteitä, niiden määrittäminen ei ole helppoa. Motivaatio viittaa henkilön haluun ponnistella tiettyyn suuntaan. Motivoitunut työntekijä yrittää enemmän ja jaksaa tehdä töitä tehokkaasti. Sitoutumisessa on kyse ihmisen ja organisaation välisestä suhteesta. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin, haluaa suoriutua työtehtävistään hyvin ja ajattelee omien henkilökohtaisten intressiensä lisäksi myös työnantajansa etua.

Idea tähän opinnäytetyöhön lähti liikkeelle kirjoittajan omasta työkokemuksesta kaupan alalla. Kaupan alalla on paljon nuoria, osa-aikaisia työntekijöitä, joiden motivaatio ei aina tunnu olevan kovin korkealla. Esimerkiksi kassatyö on harvalle unelma-ammatti, joten työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Kysymyksiksi nousevat: kuinka moni on todella sitoutunut työpaikkaansa, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja kuinka moni haluaa auttaa yritystä saavuttamaan asetetut tavoitteet.

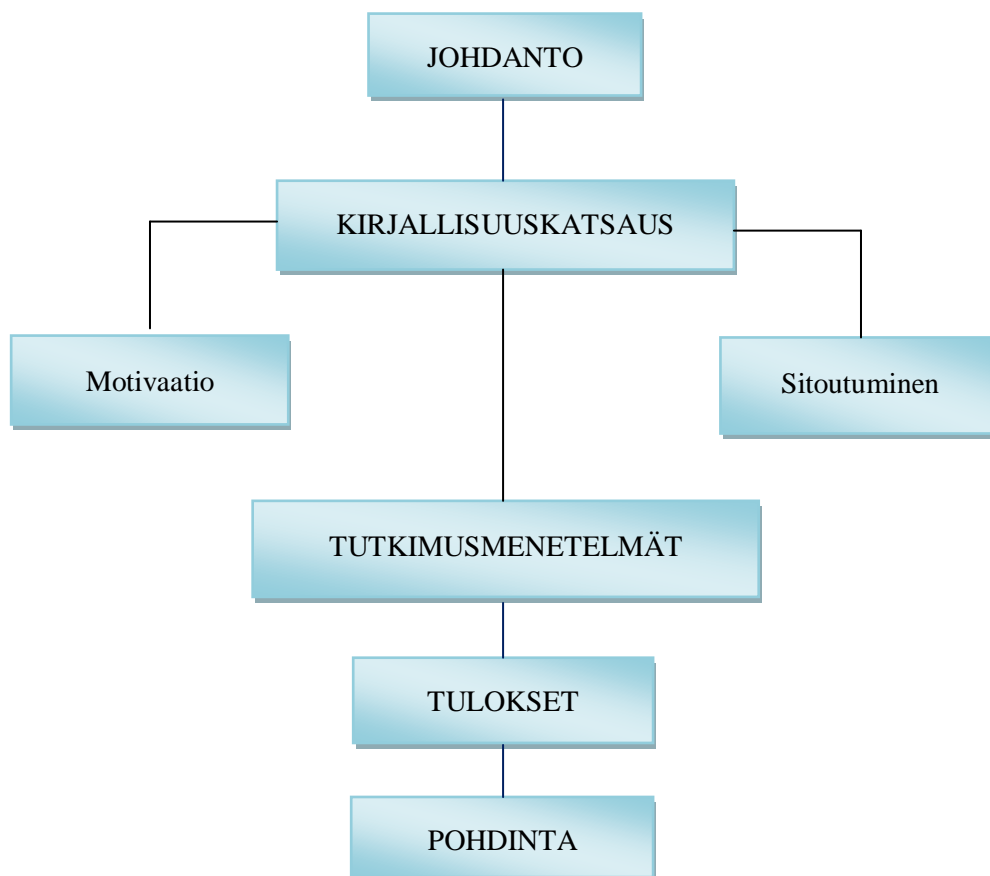
## 1.2 Opinnäytetyöraportin rakenne

Tämä opinnäytetyöraportti rakentuu viidestä pääluvusta. Toinen luku on kirjallisuuskatsaus, jossa esitellään opinnäytetyön teoriataustaa. Luvussa käsiteltävät pääaiheet ovat motivaatio ja sitoutuminen. Tarkastelun alla ovat etenkin sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, joita tutkitaan opinnäytetyön case-osuudessa.

Kolmannessa luvussa siirrytään opinnäytetyön case-osuuteen. Luku esittelee ensin tutkimuksen tavoitteen, tutkimuskysymykset ja rajaukset. Sen jälkeen kerrotaan tarkemmin tutkittavasta case-yrityksestä. Luvussa esitellään myös käytetyt tutkimusmenetelmät. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen vaiheet.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosten esittelyssä käytetään samaa sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden jaottelua kuin kirjallisuuskatsauksessa.

Viides luku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon ja pohdinnan. Case-yritykselle tehdään myös kehittämissuhteita tutkimuksen tulosten pohjalta. Luvussa käsitellään lisäksi luotettavuuden arviointia sekä esitellään mahdollisia uusia tutkimuskohteita. Opinnäytetyöraportin rakenne on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyöraportin rakenne.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Tämä luku esittelee opinnäytetyön teoriataustaa. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään motivaatiota. Luku esittelee lyhyesti kaksi tunnettua motivaatioteoriaa, Maslowin tarvehierarkian ja Herzbergin motivaatio-hygienia-teorian. Tämän jälkeen käsittelyssä ovat työmotivaatioon vaikuttaminen, työmotivaatiotekijät ja työmotivaation merkitys. Kirjallisuuskatsauksen toinen alaluku tarkastelee sitoutumista. Siinä kerrotaan, millä tavoin sitoutuneisuus näkyy työntekijän toiminnassa ja millä eri tavoin sitoutumisen luonnetta ja voimakkuutta on kirjallisuudessa määritelty. Kirjallisuuskatsauksen kolmas alaluku vetää edelliset alaluvut yhteen ja käsittelee sitoutumisen merkitystä ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät on tässä opinnäytetyössä jaettu neljään ryhmään: palkitseminen, työ ja työyhteisö, johtaminen ja esimiestyö sekä elämäntilanne ja henkilö itse.

### 2.1 Motivaatio

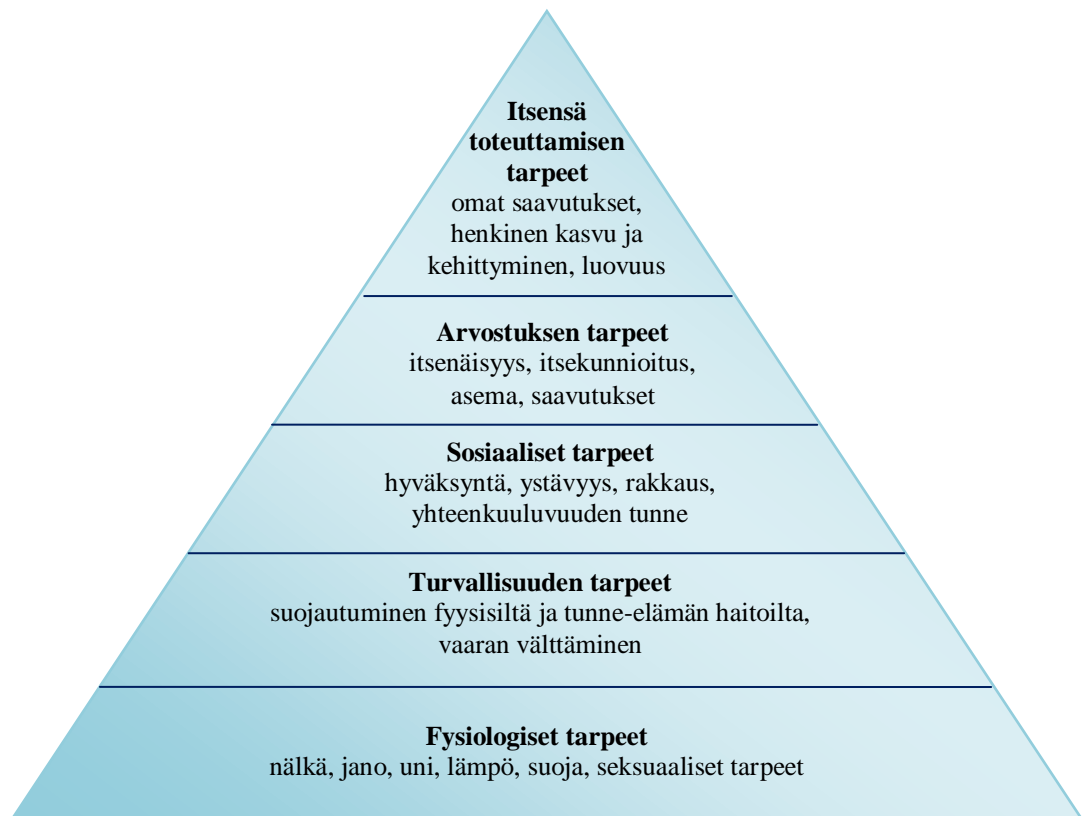
Motivaatio-sana on syntynyt liikkumista tarkoittavan latinankielisen sanan ”movere” pohjalta. Vähitellen sana on muuttunut merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. (Kauhanen 2009, 112.) Motivaatio syntyy monimutkaisessa prosessissa, johon vaikuttavat yksilön persoonallisuus, emotionaaliset ja järkipäiset tekijät sekä sosiaalinen ympäristö. Motivaatiota voidaan kuvata toiminnan ärsykkeenä, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai yhteisönsä tavoitteita. (Liukkonen ym. 2006, 10-12.)

#### 2.1.1 Maslowin ja Herzbergin motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on luotu lukuisia, mutta yksi tunnetuimmista on amerikkalaisen Abraham Maslowin esittämä viisiportainen tarvehierarkia. Maslowin mukaan tarpeet ovat hierarkkisesti järjestäytyneitä, joten uuden tarpeen syntyminen edellyttää, että aiempi, hallitsevampi tarve on jo tyydytetty. Yhden tarvetason tyydyttäminen nostaa ihmisen mieleen uusia, korkeamman tason tarpeita, ja näin tarvehierarkiassa siirrytään aina vain eteenpäin. Niin kauan kuin tiettyä tarvetta ei ole tyydytetty, tämä tarve ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Jo tyydytetyt tarpeet eivät toimi aktiivisina motivaattoreina. (Maslow 1943, 371; 395.)



Tarvehierarkia lähtee liikkeelle fysiologisista tarpeista, jotka ovat Maslowin mukaan kaikkein hallitsevimpia tarpeita. Esimerkiksi todella nälkäinen ihminen unohtaa kaikki muut tarpeensa ja ajattelee ja haluaa vain ruokaa. Työpaikalla tähän alimpaan tasoon liittyvät esimerkiksi työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta ja lepotauot. Fysiologisten tarpeiden jälkeen pyritään tyydyttämään turvallisuuden tarpeita. Näitä tarpeita työpaikalla tukevat muun muassa työturvallisuus, ergonomia ja palkkaus. Myös varma työsuhde synnyttää turvallisuuden tunnetta. Tämän tason saavutettuaan ihmiset haluavat tyydyttää sosiaalisia tarpeita. Työpaikalla tätä tarvetasoa tyydyttävät esimerkiksi erilaiset ryhmät ja tiimit sekä hyvä esimiesalainen suhde. Seuraavalla tasolla kohdataan arvostuksen tarpeet, jotka voidaan jakaa kahteen ryhmään. Ihminen tarvitsee sekä saavutuksia, itsevarmuutta, itsenäisyyttä ja vapautta että mainetta, vaikutusvaltaa, huomiota ja arvostusta. Ihmisen tarvetta saada osakseen arvostusta muilta tyydyttävät työpaikalla esimerkiksi kehityskeskustelut, palautekäytännöt ja palkitseminen. Viimeiselle ja ylimmälle tasolle päästyään ihminen lähtee tyydyttämään itsensä toteuttamisen tarpeita. Vastatälle tasolle päästyään ihminen on valmis luovaan ja kehittävään toimintaan. Tällä tasolla kyse on urakehityksestä, työnilosta ja sitoutumisesta. (Maslow 1943, 371-384; Joutsenkunnas & Heikura 1996, 101; Lämsä & Hautala 2008, 82.) Kuviossa 2 on hierarkian viisi tasoa ja kuhunkin tasoon liittyvät tarpeet.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2008, 82).

Joutsenkunnas ja Heikura (1996, 101) kritisoivat Maslowin hierarkiaa, koska se antaa todellisuudesta yksinkertaistetun kuvan. Reaalimaailmassa tarpeita ei välttämättä tyydytetä portaittain, vaan ihmisellä voi olla useita tarpeita samaan aikaan. Jos työntekijä asettaa palkan ja turvallisuuden etusijalle, on se yleensä merkki siitä, että heidän työnsä on niin eristäytynyttä ja rutiininomaista, ettei se salli yhteenkuuluvuuden tunteen kokemista tai itsensä toteuttamista. Lämsä ja Hautala (2008, 83) kuitenkin muistuttavat, ettei Maslow alun perin tarkoittanutkaan tarvehierarkiaa sovellettavaksi työelämään. Mallilla on siitä huolimatta ollut merkittävä vaikutus käsityksemme työmotivaatiosta ja sen sisällöstä. Teoria on myös vahvistanut näkemystä, jonka mukaan työn pitäisi vastata työntekijöiden tarpeisiin.

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Frederick Herzbergin esittämä motivaatiohygieniateoria. Herzbergin mallissa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaetaan kahtia tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Työtyytyväisyyttä tuottavia asioita kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Nämä tekijät ovat itse työhön liittyviä, ja herättävät työntekijässä myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvän asenteen. Tyytymättömyyttä tuottavia asioita kutsutaan hygieniatekijöiksi. Ne ovat varsinaisen työn ulkopuolisia tekijöitä, jotka liittyvät fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön. Nämä tekijät saavat työntekijät tuntemaan tyytymättömyyttä ja synnyttävät kielteistä asennoitumista. (Lämsä & Hautala 2008, 84.) Taulukossa 1 on eriteltynä asiat, jotka teorian mukaan synnyttävät työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä. Taulukosta 1 voidaan nähdä, kuinka monia erilaisia asioita on otettava huomioon, jos työpaikalla halutaan lisätä työtyytyväisyyttä ja parantaa motivaatiota.

Taulukko 1. Motivaatio- ja hygieniatekijät (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104-105; Lämsä & Hautala 2008, 84).

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tunnustus työstä</li> <li>▪ Saavutukset työssä</li> <li>▪ Kehittymismahdollisuudet, koulutus</li> <li>▪ Ylennys</li> <li>▪ Vastuu</li> <li>▪ Työ itse</li> <li>▪ Toiminnanvapaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taloudelliset: palkka, sosiaaliset edut, lomat</li> <li>▪ Fyysiset: työympäristö, työjärjestelyt</li> <li>▪ Sosiaaliset: työtoverit, suhde esimieheen, juhlat</li> <li>▪ Status: titteli, etuisuudet</li> <li>▪ Opastaminen: kokoukset, ilmoitustaulu</li> <li>▪ Turvallisuus: oikeudenmukaisuus, ystävällisyys, työturvallisuus</li> </ul>

Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota, koska motivaatiotekijät lisäävät tyytyväisyyttä. Huonoiksi koetut hygieniatekijät sen sijaan synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Hyvin järjestettyinä hygieniatekijät eivät kuitenkaan lisää tyytyväisyyttä, vaan ne pitävät tilanteen ikään kuin neutraalina. Jos työpaikalla halutaan vähentää tyytymättömyyttä, on vaikutettava ensin hygieniatekijöihin. Kun ne ovat kunnossa, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. (Lämsä & Hautala 2008, 84.)

### 2.1.2 Työmotivaatio ja siihen vaikuttaminen

Kärkkäisen (2005, 53) mukaan työmotivaatio määrittelee sen, miten halukkaasti henkilö käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan työtehtäviensä tekemiseen. Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse työsuoritukseen. Kyse on kovasta yrittämisestä, toimintaan sitoutumisesta, tehtävien haasteellisuudesta ja työsuoritusten laadusta. Vahvan motivaation omaava henkilö yrittää enemmän kuin muut, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy enemmän ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin. (Liukkonen ym. 2006, 12.) Myös Kaivolan (2003, 150-151) mukaan motivaatiotekijät vaikuttavat ratkaisevasti siihen, millä intensiteetillä työ tehdään. Jos työntekijä on motivoitunut, hänen suorituskykynsä on korkea eikä työ merkittävästi rasita.

Motivaatiosta puhuttaessa on pidettävä mielessä motivaation subjektiivisuus. Eri henkilöitä motivoivat erilaiset asiat. Toista motivoiva asia voi olla toiselle täysin merkityksetön. (Piili 2006, 47-48.) Työmotiivina voi olla esimerkiksi halu osallistua yhteiskunnan rakentamiseen; työ voi toimia ihmissuhteiden muodostumiskanavana tai ainoastaan ansioiden muodostajana; toista motivoivat numeeriset myyntiluvut ja toista tyytyväiset asiakkaat (Kärkkäinen 2005, 53). Aarnikoivun (2010, 47) mukaan motivaation perusluonne pysyy koko elämän ajan suhteellisen muuttumattomana, mutta työuran vaihe ja ikä vaikuttavat motivaatioon. Työuran alussa tärkeimmiksi asioiksi nousevat palkka, uralla eteneminen ja palaute. Työuran keskivaiheilla esiin nousevat ammatillinen uudistuminen sekä työn ja vapaaajan yhteensovittaminen. Kokeneemmat työntekijät arvostavat etenkin työsuhteen

pysyvyyttä ja palautetta. Aineellisen palkitsemisen merkitys ja kilpailunhalu vähenevät ja yhteistyö korostuu.

Erilaisista motivaatiotekijöistä puhuttaessa tehdään usein jako sisäisiin ja ulkoi-  
siin. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pääasiassa subjektiivisia, sisäisesti välittyviä,  
ja ulkoisia motivaatiotekijöitä kestävämpiä ja tehokkaampia. Ne liittyvät työn  
sisältöön ja tulevat esille tunteina. Sisäisinä motivaatiotekijöinä voivat toimia  
esimerkiksi kiinnostus työtehtäviin, innostuminen uusien taitojen oppimisesta tai  
halu tehdä merkityksellistä työtä ja auttaa muita. Ulkoiset motivaatiotekijät sen  
sijaan ovat lyhytvaikutteisia, objektiivisia ja organisaatiosta johdettavissa olevia.  
Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi palkka, kannusteet ja julkiset tun-  
nustukset, ylennykset ja osallistumismahdollisuudet. Esimerkiksi palkankorotus  
vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, mutta vain vähän aikaa. Sen vaikutus hiipuu  
ajan myötä. (Piili 2006, 48.) Tämän vuoksi ulkoihin motivaatiokeinoihin keskit-  
tymisen sijaan yritysten pitäisi panostaa sisäisten motivaatiokeinojen kehittämi-  
seen siten, että itse työ antaa energiaa, iloa ja tyydytystä, eivätkä työntekijät siksi  
halua luopua työstään (Liukkonen ym. 2006, 99).

