



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO KAUPAN ALALLA

Case K-market Tampere

Tiia Hristov

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Projektijohtaminen

HRISTOV TIIA

Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen kaupan alalla  
Case K-market Tampere

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Maaliskuu 2016

---

Päivittäistavarakaupan henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen ovat lukuisista syistä relevantti tutkimuskohde. Henkilöstö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation sidosryhmien kanssa välittäen yrityksestä tiettyä mielikuvaa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat moninaisemmiksi ja yksilöllisemmiksi, jolloin asiakaskokemuksen tunnistaminen korostuu. Tarjonnan ja kilpailun lisääntyessä palvelun laatu on tärkein kilpailijasta erottava tekijä – motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö kohtaa asiakkaan asiantuntevasti ja positiivisesti.

Työn tarkoituksena oli kirjallisuuden ja henkilöstökyselyn avulla selvittää, miten Tampereen alueen K-marketit ovat onnistuneet henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lisäävissä tekijöissä, sekä missä niitä vähentävissä tekijöissä kaupat eivät ole onnistuneet. Työn tavoitteena oli lisätä kauppiaiden tietämystä työntekijöidensä motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi kauppiaille on tutkimuksen avulla mahdollisuus tiedostaa paremmin ne tekijät, joilla ei ole merkittävää roolia sitoutumisen ja motivaation parantamisessa.

Kyselylomake muodostettiin kirjallisuuden perusteella tunnettuja motivaatioteorioita ja henkilöstötyytyväisyysmittareita hyödyntäen. Tieteellinen kirjallisuus osoitti, että yhtä ainoaa tapaa motivaation ja sitoutumisen määrittelemiselle ei ole. Työn aineistona toimi Tampereen alueen K-marketien henkilökunnalle teetetty henkilöstökysely, jonka tulokset käsiteltiin ja analysoitiin määrällisin tutkimusmenetelmin. Tämän jälkeen aineistoa peilattiin työn teoreettiseen viitekehykseen.

Tampereen alueen K-marketien henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden tila olivat tutkimushetkellä hyviä: työntekijät kokivat tietävänsä mitä heiltä odotetaan ja heidän mielipiteillään olevan työyhteisössä merkitystä. Puolestaan olennaisimpia kehityskohteita vastaajien mielestä olivat: kollegoiden sitoutuminen työn laatuun sekä palautteen saaminen omasta edistyksestä. Yhteenvedon voidaan motivaatiota ja sitoutumista parantavissa tekijöissä todeta onnistutun heikentäviä tekijöitä paremmin. Tulokset eivät ole koko konsernin mittakaavassa yleistettäviä, mutta antavat kauppiaille arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Ehdotuksia jatkotutkimukselle on lukuisia: tutkimuksessa voitaisiin huomioida työsuhteen kesto, muoto sekä työntekijän ikä ja sukupuoli. Suuremmassa mittakaavassa voitaisiin tarkastella alueellisia eroja. Edelleen, voitaisiin tutkia sitoutuneisuuden vaikutusta asiakaskäyttämiseen ja -uskollisuuteen.

---

Asiasanat: sitoutuminen, motivaatio, henkilöstö, päivittäistavarakauppa, palvelun laatu

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Project Management

HRISTOV TIIA  
Employee Motivation and Commitment in the Trade Sector  
Case K-market Tampere

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 3 pages  
March 2016

---

The motivation and commitment of grocery retail employees is a relevant research subject for a number of reasons. The personnel are in a constant interaction with the organization's stakeholders, conveying a certain image of the company. Customers have more diverse and individual needs than ever before, which emphasizes the recognition of the customer experience. When the supply and competition increase, the quality of service becomes the main distinguishing factor in competition – a motivated and engaged staff encounters the customer professionally and positively.

The purpose of this study was, with the help of literature and employee survey, to determine how the Tampere area K-supermarkets have succeeded in the factors that increase the employee motivation and engagement, but also to determine the main factors that reduce them. The aim was to increase the storekeepers' knowledge of employee motivation and engagement as well as of the factors affecting them. In addition, through this research, storekeepers have the opportunity to become more aware of the factors that have no significant role in improving the motivation and commitment in the workplace.

The questionnaire was drafted on the basis of literature, taking advantage of well-known motivation theories and employee satisfaction indicators. The scientific literature showed that there is no one way to define employee motivation and engagement. The main material in this study consisted of the employee survey conducted in the Tampere area K-supermarkets, and the results were processed and analyzed by using quantitative research methods. Afterwards the data were reflected to the theoretical framework of the study.

The state of the employee motivation and engagement of the personnel in K-supermarkets was good at the time of the study: the employees felt they know what is expected from them and that their opinions matter in the workplace. In turn, the most essential development targets were the co-workers' commitment to the quality of work, as well as getting feedback on their personal progress. In summary, K-supermarkets have succeeded better in the factors increasing motivation and engagement than in the factors reducing them. The results are not generalizable in the scale of the entire group, but provide the shopkeepers with valuable information for improving and developing their businesses. Suggestions for further studies are numerous: e.g. considering the duration and type of employment, and the age and sex of the employee. On a larger scale, the study could also address to the regional differences. Furthermore, the study could also examine the effect of the employee commitment on the customer behaviour and loyalty.

---

Key words: engagement, motivation, employee, grocery retail, quality of service

SISÄLLYS	
1 JOHDANTO .....	5
2 MOTIVAATIO .....	8
2.1 Motivaation määritelmä.....	8
2.2 Motivaatio tutkimuskohteena .....	9
2.3 Motivaation muodot .....	10
2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	10
2.3.2 Työmotivaatio .....	11
3 SITOUTUMINEN .....	17
3.1 Sitoutumisen käsite ja merkitys .....	17
3.2 Sitoutuminen tutkimuskohteena .....	18
3.3 Sitoutumisen kolme ominaisuutta.....	19
3.3.1 Kohde.....	19
3.3.2 Voimakkuus .....	19
3.3.3 Luonne .....	20
3.4 Sitoutumisen luokittelu.....	22
3.4.1 Palkkioperusteinen sitoutuminen .....	23
3.4.2 Luottamusperusteinen sitoutuminen .....	23
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	27
4.1 Kohdeorganisaatio .....	27
4.2 Syyt aiheen tutkimiselle .....	28
4.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	29
4.4 Tutkimusmenetelmät .....	29
4.5 Tiedonkeruu.....	30
4.5.1 Kirjallisuuden valinta.....	30
4.5.2 Kyselylomake tiedonkeruun menetelmänä .....	30
4.5.3 Kyselylomakkeen muodostuminen .....	32
4.6 Tulosten käsittely .....	33
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	35
5.1 Työmotivaatiota ja sitoutumista parantavat tekijät .....	35
5.2 Työmotivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät .....	37
5.3 Motivaatio ja sitoutuneisuus .....	38
6 PÄÄTÄNTÖ .....	45
6.1 Tutkimuskysymysten ja -tulosten yhteys sekä jatkotutkimusehdotukset.....	45
6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	47
6.3 Tutkimuksen rajoitteet.....	47
LÄHTEET .....	50
LIITTEET .....	54

## 1 JOHDANTO

Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen merkittävimpiä voimavaroja, etenkin palvelualan yrityksissä. Henkilöstö työskentelee asiakasrajapinnassa ja vaikuttaa olennaisella tavalla palvelun laatuun sekä positiivisen yrityskuvan välittämiseen kaikille sidosryhmilleen. Sanotaankin, että innostunut henkilöstö on yrityksen paras käyntikortti. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on voimakkaassa muutoksessa yhteiskunnan sähköistymisen myötä: fyysiset kaupat kilpailevat verkkokauppojen kanssa asiakkaista, kauppojen tulee monipuolisesti hyödyntää sähköisiä kanta-asiakasjärjestelmiään sekä huomioida palaute reaaliajassa. Tietoisuus asiakaskokemuksen laadusta korostuu asiakkaiden tarpeiden muuttuessa jatkuvasti moninaisemmiksi ja yksilöllisemmiksi. On todettu, että suomalaisissa yrityksissä henkilöstön viihtyvyyden ja asiakaskokemuksen yhteyttä ei ole ymmärretty riittävässä määrin (Markkinointi&Mainonta, 2016). Sitoutuneen työntekijän on sanottu sitouttavan myös asiakkaita – tästä syystä onkin tärkeää panostaa henkilöstön motivointiin, tietotaitojen kehittämiseen ja edelleen henkilöstön säilyttämiseen yrityksessä.