Kärkkäisen (2005, 53-54) mukaan työmotivaation kannalta tärkeintä on työtehtä-  
vän ymmärrettävyys, hallittavuus ja merkityksellisyys. Työmotivaatio kasvaa, kun  
työn tekeminen koetaan merkitykselliseksi ja se hallitaan. Työn täytyy kuitenkin  
olla tarpeeksi haasteellista ja mielenkiintoista, koska se motivoi ihmisiä työskente-  
lemään lujemmin kuin tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan. Piilin (2006, 47-48)  
mukaan yksi toimivimmista motivointikeinoista on myönteinen ja rakentava pa-  
laute. Palautteen avulla työntekijä saa tietoa siitä, onko oman toiminnan suunta ja  
tapa oikea, ja millaisia tuloksia se tuottaa. Motivoitumista edesauttaa lisäksi työ-  
olosuhteiden muokkaaminen työntekijöille otollisemmaksi ja yksilöllisten toivei-  
den ja lähtökohtien huomioon ottaminen. Esimiehen toiminnalla on siis merkittä-  
vä vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Forsythin (2006, 15) mukaan motivaati-  
on vahvistaminen vaatii esimieheltä etenkin rehellisyyttä ja vilpittömyyttä. Jos  
esimies ei aidosti ja vilpittömästi välitä alaisistaan, on motivoiminen erittäin vai-  
keaa. Toisaalta jos esimies todella välittää alaisistaan, on motivoiminen helppoa ja  
syntyy luonnostaan.

Työmotivaatiolla on ratkaiseva merkitys työn tuottavuudelle. Etenkin palveluyrityksissä työmotivaatiolla on erittäin suuri merkitys, koska työntekijät ovat koko palvelutapahtuman ajan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Huonolla työmotivaatiolla on välitön vaikutus asiakaspalveluun ja jonkin ajan kuluttua se näkyy myös yrityksen myyntiluvuissa. Tuotantolaitoksessa heikonkin motivaation omaava henkilö voidaan saada tekemään oma osuutensa tuotantoprosessissa eikä motivaation puute näy asiakkaalle tulevassa tuotteessa. Palveluyrityksessä sen sijaan hyvin motivoitunut työntekijä voi tuoda palvelutapahtumaan juuri sen pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa yrityksen edukseen muista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96-97.) Forsyth (2006, 2-3) tuo esille myös muita haitallisia seurauksia heikosta motivaatiosta. Työntekijöiden heikko motivaatio johtaa esimerkiksi lisääntyviin poissaoloihin, toimintatapojen haastamiseen, heikkoon työlaatuun ja hitaaseen työtahtiin, vähenevään luovuuteen, myöhästelyyn ja virheisiin. Työntekijät käyttävät työaika ylimääräisiin taukoihin, työhön liittymättömiin keskusteluihin ja henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen.

Motivoituneet työntekijät ovat yritykselle hyödyksi, joten johdon tulee ymmärtää miten motivaatio syntyy ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Motivaatio on myös merkittävä sitoutumisen kannalta. Motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat toisiinsa. Motivoitunut työntekijä on useimmiten myös hyvin sitoutunut. Monet työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vaikuttavat yhtä lailla sitoutumiseen, joten motivaatiota voidaan ajatella sitoutumisen taustatekijänä.

## 2.2 Sitoutuminen

Kuten motivaatio, myös sitoutuminen on hyvin yksilöllistä ja subjektiivista. Sitoutuminen on määritelty monin eri tavoin, ja eri tieteenalojen edustajat painottavat yleensä hieman eri näkökulmia. Yleisesti ottaen sitoutumista pidetään kuitenkin sosiaalipsykologisenä ilmiönä, jossa keskeistä on yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side. Sitoutumisessa keskeiseksi nousee sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta niin, että se edesauttaa organisaation menestymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei ajattele ainoastaan omia henkilökohtaisia intressejään, vaan myös työnantajansa etua. (Jokivuori 2002, 17-19.) Parhaimmassa tapauksessa sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon sekä

sen tavoitteisiin, visioon ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä ja haluaa pysyä organisaation palveluksessa (Lampikoski 2005, 46).

Jokivuoren (2002, 19-20) mukaan sitoutuminen ilmenee kolmella tavalla. Ensimmäkin työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittämiin tavoitteisiin ja arvoihin. Sen lisäksi työntekijä on valmis ponnistelemaan yrityksen hyväksi. Kolmanneksi työntekijä haluaa ylläpitää työsuhdetta yritykseen, eli hän on halukas pysymään organisaation jäsenenä. Kaksi ensimmäistä tapaa liittyvät työntekijän pyrkimykseen olla tuottava ja kolmas työntekijän sosiaaliseen identifikaatioon. Organisaatioon sitoutumista kuvaa siis samaistuminen organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, pyrkimys tehdä parhaansa ja tahto pysyä organisaation jäsenenä.

Sitoutuneen ihmisen mielen sisälle rakentuu mekanismi, joka synnyttää jatkuvasti motivaatiota tiettyyn kohteeseen. Sitoutuneet ihmiset saavat tämän mekanismin avulla enemmän aikaiseksi kuin sitoutumattomat, jotka toimivat ainoastaan ulkoisten motivaattoreiden kuten rahapalkkion tai valvonnan varassa. (Helin 2006, 162.) Sitoutunut henkilö ottaa sisäistä vastuuta työpanoksestaan ja suoriutumisesstaan niin, että suoriutuminen on merkityksellistä yksilölle ja hyödyttää myös organisaatiota. Sitoutuminen näkyy yksilön halukkuutena antaa energiaansa ja osaamistaan organisaation käyttöön. Sitoutumisessa on kyse vaihtosuhteesta työntekijän ja organisaation välillä. Organisaatio vaikuttaa sitoutumisen mahdollisuuksiin ja yksilön motivaatorakenne määrittelee sitoutumisen asteen. (Keskinen 2005, 26.)

Ruokolainen (2011, 53) havaitsi, että sitoutuminen yhdistetään työpaikalla vahvasti vastuullisuuteen, joka näkyy tunnollisena, epäitsekäänä ja joustavana työskentelynä. Sitoutuneet työntekijät eivät laiminlyö töitään tai työskentele huolimattomasti. He suostuvat tekemään ylimääräistä työtä ja vaihtamaan joustavasti työvuorojaan, jos esimies tai työkaveri sitä pyytää. Lisäksi sitoutuneet työntekijät tulevat usein hieman kipeinäkin töihin, koska eivät halua jäädä pois töistä. Sitoutumattomuus sen sijaan näkyy erilaisina väärinkäytöksinä, kuten tarpeettomina poissaoloina.

Vaikka usein puhutaan nimenomaan sitoutumisesta organisaatioon, sitoutuminen voi kohdistua myös muihin kohteisiin. Helinin (2006, 162) mukaan työelämässä sitoutumisen kohteena voi olla organisaatio, oma työryhmä, työn tavoitteet, erilaiset päätökset ja muutokset tai asiakkaat. Keskinen (2005, 27) nostaa esille mielenkiintoisen eron länsimaalaisen ja aasialaisen kulttuurin välillä. Länsimaisille työntekijöille ajatellaan olevan ominaisempaa sitoutuminen työhön, kun taas aasialaiset kollektiivisen kulttuurin edustajina sitoutuvat ensisijaisesti organisaatioon. Länsimaalaisten suhtautuminen on individualistisempaa, joten he motivoituvat etenkin työn mielenkiintoisuudesta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista kehittää omia taitojaan. Tämä kertoo Keskinen mukaan enemmänkin sitoutumisesta työtehtäviin kuin organisaatioon. Ruokolaisen (2011, 81) mukaan nykypäivän epävarma työtilanne on johtanut siihen, että sitoutuminen työhön ja ammattiin on tärkeämpää kuin sitoutuminen organisaatioon.

### 2.2.1 Sitoutumisen luonne ja voimakkuus

Greenbergin (2012, 159-160) mukaan sitoutumista ei voida ajatella pelkästään ”kyllä tai ei” -akselilla eikä edes ”kuinka paljon” -asteikolla. Kuitenkin eroa voidaan tehdä sitoutumisen luonteen perusteella. Sitoutumisen luonne voidaan jakaa jatkuvuusperusteiseen, normatiiviseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Jatkuvuusperusteisesta sitoutumisesta on kyse silloin, kun henkilö ei jaksakaan nähdä vaihtoa uuden työpaikan etsimiseksi. Henkilö pysyy työssään, koska hän uskoo menettävänsä enemmän työpaikkaa vaihtaessaan. Mitä kauemmin henkilö pysyy organisaation jäsenenä, sitä enemmän hänellä on menetettävää; esimerkiksi saavutetut eläke-edut ja ihmissuhteet työpaikalla. Monet pysyvät sitoutuneina organisaatioon vain siksi, etteivät he halua luopua edellä mainituista asioista. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän velvollisuudentunteeseen. Henkilö pysyy työssään, koska hän miettii mitä muut ajattelisivat hänen lähdöstään. Normatiivisesti sitoutunut henkilö ei halua pettää työnantajaansa eikä jättää työkavereitaan puulaan. Jatkuvuusperusteinen ja normatiivinen sitoutuminen eivät ole erityisen hyviä sitoutumisen muotoja, koska niissä ei millään tavalla tule esiin henkilön mieltymykset tai positiivinen suhtautuminen organisaatioon. Sen sijaan affektiivisessä eli tunneperäisessä sitoutumisessa on kyse siitä, että henkilö pysyy organisaation palveluksessa, koska hän pitää organisaatiosta ja samaistuu sen arvoihin ja tavoit-

teisiin. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon ja erittäin motivoituneita. He ovat myös valmiita tekemään enemmän uhrauksia organisaation eteen. Myös Lämsä ja Hautala (2005, 94) kuvaavat tunneperäistä sitoutumista sitoutumisen muodoista kaikkein syvimpänä. Äärimmillään sitä voisi heidän mukaansa kutsua intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi, jolloin työ on henkilön elämänsuunnitelman ydin.

Keskinen (2005, 25-26) jaottele sitoutumisen luonteen ja perustan mukaan mukautumiseen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Mukautuminen on heikoin sitoutumisen muoto ja tarkoittaa sitä, että henkilö käyttäytyy organisaatiota kohtaan suopeasti ja mukautuvasti saamiensa etujen vuoksi. Samaistuminen sen sijaan edellyttää, että henkilö hyväksyy, kunnioittaa ja omaksuu organisaation arvot. Kun henkilö samaistuu organisaatioon, hän voi tuntea ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Sisäistäminen on sitoutumisen muodoista kaikkein vaativin. Se edellyttää, että yksilön arvot, asenteet ja tavoitteet ovat yhdensuuntaiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa.

### 2.2.2 Sitoutumisen merkitys ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutuneen henkilöstön merkitystä yritykselle ei voi vähätellä. Piilin (2006, 19) mukaan pelkkä pätevä henkilökunta ei auta organisaatiota saavuttamaan haluamiinsa tavoitteita. Osaamisen lisäksi työntekijöiltä vaaditaan myös henkilökohtaista sitoutumista tavoitteiden toteuttamiseen. Jokivuori (2002, 11) kuitenkin muistuttaa, että kaikki yritykset ja organisaatiot eivät tarvitse yhtä sitoutunutta henkilökuntaa. Jos työtehtävät ovat hyvin mekaanisia ja työntekijöiltä vaadittavat ammatilliset taidot matalia, on poislähtevä työntekijä helppo korvata uudella. Sen sijaan esimerkiksi erilaisille asiantuntijaorganisaatioille työntekijöiden pysyvyys on elintärkeää ja ne tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä.



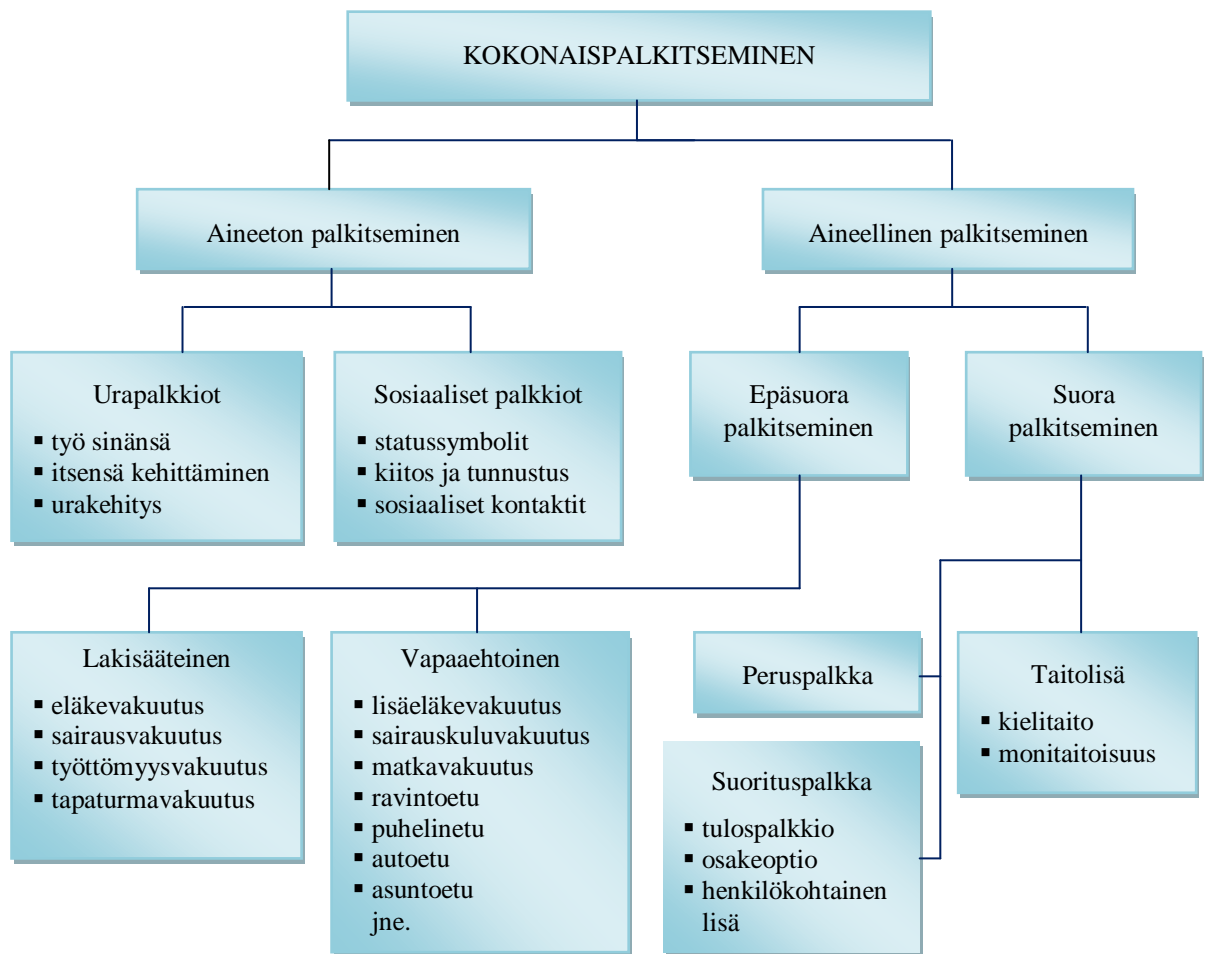
Sitoutuneesta henkilökunnasta on paljon etua yritykselle. Ensinnäkin yritys säästää uusien työntekijöiden rekrytoinnista, valinnasta ja perehdyttämisestä aiheutuviissa kustannuksissa. Jo olemassa olevan henkilökunnan pitäminen yrityksen palveluksessa on edullisempaa kuin uudella korvaaminen. Lisäksi suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät entisellä tasollaan tai jopa parantuvat, kun työntekijät ovat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin. Sama vaikutus sitoutumisella on kilpailukykyyn ja tulostasoon. Kun henkilökunta on sitoutunutta ja pysyy työssään, erilaiset avaintiedot, taidot, kokemukset ja keksinnöt pysyvät organisaation sisällä, eivätkä valu kilpailijoille. Sitoutuneella henkilökunnalla on myös positiivinen vaikutus yrityksen imagoon, jolloin uusien henkilöiden rekrytointi helpottuu. Myös asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja pysyvät lojaaleina, jolloin myyntitulokset pysyvät korkealla tasolla. (Lampikoski 2005, 77-78.) Etenkin palveluyrityksissä nimenomaan henkilöstö pitää asiakkaat sidoksissa yritykseen. Mitä kauemmin henkilöstö on työskennellyt yrityksessä, sitä lujemmat suhteet asiakkaiden ja henkilöstön välillä on. Pitkään kestänyt työsuhde vaikuttaa siis asiakassuhteiden kannattavuuteen ja vahvistaa edelleen työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Halonen 2001, 44.)

Erilaisissa tutkimuksissa on havaittu, että sitoutuminen on erittäin merkittävä ominaisuus monien työhön liittyvien toimintojen kannalta. Sitoutumiseen on liitetty muun muassa parempi tuottavuus, laatu, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. Sitoutuneet työntekijät ovat innovatiivisia ja aktiivisia kehittämään taitojaan, he käyttävät enemmän aikaa ja energiaa tavoitteiden saavuttamiseen ja hyväksyvät organisaatiossa tapahtuvat muutokset muita helpommin. (Ruokolainen 2011, 11.) Sitoutuminen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle: se näkyy motivoituneisuutena ja sitä kautta tahtona kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä (Keskinen 2005, 25). Sitoutumisen on lisäksi havaittu olevan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräistä työtä. Sen vuoksi sitoutumisen vahvistamisesta on tullut yksi tärkeimmistä henkilöstöhallinnon strategisista tavoitteista. (Jokivuori 2002, 10.)

Sitoutumisella on paljon positiivisia vaikutuksia ja useimmiten yritykset arvostavatkin sitoutuneita työntekijöitä. Siitä huolimatta yritysten ei välttämättä ole helppo saada työntekijöitään sitoutumaan eikä myöskään työntekijöiden ole helppo pysyä sitoutuneina. Työelämään vaikuttavat globaali kilpailu, kvartaalitalous, teknologinen kehitys ja alati muuttuvat kuluttajien vaatimukset tekevät työstä vaikeammin ennustettavan. Yritykset myös tavoittelevat parempaa tehokkuutta esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja ja käyttämällä vuokratyövoimaa, mikä voi entisestään vähentää työntekijöiden halukkuutta sitoutua yritykseen. (Ruokolainen 2011, 11-12.) Lampikosken (2005, 37) mukaan todellinen sitoutuminen syntyy johdon ja työntekijän välisestä ymmärryksestä ja luottamuksesta; ei siitä, että henkilö joutuisi vasten tahtoaan jatkamaan organisaation palveluksessa. Sitoutuminen lähtee liikkeelle henkilöstä itsestään, joten ketään ei voi pakottaa sitoutumaan. Voidaan puhua ainoastaan sitoutumisen edistämisestä. Piili (2006, 47) toteaa, että organisaatio voi luoda mahdollisimman suotuisat edellytykset sitoutumiselle ja motivaatiolle, vaikka viime kädessä henkilö itse valitsee, sitoutuuko hän vai ei. Sitoutumisen pohja syntyy yhteisesti määritellyistä arvoista ja visiosta sekä yhteisistä tekemisistä ja kokemuksista.

#### 2.2.2.1 Palkitseminen

Sitoutumiseen voidaan vaikuttaa palkitsemisen avulla. Palkitsemisessa on kyse vaihtosuhteesta, jossa työntekijä saa yritykselle antamansa työpanoksen vastineena erilaisia asioita, esimerkiksi palkkaa, etuja, palautetta työstään ja mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Palkitsemista käytetään organisaation johtamisen välineenä, jonka avulla yrityksen strategiset päämäärät voidaan konkretisoida ja muuttaa toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet kertovat työntekijälle, mitä häneltä odotetaan. Erilaisia palkitsemismuotoja on todella paljon, koska täysin erilaiset asiat voivat olla yksilöille tärkeitä ja palkitsevia. (Rantamäki, Kauhane & Kolari 2006, 15-16.) Palkitsemisen kokonaisuus on kuvattu kuviossa 3, josta nähdään, kuinka palkitseminen voidaan jakaa kahtia aineettomaan palkitsemiseen ja aineelliseen eli taloudelliseen palkitsemiseen. Taloudellinen palkitseminen jaetaan edelleen epäsuoriin ja suoriin palkitsemiskeinoihin.



Kuvio 3. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2009, 116).

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Työuraan liittyvistä palkitsemismuodoista ensimmäinen on työ sinänsä ja sen jatkuvuus. Itsensä kehittämiseen liittyvät työntekijälle maksetut kurssimaksut ja kirjahankintojen tukeminen. Palkitsevia ovat myös kasvupolut ja etenemismahdollisuudet eli se, että henkilö pääsee siirtymään joustavasti työtehtävästä toiseen. Sosiaalisia palkkioita ovat statussymbolit, kiitos ja tunnustus, sosiaaliset suhteet sekä julkinen arvostus. Statussymbolit kertovat, millainen asema henkilöllä on organisaatiossa ja kuinka paljon ylin johto ja hänen esimiehensä arvostavat häntä. Statussymboleita ovat esimerkiksi nimike, alaisten lukumäärä, työpisteen sijainti, koko ja kalustus, työvälineet ja -asusteet, työaika, auto sekä parkkipaikka. Työntekijälle annettava tunnustus tai kiitos, joka on julkinen ja organisaation sisällä hyvin tiedotettu, vastaa pientä palkankorotusta. Suomalaisissa työyhteisössä annetaan tunnustusta harmillisen harvoin, vaikka se ei

edes maksa mitään. Työntekijöitä voi myös palkita tarjoamalla heille mielenkiintoisia sosiaalisia kontakteja. Monet pitävät tärkeänä sitä, että saavat mahdollisuuden toimia yrityksen edustajina esimerkiksi keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. Julkista arvostusta henkilö voi saavuttaa esimerkiksi kunniamerkein ja arvonimin sekä sanomalehti- tai aikakauslehtihaastatteluissa. Motivaatioteorioiden mukaan aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa sitä mukaa, mitä parempaa palkkaa työntekijä saa. Kun tulot kasvavat, palkan merkitys yleensä pienenee ja muiden tekijöiden merkitys kasvaa. (Kauhanen 2009, 135-139.)

Taloudellinen palkitseminen jaetaan suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoran palkitsemisen muodoista yleisin on luonnollisesti peruspalkka. Palkka eli tehdystä työstä maksettu korvaus voidaan maksaa rahana tai vaihtoehtoisesti luontoisetuna tai muuna taloudellista arvoa sisältävänä vastikkeena. Palkka toimii kannustavana, koska sen avulla voidaan tyydyttää useita tarpeita. Raha ei tyydytä ainoastaan työntekijän perustarpeita tai lisää taloudellista turvallisuutta, vaan se samalla tyydyttää myös esimerkiksi arvostuksen ja vallan tarpeita. Epäsuora palkitseminen tarkoittaa erilaisia etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen palkan lisäksi. Nämä edut ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Suomessa lakisääteisiä etuja ovat erilaiset palkkaan liittyvät sosiaaliturvaetuudet, esimerkiksi työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuutukset sekä erilaiset luontoisedut. Luontoisetuja ovat esimerkiksi ateriaetu, autoetu, asuntoetu ja puhelinetu. Näiden verotettavien etujen lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen monia muita etuja, esimerkiksi harrastus- ja liikuntatoimintaa, henkilöstöalennuksen organisaation tuotteista ja palveluista, täydennyskoulutusta sekä vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Epäsuoran palkkauksen ongelmaksi nousee usein se, etteivät työntekijät täysin arvosta kaikkia heille tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Tämän vuoksi yrityksen johdon tulisi tuntea tarkkaan, mitä henkilökunta kulloinkin arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. (Kauhanen 2009, 115-128.)

Erilaiset palkitsemisen muodot motivoivat, mutta eivät välttämättä suoraan. Työntekijän kannalta tärkeintä on se, millaiseksi palkitsemisjärjestelmä koetaan. Jos järjestelmä ei tunnu oikeudenmukaiselta, motivoiva vaikutus katoaa. Palkitsemisen perusteiden täytyy olla kaikkien tiedossa ja työntekijällä täytyy olla mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä tuloksiin. Hyvä yrittäminenkin voisi olla palkitsemisen arvoista, mutta se harvemmin työnantajan mielestä on riittävä peruste. (Piili 2006, 50.) Organisaatioiden johtajien täytyy myös pitää mielessä, että työntekijöiden muuttuvat tavoitteet ja elämäntilanteet vaikuttavat siihen, kuinka houkutteleviksi erilaiset palkkiot ja henkilöstöedut koetaan. Henkilöstöetujen painotusten tulee muuttua samaan tahtiin henkilöstön arvostusten kanssa. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

#### 2.2.2.2 Työ ja työyhteisö

Sitoutumiseen vaikuttaa myös itse työ ja työyhteisö. Liukkonen ym. (2006, 34) nostavat olennaisena asiana esille juuri työn merkityksen, koska työn sisäistäminen johtaa sitoutumiseen. Helinin (2006, 151-152) mukaan sitoutumisen keskeisimmät edellytykset ovat riittävät tiedot työn tarkoituksesta, tavoitteista ja muista keskeisistä asioista sekä riittävä määrä vastuuta ja valtuuksia. Jos henkilö kuuluu hyvään tiimiin ja saa tehdä työtä, josta on itse kiinnostunut, sitoutuminen voimistuu entisestään. Kaivola ja Launila (2007, 128-129) kuvaavat ihannetyötä sellaiseksi, jossa työmäärä on kohtuullinen, jokaisella on mahdollisuus kehittyä, työn merkitys ja tavoitteet ovat selkeät, vuorovaikutus on sujuvaa ja palautetta annetaan. Greenbergin (2012, 162) mukaan työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita, jos he voivat vaikuttaa työhönsä ja saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Kun henkilö pääsee tekemään mielenkiintoista työtä, joka haastaa häntä henkisesti, sitoutuminen näkyy ahkerana työskentelynä.

Ruohotie ja Honka (1999, 144-145) toteavat, että henkilö viihtyy työssä ja saavuttaa parhaat tulokset, jos hän pitää työtään mielekkäänä, kokee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työnsä todellisista tuloksista. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun työ on vaativaa ja edellyttää monenlaisia taitoja ja työtehtävät ovat sisällöltään mielekkäitä eli henkilö kokee tekevänsä työkokonaisuuksia osasuoritusten sijaan. Vastuu ja tilivelvollisuus syntyvät itsenäisestä toiminnasta.

Kun työ on itsenäistä, työn tulokset riippuvat enemmän henkilön omista ponnisteluista ja päätöksistä kuin muilta saaduista ohjeista ja määräyksistä. Palautteen avulla työntekijä saa tietoa siitä, miten hyvin hän on suoriutunut työstään ja kuinka tehokkaasti hän on työnsä tehnyt.

Jokivuoren (2002, 28-29) mukaan työyhteisössä työskentelevä ihminen arvioi koko ajan tietoisesti tai tiedostamattomasti työyhteisöään. Tähän arvioon vaikuttavat seuraavat osatekijät:

- Työn autonomia eli missä määrin työntekijällä on mahdollisuus itse ohjata omaa työtahtiaan ja toimintatapaansa.
- Myönteinen työnjohtoilmasto eli onko esimiesten ja alaisten välillä kannustava, hyvä yhteistyö.
- Työn virikkeellisyys ja haasteellisuus eli missä määrin työ antaa henkilölle mahdollisuuksia käyttää taipumuksiaan, tietojaan ja edellytyksiään.
- Hyvä yhteishenki eli millaiset edellytykset työympäristö tarjoaa viihtymiselle ja yhteyksille työtovereiden kanssa.
- Fyysisesti ja psyykkisesti optimaalinen työkuormitus.

Mitä myönteisemmin työntekijä näkee organisaationsa edellä mainittujen osatekijöiden valossa, sitä varmempaa on vahva sitoutumisen aste. Esimerkiksi liian kuormittava työ vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Työntekijät, jotka tuntevat, että heidän työmääränsä on annettuun työaikaan nähden kohtuuton, ovat vähemmän sitoutuneita organisaatioon kuin työntekijät, jotka eivät koe samaa työstressiä. Monissa tutkimuksissa on myös löydetty yhteys työorganisaatioon sitoutumisen ja autonomisuuden eli omaan työprosessiin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien välillä. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijällä on, sitä sitoutuneempi hän on. (Jokivuori 2002, 28-29.)

Myös Kaivola ja Launila (2007, 73-74; 129-130) korostavat autonomian merkitystä. Autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden itse vaikuttaa työhönsä, mikä lisää työn mielekkyyttä ja sitä kautta hyvinvoinnin tunnetta. Vain riittävä autonomia antaa työntekijälle mahdollisuuden kantaa vastuuta omasta työstään. Jos henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja hänellä on mahdollisuus säädellä työskentelyään, hän kestää kuormitusta paremmin kuin sellainen henkilö, jolle työn ehdot ja tekeminen sanellaan valmiina. Kaivolan ja Launilan mukaan

yksi suurimmista pahoinvoinnin syistä työelämässä tuntuisi olevan se, ettei työntekijällä ole mahdollisuutta toimia oman työtapansa mukaisesti eikä säädellä työtä itselleen soveltuvalla tyyllillä ja rytmillä. Kaikkien pitäisi löytää työstään jotain omaa, joka antaa tunteen siitä, että työ on jollain tapaa ”oma juttu”. Kun työssä on ”oma juttu”, henkilö pääsee toteuttamaan itseään ja omia ajatuksiaan ja hän voi kokea työn omistajuutta. Mielekäs työ palkitsee enemmän kuin suuri palkkapussi, mikä saa ihmisen myös tekemään enemmän työtä.

Piilin (2006, 60-61) mukaan toimivassa työyhteisössä tavoitteet ovat kaikkien tiedossa, tehtävät ja työnjako ovat selkeät sekä työn määrä ja vaativuus on suhteutettu työntekijöiden valmiuksiin. Työvälineet, työympäristö sekä muut työnteon puitteet ovat kunnossa. Yhteisö toimii oikeudenmukaisesti, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja työntekijät saavat itse vaikuttaa asioihin ja osallistua muutoksiin. Tietoa on tarjolla oikea määrä ja se kulkee eri suuntiin. Onnistumisista annetaan palautetta ja kaikki tietävät hyvän suorituksen kriteerit. Vuorovaikutus henkilöiden välillä on avointa ja aidosti kuuntelevaa. Henkilöt arvostavat toisiaan ja arvostus myös näkyy. Suomessa tehtyjen työelämän tutkimusten mukaan työpaikkojen ilmapiiriltä odotetaan ennen kaikkea avoimuutta, luottamusta, hyvää organisointia, ongelmanratkaisukykyä, yhteisiä tavoitteita, tasapuolista kohtelua, esimiehen kiinnostusta, epäautoritaarista johtamistyyliä, ihmisten kykyjen ja ideoiden hyväksikäyttöä sekä viihtyvyydestä huolehtimista.

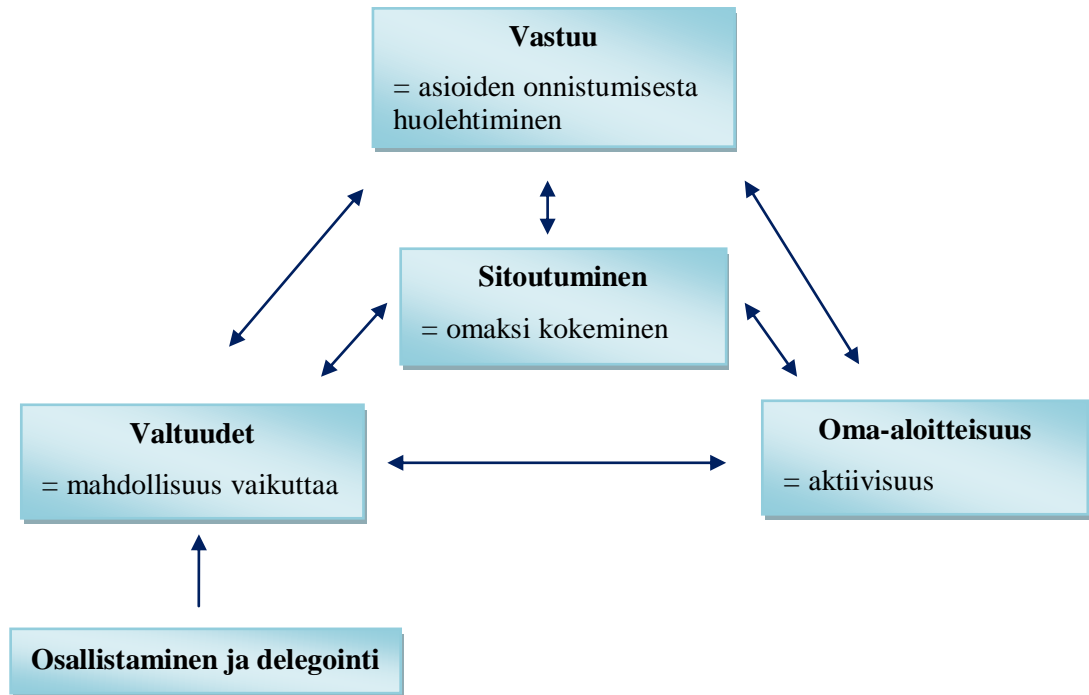
Myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa (Lehto & Sutela 2008, 191-197) on tutkittu työssä viihtymistä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä. Tärkeimpiä työssä viihtymistä edistäviä tekijöitä ovat työn itsenäisyys, suhteet työtovereihin, työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus, työpaikan henki, aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne sekä työn haasteellisuus. Työssä viihtymistä heikentäviä tekijöitä ovat etenkin kiire, palkka ja oleellisen tiedon puute. Kaivolon (2003, 37; 142) mukaan hyvässä työyhteisössä jokainen on vastuussa tiedon välittämisestä ja vastaanottamisesta. Keskusteluyhteys on avoin ja eri mielipiteitä, ideoita ja itsenäistä ajattelua arvostetaan. Yrityskulttuurissa vallitsee luottamuksen, avoimuuden ja arvostuksen ilmapiiri. Palautteen antamisen, rohkaisemisen ja kannustamisen pitäisi kuulua työyhteisössä kaikille, ei vain esimiesten vastuulle.

Työhön ja työyhteisön toimivuuteen liittyvien asioiden lisäksi myös organisaation maine, arvot ja henkilön oma asema organisaatiossa vaikuttavat sitoutumiseen. Organisaation huono maine heikentää sitoutumista; kun henkilö saa työskennellä hyvämaineisessa organisaatiossa, hän tuntee aivan erilaista ylpeyttä työpaikastaan verrattuna siihen, että hän työskentelisi huonomaineisessa organisaatiossa. Organisaation arvot voivat vahvistaa sitoutumista, jos ne vastaavat työntekijän omia henkilökohtaisia arvoja. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa myös työntekijän oma asema organisaatiossa. Sitoutuminen voimistuu, jos henkilö kokee roolinsa organisaatiossa tärkeäksi. Vastaavasti sitoutuminen heikkenee, jos henkilö kokee olevansa heikosti arvostettu ja helposti korvattavissa oleva resurssi. Myös organisaation koko saattaa vaikuttaa sitoutumisen voimakkuuteen, koska pieni organisaatio on helpompi kokea omaksi kuin suuri. Pienessä organisaatiossa yksittäisillä henkilöillä on paremmat mahdollisuudet päästä mukaan päätöksentekoon ja kaikilla on selkeämmät roolit. (Helin 2006, 162-163.)

### 2.2.2.3 Johtaminen ja esimiestyö

Helinin (2006, 157-158) mukaan esimiestyön eräs ihanne on osallistava esimies, jonka tieltä autoritaarinen johtaminen on saanut väistyä. Osallistamisen perusajatus on seuraava: johtamisen tärkeimmät voimat eli vastuu, valtuudet ja sitoutuminen ovat kietoutuneet toisiinsa. Jos organisaatio haluaa vahvistaa sitoutumista, on henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia eli valtuuksia lisättävä. Sama koskee vastuuta. Esimiehen on turha yrittää vahvistaa sitoutumista, jos hän kuitenkin pitää kaikki valtuudet itsellään. Osallistavassa johtamisessa johtamisprosesseista tehdään yhteisiä, jotta ne koskettavat kaikkia. Tällöin kaikista työyhteisön jäsenistä saadaan päätöksentekijöitä ja vastuunkantajia. Osallistavan johtamisen suurin haaste on tehdä päätöksenteosta sellaista, että kaikki, joilta odotetaan sitoutumista, voisivat siihen osallistua. Kuvio 4 havainnollistaa, kuinka valtuuksien lisääminen osallistamisen ja delegoinnin avulla on tehokkain tapa vahvistaa vastuullisuutta, omaaloitteisuutta ja sitoutumista.





Kuvio 4. Sitoutumisen taikapiiri (Helin 2006, 158).

Vastuun ja valtuuksien antaminen työntekijöille on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Esimerkiksi Halonen (2001, 170) toteaa, että vastuuta ottaessaan henkilö samalla myös sitoutuu kantamaan sen ja suostuu ottamaan itselleen aikaisempaa kovemmat vaatimukset sekä ammattilaisena että ihmisenä. Vastuuta ottanut henkilö paneutuu tehtäväänsä innostuneesti ja perusteellisesti, ja se myös näkyy tuloksissa. Myös Kärkkäinen (2002, 41) kannattaa henkilöstön valtuuksien lisäämistä. Jos esimies ja johto yrittävät kontrolloida työntekijöitä liikaa, viestivät he samalla epäluottamustaan työntekijöille.

Kaivolan ja Launilan (2007, 38, 49-50) mukaan johtamisessa korostuu nykyään enemmän inhimillisyyttä. Esimiehiltä toivotaan ymmärrystä ja aikaa kuunnella, mikä edellyttää hierarkioista vapaata, yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. Työntekijöiden toiveisiin kuuluu se, että esimiehet ja johtajat olisivat enemmän läsnä eli aidosti ihmistä lähellä. Johtajien pitäisi edes välillä käydä työpisteissä paikan päällä katsomassa, mitä siellä oikeastaan tehdään. Johtajan pitää osoittaa kiinnostusta muiden työhön, mikä edellyttää kuuntelemista ja aitoa keskustelua. Työntekijöiden työhyvinvointi paranee, jos he tuntevat, että heitä kuunnellaan ja he voivat vaikuttaa asioihin. Rantamäki ym. (2006, 35-36) havait-

sivat, että työpaikan vaihtoa harkitsevat henkilöt kokevat, ettei organisaatio arvosta heitä työntekijöinä eikä ihmisinä. Arvostamisen pitäisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa ja toisten huomioon ottamisena. Arvostuksen tunne lähtee liikkeelle johdon suoraselkäisyydestä, avoimesta viestinnästä ja henkilöstön kunnioittamisesta.

Aarnikoivu (2010, 87-88) korostaa esimiehen luottamusta herättävää toimintaa. Esimiehen tulee välittää alaisistaan ja olla kiinnostunut heidän odotuksistaan ja tarpeistaan sekä yrittää mahdollisuuksien mukaan ottaa ne huomioon. Esimiehen pitää ajaa yhteistä etua, viestiä odotuksista selkeästi, ottaa huomioon yksilöllisyys, valtuuttaa ja vastuuttaa, tukea alaisiaan sekä osoittaa luottamusta heitä kohtaan. Piilin (2006, 53) mukaan motivoiva johtaminen lähtee liikkeelle ihmisten kohtaamisesta yksilöinä ja luottamuksen rakentamisesta. Työntekijät haluavat itseään kohdeltavan kunnioittavasti, aidosti, rehellisesti ja ystävällisesti. Tärkeitä ovat etenkin oikeudenmukaiseksi koettu päätöksenteko ja sisäinen tiedottaminen. Työntekijöiden sitoutuminen perustuu avoimeen tiedonkulkuun, selkeään tiedottamiseen päätöksistä ja muutoksista sekä erilaisiin palavereihin, jotka antavat työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. Kaivolan ja Launilan (2007, 130) mukaan työntekijät toivovat, että heidän esittämiään ideoita kuunneltaisiin ja kohtelu olisi inhimillistä ja oikeudenmukaista. Lisäksi toiveena on saada esimiehiltä enemmän kannustamista, avoimuutta ja palautetta.