Tässä opinnäytetyössä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tarkastellaan päivittäistavarakauppojen kontekstissa K-market-ketjun kautta. Toimiala on monestakin syystä mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kaupan ala nähdään usein ”läpikulkualana” ja työvoiman vaihtuvuus on perinteisesti ollut suurta, erityisesti myyjien keskuudessa. Yleisenä ongelmana on myös epävarmuus työsuhteen kestosta – etenkin taloudellisten suhdanteiden vaikutus työsuhteiden määrään on ollut negatiivinen ja määrä- ja osa-aikaisuudet ovat lisääntyneet. Näiden voidaankin ajatella lisäävän entisestään organisaation haastetta motivoida ja sitouttaa työntekijöitään. Tutkimusaihe raapaisee myös taloudellista näkökulmaa – uuden työntekijän palkkaaminen on kalliimpi vaihtoehto kuin nykyisen säilyttäminen. Turha henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa huomattavia lisäkustannuksia yritykselle rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kouluttamisen myötä. Kalliiden ja aikaa kuluttavien rekrytointiprosessien lisäksi ongelmia työntekijöiden vaihtuvuudessa aiheuttavat myös palvelun tason säilyttäminen sekä hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle. Myös asiakassuhteet saattavat kärsiä, sillä etenkin pienempien kauppojen merkittävimpiä kilpailukeinoja ovat henkilökohtainen ja asiantunteva palvelu sekä aito asiakassuhteisiin panostaminen.

Tässä opinnäytetyössä motivaatiota käsitellään erityisesti työmotivaation näkökulmasta. Henkilöstön sitoutumisessa ja motivaatiossa on tärkeää tarkastella syitä, joiden takia henkilöstö kokee olevansa motivoitunut ja sitoutunut yritykseen. Olennaista on myös eritellä ne tekijät, jotka onnistuessaan lisäävät sitoutumista ja motivoituneisuutta kuin myös ne tekijät, jotka merkittävästi heikentävät sitoutumista ja motivoituneisuutta työhön. Yrityksen resurssit harvoin riittävät panostamaan jokaiseen sitoutumista ja motivaatiota parantavaan tekijään. Tästä syystä tämä opinnäytetyö antaa parempaa osviittaa siitä, mihin asioihin kohdeorganisaation tulisi ensisijaisesti resurssejaan käyttää.

Henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio ovat paljon tutkittuja, monitahoisia ja laajoja aihealueita, jotka yhdistettynä muodostavat syvällisemmän käsityksen henkilöstön rakenteesta, merkityksestä ja sen vaihtuvuuden syistä työelämässä. Aihe tukee myös tutkijan omia henkilöstöjohtamisen opintoja ja on lisännyt kokonaisvaltaista ymmärrystä kohdeorganisaatiossa toimimisesta.

Opinnäytetyössä käsitellään ensiksi motivaatiota ja sen muodostumista. Koska motivaatio on sitoutumisen kannalta varsin keskeisessä asemassa tässä tutkimuksessa, on oleellista ymmärtää miten ja mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon ja sen syntyyn. Motivaatiota käsitellään toisessa luvussa eri teorioiden kautta, erityisesti työmotivaation näkökulmasta. Kolmannessa luvussa käsitellään puolestaan sitoutumista, ensin käsitteenä ja sitten tutkimuskohteena. Neljännessä luvussa perustellaan syyt aiheen tutkimiselle sekä esitellään kohdeorganisaatio, tutkimuksen tarkoitus, teoreettinen viitekehys ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät. Luvussa neljä kerrotaan myös aineistonkeruusta sekä tulosten käsittelystä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimustulokset ja luku kuusi on viimeinen luku toimien opinnäytetyön yhteenvedona. Siinä esitellään työn johtopäätökset, käsitellään tutkimuksen onnistumista, pätevyyttä, luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Tampereen alueen K-marketien työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tila, toisin sanoen; miten Tampereen alueen K-marketit ovat onnistuneet henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lisäävissä tekijöissä, sekä missä niitä vähentävissä tekijöissä kaupat eivät ole onnistuneet. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä toimi lähdekirjallisuuden lisäksi sähköinen kyselylomake. Tutkimuksessa haluttiin selvittää,

miten Tampereen alueen K-marketit ovat onnistuneet henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lisäävissä tekijöissä sekä missä sitoutumista ja motivaatiota vähentävissä tekijöissä ne eivät ole onnistuneet.

Tulosten avulla kauppiat saavat merkittävää tietoa sitoutuneisuuden ja motivaation ylläpitämiseksi sekä vahvistamiseksi. Lisäksi kauppiaille on työn avulla mahdollisuus tiedostaa paremmin tekijät, joilla ei ole merkittävää roolia sitoutumisen ja motivaation parantamisessa.

Kohdeorganisaatio Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii päivittäistavara-, rauta- ja erikoiskaupan sekä autokaupan alalla. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yhteensä yli 1 500 kauppa, Suomen lisäksi seitsemässä muussa valtiossa. Kesko painottaa vastuullisia toimintatapoja ja sen toiminnan arvopohja perustuu ajatukseen *Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme*. Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, johon kuuluu myös vuonna 1994 perustettu K-market-ketju. K-marketit ovat kauppiasvetoisia lähikauppoja, joiden tavoitteena on tarjota asiakkaalle päivittäiseen arkeen liittyvät ruokavalikoimat ja lähipalvelut. (Kesko 2015.) Tampereella on tällä hetkellä 19 K-marketia, joissa työskentelee yhteensä arviolta 130–150 työntekijää.

## 2 MOTIVAATIO

### 2.1 Motivaation määritelmä

Motivaatio ohjailee toimintaa päämäärähakuisesti ja tavoitteellisesti kohti yksilön merkitykselliseksi kokemia tavoitteita (Ryan & Deci 2000, 55). Kun puhutaan motivaatiosta organisaationäkökulmasta, tarkoitetaan yksilön pyrkimystä ja halua toimia organisaation määrittelemän strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Yksilön pyrkimys ja halu tehdä näitä itsellekin merkitykselliseksi koettuja asioita puolestaan riippuu hänen henkilökohtaisista tarpeistaan, tavoitteistaan, arvoistaan ja odotuksistaan (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20–21). Edellä mainittujen lisäksi yksilön motivaatioon vaikuttavat myös organisaation ja työyhteisön tunnepohjaiset eli affektiiviset ilmiöt (Peltonen & Ruohotie 1987, 13). Motivaatio on päämäärähakuista ja täten siihen vaikuttavat myös esimerkiksi onnistumisen todennäköisyys, vaadittavat uhraukset sekä käyttäytymisestä seuraavat palkkiot ja niiden arvo (Roberts 2001).

Tässä opinnäytetyössä motivaatiota tarkastellaan erityisesti työmotivaation näkökulmasta, eri motivaatioteorioiden pohjalta. Motivaatioteorioiden kaksi pääluokkaa ovat sisältö- eli tarveteoriat sekä prosessi- eli kognitiiviset teoriat. Tarveteoriat pyrkivät vastaamaan kysymykseen ”Mikä motivoi?”, kun taas prosessiteorioiden tarkoitus on selittää ”Miten ja miksi motivaatiota syntyy?” (Grönfors 1996, 92.) Opinnäytetyön tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytetään mm. Herzbergin kaksifaktoriteoriaa (1959). Kaksifaktoriteoria pohjautuu Maslow’n tarveteoriaan, joten myös sen esitleminen on tarkoituksenmukaista. Tarveteoriasta mainitaan myös McClelland ja suoriutumisen tarve. Prosessiteorioista oikeudenmukaisuus-, odotusarvo- ja päämääräteoria käsitellään motivaation käsitteen ja teoriakokonaisuuden selkiyttämiseksi. Näin voidaan saada käsitys myös esimerkiksi siitä, mikä merkitys työntekijän kokemalla oikeudenmukaisuudella on ja miksi työn tulee olla työntekijälle tavoitteellista (Viitala 2003, 155).