Suomalaiset työntekijät pitävät palautteen saamista erittäin tärkeänä ja sen tarve on henkilöstölle tehtyjen tutkimusten useimmiten ”paljon lisää”. Palaute on erinomainen työkalu esimiehelle, jos hän osaa käyttää sitä oikein. Palautteen antamisen tarkoituksena on muuttaa käyttäytymistä toivottuun suuntaan tai varmistaa hyvän käyttäytymisen jatkuminen ja lisääntyminen. Positiivinen palaute vahvistaa työntekijän ammatillista itsetuntoa. Kaikki haluavat olla arvostettuja työntekijöinä ja hyväksytyjä tasa-arvoisina ihmisinä. Onnistumisen kokemukset antavat energiaa, hyvää mieltä ja kannustavat taas uusiin saavutuksiin. Positiivinen palaute toimii voimakkaana innostuksen lähteenä ja luo myönteistä ilmapiiriä. Myönteistä palautetta kannattaa käyttää mahdollisimman paljon esimiesten ja alaisten välillä ja kannustaa kaikkia työyhteisössä antamaan sitä. Myös rakentava palaute on hyödyllistä, koska silloin henkilö saa tietoa siitä, miltä hänen käyttäytymisensä on vaikuttanut ja saa mahdollisuuden korjata sitä. (Piili 2006, 55-56.)

Palautteen antaminen ja saaminen on työyhteisössä välttämätöntä, jotta yksilö voisi arvioida työtään. Kaikki tarvitsevat sekä positiivista että rakentavaa palautetta, koska vain silloin voimme kasvaa ja kehittyä. Positiivinen palaute on elintärkeää työssä jaksamisen kannalta. Jokainen on itse vastuussa palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta; esimiehen roolina on suunnan näyttäminen. Jos esimies välttelee palautteen antamista, sama käytäntö siirtyy helposti muihinkin työyhteisön jäseniin. (Kaivola 2003, 147.) Kun esimies antaa työntekijälle palautetta, tukee hän työntekijän pätevyyden kokemuksia ja kokonaisvaltaista itsetuntoa. Vaikka työ olisi kiinnostavaa ja haasteellista, ei se pidemmän päälle motivoi, ellemmme saa riittävästi palautetta työstämme. Positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoi työskentelemään jatkossa entistä paremmin. (Liukkonen ym. 2006, 78-79.)

Kärkkäisen (2002, 40) mukaan esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Kannustus, tuki, kiitos ja asiallinen kriittinen palaute johtavat aitoon työniloon ja huippusuorituksiin työpaikalla. Jos työntekijät kokevat, että heistä välitetään, organisaatio menestyy. Siksi esimiehen pitääkin muistaa kysellä työyhteisön jäseniltä, mitä heille kuuluu, miten he voivat, viihtyvät ja jaksavat. Myös Keskinen (2005, 27) muistuttaa, että esimiehen pitää varmistaa työn kokonaismäärän hallittavuus. Esimiesten pitää seurata tarkkaan etenkin vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden jaksamisen vaihteluja. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että sitä mukaa kun sitoutuneelle työntekijälle kertyy uusia työtehtäviä, aiempia tehtäviä siirretään muille henkilöille.

Keskinen (2005, 30-31) kertoo myös mielenkiintoisesta tutkimuksesta, jonka mukaan sitoutumista ylläpitää vahvemmin suhde esimieheen kuin työtovereihin. Esimiehen tuki ja kannustus on tärkeämpää kuin työtovereilta saatu tuki ja se ylläpitää sitoutumista organisaatioon vahvemmin ja todennäköisemmin kuin työtovereiden tuki. Esimiehen ja alaisen välinen suhde näyttäisi siis olevan erityisen tärkeässä asemassa sitoutumisen ja työmotivaation ylläpitämisessä. Keskinen mukaan tämä merkitsee myös sitä, että esimiehen sitoutuminen työhönsä on vielä tärkeämpää kuin alaisten sitoutuneisuus. Esimiesten rekrytoinnissa tulisikin kiinnittää huomiota valittavan kykyyn sitoutua työhönsä ja organisaatioon. Esimiehen sitoutuneisuus toimii mallina, esimerkkinä, vertailupohjana ja tavoitetilana muille työntekijöille ja siksi se on merkityksellisempää kuin työntekijän sitoutuneisuus.

Myös Joutsenkunnas ja Heikurainen (1996, 100) toteavat, että yksi parhaimmista edellytyksistä innostuneeseen työntekoon on itsekin työstään innostunut esimies.

#### 2.2.2.4 Elämäntilanne ja henkilö itse

Sitoutuminen lähtee liikkeelle henkilöstä itsestään, joten luonnollisesti esimerkiksi henkilön iällä ja elämäntilanteella on vaikutusta sitoutumisen vahvuuteen. Jokivuori (2002, 52) havaitsi erittäin vahvan yhteyden iän ja organisaatiositoutumisen välillä. Vanhemmat henkilöt ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoret. Yhteys on luonnollinen, koska ikääntyneiden työntekijöiden on vaikea löytää uutta työpaikkaa. Iällä on positiivinen yhteys sitoutumiseen siten, että vanhemmat työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä ja asemaansa organisaatiossa ja he ovat nuoria työntekijöitä paremmin onnistuneet vakiinnuttamaan asemansa organisaatiossa. Myös Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa ikä on ollut selkein tekijä, jolla on havaittu olevan vaikutusta sitoutumiseen. Nuoret henkilöt ovat halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa jopa eri ammattialalle. Tästä huolimatta sitoutuminen nykyiseen työhön on lisääntynyt pitkällä aikavälillä nimenomaan nuorten keskuudessa. (Lehto & Sutela 2008, 205-206.)

Siviilisääty vaikuttaa jossain määrin sitoutumiseen, mutta sekin johtuu pääosin iästä. Naimattomat ovat vähemmän sitoutuneita organisaatioonsa kuin avio- ja avoliitossa asuvat, koska heidän keski-ikänsä on alhaisempi. Avio- tai avoliittoon myös usein liittyy perheestä huolehtimisen velvoite, jolloin työpaikan vaihtaminen ei ole yhtä vaivatonta ja työn menettäminen koskettaa yksittäisen työntekijän sijaan koko perhettä. (Jokivuori 2002, 53.) Sukupuolella ei näyttäisi olevan merkitystä sitoutumisen kannalta. Tilastokeskuksen työolotutkimuksissa sitoutumista kuvaa esimerkiksi kysymys työn vaihtohalukkuudesta. Tämän kysymyksen suhteen ei ole havaittu selkeitä eroja naisten ja miesten välillä. (Lehto & Sutela 2008, 205-206.) Koulutuksella ja ammattiasemalla ei myöskään ole suurta vaikutusta sitoutumiseen. Koulutuksen ja ammattiaseman perusteella ero muodostuu pääasiassa vain siitä, että pelkästään perusasteen suorittaneilla ja työntekijäryhmään kuuluvilla työpaikan vaihtotoiveet kohdistuvat eri ammattialoille, kun taas ylemmät toimihenkilöt ja paremmin koulutetut haluavat pysyä samalla alalla, mutta eri työpaikassa. (Lehto & Sutela 2008, 205-206.) Ruokolainen (2011, 66) havaitsi,

että alhaisen koulutuksen omaavat työntekijät ovat vahvemmin sitoutuneita kuin hyvin kouluttautuneet.

Jokivuoren (2002, 55-57) mukaan palvelusvuosien määrä organisaatiossa kertoo selvästi organisaatiositoutumisen voimakkuudesta. Mitä kauemmin henkilö on työskennellyt nykyisen työnantajansa palveluksessa, sitä sitoutuneempi hän on. Sitoutumisen ja palvelusvuosien välistä yhteyttä selittää jo osittain sekin, että pitkään kestänyt työsuhde on jo itsessään merkki organisaatiositoutuneisuudesta. Työsuhteen luonteella eli sillä, onko työsuhde toistaiseksi voimassa oleva vai määräaikainen, on myös merkittävä yhteys organisaatiositoutumiseen. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevät ovat sitoutuneempia kuin määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät. Kun ikä otetaan huomioon, tilanne kuitenkin muuttuu. Useimmiten määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät henkilöt ovat nuoria, joten heikompi sitoutuminen johtuu ennemminkin iästä kuin työsuhteen tyypistä. Loppujen lopuksi Jokivuoren mukaan samanikäiset vakituisessa ja määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät eivät eroa sitoutumiseltaan. Ruokolaisen (2011, 66) mukaan myös työtuntien määrä vaikuttaa sitoutumiseen. Mitä enemmän työntekijällä on viikossa työtunteja, sitä vahvemmin hän on sitoutunut.

Määräaikainen työsopimus synnyttää epävarmuutta, jolla on haitallinen vaikutus sitoutumiseen. Epätietoisuus ja epävarmuus töiden jatkumisesta käytännössä pakottaa määräaikaisella sopimuksella työskentelevät etsimään uutta työpaikkaa vielä määräaikaisuuden jatkuessa. Jotta määräaikaisessa työsuhteessa oleva työntekijä sitoutuisi, työnantajan täytyy kohdella häntä vakituisten työntekijöiden kanssa tasavertaisesti ja pyrkiä jatkamaan työsuhdetta mahdollisimman aikaisin. (Talouselämä 2012.) Kuitenkaan useiden peräkkäisten määräaikaisten sopimusten solmiminen ei saa työntekijää tuntemaan itseään erityisen tärkeäksi yritykselle. Tämä on työnantajalta osoitus heikosta sitoutumisesta työntekijöihinsä, joten ei työntekijöiltäkään voi silloin odottaa sitoutumista. (Lampikoski 2005, 30.) Mitä enemmän työssä koetaan epävarmuutta, sitä heikompaa sitoutuminen on (Ruokolainen 2011, 66).

Sitoutumiseen vaikuttavat myös yksilön omat henkilökohtaiset työuraan liittyvät tavoitteet ja elämäntilanne. Työntekijät voidaan ryhmitellä turvallisuushakuisiin, uraihmiisiin ja yrittäjämäisesti suuntautuviin. Turvallisuushakuinen on esimerkiksi

pienen lapsen äiti, jolle työ on vain yksi osa muuta elämää. Työllä on oma paikkansa, mutta se ei ole muita elämän osa-alueita merkittävämpi. Tällaiselle henkilölle tärkeintä on työllisyys eli työn jatkuminen toimeentulon ja turvallisuuden lähteenä. Uraihminen pitää työtä tärkeänä henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Hän suhtautuu työhönsä intohimoisesti ja haluaa jatkuvasti kehittyä työssään. Yrittäjämäisesti suuntautuva henkilö ottaa mielellään riskejä, ja haluaa saada asioita tapahtumaan; tiukat säännöt tuntuvat esteiltä ja työssä viihtymisen kannalta hänen on saatava vapautta ja vastuuta. Työpaikalla on siis otettava huomioon työntekijöiden erilaiset elämänvaiheet ja tavoitteet. Nuoret ja urahakuiset työntekijät saadaan sitoutumaan, jos heille tarjotaan mielekkäitä työtehtäviä ja mahdollisuuksia kehittää osaamistaan. Nuorten lasten äidit ja isät sen sijaan arvostavat esimerkiksi perheystävällisiä työjärjestelyitä. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että alaisten työ rytmittyy kokonaisvaltaisesti sopivassa suhteessa muun elämän kanssa. Etenkin nuoret työntekijät haluavat, että työ ja vapaa-aika nivELYvät oikein yhteen. (Kärkkäinen 2002, 37; 40.)

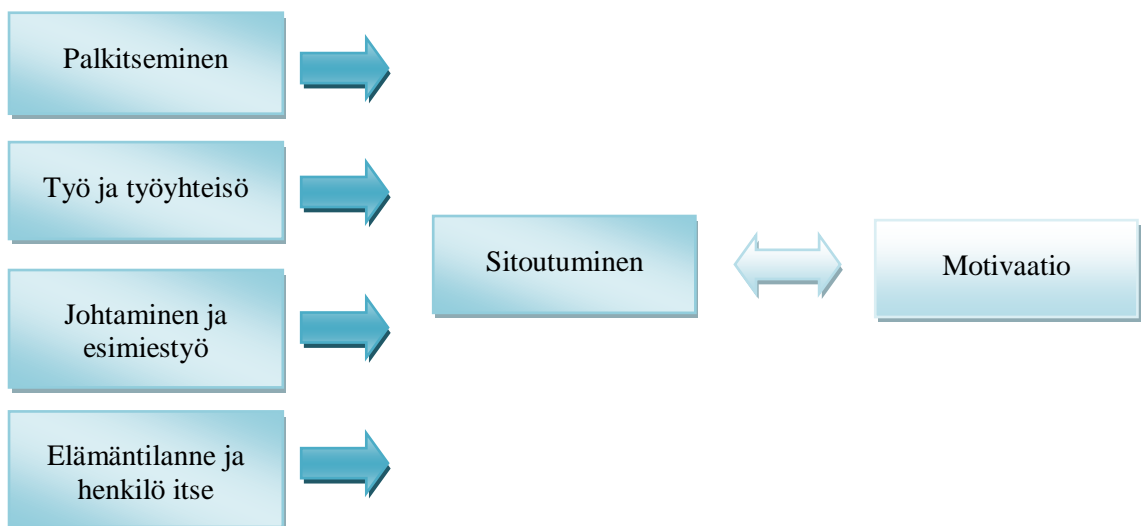
### 2.3 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Motivaatio ja sitoutuminen ovat molemmat tärkeitä tekijöitä työelämässä. Työmotivaatio määrittelee kuinka hyvin henkilö suoriutuu työtehtävistään. Jos motivaatio on vahva, henkilö yrittää enemmän kuin muut, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy enemmän ja suoriutuu työtehtävistään laadukkaammin. Sitoutuminen kuvaa yksilön ja organisaation välistä sidettä. Sitoutunut työntekijä samastuu organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, pyrkii tekemään parhaansa ja haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia kuin sitoutumattomat, ja saavat enemmän aikaiseksi. Organisaatioiden pitäisi pyrkiä tukemaan nimenomaan affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista, joka on sitoutumisen muodoista kaikkein syvin. Sitoutumiseen kannattaa panostaa, koska sitoutuneiden työntekijöiden työskentely johtaa kustannussäästöihin, laadukkaisiin työsuorituksiin, tehokkuuteen ja tuottavuuteen sekä tyytyväisiin asiakkaisiin.

Sekä motivaatio että sitoutuminen syntyvät henkilössä itsessään, joten ketään ei voi pakottaa motivoitumaan tai sitoutumaan. Organisaatiot voivat kuitenkin luoda mahdollisimman hyvät edellytykset ja ilmapiirin motivaation ja sitoutumisen syn-

tymiselle. Niin sanotut sisäiset tekijät korostuvat tässä ulkoisia enemmän. Esimerkiksi työn merkityksellisyys, mielenkiintoisuus ja haastavuus vaikuttavat merkittävästi sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. Myös palautteen saaminen on elintärkeää. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, ottaa vastuuta työstään ja vaikuttaa omaan työhönsä. Esimiehen pitää olla aidosti kiinnostunut alaisistaan ja välittää heistä, ja ottaa huomioon työntekijöiden yksilölliset toiveet ja tarpeet. Sekä motivaatio että sitoutuminen syntyvät yksilöllisesti, joten samat keinot eivät toimi kaikkiin.

Keinoja vaikuttaa sitoutumiseen on lukuisia. Tässä opinnäytetyössä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään kirjallisuuden pohjalta neljässä ryhmässä. Palkitseminen, työ ja työyhteisö, johtaminen ja esimiestyö sekä elämäntilanne ja henkilö itse pitävät sisällään lukuisia tekijöitä, joiden merkitys voi vaihdella yksilöittäin. Kuvio 5 havainnollistaa näiden tekijöiden vaikutuksen sitoutumiseen ja toimii samalla opinnäytetyön viitekehysenä. Kuvio 5 on kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettu oletus siitä, mitkä ovat sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ja niiden vaikutusta sitoutumiseen tutkitaan opinnäytetyön case-osaluudessa.



Kuvio 5. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja opinnäytetyön viitekehys.

Motivaatiolla on myös oma merkityksensä sitoutumiselle. Sitoutuminen ja motivaatio toimivat vuorovaikutuksessa keskenään, ja ne vaikuttavat toisiinsa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kuitenkin ensisijaisesti sitoutumista, jonka taustatekijänä motivaatio toimii.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kuvataan ensin tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkimuskonteksti. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Lopuksi esitellään tutkimuksen vaiheet.

#### 3.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, rajaukset ja tutkimuskonteksti

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mihin asioihin case-yrityksen pitäisi panostaa eniten, jos työntekijöiden sitoutumista halutaan parantaa. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat eniten case-yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen?
2. Kuinka hyvin sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toteutuvat case-yrityksessä?

Tutkimuksen näkökulma on työntekijöiden eli työntekijät arvioivat tutkimuskysymyksissä esitettyjä asioita oman henkilökohtaisen näkemyksensä perusteella. Tutkimuksen tulokset antavat tietoa siitä, mitä tekijöitä työntekijät pitävät kaikkein tärkeimpinä oman sitoutumisensa kannalta, ja kuinka hyvin nämä tekijät toteutuvat työpaikalla.

Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys on päivittäis- ja käyttötavaroita myyvän hypermarketketjun yksikkö. Kyseessä olevan hypermarketketjun toiminta perustuu ketjuliiketoimintaan sekä itsenäisten kauppiasyrittäjien ja ketjuyksikön yhteistyöhön. Kaikissa ketjun yksiköissä toimii samanaikaisesti kaksi erillistä yritystä, vaikka asiakkaiden silmissä kyse on yhtenäisestä kokonaisuudesta. Elintarvikeosastosta vastaa itsenäinen yrittäjä. Käyttötavaraosastosta ja kassatoiminnoista vastaa sen sijaan iso ketjuyritys, joka toimii tiukemmin ketjun ohjauksen mukaisesti. Tutkimuksen kohteena oleva yksikkö on vielä melko uusi, ja vasta toimintansa alkutaipaleella. Case-yritys on aloittanut toimintansa marraskuussa 2011.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen kohteena oli ainoastaan case-yrityksen käyttötavaraosastosta ja kassatoiminnoista vastaava yritys. Rajaus oli tarpeellista tehdä, koska kyse on eri yrityksistä, joiden toiminta esimerkiksi palkitsemisen osalta on erilaista. Toinen rajaus tehtiin työntekijöiden ja esimiesten välille. Tämä tutkimus koskee ainoastaan yrityksen työntekijätasoa eli esimiehet jätettiin tutkimuksen



ulkopuolelle. Rajaukseen päädyttiin, koska esimiesten työnkuva, palkitseminen ja työsuhte-edut ovat erilaiset kuin muilla yrityksen työntekijöillä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, mihin asioihin ennen kaikkea yrityksen johdon ja esimiesten kannattaa panostaa ja kiinnittää huomiota, jos työntekijöiden sitoutumista halutaan parantaa. Käyttötavara- ja kassaosastoilla työskentelee opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan yhteensä 31 työntekijää: kassaosastolla yhteensä 23 henkilöä ja kodin, vapaa-ajan ja pukeutumisen osastoilla yhteensä 8 henkilöä.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Empiiriset eli havainnoivat tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin tutkimuksiin ja kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja selittää sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkittavana on yleensä suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte, eikä tarkoituksena ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita tai tapahtuneita muutoksia. Aineiston keräämiseen käytetään useimmiten standardoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Aineistoa kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia havainnollistetaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2004, 15–17.) Tähän opinnäytetyöhön sisältyvä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoituksena on kartoittaa olemassa oleva tilanne ja aineiston keräämiseen käytettiin standardoitua kyselylomaketta.

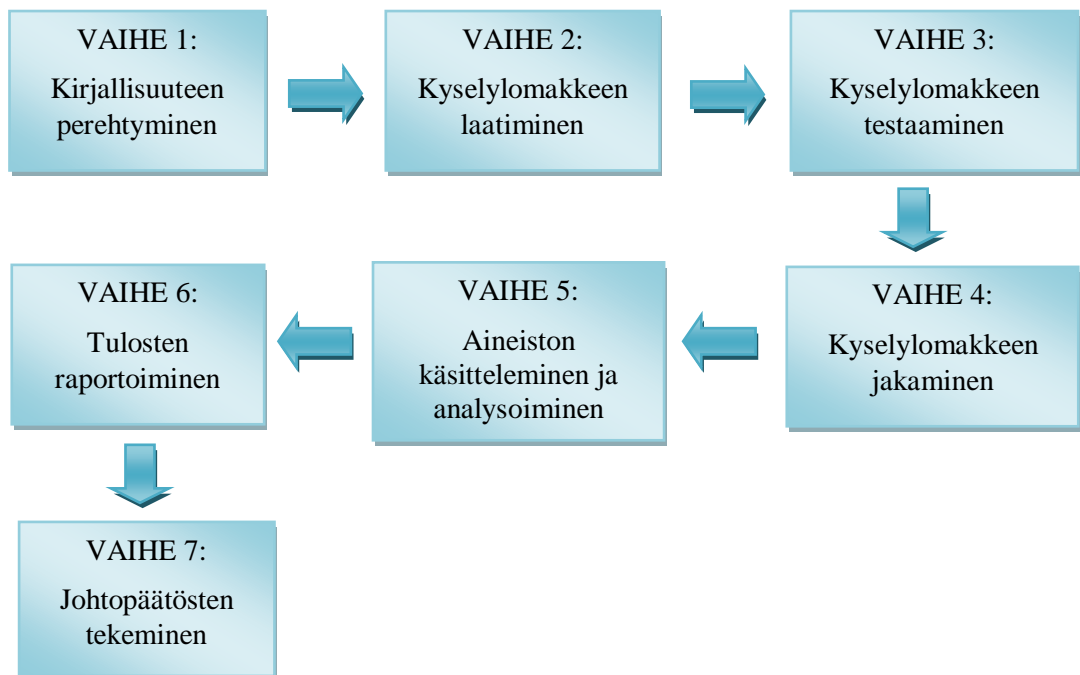
Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi postikyselyä, www-kyselyä, puhelinhaastattelua, henkilökohtaista haastattelua tai havainnointia (Heikkilä 2004, 18). Huolellisesti suunnitellulla lomakkeella kerätty aineisto saadaan nopeasti käsiteltyä tallennettuun muotoon ja analysoitua tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190-192.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin informoitua kyselyä, joka tarkoitti sitä, että tutkija jakoi lomakkeet henkilökohtaisesti kohdejoukolle. Samalla tutkijalla oli tilaisuus kertoa tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastata kysymyksiin. Kohdejoukko vastasi kyselyyn omalla ajallaan ja palautti lomak-

keet sovittuun paikkaan. Kysely on tiedonkeruumenetelmänä tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä.

Tutkimuksen perusjoukko on se tutkimuksen kohteena oleva joukko, josta halutaan kerätä tietoa. Tutkimus voi olla joko kokonaistutkimus tai otantatutkimus. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko. Otantatutkimuksessa tutkitaan vain tietty perusjoukon osajoukko eli otos. (Heikkilä 2004, 14.) Tässä opinäytetyössä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, koska tutkittava perusjoukko on pieni, vain 31 henkilöä.

### 3.3 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimus tehtiin seitsemässä vaiheessa. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Tutkimuksen vaiheet.

*Vaihe 1. Kirjallisuuteen perehtyminen.* Tutkimuksen tekeminen aloitettiin kirjallisuuteen perehtymisellä. Kirjallisuudesta etsittiin tietoa motivaatiosta sekä sitoutumisesta ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lähteinä käytettiin sekä painettuja lähteitä että elektronisia lähteitä.

*Vaihe 2. Kyselylomakkeen laatiminen.* Kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisen jälkeen tutkimusprosessia jatkettiin kyselylomakkeen (liite 1) suunnittelulla ja laatisella. Kyselylomake laadittiin poimimalla kirjallisuuskatsauksesta sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden merkitystä ja toteutumista vastaajia pyydettiin arvioimaan. Kyselylomake muodostui kolmesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja ja työsuhteeseen liittyviä perustietoja. Toisessa osiossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon esitetyt tekijät vaikuttavat vastaajan sitoutumiseen. Tarkoituksena oli arvioida sitoutumista yleisellä tasolla eli missä tahansa työpaikassa. Kolmannessa osiossa samojen asioiden toteutumista piti arvioida nimenomaan vastaajien nykyisessä työpaikassa eli tutkittavassa case-yrityksessä. Osion loppuun vastaajat arvioivat vielä oman sitoutumisensa vahvuutta case-yritykseen.

*Vaihe 3. Kyselylomakkeen testaaminen.* Kyselylomake testattiin kahdella case-yrityksen työntekijällä ennen sen jakamista lopuille työntekijöille. Kyselylomakkeen testaus ei johtanut merkittäviin muutoksiin lomakkeen sisällössä.

*Vaihe 4. Kyselylomakkeen jakaminen.* Kyselylomakkeet jaettiin työntekijöille henkilökohtaisesti kahden päivän aikana huhtikuun alussa 2013. Kyselyn mukana jaettiin saatekirje (liite 2), josta löytyi vielä muistutuksena tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja ohjeet kyselyn palauttamiseen. Vastausaikaa annettiin 10 päivää. Lomakkeiden palautus tapahtui pahviseen keräyslaatikkoon työpaikalla. Jokainen kyselyn palauttanut sai Fazerin suklaapatukan ja hän sai osallistua Askon Kamurahin arvontaan. Tarkoituksena oli palkita vastaajia heidän vaivannäöstään ja varmistaa, että kaikki palauttaisivat kyselyn ajoissa. Kyselylomake jaettiin yhteensä 31 case-yrityksen työntekijälle. Lomakkeita palautui 26 kappaletta, joten vastausprosentiksi saatiin 83,9 %.

*Vaihe 5. Aineiston käsitteleminen ja analysoiminen.* Aineisto käsiteltiin ja analysointiin SPSS for Windows-ohjelman avulla. Ensimmäisenä aineistosta analysoitiin kyselyyn vastanneiden perustiedot. Yhteenveto perustiedoista on koottu taulukkoon 2.

Taulukko 2. Yhteenveto vastaajien perustiedoista.

<b>Perustiedot</b>	<b>%</b>
<b>Sukupuoli</b> (n=26)	
<i>Nainen</i>	84,6
<i>Mies</i>	15,4
<b>Ikä</b> (n=26)	
<i>18–21</i>	46,2
<i>22–25</i>	38,5
<i>26–29</i>	7,7
<i>30–33</i>	3,8
<i>38 tai yli</i>	3,8
<b>Perhesuhde</b> (n=26)	
<i>Naimaton</i>	23,1
<i>Naimisissa</i>	11,5
<i>Avoliitto</i>	65,4
<b>Lapsia</b> (n=26)	
<i>Kyllä</i>	7,7
<i>Ei</i>	92,3
<b>Koulutus</b> (n=26)	
<i>Peruskoulu</i>	7,7
<i>Ylioppilas</i>	34,6
<i>Ammattitutkinto</i>	46,2
<i>Ammattikorkeakoulututkinto</i>	11,5
<b>Työsuhde</b> (n=26)	
<i>Toistaiseksi voimassa oleva</i>	92,0
<i>Määräaikainen</i>	8,0
<b>Työaika, tuntia/vko</b> (n=26)	
<i>10</i>	19,2
<i>20</i>	15,4
<i>25</i>	23,1
<i>30</i>	42,3
<b>Työsuhteen kesto</b> (n=25)	
<i>1-3 kk</i>	8,0
<i>6-12 kk</i>	32,0
<i>yli 12 kk</i>	60,0
<b>Osasto</b> (n=25)	
<i>Kassaosasto</i>	80,0
<i>Kodin, vapaa-ajan tai pukeutumisen osasto</i>	20,0

Kyselyyn vastanneista naisia oli 84,6 % ja miehiä 15,4 %. Kaupan ala on hyvin naisvaltainen, joten kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma noudattaa alan yleistä sukupuolijakaumaa. Case-yrityksessä työskentelee todella paljon nuoria työntekijöitä. Kyselyyn vastanneista 84,6 % eli selkeä enemmistö oli alle 26-vuotiaita. Eniten oli 18–21-vuotiaita. 30-vuotiaita tai vanhempia oli alle 10 % vastaajista.

Suurin osa vastaajista elää parisuhteessa. Naimisissa on 11,5 % vastaajista ja avoliitossa elää 65,4 % vastaajista. Naimattomia oli 23,1 % vastaajista. Lapsia on vain 7,7 % kyselyyn vastanneista. Lapsien vähyys selittyy suurelta osin vastaajien hyvin nuoren ikäjakauman perusteella.

Yrityksen työntekijät eivät ole kovin pitkälle kouluttautuneita. Suurimmalla osalla eli 46,2 % on ammattitutkinto. Pelkän peruskoulun käyneitä oli 7,7 %. Ylioppilastutkinnon suorittaneita oli 34,6 % ja ammattikorkeakoulututkinnon omaavia 11,5 % vastanneista. Kukaan kyselyyn vastanneista ei ole suorittanut alempaa tai ylempää korkeakoulututkintoa.

Lähes kaikilla kyselyyn vastanneista oli toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Määräaikainen työsopimus oli ainoastaan 8 % vastaajista. Työsopimuksen mukainen keskimääräinen työaika viikossa vaihteli vastaajilla 10 ja 30 tunnin välillä. Kokoaikaisia työsopimuksia ei siis ole lainkaan, vaan kaikki työskentelevät osa-aikaisesti. Suurimmalla osalla eli 42,3 % vastaajista oli 30 tunnin työsopimus. Kymmenen tunnin työsopimuksia oli yllättävän paljon, lähes 20 % vastaajista. Kaikki 10 tunnin työsopimuksen omaavat työskentelevät kassaosastolla. Muilla osastoilla työskentelevillä oli kaikilla 30 tunnin työsopimus.

Kaikkien vastaajien työsuhde oli kestänyt vähintään yhden kuukauden. Suurin osa vastaajista oli työskennellyt yrityksessä yli 12 kuukautta eli kaupan perustamisesta lähtien. Noin kolmannes vastaajista oli työskennellyt yrityksessä 6-12 kuukautta. Kahdeksan prosenttia vastaajista oli ollut yrityksen palveluksessa vasta muutamien kuukauden. Yrityksen työntekijät työskentelevät joko kassaosastolla tai kodin, vapaa-ajan tai pukeutumisen osastolla. Kyselyyn vastanneista 80 % työskenteli kassaosastolla ja 20 % kodin, vapaa-ajan tai pukeutumisen osastolla.

*Vaihe 6. Tulosten raportoiminen.* Aineiston analysoimisen jälkeen tulokset raportoitiin opinnäytetyöraporttiin. Tulosten raportoinnissa hyödynnettiin kirjallisuuskatsauksessa käytettyä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden jaottelua neljään ryhmään.

*Vaihe 7. Johtopäätösten tekeminen.* Tutkimuksen viimeinen vaihe oli johtopäätösten tekeminen tulosten pohjalta. Tulosten perusteella tehtiin johtopäätöksiä siitä, mitkä asiat ovat kaikkein tärkeimpiä case-yrityksen työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Tämän pohjalta oli mahdollista esittää kehittämissuhteita case-yritykselle.

## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulosten esittelyssä käytetään samaa jaottelua kuin kirjallisuuskatsauksessa. Ensimmäinen alaluku käsittelee palkitsemista, toinen työtä ja työyhteisöä, kolmas johtamista ja esimiestyötä ja neljäs elämäntilannetta ja henkilöä itseään. Viidennessä alaluvussa käsitellään vielä työntekijöiden sitoutumisen vahvuutta ja työpaikan vaihtohalukkuutta.

### 4.1 Palkitseminen

Palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä tutkittiin palkan, henkilöstöetujen, työnantajan tarjoamien liikunta- ja harrastusmahdollisuuksien, työnantajan tarjoaman koulutuksen, työn jatkuvuuden, urakehityksen ja etenemismahdollisuuksien, statussymbolien, työstä saadun kiitoksen ja tunnustuksen, sosiaalisten kontaktien, palkitsemisen oikeudenmukaisuuden sekä palkitsemisen perusteiden selkeyden vaikutusta sitoutumiseen. Ensin vastaajien piti arvioida, kuinka paljon esitetyt tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa yleisellä tasolla. Toisessa osassa vastaajien piti arvioida, kuinka hyvin samat tekijät toteutuvat tutkittavassa case-yrityksessä. Palkitsemiseen liittyvien tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen arvioitiin asteikolla ”ei lainkaan” – ”erittäin paljon”. Vastaukset on koottu taulukkoon 3, joka kuvaa palkitsemisen vaikutusta sitoutumiseen.

Taulukko 3. Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen.

	Ei lainkaan %	Jonkin verran %	En osaa sanoa %	Paljon %	Erittäin paljon %	Yhteensä %
Palkka (n= 25)	0,0	32,0	0,0	56,0	12,0	100,0
Henkilöstöedut (n=25)	8,0	60,0	0,0	28,0	4,0	100,0
Harrastus- ja liikunta- mahdollisuudet (n=26)	23,1	42,3	19,2	11,5	3,8	100,0
Koulutus (n=26)	0,0	34,6	23,1	38,5	3,8	100,0
Työn jatkuvuus (n=26)	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
Urakehitys, etenemis- mahdollisuudet (n=26)	0,0	42,3	11,5	38,5	7,7	100,0
Statussymbolit (n=26)	30,8	38,5	19,2	7,7	3,8	100,0
Kiitos ja tunnustus (n=26)	3,8	3,8	0,0	65,4	26,9	100,0
Sosiaaliset kontaktit (n=26)	15,4	26,9	26,9	19,2	11,5	100,0
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus (n=26)	0,0	7,7	11,5	46,2	34,6	100,0
Palkitsemisen perusteet (n=26)	0,0	19,2	15,4	42,3	23,1	100,0

Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu, palkitsemisen muotoja on todella paljon ja täysin erilaiset asiat voivat olla eri ihmisille merkityksellisiä. Tässä tutkimuksessa palkitsemisen muodoista etenkin työnantajan tarjoama koulutus sekä urakehitys ja etenemismahdollisuudet jakoivat vastaajien mielipiteitä. Koulutus vaikuttaa sitoutumiseen 38,5 % mielestä ”paljon”, mutta 34,6 % mielestä ainoastaan ”jonkin verran”. Urakehityksen ja etenemismahdollisuuksien kohdalla ”paljon”-vastauksia oli 38,5 % ja ”jonkin verran” -vastauksia 42,3 %. Kaikille koulutus ja urakehitys eivät siis ole yhtä tärkeitä.

Myös palkan suhteen vastaajien mielipiteet erosivat jonkin verran. Kolmanneksen sitoutumiseen palkka vaikuttaa vain ”jonkin verran”. Yli puolet vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että palkka vaikuttaa sitoutumiseen ”paljon” tai jopa ”erittäin paljon”. Suurimmalle osalle palkka on siis yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksissa on havaittu, että palkan merkitys pienenee ja aineettomien palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa tulojen kasvaessa. Kaupan ala on kuitenkin melko matalapalkkainen ala, joten tulot harvemmin voivat kasvaa niin suuriksi, että palkka menettäisi täysin merkitystään.

Palkka on selkeästi tärkeämpi tekijä sitoutumisen kannalta kuin henkilöstöedut. Henkilöstöedut vaikuttavat vastaajien mukaan sitoutumiseen enimmäkseen ”jonkin verran” tai ”ei lainkaan”. Vain noin kolmannes vastaajista valitsi vaihtoehdon ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Esimerkiksi henkilöstöalennusta yrityksen tuotteista ei välttämättä koettu yhtä konkreettisena etuna kuin palkkaeuroja.

Palkan ohella tärkeimmiksi tekijöiksi sitoutumisen kannalta arvioitiin työn jatkuvuus, työstä saatu kiitos ja tunnustus sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Työn jatkuvuus on ymmärrettävästi tärkeä tekijä sitoutumisen kannalta, koska jos töiden jatkumiseen ei voida luottaa, ei työntekijän ole erityisen kannattavaa sitoutua yritykseen. Kyselyyn vastanneiden mukaan työn jatkuvuudella on palkitsemisen muodoista selvästi suurin vaikutus sitoutumiseen: työn jatkuvuus vaikuttaa kaikkien vastaajien mielestä sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Työstä saatua kiitosta ja tunnustusta pidettiin myös merkittävänä, vaikka myös vaihtoehdot ”ei lainkaan” ja ”jonkin verran” saivat myös kannatusta. Kuitenkin yli 90 % vastaajista oli sitä mieltä, että työstä saatu kiitos ja tunnustus vaikuttavat sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Tulos täsmää kirjallisuuskatsauksessa esitel-



lyn teorian kanssa. Organisaation sisällä hyvin tiedotettu tunnustus tai kiitos vastaa pientä palkankorotusta. Tärkeänä tekijänä esille nousi myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Tutkimuksissa on havaittu, että palkitseminen toimii vain, jos se koetaan oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa sitoutumiseen lähes kaikkien vastaajien mielestä ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Tämän lisäksi palkitsemisen perusteiden pitää olla selkeästi tiedossa. Selvästi yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tieto palkitsemisen perusteista vaikuttaa sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”.

Palkitsemisen osa-alueista vähiten sitoutumiseen on vaikutusta työnantajan tarjoamalla harrastus- ja liikuntamahdollisuuksilla, statussymboleilla ja sosiaalisilla kontakteilla. Reilu viidennes vastaajista oli sitä mieltä, ettei harrastus- ja liikuntamahdollisuuksilla ole lainkaan vaikutusta heidän sitoutumiseensa. Vastaajista 42,3 % koki vaikutusta olevan ”jonkin verran”. Statussymboleilla on tätäkin pienempi vaikutus. Vastaajista kolmanneksen mielestä statussymboleilla ei ole lainkaan vaikutusta ja 38,5 % mielestäkin vain ”jonkin verran”. Kyselyyn vastanneet henkilöt olivat pääasiassa hyvin nuoria, joten heille statussymbolit voivat vielä tuntua hyvin kaukaisilta. Harva on varmastikaan vielä ollut asemassa, jossa heillä olisi erityinen nimike, alaisia, oma työhuone tai työsuhdeauto. Sosiaalisia kontakteja ei myöskään pidetty erityisen merkittävänä sitoutumisen kannalta. Vastaukset jakautuivat tosin melko tasaisesti kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Vastaajien oli ehkä kaikkein vaikeinta arvioida sosiaalisten kontaktien vaikutusta, koska ”en osaa sanoa” -vastauksia oli peräti 26,9 %.

Toisessa osiossa kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin palkitsemiseen liittyvät tekijät toteutuvat heidän nykyisessä työpaikassaan eli tutkittavassa case-yrityksessä. Eri tekijöihin liittyviä väittämiä arvioitiin asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”erittäin samaa mieltä” (ks. liite 3).