## 2.2 Motivaatio tutkimuskohteena

Motivaatio on kiinnostanut käyttäytymistä tutkivia tieteilijöitä jo 1900-luvun alusta saakka. Tuolloin, behaviorismin syntyaikoina, kokeelliset psykologit keskittyivät havainnoimaan käyttäytymistä ja siihen vaikuttavia ärsykeitä. Tuohon aikaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ei ollut tutkittu. Nähtiin, että työntekijöille tuli antaa tarkoin spesifioituja työtehtäviä ja tavoitteita, joiden eteen työskennellä. Tärkeimpänä kannustimena työlle pidettiin rahaa – oletuksena oli, että työntekijä olisi valmis näkemään vaivaa, kunnes asetetut tavoitteet on saavutettu. 1920-luvun jälkeen alettiin keskittyä aiempaa enemmän työntekijän asenteisiin ja niiden mittaamiseen. Ajalle oli tunnusomaista pyrkiä selvittämään työntekijöiden asenteista lähteet motivaatiolle. Lukuisat tutkimukset paljastivat, että raha olikin ainoastaan yksi lukuisista työntekijöiden motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. (Latham 2007.)

1900-luvun puolivälin jälkeen teoriat kehittyivät entistä enemmän työntekijöiden motivaation ennustamiseen, selittämiseen ja siihen vaikuttamiseen. Nämä teoriat keskittyivät työntekijöiden tarpeisiin, kognitioon ja työn ominaisuuksiin. Myöhemmin 1970-luvulla ja sen jälkeen alettiin kyseenalaistaa jo olemassa olevia motivaatioteorioita ja keskittyä erityisesti tavoitteiden asettamisen merkitykseen. Eräs merkittävä tavoiteteorioiden pohjalta muodostunut malli oli Locken ja Lathamin (1990) kehittämä korkean suorituskyvyn sykli (*High Performance Cycle*), jonka tarkoituksena oli ennustaa ja selittää työmotivaatiota ja pystyä vaikuttamaan siihen. (Latham 2007.)

Tutkijoita on organisaatiokäyttäytymisen saralla askarruttanut pitkään kysymys siitä, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Kuten todettu, aiemmin uskottiin tarkan ohjauksen ja valvonnan sekä työstä saatavan rahallisen palkkion motivoivan työskentelemään kohti asetettua tavoitetta. Nykyajan lisääntynyt teknisten välineiden, automaation ja informaation saatavuus on kuitenkin muuttanut työn ja ihmisen välistä suhdetta ja ihmisen kokemaa työn tarkoitusta. ”Lisääntyvät odotukset korkeasta vapausasteesta ja itsenäisyydestä ovat johtaneet pohtimaan, kuinka suunnata ihmisten energia ja luovuus tuotannon lisäämiseen ja samalla valvoa organisaation tavoitteiden saavuttamista.” (Lämsä & Hautala 2005). Koulutustason nousu on myös osaltaan muuttanut ihmisten työlle asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Työntekijöistä on tulossa enenevässä määrin ylimmän johdon strategisia kumppaneita, jotka päättävät ruohonjuuritasolla itsenäisesti toimista organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Useimmissa tämän päivän

organisaatioissa työntekijöiden tulee olla yhä suuremmin osana ongelmanratkaisua ja lisäarvon tuottamista. Työntekijöiden motivoituneina pitämisestä, oikeisiin tarkoituksiin käyttämisestä ja sitouttamisesta on tullut tärkeä kilpailuetu, jopa vaatimus yrityksen hengissä pysymiseksi. Jotta yksilö kokisi työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi, nähdään ajatteluun ja tunteisiin vetoaminen yhä tärkeämpänä työkaluna työntekijän motivoimisessa ja sitouttamisessa. (Lämsä & Hautala 2005; Wayne 2009.)

### 2.3 Motivaation muodot

Motivaatiotutkija Pinder (1998) määrittelee työmotivaation ihmisen työkäyttäytymistä virittäväksi ulkoisten ja sisäisten tekijöiden järjestelmäksi, jolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaation muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan ja suunta kertoo nimensä mukaisesti ihmisen työkäyttäytymisen suuntautumisesta ja tavoitteista. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat usein työtehtävästä riippuen. Toiset tehtävät koetaan toisia mielekkäämmiksi, ja tässä kohtaa työmotivaation keston ja voimakkuuteen voidaan ajatella vaikuttavan siis myös työntekijän motivaation suunta – se, että työntekijän ja organisaation välillä olevat tavoitteet koetaan yhteneväisiksi. Yhteenvetona: motivaatio on kokonaisuus, jossa kaikki edellä mainitut tekijät (muoto, suunta, kesto ja voimakkuus) ovat keskinäisessä riippuvuussuhteessa. (Lämsä & Hautala 2005.)

#### 2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäiset tekijät, esimerkiksi psykologiset tarpeet ja arvot, sekä ulkoiset tekijät kuten määrätystä työkäyttäytymisestä seurauksena saatavat palkkiot ja rangaistukset (Lämsä & Hautala 2005). Motivaatio voidaan Ruohotien (1998) mukaan erotella kahteen eri pääryhmään, tilanne- ja yleismotivaatioon. ”Tilannemotivaatio liittyy johonkin tiettyyn spesifiin tilanteeseen, jossa sisäiset ja ulkoiset tekijät virittävät joukon motiiveja, kuten tarpeita ja haluja, ja aikaansaavat tavoitteeseen suuntautuvaa toimintaa. Yleismotivaatio puolestaan korostaa tietyn käyttäytymisen pysyvyyttä vireyden ja suunnan lisäksi.” (Ruohotie 1998, 41.) Vastaavasti Niermeyer & Seyffert (2004) jakavat motivaation yleiseen ja erityiseen motivaatioon, jossa yleinen motivaatio on halua kehittää, vaikuttaa ja saavuttaa jotakin.

Yleisen motivaation nähdään olevan jokaisella ihmisellä, vaikkakin sen voimakkuus saattaa vaihdella suuresti. Erityinen motivaatio on puolestaan syy siihen, että henkilö sitoutuu johonkin tiettyyn tavoitteeseen ja saa alkunsa tavoitteen merkityksestä itselleen. Erityinen motivaatio määrää miten sinnikkäästi ja tarmokkaasti ihminen edistää asetettua tavoitetta. (Niermeyer & Seyffert 2004.)

### 2.3.2 Työmotivaatio

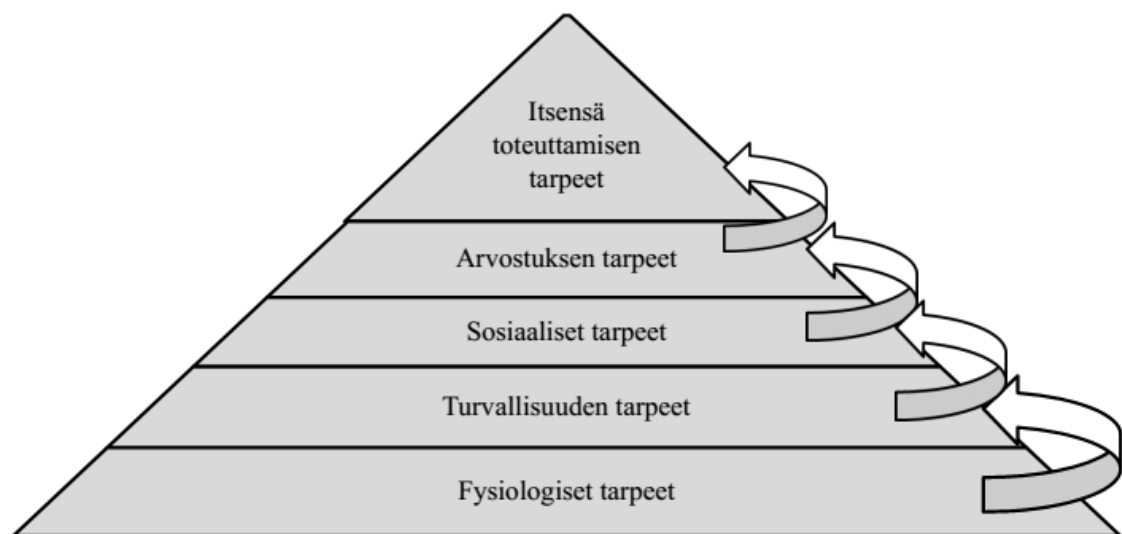
Työmotivaatiosta on olemassa useita teorioita. Nämä teoriat ovat luokiteltavissa kahteen pääryhmään, työmotivaation sisältö- ja prosessiteorioihin. Työmotivaation sisältöteorioista esitellään ensin Maslow'n tarvehierarkia (1954). (Lämsä & Hautala 2005.)