Parhaiten palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä case-yrityksessä toteutuvat työn jatkuvuus, henkilöstöedut ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Lähes 90 % vastaajista on ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”erittäin samaa mieltä” väitteen ”Voin luottaa työni jatkuvuuteen” kanssa. Suurimmalla osalla työntekijöistä oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, joten töiden jatkumiseen voidaan luottaa. Henkilöstöetuihin oltiin tyytyväisiä, mutta kuten aiemmin todettiin, niiden vaikutusta sitou-

tumiseen ei pidetty erityisen suurena. Suurin osa vastaajista koki palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, vaikka noin viidennes vastaajista olikin asiasta ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä”. Palkitsemisen perusteet ovat melko hyvin tiedossa, mutta case-yritys voisi tuoda perusteita paremmin esille; lähes kolmannes vastaajista ei edes osannut sanoa, mitä mieltä olivat palkitsemisen perusteista.

Tyytyväisyys palkkaan jakoi mielipiteitä. Vastaajat olivat enimmäkseen joko ”jokseenkin eri mieltä” tai ”jokseenkin samaa mieltä” väitteen ”Olen tyytyväinen palkkaani” kanssa. ”Jokseenkin samaa mieltä” oli 38,5 % ja ”jokseenkin eri mieltä” 46,2 % vastaajista. Palkkaansa tyytymättömiä oli siis hieman enemmän kuin palkkaansa tyytyväisiä. Palkka on kuitenkin tekijä, johon harva on koskaan täysin tyytyväinen. Rahaa voisi aina saada enemmänkin.

Koulutuksen sekä kehittymisen ja uralla etenemisen vaikutus sitoutumiseen ei ollut selkeästi suuri eikä pieni, eikä kyselyn toisessakaan osiossa löytynyt selkeää mielipidettä näistä tekijöistä. Vastaajien piti arvioida väitteitä ”Työnantajani tarjoaa koulutusta” ja ”Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallani”. Molempien kohdalla vastaajista noin kolmannes oli ”jokseenkin eri mieltä”, noin kolmannes ”jokseenkin samaa mieltä” ja noin kolmannes ei osannut sanoa mitä mieltä olivat.

Työstä saatu kiitos ja tunnustus ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen kannalta. Case-yrityksessä kiitosta ja tunnustusta voitaisiin antaa enemmänkin, koska yli 40 % kyselyyn vastanneista koki, ettei saa kiitosta ja tunnustusta tekemästään työstä. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissakin on todettu, suomalaisissa työyhteisöissä tunnustusta annetaan harmillisen harvoin, vaikka se ei edes maksa mitään.

Vastaajat olivat selkeästi eniten eri mieltä väitteen ”Työnantajani tarjoaa tarpeeksi harrastus- ja liikuntamahdollisuuksia” kanssa. Yli 70 % vastaajista oli ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin eri mieltä” väitteen kanssa. Harrastus- ja liikuntamahdollisuuksia ei siis selvästikään tarjota tarpeeksi, mutta sitoutumisen kannalta sillä ei ole suurta merkitystä. Harrastus- ja liikuntamahdollisuuksien ei koeta erityisesti vaikuttavan sitoutumiseen, mutta vaikutusta esimerkiksi työhyvinvointiin ei voi poissulkea.

## 4.2 Työ ja työyhteisö

Työtä ja työyhteisöä koskevassa osiossa tutkittiin itse työhön, työyhteisöön ja organisaation liittyvien tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen. Vastaajien piti ensin arvioida asteikolla ”ei lainkaan” – ”erittäin paljon”, kuinka paljon erilaiset työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Vastaukset on koottu taulukkoon 4, joka kuvaa työn ja työyhteisön vaikutusta sitoutumiseen.

Taulukko 4. Työn ja työyhteisön vaikutus sitoutumiseen (n=26).

	Ei lainkaan %	Jonkin verran %	En osaa sanoa %	Paljon %	Erittäin paljon %	Yhteensä %
Työn mielenkiintoisuus	0,0	4,0	4,0	60,0	32,0	100,0
Työn haastavuus	0,0	26,9	7,7	61,5	3,8	100,0
Työn vaihtelevuus	3,8	23,1	3,8	53,8	15,4	100,0
Työn itsenäisyys	15,4	38,5	3,8	34,6	7,7	100,0
Vaikutusmahdollisuudet	0,0	26,9	3,8	53,8	15,4	100,0
Osallistuminen päätöksente- tekoon	3,8	34,6	11,5	42,3	7,7	100,0
Sopiva työkuormitus	0,0	23,1	3,8	46,2	26,9	100,0
Organisaation maine	0,0	42,3	15,4	42,3	0,0	100,0
Organisaation arvot	0,0	30,8	19,2	42,3	7,7	100,0
Oma asema	3,8	46,2	15,4	34,6	0,0	100,0
Tavoitteet ja työn tarkoitus	0,0	15,4	0,0	69,2	15,4	100,0
Työvälineet ja työympäristö	0,0	3,8	0,0	73,1	23,1	100,0
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	0,0	3,8	0,0	38,5	57,7	100,0
Suhteet työtovereihin	0,0	0,0	0,0	34,6	65,4	100,0

Kirjallisuudessa sitoutumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä nousivat esiin etenkin työn autonomia sekä riittävät tiedot työn tarkoituksesta ja tavoitteista. Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi tekijöiksi osoittautuivat kuitenkin hyvät suhteet työtovereihin ja hyvä yhteishenki sekä oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Näillä tekijöillä on kyselyyn vastanneiden mielestä selkeästi suurin vaikutus sitoutumiseen. Molempien tekijöiden kohdalla reilusti yli puolet vastaajista koki vaikutusta olevan erittäin paljon.

Muina merkittävänä tekijänä pidettiin työvälineiden ja työympäristön kuntoa, tavoitteiden ja työn tarkoituksen selkeyttä sekä työn kiinnostavuutta. Työvälineiden ja työympäristön kunto vaikuttaa sitoutumiseen lähes kaikkien vastaajien mielestä ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Kun työvälineet ja työympäristö ovat kunnossa, töitä on mukavampi tehdä. Melkein yhtä tärkeänä tekijänä pidettiin tavoitteiden ja työn tarkoituksen selkeyttä. Aikaisemmissa tutkimuksissa onkin todettu, että työn

tarkoituksen sisäistäminen johtaa sitoutumiseen. Sitoutuminen edellyttää, että työntekijä tietää miksi töitä tehdään ja mitä asioita tehdyllä työllä tavoitellaan. Sitoutuminen vahvistuu entisestään, jos henkilö saa tehdä työtä, josta on itse kiinnostunut. Mielenkiintoinen työ nousi myös tässä tutkimuksessa hyvin tärkeäksi tekijäksi sitoutumisen kannalta. Lähes kaikkien vastaajien mielestä työn mielenkiintoisuus vaikuttaa sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”.

Työn vaihtelevuus ja haastavuus vaikuttavat myös melko paljon sitoutumiseen, mutta eivät yhtä paljon kuin työn mielenkiintoisuus. Itse työhön liittyvistä tekijöistä työn itsenäisyydellä oli vähiten merkitystä. Vain noin kolmanneksen mielestä se vaikuttaa sitoutumiseen ”paljon”. Aikaisempien tutkimusten perusteella itsenäisen työskentelyn merkitystä voisi pitää suurempana. Tutkimusten mukaan henkilö viihtyy paremmin työssään, jos hän kokee kantavansa vastuuta työnsä tulokista. Tämä on mahdollista itsenäisen työskentelyn kautta. Case-yrityksen työntekijät eivät kuitenkaan pitäneet työn itsenäisyyttä merkittävänä tekijänä oman sitoutumisensa kannalta.

Työkuormituksen pitää olla fyysisesti ja psyykkisesti sopiva, jotta sitoutumista tapahtuisi. Tutkimusten mukaan liian kuormittava työ vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa yli 70 % vastaajista koki sopivan työkuormituksen vaikuttavan sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”. Tulos siis tukee aikaisempia tutkimuksia.

Aiempien tutkimusten mukaan autonomialla eli työprosessiin liittyvien vaikutusmahdollisuuksien ja sitoutumisen välillä on selkeä yhteys. Mitä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työntekijällä on, sitä sitoutuneempi hän on. Myös tässä tutkimuksessa mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytapoihin ja -tahtiin osoittautui tärkeäksi tekijäksi sitoutumisen kannalta. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat sitoutumiseen ”paljon” tai ”erittäin paljon”.

Yksi toimivan työyhteisön edellytyksistä on se, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja osallistua päätöksentekoon. Tämän tutkimuksen perusteella mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ei ole kaikille yhtä tärkeää. Kyselyyn vastanneista yli 40 % koki, että osallistuminen päätöksentekoon vaikuttaa sitou-

tumiseen ”paljon”. Kuitenkin vastaajista yli kolmanneksen mielestä vaikutusta oli vain ”jonkin verran”.

Kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi organisaation maineen, arvojen ja työntekijän oman aseman organisatorisen aseman vaikutusta sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa nämä tekijät jakoivat vastaajien mielipiteitä. Vaikutusta sitoutumiseen koettiin olevan enimmäkseen joko ”jonkin verran” tai ”paljon”. Näistä kolmesta tekijästä tärkeimmäksi nousi organisaation arvojen vastaavuus omien arvojen kanssa. Vähiten merkitystä oli omalla asemalla organisaatiossa.

Kyselyyn vastanneiden piti myös arvioida samojen työhön ja työyhteisöön liittyvien tekijöiden toteutumista case-yrityksessä. Tekijöihin liittyviä väittämiä arvioitiin asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”erittäin samaa mieltä”. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin on tarkemmin eritelty liitteessä 3.

Parhaiten kyselyyn vastanneiden mielestä toimivat suhteet työtovereihin, työvälineiden ja työympäristön kunto, oma asema organisaatiossa, tavoitteiden ja työn tarkoituksen selkeys, työkuormitus sekä vaikutusmahdollisuudet. Suurin osa tekijöistä, jotka vaikuttavat vastaajien mielestä eniten sitoutumiseen toteutuivat hyvin case-yrityksessä. Oma asema organisaatiossa oli edellä mainituista tekijöistä ainoa, jonka ei koettu erityisesti vaikuttavan sitoutumiseen.

Heikoiden kyselyyn vastanneiden mielestä toteutuivat työn mielenkiintoisuus, haastavuus ja vaihtelevuus sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Vastaajien mielipiteiden jakautuminen edellä mainittujen asioiden suhteen ja sen mukaan, millä osastolla he työskentelevät, on eritelty tarkemmin liitteessä 4. Kassatyöskentely ja muilla osastoilla työskentely on melko erityyppistä, joten osasto vaikuttaa siihen, kuinka mielenkiintoisena, haastavana ja vaihtelevana työtä pidetään. Kassalla työskentelevät pitivät työtään vähemmän mielenkiintoisena ja vaihtelevana kuin muilla osastoilla työskentelevät. Työn haastavuuden suhteen ero osastojen välillä oli hieman pienempi. Eri osastoilla työskentelevillä oli myös erilaiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon. Kassaosastolla työskentelevät kokivat pääosin, ettei heillä ole mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Muilla osastoilla työskentelevien mielestä tilanne oli täysin päinvastainen.

Kyselyyn vastanneiden mielestä oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu on hyvien työoverisuhteiden ohella tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet kohtelua case-yrityksessä oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Hieman alle kolmannes vastaajista oli ”jokseenkin eri mieltä” sen suhteen, että kohtelu olisi oikeudenmukaista ja tasapuolista. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli väitteen kanssa ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”erittäin samaa mieltä”.

#### 4.3 Johtaminen ja esimiestyö

Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvässä osiossa tutkittiin etenkin esimiehen toiminnan vaikutusta sitoutumiseen. Vastaajien piti ensin arvioida asteikolla ”ei lainkaan” – ”erittäin paljon” sitä, kuinka paljon johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa (taulukko 5).

Taulukko 5. Johtamisen ja esimiestyön vaikutus sitoutumiseen (n=26).

	Ei lainkaan %	Jonkin verran %	En osaa sanoa %	Paljon %	Erittäin paljon %	Yhteensä %
Selkeä tiedottaminen	0,0	7,7	3,8	53,8	34,6	100,0
Avoin tiedonkulku	0,0	7,7	0,0	50,0	42,3	100,0
Vastuu	0,0	19,2	11,5	53,8	15,4	100,0
Palaute	3,8	11,5	0,0	61,5	23,1	100,0
Tuki ja kannustus	3,8	7,7	0,0	42,3	46,2	100,0
Arvostus ja kunnioitus	0,0	7,7	0,0	53,8	38,5	100,0
Jaksamisesta huolehtiminen	3,8	7,7	0,0	50,0	38,5	100,0
Kuuntelu	0,0	19,2	3,8	34,6	42,3	100,0
Esimiehen antama esimerkki	0,0	11,5	7,7	42,3	38,5	100,0
Työstään innostunut esimies	0,0	3,8	3,8	42,3	50,0	100,0

Kyselyyn vastanneet pitivät kaiken kaikkiaan johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tekijöitä todella tärkeinä sitoutumisen kannalta. Kaikissa johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvissä tekijöissä oli selkeästi eniten ”paljon”- tai ”erittäin paljon” -vastauksia.

Eniten sitoutumiseen vaikuttavat vastaajien mielestä työstään innostunut esimies, esimieheltä saatu tuki ja kannustus, avoin tiedonkulku, selkeä tiedottaminen, esi-

mieheltä saatu arvostus ja kunnioitus sekä jaksamisesta huolehtiminen. Esimiehen toiminnalla on siis erittäin suuri vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksissa on todettu, että suhde esimieheen ylläpitää sitoutumista vahvemmin kuin suhde työtovereihin. Myös työstään innostuneen esimiehen merkitys on korostunut. Tämänkin tutkimuksen tulokset tukevat näitä toteamuksia. Esimieheltä odotetaan inhimillisyyttä ja aitoa välittämistä. Siksi on tärkeää, että esimies tukee, kannustaa ja arvostaa alaisiaan ja huolehtii heidän jaksamisestaan. Avoin tiedonkulku ja selkeä tiedottaminen tukevat myös työyhteisön toimintaa.

Palaute on tutkimusten mukaan erittäin tärkeä asia sekä motivaation että sitoutumisen kannalta. Tässäkin tutkimuksessa esimiehen antama palaute nousi tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, vaikka se sai myös ”ei lainkaan” ja ”jonkin verran” -vastauksia.

Sitoutumisen kannalta tärkeiksi asioiksi on tutkimuksissa noussut myös vastuun jakaminen ja valtuuttaminen. Kun esimies jakaa vastuuta alaisilleen, heidän sitoutumisensa vahvistuu. Tässä tutkimuksessa vastuun jakamista ei pidetty yhtä tärkeänä tekijänä sitoutumisen kannalta kuin monia muita esimiehen toimintaan liittyviä tekijöitä. Noin viidenneksen mielestä vastuun jakaminen vaikuttaa sitoutumiseen vain ”jonkin verran”. Tämän lisäksi esimiehen antamaa esimerkkiä ja sitä, että esimies kuuntelee alaisiaan ja heidän ideoitaan, pidettiin hieman vähemmän tärkeinä kuin muita johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tekijöitä.

Kyselyyn vastanneiden piti myös arvioida johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien tekijöiden toteutumista case-yrityksessä. Tekijöihin liittyviä väittämiä arvioitiin asteikolla ”täysin eri mieltä” – ”erittäin samaa mieltä”. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin on tarkemmin eritelty liitteessä 3.

Johtamisessa ja esimiestyössä on case-yrityksessä eniten parannettavaa. Kyselyyn vastanneet ilmaisivat eniten tyytymättömyyttä johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tekijöitä kohtaan. Tiedottamista ei pidetty selkeänä eikä tiedonkulkua avoimena. Esimieheltä ei saada tarpeeksi palautetta eikä tukea ja kannustusta. Hieman paremmin toteutuivat esimieheltä saatu arvostus ja kunnioitus, esimerkkinä toimiminen, jaksamisesta huolehtiminen, työstä innostuminen ja kuunteleminen. Lähes kaikki johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tekijät saivat myös paljon ”en

osaa sanoa” -vastauksia. Osalla vastaajista oli siis vaikeuksia ilmaista selkeää mielipidettä esitetyistä väitteistä. Varsinkin joidenkin kassaosastolla työskentelevien saattoi olla vaikeaa arvioida esimiehensä toimintaa, jos he työskentelivät pääosin iltaisin ja viikonloppuisin eivätkä edes usein nähneet esimiestään.

Tyytyväisyydessä johtamiseen ja esimiestyöhön on myös selkeitä eroja eri osastojen välillä (katso tarkemmin liitteestä 4). Enemmän tyytymättömyyttä esiintyi kassaosastolla työskentelevien joukossa. Muilla osastoilla työskentelevät olivat lähes täysin joko ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”erittäin samaa mieltä” osiossa esitettyjen väitteiden kanssa. Tyytyväisiä oltiin etenkin tiedonkulkuun, tiedottamiseen ja jaksamisesta huolehtimiseen. Esimiehet toimivat esimerkkinä ja ovat innostuneita työstään. Kassaosastolla työskentelevien vastaukset vaihtelivat enemmän kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken. Muilla osastoilla työskenteleviin verrattuna kassaosastolla työskentelevät valitsivat paljon enemmän ”täysin eri mieltä”- ja ”jokseenkin eri mieltä” -vastauksia. Tyytymättömiä oltiin etenkin tiedottamiseen, tiedonkulkuun ja palautteen antamiseen. Erot tiedottamisen ja tiedonkulun suhteen selittyvät osittain sillä, että kassaosastolla pidettiin palaveri vain kaksi kertaa vuodessa, kun taas muilla osastoilla palavereita pidettiin joka viikko.

#### 4.4 Elämäntilanne ja henkilö itse

Tutkimuksissa on todettu, että myös elämäntilanteella ja esimerkiksi henkilön iällä on vaikutusta sitoutumiseen. Tässäkin tutkimuksessa case-yrityksen työntekijöille jaetun kyselyn lopussa oli osio, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan oman sitoutumisensa vahvuutta asteikolla ”ei lainkaan sitoutunut” – ”vahvasti sitoutunut”. Sitoutumisen vahvuutta ja taustatekijöitä ristiintaulukoimalla selvitettiin, vaikuttaako esimerkiksi henkilön ikä sitoutumiseen (katso tarkemmin liitteestä 5).

Aikaisemmissa tutkimuksissa on selvitetty iän, sukupuolen, siviilisäädyn, lasten, koulutuksen, työsuhteen keston ja laadun sekä työtuntien määrän yhteyttä sitoutumiseen. Yksi vahvimista yhteyksistä on löydetty iän ja sitoutumisen välillä. Vanhemmat henkilöt ovat yleensä sitoutuneempia kuin nuoret henkilöt. Myös tässä tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia. Kaikki vastaajat, jotka kokivat olevansa heikosti sitoutuneita, olivat 25-vuotiaita tai nuorempia. Vahvasti sitoutuneita olivat etenkin 26–29-vuotiaat ja 38-vuotiaat tai sitä vanhemmat. Ikä ei



kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että henkilö olisi heikosti tai vahvasti sitoutunut. Myös hieman alle viidennes kyselyyn vastanneista 18–21-vuotiaista koki olevansa vahvasti sitoutuneita.

Sukupuolen ja sitoutumisen väliltä ei ole havaittu yhteyttä. Aikaisempien tutkimusten perusteella sukupuolella ei näyttäisi olevan mitään vaikutusta sitoutumiseen. Tämä tutkimus ei tuonut muutoksia aiempiin tuloksiin. Sekä naisten että miesten joukossa on yhtä lailla heikosti kuin vahvasti sitoutuneita.

Perhesuhteen vaikutus sitoutumiseen liittyy ennen kaikkea ikään. Naimattomat henkilöt ovat yleensä nuoria, joten heidän sitoutumisensa on heikompaa kuin naimisissa olevien. Avioliitto ja avoliitossa eläminen voi merkitä vahvempaa sitoutumista, koska työpaikasta luopuminen ei kosketa ainoastaan yhtä henkilöä. Tässä tutkimuksessa naimattomien joukossa oli enimmäkseen jonkin verran sitoutuneita tai vahvasti sitoutuneita. Vain viidennes naimattomista vastaajista koki olevansa heikosti sitoutunut. Avoliitossa elävistä vastaajista reilu viidennes koki olevansa heikosti sitoutunut. Vahvasti sitoutuneita oli avoliitossa elävistä vastaajista vain 16 %. Naimisissa olevien joukossa ei ollut lainkaan heikosti sitoutuneita, mikä osittain tukee aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan avioliitto merkitsee vahvempaa sitoutumista. Naimisissa olevien joukossa ei kuitenkaan myöskään ollut ollenkaan vahvasti sitoutuneita.

Lisäksi jos työntekijällä on lapsia, on sitoutuminen yleensä vahvempaa kuin lapsettomien. Perheellisten työntekijöiden on tärkeää huolehtia lapsistaan, ja työpaikasta luopuminen koskee koko perhettä eikä vain yhtä henkilöä. Tässä tutkimuksessa ne työntekijät, joilla on lapsia, olivat joko jonkin verran sitoutuneita tai vahvasti sitoutuneita. Kaikki heikosti sitoutuneet olivat lapsettomia.

Koulutuksen vaikutusta sitoutumiseen ei ole pidetty aikaisemmissa tutkimuksissa erityisen suurena. Kuitenkin esimerkiksi Ruokolaisen (2011, 66) tutkimuksessa selvisi, että alhainen koulutus johtaa vahvempaan sitoutumiseen kuin korkea koulutus. Tämä tutkimus antoi viitteitä siitä, että alhainen koulutus merkitsee vahvempaa sitoutumista. Pelkän peruskoulun käyneistä kaikki olivat vahvasti sitoutuneita. Heikosti sitoutuneita oli ylioppilaiden ja ammatti- tai ammattikorkeakoulu-

tutkinnon suorittaneiden joukossa. Ammattikorkeakoulun käyneistä peräti kolmannes oli heikosti sitoutuneita.

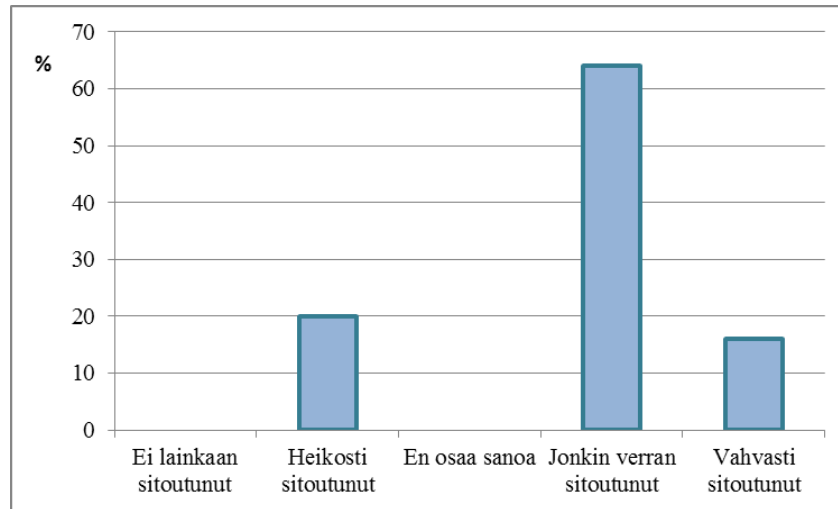
Työsuhteen kesto ja muoto sekä työtuntien määrä vaikuttavat myös tutkimusten perusteella sitoutumisen vahvuuteen. Mitä kauemmin henkilö on työskennellyt yrityksessä, sitä sitoutuneempi hän on. Samoin toistaiseksi voimassa oleva työsopimus johtaa vahvempaan sitoutumiseen kuin määräaikainen työsopimus. Mitä enemmän henkilö saa työtunteja, sitä sitoutuneempi hän on. Tässä tutkimuksessa ilmeni, ettei työsuhteen kesto suoraan kerro sitoutumisen vahvuudesta. Case-yrityksessä 1-3 kuukautta yrityksessä työskennelleistä puolet oli heikosti sitoutuneita. Heikosti sitoutuneita oli kuitenkin myös yrityksessä pitkään eli yli vuoden työskennelleiden joukossa.

Myöskään työsuhteen muoto ei antanut selkeitä tuloksia suuntaan tai toiseen. Määräaikaisella työsopimuksella työskentelevistä vastaajista puolet koki olevansa heikosti sitoutuneita ja puolet vahvasti sitoutuneita. Toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevät vastaajat olivat enimmäkseen jonkin verran sitoutuneita, mutta joukossa oli myös sekä heikosti että vahvasti sitoutuneita.

Työajan vaikutus sitoutumiseen on selkeämpi. Keskimäärin 10 tuntia viikossa työskentelevistä vastaajista peräti 60 % koki olevansa heikosti sitoutuneita. Kymmenen tunnin sopimuksilla työskentelevät vastaajat tekivät töitä opiskelun ohessa pääosin iltaisin ja viikonloppuisin, ja monelle työskentely case-yrityksessä oli vain väliaikainen ratkaisu heidän opiskellessaan toiseen ammattiin.

#### 4.5 Sitoutumisen voimakkuus ja työpaikan vaihtohalukkuus

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, kuinka vahvasti työntekijät ovat sitoutuneet case-yritykseen, ja ovatko työntekijät harkinneet toisen työpaikan etsimistä. Kyselyn lopussa olevassa osiossa vastaajat arvioivat oman sitoutumisensa voimakkuutta asteikolla ”ei lainkaan sitoutunut” – ”vahvasti sitoutunut”. Vastaukset näkyvät kuviossa 7, joka kuvaa sitoutumisen vahvuutta.



Kuvio 7. Sitoutumisen vahvuus (n = 25).

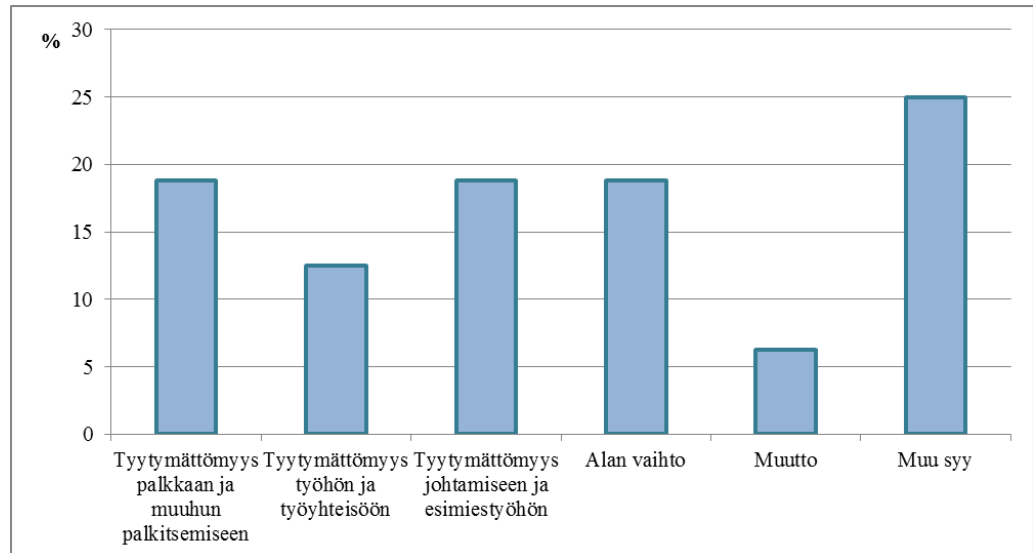
Kaikki vastaajat kokivat olevansa edes jonkin asteisesti sitoutuneita case-yritykseen, koska kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”ei lainkaan sitoutunut”. Heikosti sitoutuneita oli viidennes vastaajista. Eniten oli jonkin verran sitoutuneita, hieman yli 60 % vastaajista. Vahvasti sitoutuneita oli kaikkein vähiten, vain 16 % vastaajista. Case-yrityksen kannalta on hyvä, että suurin osa työntekijöistä tuntee edes jonkin asteista sitoutuneisuutta yritystä kohtaan, mutta vahvasti sitoutuneita oli harmillisen vähän.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, kuinka moni yrityksen työntekijöistä on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen kuukauden aikana. Lähes 70 % vastaajista oli harkinnut työpaikan vaihtoa. Määrä on suuri, mutta sitä kuinka vakavissaan työntekijät ovat miettineet uuden työpaikan etsimistä, ei tutkittu. Case-yrityksen kannattaa kuitenkin havahtua siihen, että näinkin suuri osuus työntekijöistä on harkinnut työpaikan vaihtoa. Aineiston pohjalta oli myös mahdollista tutkia, miten sitoutumisen voimakkuus vaikuttaa työpaikan vaihdon harkitsemiseen (taulukko 13).

Taulukko 13. Sitoutumisen voimakkuuden vaikutus työpaikan vaihdon harkitsemiseen (n = 25).

	Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen kuukauden aikana		
	Kyllä	Ei	Yhteensä
Ei lainkaan sitoutunut	0,0	0,0	100,0
Heikosti sitoutunut	100,0	0,0	100,0
En osaa sanoa	0,0	0,0	100,0
Jonkin verran sitoutunut	75,0	25,0	100,0
Vahvasti sitoutunut	0,0	100,0	100,0

Heikosti sitoutuneista kaikki olivat harkinneet työpaikan vaihtoa ja jonkin verran sitoutuneistakin selkeä enemmistö. Vahvasti sitoutuneet työntekijät eivät olleet harkinneet työpaikan vaihtoa. Sitoutumisen vahvuudella on siis selkeä vaikutus työpaikan vaihtohalukkuuteen. Niiltä työntekijöiltä, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa, kysyttiin myös syytä (kuvio 8).



Kuvio 8. Syy työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen (n = 16).

Yhtä selkeää syytä työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen ei löytynyt. Työpaikan vaihtoa harkitsevat kokivat tyytymättömyyttä palkkaan ja muuhun palkitsemiseen, työhön ja työyhteisöön tai johtamiseen ja esimiestyöhön. Myös alan vaihto ja muutto esiintyivät syinä työpaikan vaihtamisen harkitsemiseen. Eniten oli muita syitä. Muina syinä mainittiin työmatkan pituus, vähäinen työtuntimäärä, työtehtävä ja koulu.

## 5 POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyötutkimuksen tuloksia. Ensimmäinen alaluku sisältää yhteenvedon ja pohdinnan tutkimuksen tuloksista. Lisäksi case-yritykselle esitetään kehittämissuhteita tutkimuksen tulosten pohjalta. Toisessa alaluvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kolmannessa alaluvussa esitellään uusia tutkimuskohteita.

### 5.1 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mihin asioihin case-yrityksen pitäisi panostaa eniten, jos työntekijöiden sitoutumista halutaan parantaa. Tutkimuksessa etsittiin tärkeimpiä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja arvioitiin kuinka hyvin ne toteutuvat case-yrityksessä.

Tutkimuskysymykseen 1, mitkä tekijät vaikuttavat eniten case-yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen, voidaan tämän tutkimuksen perusteella vastata seuraavasti. Palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä case-yrityksen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat eniten työn jatkuvuus, työstä saatu kiitos ja tunnustus, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja tieto palkitsemisen perusteista. Työhön ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä tärkeimpinä pidettiin hyviä suhteita työtovereihin, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, työn mielenkiintoisuutta, työvälineiden ja työympäristön kuntoa sekä tavoitteiden ja työn tarkoituksen selkeyttä. Näiden lisäksi tärkeinä tekijöinä esiin nousivat työn vaihtelevuus ja haastavuus, sopiva työkuoritus sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytapoihin ja -tahtiin. Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvistä tekijöistä lähes kaikilla koettiin olevan suuri vaikutus sitoutumiseen. Tärkeimpiä tekijöitä olivat työstään innostunut esimies, selkeä tiedottaminen, avoin tiedonkulku, esimieheltä saatu tuki ja kannustus sekä arvostus ja kunnioitus, jaksamisesta huolehtiminen ja esimieheltä saatu palaute. Henkilöön itseensä liittyvistä tekijöistä selkein vaikutus sitoutumiseen on henkilön iällä, koulutuksella, työsuhteen kestolla ja työtuntien määrällä.

Tutkimuskysymykseen 2, kuinka hyvin sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toteutuvat case-yrityksessä, voidaan tämän tutkimuksen perusteella vastata seuraavasti. Kaikkiin sitoutumisen kannalta tärkeisiin tekijöihin ei oltu case-yrityksessä tyyty-

väisiä. Työntekijät kokivat tyytymättömyyttä etenkin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvien tekijöiden suhteen. Parannettavaa on tiedottamisessa ja avoimessa tiedonkulussa. Esimiehiltä ei saada tarpeeksi palautetta eikä tukea ja kannustusta. Esimiesten toiminnan pitäisi olla esimerkillisempää. Palkitsemiseen liittyvistä tekijöistä työntekijät haluaisivat enemmän kiitosta ja tunnustusta. Myös palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa olisi työntekijöiden mielestä parannettavaa. Itse työhön ja työyhteisöön liittyvistä tekijöistä eniten tyytymättömiä oltiin työn kiinnostavuuteen ja vaihtelevuuteen sekä oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Huomionarvoista on myös se, että monien tekijöiden kohdalla tyytymättömyyttä esiintyi enemmän kassaosastolla kuin muilla käyttötavaraosastoilla. Case-yrityksessä oli melko vähän vahvasti sitoutuneita työntekijöitä, ja suurin osa työntekijöistä olikin harkinnut työpaikan vaihtamista.

Case-yrityksessä on mahdollista vahvistaa työntekijöiden sitoutumista pitämällä huolta etenkin niistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, joita työntekijät pitävät oman sitoutumisensa kannalta tärkeimpinä. Monet näistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä vaikuttavat samalla myös motivaatioon. Esimerkiksi työn haastavuus ja mielenkiintoisuus, palautteen saaminen sekä esimiehen toiminta ja käytös alaisiaan kohtaan ovat merkityksellisiä paitsi sitoutumisen myös motivaation kannalta. Parantamalla sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista työpaikalla voidaan siis samalla myös parantaa työntekijöiden motivaatiota. Motivaation merkitys työn tuottavuudelle ja asiakaspalvelun laadulle on erittäin suuri. Case-yrityksen toiminta perustuu vahvasti asiakaspalveluun, joten asiakaspalvelun laadusta täytyy huolehtia. Heikosti motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät toimivat huolimattomasti ja myöhästelevät, heidän työnlaatussa on heikko ja työtahti hidas. Vastaavasti vahvasti motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt toimivat tunnollisesti ja epäitsekästä, he tulevat hieman kipeänäkin töihin ja ovat tarkkoja työssään.

Case-yrityksen kannattaa hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman toimintansa kehittämässä. Tutkimuksen tulokset kertovat case-yritykselle, mitkä asiat ovat työntekijöille kaikkein tärkeimpiä sitoutumisen, ja useimmiten samalla myös motivaation, kannalta. Case-yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota etenkin niihin tärkeiksi koettuihin tekijöihin, joiden toteutumiseen työntekijät eivät ole täysin tyytyväisiä. Näitä asioita kehittämällä työntekijöiden sitoutumista on mahdollista

vahvistaa. Samalla on mahdollista vahvistaa työntekijöiden motivaatiota, mikä voi entisestään vahvistaa sitoutumista.

Case-yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota etenkin kassaosastolla työskentelevien sitoutumiseen ja motivaatioon. Useisiin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin koettiin tyytymättömyyttä kassaosastolla, muttei muilla osastoilla. Esimerkiksi selkeä tiedottaminen ja avoin tiedonkulku koettiin tärkeiksi tekijöiksi sitoutumisen kannalta, mutta niiden ei koettu toteutuvan hyvin kassaosastolla. Kassaosastolla työskenteli huomattavasti enemmän työntekijöitä kuin muilla osastoilla, eikä palavereja pidetty kuin muutaman kerran vuodessa. Tiedottamista ja tiedonkulkua voisi parantaa esimerkiksi viikko- tai kuukausitiedotteen muodossa, jossa käytäisiin selkeästi läpi tulevia tapahtumia ja muita tärkeitä asioita. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että nekin työntekijät, jotka tekevät töitä vain muutamana päivänä viikossa pääasiassa iltaisin ja viikonloppuisin tietävät missä mennään.

Myös tyytyväisyydessä työn kiinnostavuuteen ja vaihtelevuuteen havaittiin suuret erot eri osastojen välillä. Kassaosastolla työskentely oli päivästä toiseen pitkälti samanlaista, mutta muilla osastoilla työ oli monipuolisempaa. Kassaosastolla työskentelevien sitoutumista ja motivaatiota on mahdollista parantaa antamalla halukkaille mahdollisuus työskennellä ajoittain myös muilla osastoilla.

Esimiestyöhön panostaminen on elintärkeää sitoutumisen vahvistamisen kannalta. Tällä hetkellä case-yrityksen työntekijät eivät esimerkiksi kokeneet saavansa erityisen paljon palautetta tai kiitosta ja tunnustusta. Palautteen ja kiitoksen antamista kannattaakin lisätä, koska se ei maksa mitään, mutta vaikuttaa selkeästi sekä työntekijöiden sitoutumiseen että motivaatioon. Esimiesten kannattaa ymmärtää, kuinka suuri merkitys esimiehen ja työntekijän välisellä suhteella on työntekijän sitoutumisen ja motivaation kannalta. Esimiehen pitää myös toimia esimerkkinä. Jos esimestä ei kiinnosta yrityksen tavoitteet, eikä hän ole sitoutunut ja motivoitunut, miksi hänen alaisensakaan olisivat.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti eli luotettavuus viittaa tulosten tarkkuuteen. Tutkimuksen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia, vaan luotettavan tutkimuksen täytyy olla toistetta-

vissa samanlaisin tuloksin. Reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimustulosten toistettavuutta, ja kertoo tutkimuksen kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkijan on oltava hyvin tarkka ja kriittinen, jotta virheitä ei sattuisi tutkimusprosessin eri vaiheissa: tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa. Kaikkein tärkeintä on tulosten oikea tulkinta. Esimerkiksi pieni otoskoko johtaa helposti sattumanvaraisiin tuloksiin. (Heikkilä 2004, 30; Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tämä opinnäytetyötutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tutkittava perusjoukko koostui 31 case-yrityksen työntekijästä, ja kyselyyn vastasi 26 työntekijää. Vastaajamäärä oli kvantitatiivisten tutkimusten yleisiin otoskokoihin nähden pieni, mikä saattoi johtaa osittain sattumanvaraisiin tuloksiin. Tutkimuksen tuloksia ei tämän vuoksi voi luotettavasti yleistää koskemaan muita yrityksiä. Aineistomäärä muodostui suppean vastaajamäärän vuoksi pieneksi, joten virheiden mahdollisuus tietoja syöttäessä ja käsiteltäessä on alhainen. Aineistomäärän noustessa korkeaksi tarkkuus ja huolellisuus kärsivät helposti.