Maslow on yksi noteeratuimmista motivaatiota käsittelevistä psykologeista. Useimmissa tieteellisissä artikkeleissa mainitaan erityisesti Maslow'n tarvehierarkiateoria (Kuvio 1), jonka mukaan ihmistä motivoivat erilaiset tärkeysjärjestyksessä etenevät tarpeet, aina fysiologisista tarpeista kohti itsensä toteuttamisen tarpeita. Fyysinen selviytyminen on ihmisen tärkein tarve, jota seuraa turvallisuuden tarve, sosiaaliset ja arvostuksen tarpeet sekä viimeisimpänä itsensä toteuttamisen tarve. Alemman tason tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, jotta ylemmän tason tarpeet motivoisivat yksilöä. Alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä eivät ne kuitenkaan toimi enää motivaattoreina, vaan kiinnostus kohdistuu ylempiin tasoihin. Näin ollen esimerkiksi suomalaisessa työelämässä kiinnostuksen voidaan katsoa kohdistuvan palkitsemisjärjestelmiin, yksilöllisiin kehityssuunnitelmiin ja kannustavaan palautteeseen. (Maddock & Fulton 1998; Lämsä & Hautala 2005.)

Maslow'n tarvehierarkiateoriaa on kritisoitu varsin pelkistetyksi malliksi, joka ei ennusta tai selitä motivaatiota. Vaikka Maslow ei alunperin tarkoittanut malliaan sovellettavaksi työelämään, on sillä katsottu olevan huomattava vaikutus siihen, miten työmotivaatiota määritellään ja mitä ominaisuuksia se sisältää (Lämsä & Hautala 2005). Näin ollen tässä luvussa on tarkoituksenmukaista tarkastella Maslow'n tarvehierarkiaa erityisesti työmotivaation näkökulmasta.

Fysiologisiin tarpeisiin katsotaan työpaikalla kuuluvan esimerkiksi työterveydenhuolto, ruokailu ja riittävä liikunta. Myös riittävien lepotaukojen ja palautumismahdollisuuksien voidaan ajatella tyydyttävän fysiologisia tarpeita. Turvallisuuden tunnetta synnyttävät puolestaan varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja -ergonomia sekä työstä saatava palkka ja sen varmuus. Sosiaaliisiin tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen voidaan työpaikalla ajatella vaikuttavan ryhmä- ja tiimityöskentely, yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki. Lisäksi esimies-alainen-suhde koetaan usein merkittävänä sosiaalisena tarpeena. Sosiaaliset tarpeet liittyvätkin paljon tarvehierarkian seuraavaan portaaseen, arvostuksen tarpeisiin. Arvostuksen tarpeina nähdään itsenäisyys ja itsekunnioitus, kiitoksen saaminen ja tunnustus, muiden antama arvostus ja kunnioitus sekä saavutukset. Työelämässä myös tavoitteiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkitsemisjärjestelmät ja kehityskeskustelut ovat keinoja, joilla tyydytetään arvostuksen tarvetta. Itsensä toteuttamisen tarpeet, tarvehierarkian ylin porras, keskittyvät yksilön omiin saavutuksiin, henkiseen kasvuun ja kehittymiseen.

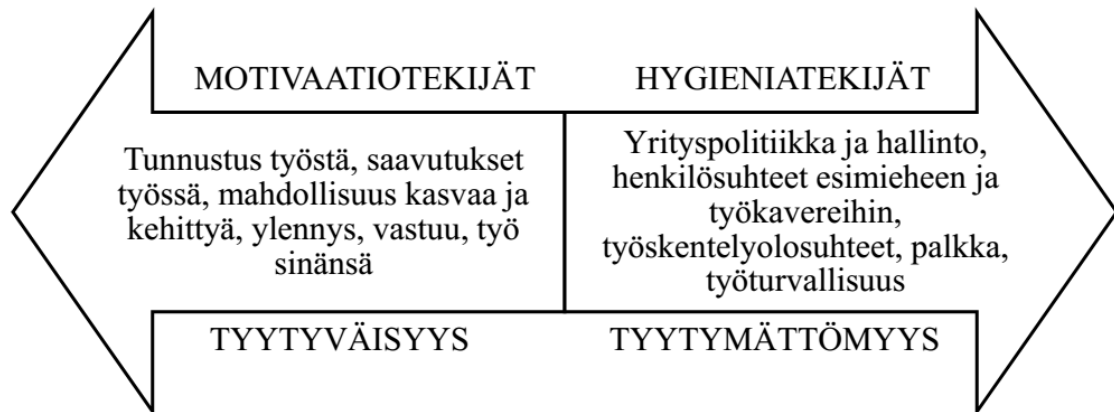
(Lämsä & Hautala 2005.)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2005).

Seuraavaksi käsitellään Herzbergin kaksifaktoriteoriaa (1959). Herzbergin kahden tekijän teoria (Kuvio 2) pyrkii kuvaamaan työtyytyväisyyden ja tätä kautta myös työmotivaation lähteitä. Motivaatio- ja hygientehtäjiin jaettu teoria pohjautuu aiempiin työasenteita ja työtyytyväisyyttä käsitteleviin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Herzberg kehitti mallin, jonka mukaan työmotivaatio on jaettavissa työtyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin ja työtyytymättömyys- eli hygienia- ja ympäristötekijöihin. (Miner 2006, 56–58.) Motivaatiotekijät ovat tyytyväisyyttä synnyttäviä tekijöitä, jotka liittyvät

itse työhön ja lisäävät työntekijän myönteisyyttä, tyytyväisyyttä ja hyvää asennetta. Hygieniatekijät puolestaan liittyvät työympäristöön ja epäonnistuessaan aiheuttavat tyytymättömyyttä sekä heikentävät motivaatiota. Tämän ajatusmallin pohjalta motivaatiota ja sitoutumista voidaan kuvata alla olevan kuvion avulla.



Kuvio 2. Motivaatio- ja hygieniatekijät Herzbergin, Mausnerin & Snydermanin (1959, 80) mukaan.

Motivaatiotekijät eivät siis epäonnistuessaankaan merkittävästi heikennä motivaatiota ja sitoutumista, kun taas hygieniatekijät eivät onnistuessaankaan voi määräänsä enempää lisätä niitä. (Lämsä & Hautala 2005.) Tämä tarkoittaa, että hygieniatekijöitä on parannettava, mutta organisaation on mahdollista hyötyä siitä ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti. Näin ollen, painopisteen tulee olla työssä itsessään, ei ainoastaan sitä ympäröivissä tekijöissä. Organisaation tulee kannustaa työntekijää tekemään maksimaalinen suoritus saavuttaakseen hänelle annetut tavoitteet merkitykselliseksi koetussa työssä. Samoin työntekijällä tulee jossain määrin olla vaikutusvaltaa työtapoihinsa, jotta tämä voi kokea onnistumisen tunnetta ja henkilökohtaista kasvua. Näin ollen myös Maslow'n tarvehierarkian mukainen itsensä toteuttamisen tarve toteutuu. (Miner 2006.)

Vaikka malli on varsin yksinkertaistettu, eikä Lämsän & Hautalan (2005, 84) mukaan teorian pohjalta tehtyjen tutkimusten perusteella olla löydetty selvää näyttöä työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoritukseen, voidaan mallin sanoa kuvaavan selkeästi tätä monimutkaista ilmiötä.

Kolmantena motivaation sisältöteorioista esitellään McClelland ja suoriutumisen tarve (1971). McClellandin kehittämä teoria suoriutumisen tarpeesta (*Need for achievement*) korostaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja halua menestyä. Teorian mukaan ihminen

pyrkii tilanteisiin, jotka sisältävät kohtuullista riskiä, tehtäviin, joissa on mahdollisuus saada henkilökohtaista vastuuta ja työhön, joka on sopivan monimutkaista ja haastavaa. Tärkeimpinä motivaattoreina McClelland näki palkintojen sijaan saavuttamisen tunteen ja työn ansiokkaasti suorittamisen. (Lämsä & Hautala 2005.)

Motivaatio lähtee teorian mukaan siis yksilöstä ja saavutuksia seuraavasta tyydytyksen tunteesta, ei niinkään ulkopuolisista osapuolista (Miner 2006). Korkean suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset pyrkivät haastaviin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. He keskittyvät voimakkaasti tehtäviin haluten suorittaa ne loppuun ja pitävät epäonnistumista turhauttavana. Heitä kiinnostaa se, miten hyvin työ on tehty ja tämän vuoksi suoriutumisen tarpeen omaavat ihmiset haluavat myös jatkuvaa ja selkeää palautetta työstään. Palkan ja muiden konkreettisten palkintojen sijaan symboliset menestyksen merkit, kuten asema ja kunnianhimoiset tavoitteet, ovat tämän kaltaisille henkilöille tärkeimpiä motivaattoreita. (Lämsä & Hautala 2005.)

Suoriutumisen tarpeen ohella on mainittu myös tarve vallankäyttöön ja sosiaalisiin suhteisiin. Vallan tarpeen voidaan katsoa olevan yhteydessä erityisesti sosiaaliseen asemaan ja muilta ihmisiltä saatuun arvostukseen. Sosiaalisten suhteiden tarve puolestaan korostaa ihmissuhteiden tärkeyttä osana motivaatiota ja sen lähteitä. Jos tämä tarve on voimakas, muiden odotukset merkitsevät yksilölle paljon ja hän saattaa sopeuttaa käytöstään liikaakin ollakseen muiden silmissä pidetty ja yhteistyökykyinen henkilö. (Lämsä & Hautala 2005.)

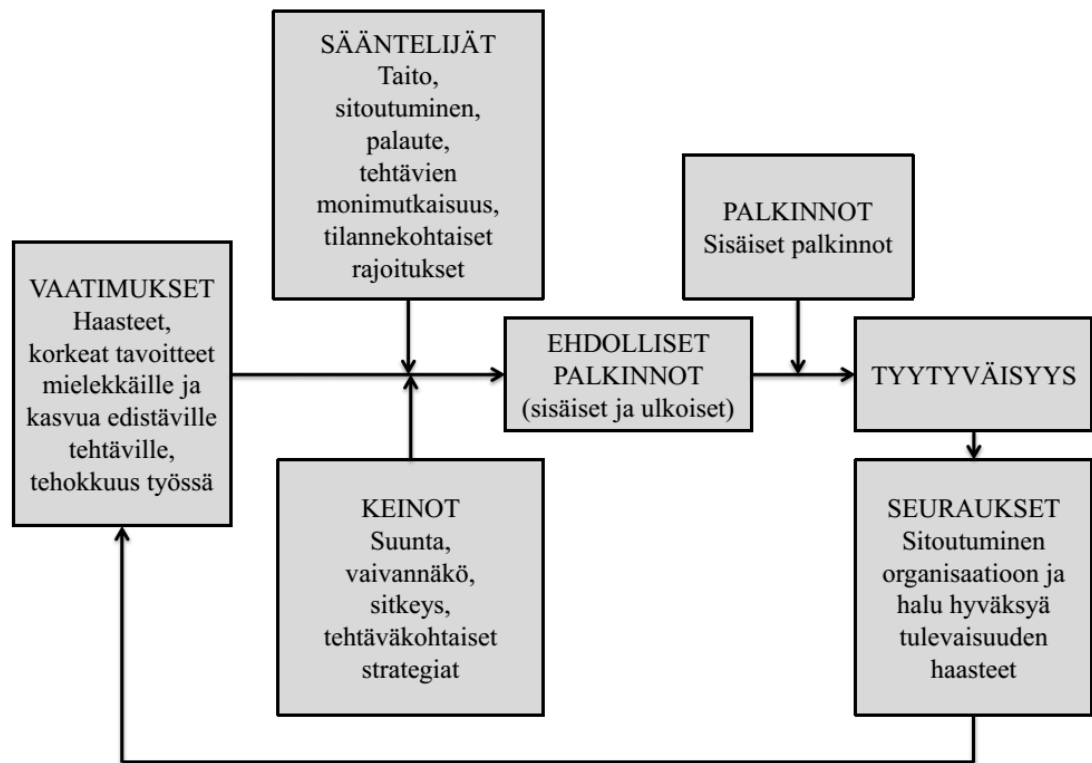
Työmotivaation prosessiteorioista ensimmäisenä esitellään Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteoria. Adamsin työmotivaation oikeudenmukaisuusteoria (*Equity theory*) pohjautuu ajatukseen, että ihminen haluaa saada omasta mielestään oikeudenmukaisen palkkion työpanoksestaan. Tasapainoisessa työpanos-palkkiosuhteessa työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta, kun taas epätasapainotilanne koetaan vastaavasti epäoikeudenmukaisena. Epätasapainotilanteessa työntekijä arvioi, että hän ei saa työpanoksestaan ja ponnistuksistaan ansaitsemaansa palkkaa tai arvostusta, verrattuna toisten kokemuksiin vastaavissa tilanteissa. Kun ihminen kokee olevansa alitai ylipalkittu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan tämän epätasapainon esimerkiksi muokkaamalla työpanostaan, pyrkimällä vaikuttamaan saamaansa palkkioon, muuttamalla käsityksiään itsestään tai muista, tai pahimmassa tapauksessa jättämällä työpaikan. (Lämsä & Hautala 2005.)

Vaikka oikeudenmukaisuusteoria on saanut paljon vahvistusta, sitä on myös kritisoitu yksinkertaistavuutensa vuoksi. Esimerkiksi määrällisten ja laadullisten palkkioiden vertailu on hyvin haastavaa ja lisäksi vertailukohteet vaihtelevat hyvin yksilöllisesti. Edelleen, lyhyen tähtäimen vertailussa saadaan hyvin erilaisia tuloksia kuin pitkällä aikavälillä vertailtaessa. (Lämsä & Hautala 2005.)

Vroomin (1964) odotusarvoteorian (*Expectancy theory*) mukaan puolestaan ihmisen käyttäytyminen pohjautuu odotukseen siitä, mitä käyttäytymisestä seuraa ja miten houkutteleva tämä seuraus on. Teorian kolme keskeistä työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää ovat odotukset, välineellisyys ja valenssi. Odotukset ovat yksilön ponnistelujen ja työsuorituksen taustalla. Ihminen arvioi jatkuvasti sitä, miten työ tyydyttää näitä odotuksia. Välineellisyys liittyy ponnisteluiden ja palkkioiden väliseen todennäköisyyteen, eli siihen, miten hyvin työsuoritus edistää tavoiteltujen palkkioiden saavuttamista. Valenssi taas kuvaa sitä, miten haluttavana henkilö kokee tavoitellut palkkiot eli päämäärän ja auttaa ymmärtämään, miten kovasti sen saavuttamiseksi on ponnisteltava. (Lämsä & Hautala 2005.)

Locken (1968) päämääräteorian (*Goal setting theory*) mukaan työmotivaation keskeisenä osana ovat asetetut päämäärät. Päämäärien taustalla ovat esimerkiksi arvot, jotka saavuttamalla ihminen pyrkii tyydyttämään tunteitaan ja halujaan. Päämääräteorian näkökulmasta ihmisen tulee itse hyväksyä asetetut tavoitteet ja sitoutuakseen osallistua niiden asettamiseen. Jotta voitaisiin saavuttaa parempia työsuorituksia, tulee tavoitteiden olla haasteellisia ja täsmällisiä. Näistä työsuorituksista ja onnistumisista saatava palaute on kehittymisen ja motivaation kannalta välttämätöntä. (Lämsä & Hautala 2005.)

Päämääräteorian pohjalta on kehitetty teoria korkean suorituskyvyn syklistä, *High performance cycle*, joka on empiiristen tutkimusten tuloksiin perustuva yleistävä teoria (Locke & Latham 1990, 714). Teoria (Kuvio 3) kuvastaa prosessia, jolla korkea suorituskky voidaan parhaimmillaan saavuttaa. Yksilöön liittyvien muuttujien lisäksi korkean suorituskyvyn sykli ottaa huomioon työn ominaisuudet. Tavoitteiden tulee olla riittävän korkealle asetettuja ja henkilön niihin sitoutunut, jolloin myös suorituskky on korkeimmillaan. Säätelijätekijät auttavat käyttämään tarvittavia keinoja, jotta tavoiteltu tulos saavutettaisiin (Latham & Locke 2002).