Validiteetti eli pätevyys viittaa tutkimuksen kykyyn mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin. Tutkija tutkii helposti vääriä asioita, ellei tutkimukselle ole määritelty tarkat tavoitteet. Mitattavat käsitteet ja muuttujat täytyy määritellä tarkkaan, jotta mittaustulokset olisivat valideja. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten validius varmistetaan etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkkaan harkitulla tiedonkeruulla. Etenkin abstrakteja asioita mitattaessa voi olla vaikea löytää validia mittaria. (Heikkilä 2004, 29; Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tälle tutkimukselle asetettiin selvät tavoitteet, mikä parantaa validiteettia. Myös tutkittavat muuttujat suunniteltiin tarkkaan kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten pohjalta. Kyselylomake testattiin kahdella tutkittavaan perusjoukkoon kuuluvalla henkilöllä, jotta lomakkeen mahdolliset ongelmakohdat saatiin selville. Vastausprosentti oli korkea, yli 80 %, mikä edistää validin tutkimuksen toteutumista.

Kyselylomakkeen testaamisesta huolimatta joitain ongelmakohtia havaittiin aineistoa purkaessa. Vastaajille olisi pitänyt viimeistenkin kysymysten kohdalla erikseen tähdentää, että annetuista vaihtoehdoista valitaan aina vain yksi. Yhdelle vastaajalle oli lisäksi käynyt muutama huolimattomuusvirhe lomaketta täyttäessä.



Yksi vastausrivi oli jäänyt tyhjäksi, mutta seuraavassa oli valittu kaksi vastausvaihtoehtoa. Lomakkeen vielä paremmalla ja selkeämmällä muotoilulla nämäkin virheet olisi vältetty. Lomakkeen loppuun olisi voinut myös lisätä avoimen kysymyksen vapaille kommentteille, koska muutama vastaaja kirjoitti kyselyn loppuun omia, pieniä kommentteja aiheeseen liittyen.

### 5.3 Uusia tutkimuskohteita

Tässä tutkimuksessa tutkittiin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa sivuttiin lyhyesti myös sitoutumisen voimakkuutta. Uudeksi tutkimuskohteeksi voidaan esittää sitoutumisen voimakkuuden ja luonteen tutkiminen. Tässä tutkimuksessa ei selvitetty, millaista työntekijöiden sitoutuminen on luonteeltaan – esimerkiksi jatkuvuusperusteista, normatiivista vai tunneperäistä. Sitoutumisen luonteen selvittäminen kertoisi tarkemmin työntekijöiden sitoutumisen asteesta.

Tämä tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Haastattelututkimus antaisi vielä tarkempaa ja syvällisempää tietoa case-yrityksen tilanteesta ja työntekijöiden sitoutumisesta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY-pro.
- Forsyth, P. 2006. How to motivate people. London: Kogan Page.
- Greenberg, J. 2012. Managing behavior in organizations. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailuvia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö [luettu 22.2.2013]. Saatavissa: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2059.pdf>.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Helsinki: Talentum.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Helsinki: Edita.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1997-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50/1943, 370-396.

Palvelualojen ammattiliitto. 2012. Kaarlo Julkunen: Kaupan hinnoissa näkyy työntekijöiden suuri vaihtuvuus [luettu 8.2.2013]. Saatavissa: <https://www.pam.fi/fi/uutiset/Sivut/julkunenKuopiossa020212.aspx>.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.

Ruokolainen, Mervi. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Talouselämä. 2012. Tässä 3 tärkeintä syytä, miksi nuoret eivät sitoudu työpaikkaansa [luettu 10.3.2013]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/tassa+3+tarkeinta+syyta+miksi+nuoret+eivat+sitoudu+tyopaikkaansa/a2135281>.

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Saatekirje

Liite 3. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin

Liite 4. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin eri osastoilla

Liite 5. Taustatekijöiden vaikutus sitoutumiseen

## Liite 1. Kyselylomake

Kysely

K-CITYMARKET KARISMA: TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

### A. Perustiedot (valitse kussakin kohdassa vain yksi vaihtoehto)

1. Sukupuoli  nainen  mies
2. Ikä  18–21  22–25  26–29  30–33  34–37  38 tai yli
3. Perhesuhde  naimaton  naimisissa  avoliitto
4. Lapsia  kyllä  ei
4. Koulutus  peruskoulu  ylioppilas  ammattitutkinto  ammattikorkeakoulututkinto  
 alempi korkeakoulututkinto  ylempi korkeakoulututkinto
5. Työsuhde  toistaiseksi voimassa oleva  määräaikainen
6. Työaika keskimäärin \_\_\_\_\_ h/viikko
7. Työsuhteen kesto  alle 1 kk  1–3 kk  3–6 kk  6–12 kk  yli 12 kk
8. Työskentelyn  kassaosastolla  kodin, vapaa-ajan tai pukeutumisen osastolla

**B. Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi? Mieti asiaa yleisellä tasolla eli mitkä tekijät ovat sinulle merkittäviä missä tahansa työpaikassa. (Valitse kussakin kohdassa vain yksi vaihtoehto)**

### Palkitseminen

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Palkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöedut (esim. henkilökunta-alennus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajan tarjoamat harrastus- ja liikuntamahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajan tarjoama koulutus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn jatkuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urakehitys, etenemismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Statussymbolit (esim. toimennimike, työhuoneen koko)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työstä saatu kiitos ja tunnustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaaliset kontaktit (esim. edustustehtävät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Työ ja työyhteisö

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Työn mielenkiintoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn haastavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn vaihtelevuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn itsenäisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytahtiin ja -tapoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fyysisesti ja psyykkisesti sopiva työkuormitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation maine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation arvot vastaavat omiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma asema organisaatiossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteiden ja työn tarkoituksen selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvälineiden ja työympäristön kunto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyvät suhteet työtovereihin, hyvä yhteishenki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Johtaminen ja esimiestyö

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Selkeä tiedottaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avoin tiedonkulku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies jakaa vastuuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheltä saatu palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheltä saatu tuki ja kannustus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheltä saatu arvostus ja kunnioitus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies huolehtii alaistensa jaksamisesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimies kuuntelee minua ja ideoitani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehen antama esimerkki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työstään innostunut esimies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Mieti nyt työtäsi Hypermarketissa ja vastaa seuraaviin väittämiin.  
(Valitse kussakin kohdassa vain yksi vaihtoehto)**

**Palkitseminen**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Erittäin samaa mieltä
Olen tyytyväinen palkkaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen henkilöstöetuihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajani tarjoaa tarpeeksi harrastus- ja liikuntamahdollisuuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työnantajani tarjoaa koulutusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin luottaa työni jatkuvuuteen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työstäni kiitosta ja tunnustusta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitseminen on oikeudenmukaista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Työ ja työyhteisö**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Erittäin samaa mieltä
Työni on mielenkiintoista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on haastavaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on vaihtelevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on itsenäistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin vaikuttaa työhöni, työskentelytahtiin ja -tapoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sopiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation maine on hyvä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation arvot vastaavat omiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen omaan asemaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tavoitteet ja työn tarkoitus ovat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvälineet ja -ympäristö ovat kunnossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kohtelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on hyvät suhteet työtovereihini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Johtaminen ja esimiestyö

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Erittäin samaa mieltä
Tiedottaminen on selkeää	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku on avointa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni jakaa vastuuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni antaa minulle palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni tukee ja kannustaa minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni arvostaa ja kunnioittaa minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni kuuntelee minua ja ideoitani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni huolehtii jaksamisestani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni toimii esimerkkinä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni on innostunut työstään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Koen olevani

en lainkaan sitoutunut    heikosti sitoutunut    en osaa sanoa    jonkin verran sitoutunut    vahvasti sitoutunut

### Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen kuukauden aikana

kyllä    en

### Jos vastasit kyllä, mistä syystä?

tyytymättömyys palkkaan ja muuhun palkitsemiseen

tyytymättömyys johtamiseen ja esimiestyöhön

muutto

tyytymättömyys työhön ja työyhteisöön

alan vaihto

muu syy, mikä? \_\_\_\_\_



Liite 2. Saatekirje

Kysely

K-CITYMARKET KARISMA: TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN

Tämä kysely on osa Lahden ammattikorkeakoululle tekemääni opinnäytetyötä, jonka aiheena on työntekijöiden sitoutuminen. Sitoutuminen on suhtautumistapa tai asenne, joka kuvaa henkilön ja organisaation välistä sidettä. Sitoutunut henkilö tulee mielellään töihin ja tuntee vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä sen kehittamisestä. Sitoutuessaan organisaatioon työntekijä hyväksyy ja samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, ja ajattelee omien henkilökohtaisten intressiensä lisäksi myös työnantajansa etua.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat eniten työntekijöiden sitoutumiseen, ja kuinka hyvin nämä tekijät toteutuvat K-citymarket Karismassa. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja sen täyttäminen vie aikaa noin 10–20 minuuttia.

Palautathan täytetyn kyselyn maanantaihin **22.4. mennessä** kassaosaston toimistossa olevaan pahvilaatikkoon. Kun palautat kyselyn määräaikaan mennessä, saat kiitoksena neuvonnasta suklaapatukan ja voit lisäksi osallistua Askon tummanharmaan Kamu-rahin arvontaan.

**KIITOS PALJON VAIVANNÄÖSTÄSI!**

Milla Remes

### Liite 3. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin

Taulukko 1. Tyytyväisyys palkitsemiseen (n=26).

	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Erittäin samaa mieltä %	Yhteensä %
Olen tyytyväinen palkkaani	3,8	46,2	3,8	38,5	7,7	100,0
Olen tyytyväinen henkilöstöetuihin	0,0	11,5	3,8	50,0	34,6	100,0
Työnantajani tarjoaa tarpeeksi harrastus- ja liikuntamahdollisuuksia	34,6	38,5	23,1	3,8	0,0	100,0
Työnantajani tarjoaa koulutusta	3,8	34,6	26,9	30,8	3,8	100,0
Voin luottaa työni jatkuvuuteen	0,0	3,8	7,7	61,5	26,9	100,0
Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallani	0,0	26,9	34,6	30,8	7,7	100,0
Saan työstäni kiitosta ja tunnustusta	7,7	34,6	7,7	38,5	11,5	100,0
Palkitseminen on oikeudenmukaista	7,7	19,2	3,8	46,2	23,1	100,0
Palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa	3,8	15,4	26,9	34,6	19,2	100,0

Taulukko 2. Tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön (n=26).

	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Erittäin samaa mieltä %	Yhteensä %
Työni on mielenkiintoista	11,5	30,8	7,7	42,3	7,7	100,0
Työni on haastavaa	0,0	38,5	0,0	53,8	7,7	100,0
Työni on vaihtelevaa	15,4	26,9	3,8	50,0	3,8	100,0
Työni on itsenäistä	0,0	26,9	7,7	53,8	11,5	100,0
Voin vaikuttaa työhöni, työskentelytahtiin ja -tapoihin	3,8	19,2	3,8	57,7	15,4	100,0
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	7,7	42,3	23,1	23,1	3,8	100,0
Työkuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sopiva	0,0	15,4	11,5	65,4	7,7	100,0
Organisaation maine on hyvä	0,0	3,8	15,4	57,7	23,1	100,0
Organisaation arvot vastaavat omiani	0,0	16,0	32,0	48,0	4,0	100,0
Olen tyytyväinen omaan asemaani	3,8	15,4	0,0	69,2	11,5	100,0
Tavoitteet ja työn tarkoitus ovat selkeät	0,0	7,7	7,7	61,5	23,1	100,0

Työvälineet ja -ympäristö ovat kunnossa	0,0	11,5	0,0	69,2	19,2	100,0
Kohtelu on oikeudenmukaista ja tasapuolista	0,0	26,9	7,7	46,2	19,2	100,0
Minulla on hyvät suhteet työtovereihini	0,0	3,8	0,0	34,6	61,5	100,0

Taulukko 3. Tyytyväisyys johtamiseen ja esimiestyöhön (n = 26).

	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Erittäin samaa mieltä %	Yhteensä %
Tiedottaminen on selkeää	7,7	38,5	0,0	46,2	7,7	100,0
Tiedonkulku on avointa	3,8	30,8	19,2	42,3	3,8	100,0
Esimies jakaa vastuuta	0,0	19,2	30,8	34,6	15,4	100,0
Esimieheni antaa minulle palautetta	7,7	30,8	11,5	42,3	7,7	100,0
Esimieheni tukee ja kannustaa minua	3,8	30,8	15,4	42,3	7,7	100,0
Esimieheni arvostaa ja kunnioittaa minua	3,8	19,2	11,5	53,8	11,5	100,0
Esimieheni kuuntelee minua ja ideoitani	3,8	7,7	19,2	61,5	7,7	100,0
Esimieheni huolehtii jaksamisestani	3,8	23,1	19,2	50,0	3,8	100,0
Esimieheni toimii esimerkkinä	11,5	15,4	15,4	53,8	3,8	100,0
Esimieheni on innostunut työstään	3,8	7,7	34,6	50,0	3,8	100,0

Liite 4. Tyytyväisyys sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin eri osastoilla

Taulukko 1. Kassaosastolla työskentelevien tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin (n = 20).

KASSAOSASTO	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Yhteensä %
Työni on mielenkiintoista	15,0	30,0	10,0	40,0	5,0	100,0
Työni on haastavaa	0,0	40,0	0,0	55,0	5,0	100,0
Työni on vaihtelevaa	15,0	35,0	5,0	45,0	0,0	100,0
Työni on itsenäistä	0,0	30,0	10,0	50,0	10,0	100,0
Voin vaikuttaa työhöni, työskentelytahtiin ja -tapoihin	5,0	25,0	5,0	45,0	20,0	100,0
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	10,0	50,0	30,0	5,0	5,0	100,0
Työkuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sopiva	0,0	15,0	15,0	60,0	10,0	100,0

Taulukko 2. Muilla osastoilla työskentelevien tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin (n = 5).

MUUT OSASTOT	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Yhteensä %
Työni on mielenkiintoista	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0	100,0
Työni on haastavaa	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0	100,0
Työni on vaihtelevaa	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	100,0
Työni on itsenäistä	0,0	20,0	0,0	60,0	20,0	100,0
Voin vaikuttaa työhöni, työskentelytahtiin ja -tapoihin	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Minulla on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Työkuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sopiva	0,0	20,0	0,0	80,0	0,0	100,0

Taulukko 3. Kassaosastolla työskentelevien tyytyväisyys johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin tekijöihin (n = 20).

KASSAOSASTO	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Yhteensä %
Tiedottaminen on selkeää	10,0	50,0	0,0	35,0	5,0	100,0
Tiedonkulku on avointa	5,0	40,0	25,0	25,0	5,0	100,0
Esimies jakaa vastuuta	0,0	25,0	35,0	30,0	10,0	100,0
Esimieheni antaa minulle palautetta	5,0	35,0	15,0	45,0	0,0	100,0
Esimieheni tukee ja kannustaa minua	5,0	30,0	20,0	45,0	0,0	100,0
Esimieheni arvostaa ja kunnioittaa minua	5,0	20,0	15,0	55,0	5,0	100,0
Esimieheni kuuntelee minua ja ideoitani	5,0	10,0	25,0	60,0	0,0	100,0
Esimieheni huolehtii jaksamisestani	5,0	30,0	20,0	45,0	0,0	100,0
Esimieheni toimii esimerkkinä	15,0	20,0	20,0	45,0	0,0	100,0
Esimieheni on innostunut työstään	5,0	10,0	45,0	40,0	0,0	100,0

Taulukko 4. Muilla osastoilla työskentelevien tyytyväisyys johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin tekijöihin (n = 5).

MUUT OSASTOT	Täysin eri mieltä %	Jokseenkin eri mieltä %	En osaa sanoa %	Jokseenkin samaa mieltä %	Täysin samaa mieltä %	Yhteensä %
Tiedottaminen on selkeää	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	100,0
Tiedonkulku on avointa	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Esimies jakaa vastuuta	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0	100,0
Esimieheni antaa minulle palautetta	0,0	20,0	0,0	40,0	40,0	100,0
Esimieheni tukee ja kannustaa minua	0,0	20,0	0,0	40,0	40,0	100,0
Esimieheni arvostaa ja kunnioittaa minua	0,0	20,0	0,0	40,0	40,0	100,0
Esimieheni kuuntelee minua ja ideoitani	0,0	0,0	0,0	60,0	40,0	100,0
Esimieheni huolehtii jaksamisestani	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	100,0
Esimieheni toimii esimerkkinä	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	100,0
Esimieheni on innostunut työstään	0,0	0,0	0,0	80,0	20,0	100,0

Liite 5. Taustatekijöiden vaikutus sitoutumiseen

Taulukko 1. Iän vaikutus sitoutumiseen (n = 25).

Ikä	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä
	Ei lainkaan sitoutunut %	Heikosti sitoutunut %	En osaa sanoa %	Jonkin verran sitoutunut %	Vahvasti sitoutunut %	
18-21	0,0	18,2	0,0	63,6	18,2	100,0
22-25	0,0	30,0	0,0	70,0	0,0	100,0
26-29	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
30-33	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
38 tai yli	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0

Taulukko 2. Perhesuhteen vaikutus sitoutumiseen (n = 25).

Perhesuhde	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä
	Ei lainkaan sitoutunut %	Heikosti sitoutunut %	En osaa sanoa %	Jonkin verran sitoutunut %	Vahvasti sitoutunut %	
Naimaton	0,0	20,0	0,0	40,0	40,0	100,0
Naimisissa	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Avoliitto	0,0	23,5	0,0	64,7	16,0	100,0

Taulukko 3. Lapsien vaikutus sitoutumiseen (n = 25).

Lapsia	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä
	Ei lainkaan sitoutunut %	Heikosti sitoutunut %	En osaa sanoa %	Jonkin verran sitoutunut %	Vahvasti sitoutunut %	
Kyllä	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
Ei	0,0	21,7	0,0	65,2	13,0	100,0

Taulukko 4. Koulutuksen vaikutus sitoutumiseen (n = 25).

Koulutus	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä
	Ei lainkaan sitoutunut %	Heikosti sitoutunut %	En osaa sanoa %	Jonkin verran sitoutunut %	Vahvasti sitoutunut %	
Peruskoulu	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Ylioppilas	0,0	22,2	0,0	66,7	11,1	100,0
Ammattitutkinto	0,0	18,2	0,0	72,7	9,1	100,0
Ammattikorkeakoulututkinto	0,0	33,3	0,0	66,7	0,0	100,0

Taulukko 5. Työsuhteen keston vaikutus sitoutumiseen (n =25).

Työsuhteen kesto	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä %
	Ei lainkaan sitoutunut	Heikosti sitoutunut	En osaa sanoa	Jonkin verran sitoutunut	Vahvasti sitoutunut	
1-3 kk	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	100,0
6-12 kk	0,0	0,0	0,0	85,7	14,3	100,0
yli 12 kk	0,0	26,7	0,0	60,0	13,3	100,0

Taulukko 6. Työsuhteen muodon vaikutus sitoutumiseen (n = 25).

Työsuhteen muoto	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä %
	Ei lainkaan sitoutunut	Heikosti sitoutunut	En osaa sanoa	Jonkin verran sitoutunut	Vahvasti sitoutunut	
Toistaiseksi voimassa oleva	0,0	18,2	0,0	68,2	13,6	100,0
Määräaikainen	0,0	50,0	0,0	0,0	50,0	100,0

Taulukko 7. Työajan vaikutus sitoutumiseen (n =25).

Työaika	Sitoutumisen vahvuus					Yhteensä %
	Ei lainkaan sitoutunut	Heikosti sitoutunut	En osaa sanoa	Jonkin verran sitoutunut	Vahvasti sitoutunut	
10 h/vko	0,0	60,0	0,0	20,0	20,0	100,0
20 h/vko	0,0	25,0	0,0	50,0	25,0	100,0
25 h/vko	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
30 h/vko	0,0	10,0	0,0	70,0	20,0	100,0