Kuvio 3. Korkean suorituskyvyn sykli Latham (2007) mukaan.

Lyhyesti sanottuna teorian mukaan riittävän haastavat tavoitteet ja niin kutsuttu minätehokkuus (*self-efficacy*) takaavat työntekijän korkean suorituskyvyn. Tavoitteet ja tehokkuus vaikuttavat siihen, mihin suuntaan yksilö ohjaa käyttäytymistään, mihin tämä voimavaransa kohdistaa sekä kuinka sinnikkäästi hän tavoitteensa pyrkii saavuttamaan. (Latham 2007.)



### 3 SITOUTUMINEN

#### 3.1 Sitoutumisen käsite ja merkitys

Sitoutuminen on tunteisiin perustuva kognitiivinen tai asenteellinen käsite, kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sen avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Sitoutumisen voidaan nähdä ilmenevän joko kannustimien tuloksena tai organisaation ja työntekijän välisen suhteen muutoksena (Akhtar & Tan 1994, 1379). Sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon ja sen asettamiin tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, hyväksyen organisaation arvot, visiot ja strategiat. Työkäyttäytymisen näkökulmasta sitoutunut työntekijä on organisaatiolle lojaali, halukas ponnistelemaan sen vuoksi sekä pysymään organisaation palveluksessa. (Lampikoski 2005, 46-47; Lämsä & Hautala 2005, 92.)

Viime vuosina organisaatiot ovat motivaatiosta puhuttaessa omaksuneet käsitteen "työntekijöiden sitoutuminen". Ajatusmalli on looginen seuraus tarkasteltaessa työnteon historiaa. Työn "rikastuttaminen" alkoi 1970-luvulla, ja 1980–1990-luvuilla keskityttiin työntekijöiden aseman vahvistamiseen. Puolestaan nyt 2000-luvulla, työn ollessa entistä vaativampaa ja ohjaamisen ja valvonnan vähäisempää, työntekijöitä pyritään sitouttamaan työntekoon psykologisella tasolla. (Latham 2007.)

Sitoutuminen on merkittävä taustatekijä organisaation toimintaa tarkasteltaessa. Sitoutumisen voidaan sanoa olevan keskeinen teema myös nykyaikaisissa johtamisteorioissa. Tutkimuksien mukaan sitoutumisen on katsottu olevan yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, ylimääräisen työn tekemiseen, työn laatuun sekä sairauspoissaolojen määrään (Morris & Sherman 1981; Meyer & Allen 1997). Eräiden määritelmien mukaan sitoutuminen organisaatioon näkyy kolmella tavalla: 1) työntekijän tulee hyväksyä ja uskoa niihin arvoihin ja tavoitteisiin, jotka työnantaja on esittänyt, 2) hän on halukas ponnistelemaan yrityksen vuoksi saavuttaakseen nämä tavoitteet, ja 3) hän on halukas ylläpitämään työsuhdetta sekä pysymään organisaation jäsenenä (Porter ym. 1974, Jokivuoren 2002, 19 mukaan; Kiianmaa 1996).

Työtyytyväisyyttä kehittämällä työntekijä saadaan sitoutumaan organisaatioon (Lampikoski 2005). Mitä osaavampia ja motivoituneempia työntekijöitä organisaatiossa

työskentelee, sitä paremmin yrityksellä menee myös taloudellisesti. Ropen (2005) mukaan osaava henkilöstö lisää asiakastyytyvää sitouttaen asiakkaita kohdeorganisaatioon. Sitoutunut ja tyytyväinen asiakas puolestaan käyttää lisäpalveluita, maksaa tarjotusta palvelusta helpommin kuin uusi asiakas, levittää positiivista kuvaa organisaatiosta *word of mouthin* kautta ja antaa myös pienet virheet anteeksi tehden kilpailijoiden väliintulon hankalammaksi.

Parhaimmillaan sitoutuminen siis tuo yritykselle menestystä. Arantolan (2003) mukaan sitoutuneiden asiakkaiden luomat pitkät asiakassuhteet antavat yritykselle mahdollisuuden ennustaa asiakasuskollisuutta, segmentoida asiakkaita ja löytää tärkeimmät asiakasryhmänsä. Sitoutuneet asiakkaat osallistuvat myös aktiivisemmin organisaation kehittämiseen antamalla herkemmin palautetta, mikä edelleen auttaa kehittämään liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti asiakaslähtöisempään suuntaan. Jotta sitoutumista voidaan tutkia, on ymmärrettävä sekä organisaatiota että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. (Jokivuori, 2002.)

### 3.2 Sitoutuminen tutkimuskohteena

Sitoutuminen on kiinnostanut tutkijoita ja teoreetikoita jo 1800-luvulta lähtien, mutta erityisesti viime vuosikymmenenä se on herättänyt huomiota tutkimuskohteena (Wren 2005, Nicholsonin 2009 mukaan.) Sitoutumiseen ja erityisesti sitoutumisen kehittämiseen ja sen seurauksiin keskittyvien tutkimusten määrä on kasvanut, vaikkakin monissa tutkimuksissa erityisesti sitoutuminen ei ole ollut ensisijainen tutkimuskohde. (Meyer, Allen & Smith 1993.)

Sitoutumisteoriat ja tutkimukset ovat jo pitkään saaneet osakseen kritiikkiä. Mitä enemmän sitoutumista on tutkittu, sitä selkeämmin on huomattu sen monitahoinen ja kompleksinen rakenne. Tutkijat ovat määritelleet sitoutumisen käsitettä ja organisationaalista sitoutumista eri tavoin. On osoittautunut, että kunkin sitoutumista tutkivan tutkimuksen tulokset ovat merkittävästi riippuvaisia käsitellyistä teorioista ja näkökulmista. Sitoutumista tarkastelevien tutkimusten näkökulma on usein yksiulotteinen ja organisaatiokohtainen. Näin ollen mittarit on yleensä spesifioitu toimialoittain. Täten voidaan todeta, että sitoutumista tarkastelevissa tutkimuksissa on

olennaista määritellä sitoutumiseen liittyvät komponentit ja teoriat tarkoin, eikä niiden yleistäminen ole aukotonta. (Meyer ym. 1993.)

### 3.3 Sitoutumisen kolme ominaisuutta

#### 3.3.1 Kohde

Sitoutumisen käsitettä, kuten sen kohdettakaan, ei ole aivan yksinkertaista määritellä. Jokivuoren (2002, 18) mukaan sitoutuminen on pysyvä ja johdonmukainen suhtautumistapa tai asenne tiettyä kohdetta kohtaan. Henkilö voi olla sitoutunut esimerkiksi organisaatioon itsessään, arvoihin, etuihin, työn tekemiseen tai ympäristöön (Lampikoski 2005, 46). Mitä voimakkaampia ammatin arvoperusta ja henkilön ammatillinen asiantuntijuus ovat, sitä todennäköisempää on hänen sitoutumisensa itse ammattiin eikä organisaatioon. 1980-luvulla havaittiin, että ihmisen sitoutumisen kohde vaihtelee eri tilanteissa ja ihmisten välillä. Asiakaspalvelutyössä työskentelevä sitoutuu esimerkiksi asiakkaisiin ja tästä syystä myös kiintyminen työpaikkaan voidaan nähdä merkittävänä. (Lämsä & Hautala 2005, 92.)

#### 3.3.2 Voimakkuus

Työetiikan pohjalta on olennaista pohtia kysymystä siitä, kuinka sitoutunut ihmisen tulee olla. Keskinen (2005) mukaan työhön sitoutumisen voimakkuus vaihtelee yksilöittäin ja työpaikoittain. Sisältäpäin ohjautuvat, itsetunnoltaan vahvat, hyvän työmotivaation ja ammatillisen identiteetin omaavat henkilöt asettavat korkeita tavoitteita työlleen ja ovat selvästi muita sitoutuneempia työhön. Intohimoisen työskentelyn pyrkimyksenä on saada aikaan aitoa sisäistä tyydytystä, jossa työn avulla on mahdollisuus toteuttaa kyseisellä hetkellä jotakin tärkeäksi koettua asiaa. Nykyisen, jälkimodernin informaatioajan seurauksena on kuitenkin hektinen työilmapiiri, jossa työtä tehdään yöstä päivään. Liiallisen sitoutumisen ja työtaakan varjopuolena voidaan nähdä uupumusta, masentuneisuutta ja päihteiden väärinkäyttöä, joiden taustalla on usein pitkään jatkunut työntekijän ja työn välinen epätasapaino (SAK: Työuupumus 2012). Sitoutumattomuus puolestaan voidaan nähdä ongelmana työyhteisön kannalta; sitoutumaton henkilö tekee työnsä mahdollisimman pienin ponnisteluin, mikä

kuormittaa työyhteisön muita jäseniä ja asettaa nämä keskenään epätasa-arvoiseen asemaan. Sitoutumattoman henkilön työtaakka siirtyy väistämättä työyhteisön muille jäsenille. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

### 3.3.3 Luonne

Sitoutumisen luonteelle on eroteltavissa kolme näkökulmaa; sitoutuminen tunneperäisesti eli affektiivisesti, jatkuvuusperusteinen sitoutuminen joka liittyy kustannuksiin mikäli työntekijä lopettaa työskentelynsä organisaatiossa, ja normatiivinen sitoutuminen, joka liittyy sitoutuneen työntekijän kokemaan velvollisuuteen pysyä organisaation palveluksessa. Yhteistä näillä kolmella lähestymistavalla on se, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon sekä vaikuttaa päätökseen jatkaa organisaation jäsenenä. Työntekijät, joilla on voimakas affektiivinen sitoutuminen jäävät organisaatioon, koska he haluavat. Ne, keillä on vahva jatkuvuusperusteinen sitoutuminen jäävät, koska heidän tarvitsee. Ja ne, joilla on vahva normatiivinen sitoutuminen jäävät, koska he kokevat sen velvollisuudekseen (Meyer ym. 1993.)

#### 3.3.3.1 Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen

Tunneperäinen sitoutuminen kuvastaa psykologista kiintymystä työhön. Sitoutuminen ilmenee erityisesti tunnetasoisena sitoutumisena ja samaistumisena arvoihin, asenteisiin ja tavoitteisiin. Tunneperäisesti sitoutuneella henkilöllä on halu sitoutua yritykseen ja pysyä organisaatiossa, eikä hän laske työhön käyttämiään uhrauksia. (Keskinen 2005, 30; Lämsä & Hautala 2005, 94.)

Tunneperäistä sitoutumista voidaan pitää sitoutumisen muodoista syvimpänä (Lämsä & Hautala 2005, 94). Wastin (2003) tutkimuksen mukaan individualistisille kulttuureissa, kuten Suomessa, affektiivinen sitoutuminen on erityisen tyypillistä. Kun tunneperäinen sitoutuminen on äärimuodossaan, se voidaan kokea intohimoiseksi kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi – tällöin työ koetaan elämänsuunnitelman ytimeksi ja sitä keskeisesti ohjaavaksi voimaksi. Työetiikan pohjalta tunneperäistä sitoutumista tarkasteltaessa työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. Tällöin päämäärän tavoittelu nähdään tärkeänä

ainoastaan työn itseisarvon vuoksi. Tätä kutsutaan arvokokemukseksi. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

### 3.3.3.2 Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen

Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen pohjautuu käsitykseen, että ihminen on halukas tekemään jatkuvasti työtä kunhan hän kokee työnteon hyödyllisemmäksi verrattuna tilanteeseen olla tekemättä työtä. Jatkuvuusperusteisesti sitoutunut henkilö siis kokee mielenkiintoisen työn korvaavan uurastuksen ja vaivannäön, jonka hän työnsä eteen tekee. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen teoriassa ihminen näyttäytyy hyötyjä arvioivana olentona, jonka toiminta liittyy utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Seurausetiikan mukaisesti ihminen arvioi tekemänsä työn mielekkyyttä sen seurausten näkökulmasta. (Lämsä & Hautala 2005.)

Parhaimmillaan jatkuvuusperusteinen sitoutuminen saa ihmisen työskentelemään kohti yhteisiä päämääriä organisaation ja itsensä hyväksi. Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ääripäät ovat kuitenkin haastavia: yksilö saattaa puntaroida seuraussuhdetta varsin itsekkäistä näkökulmista, tai vastakohtaisesti nähdä oman etunsa vain yhteisön kokonaisedun osana – tällöin henkilön uhrautuminen on kohtuuttomassa suhteessa hänen saamiinsa hyötyihin. Seurausetiikka ei yksinään pysty perustelemaan henkilön sitoutumista työn tekemisen velvollisuuteen. Tätä voidaan pitää yhtenä utilitarismin ongelmana. (Lämsä & Hautala 2005.)

### 3.3.3.3 Normatiivinen sitoutuminen

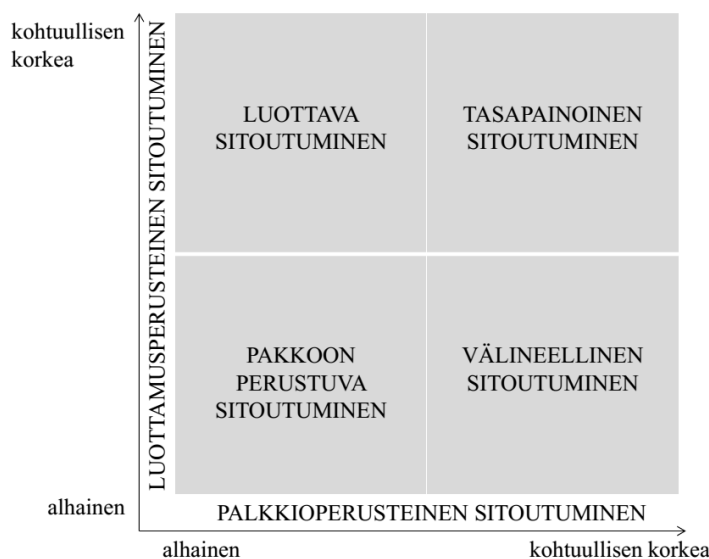
Normatiivinen sitoutuminen perustuu yksilön sisäistämiin normeihin, sääntöihin ja ohjeisiin, joiden seuraamisesta johtuu tunnollisesti ja sopimusten mukaisesti tehty työ. Normatiivista sitoutumista ei kuitenkaan voida perustella ainostaan lainsäädännön ja muodollisten sopimuksien noudattamisella, vaan siihen tarvitaan myös arvokkaina ja tavoiteltavina pidettäviä yhteisöllisiä ja kulttuurisia normeja. Henkilön tulee aidosti kokea velvollisuudentunnetta suorittaa työnsä sopimuksen mukaisesti ajallaan ja hyvää ammattitaitoa osoittaen. (Lämsä & Hautala 2005, 93.)

Työetiikan näkökulmasta normatiivinen sitoutuminen on liitetty deontologiaan eli velvollisuusetiikkaan. Työn tekemisen velvollisuus perustuu kyseisen teorian mukaan yksilön itse asettamiin velvoitteisiin, joita hänen siten tulee noudattaa. Deontologiassa työ nähdään velvollisuutena, joka tulee suorittaa niin hyvin kuin mahdollista. (Lämsä & Hautala 2005, 93–94.) Normatiivisen sitoutumisen ongelmana voidaan nähdä tilanne, jossa henkilö ei syystä tai toisesta pysty noudattamaan asettamia velvoitteita. Tämä saattaa johtaa epäonnistumisen tunteisiin, hyvittelyyn tai jopa luovuttamiseen. Normatiivisesti sitoutuneen henkilön on tärkeää osata pyytää apua ajoissa ja vastavuoroisesti organisaation vastuulla on myös tarjota sitä hänelle.

### 3.4 Sitoutumisen luokittelu

Sitoutumisen voimakkuutta voidaan selittää jo Aristoteleen antiikin ajalla kehittämän hyveteorian avulla, jossa olennaisimmat kysymykset sitoutumisen kannalta ovat kohtuullisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Hyveteorian mukaan hyve on eräänlainen keskiväli, jossa pyritään noudattamaan kohtuullisuutta. Hyveteorian pohjalta voidaan sanoa, että tullakseen hyveelliseksi ihmiseksi, henkilön tulee osata kehittää omaa kyvykkyyttä kohtuullisuuteen ja sen arviontiin. (Lämsä & Hautala 2005, 94–95.)

Hyveteoreettisen idean pohjalta on kehitetty sitoutumista kuvaava luokittelujärjestelmä, jossa sitoutumisen luonne on jaoteltu palkkio- ja luottamusperusteiseen sitoutumiseen (Kuvio 4).



Kuvio 4. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Savolainen, 2000).

### 3.4.1 Palkkioperusteinen sitoutuminen

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu mahdollisuuteen saada palkkioita, jotka voivat olla sekä aineellisia, sosiaalisia että psykologisia. Aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi erilaiset kannusteet, palkka tai muut materiaaliset edut. Sosiaalisiksi palkkioiksi luetaan esimerkiksi mukavat työtoverit ja hyvä työilmapiiri. Psykologisia palkkioita voivat olla muun muassa itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen mahdollisuudet. Sitoutunut henkilö kokee, että saadut aineelliset ja psykologiset palkkiot ovat vertailusuhteeltaan tasapainossa hänen antamaansa työpanokseen nähden. (Lämsä & Hautala 2005, 95.)

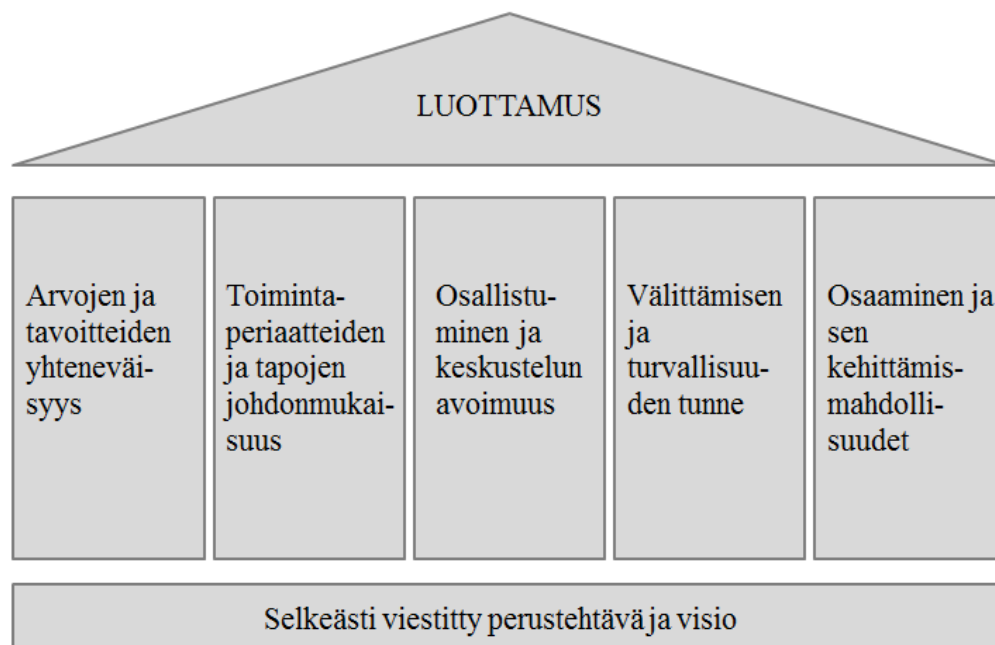
Pakkoon perustuvan sitoutuneisuuden lähtökohtana on, että työntekijä ei katso hänellä olevan muuta vaihtoehtoa kuin tehdä kyseistä työtä. Näin ollen työntekijällä ei ole lukuisia syitä pysyä työpaikassaan ja työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita, jolloin myös lähtöherkkyys on suuri. Mikäli työntekijä kuitenkin kokee palkkion välineellisenä, sitoutuminen on korkeampaa. Mikäli sitoutumisella siis on välinearvo, joka mahdollistaa työntekijälle tärkeän päämäärän saavuttamisen, hän voi saavuttaa varsin korkean sitoutumisen tason. Liiallinen välineellinen sitoutuminen on kuitenkin varsin ongelmallista työyhteisön kannalta, sillä se saattaa johtaa tilanteeseen, missä työntekijä ajaa itsekkäästi ja ahneesti ainostaan omia etujaan piittaamatta organisaation yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. (Lämsä & Hautala 2005, 95–96.)

### 3.4.2 Luottamusperusteinen sitoutuminen

Jotta luottamusperusteinen sitoutuminen voitaisiin saavuttaa, siihen vaaditaan aikaa ja vahvaa luottamusta organisaatiota kohtaan. Luottamusperusteinen sitoutuminen pohjautuu henkilön moraaliin ja tunteisiin – keskiössä on henkilön tuntema velvollisuus omaa työtään sekä työpaikkansa menestystä kohtaan. Vastavuoroisesti voidaan ajatella moraalisten velvollisuuksien suorittamisesta seuraavan henkilölle myös oikeuksia. Näitä ovat esimerkiksi kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, mielekäs työ ja kannustava työyhteisö sekä inhimillinen ja tasavertainen kohtelu. Jotta luottamussuhdetta voitaisiin edistää, tulee organisaatiossa ymmärtää vuorovaikutussuhde velvollisuuksien ja oikeuksien välillä sekä näiden kahden välinen tasapaino. Jotta henkilö voisi olla

luottamusperusteisesti sitoutunut organisaatioon, hänen tulee kokea kiintymystä työtään ja työpaikkaansa kohtaan. Usko ja luottamus omaan työhön ja organisaatioon tuovat tarkoitusta ja mielekkyyttä henkilön elämään. Kiintymys ja innostus työtä kohtaan saavat aikaan luovemman ja toimeliaamman otteen työhön, ja näin ollen henkilön tunnesuhde organisaatioon vahvistuu entisestään. (Lämsä & Hautala 2005, 96.)

Äärimuodossaan luottamusperusteinen sitoutuminen on yksipuolista ja naiivia, eikä henkilö kykene enää tarkastelemaan yhteisöllisiä toimintatapoja ja tavoitteita kriittisesti. Vaarana palveluyrityksen kannalta on kehityksen pysähtyminen, kun toimintaa kehittävät ristiriidat eivät pääse nousemaan esille. Luottamusperusteisen sitoutumisen katoaminen, toisin kuin syntyminen, voi tapahtua hetkessä. Luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen rakentamisessa tärkeimpiä piirteitä on kuvattu luottamustalon avulla (Kuvio 5). Luottamustalon pohja rakentuu selkeästi viestitylle perustehtävälle ja visiolle. Tärkeimmät pilarit ovat arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittämisen ja turvallisuuden tunne sekä osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Näiden pilareiden varaan rakentuu luottamustalon katto – luottamus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 159.)



Kuvio 5. Luottamustalo (Lämsä & Uusitalo 2002, 159).

Luottamustalon ensimmäinen pilari keskittyy arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyyteen. Työntekijän tulee hyväksyä paitsi organisaation tavoittelemat arvot, myös päämäärät,



joista on kuitenkin pystyttävä käymään tarvittaessa keskustelua. Taitavalla viestinnällä pystytään varmistumaan henkilöstön ymmärtävän mitä nuo tavoitteet ja arvot ovat. Siten työntekijä ja organisaatio ovat arvojensa ja tavoitteidensa suhteen sopusoinnussa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 159.)

Luottamustalon toinen pilari rakentuu toimintaperiaatteiden ja tapojen johdonmukaisuudesta. Ihmisiä tulee kohdella oikeudenmukaisesti samoin periaattein ja tavoin ajankohdasta riippumatta. Periaatteiden tai tapojen muuttuessa näistä tulisi keskustella työyhteisössä avoimesti ja lupauksista pitää kiinni. Osallistuminen ja keskustelun avoimuus muodostavatkin luottamustalon keskeisen pilarin. Henkilöstön tulee voida osallistua työpaikkansa ja työnsä kehittämiseen ilmaisten mielipiteensä ja näkemyksensä vapaasti. Keskustelukulttuurin tulee olla osallistavaa ja myös kriittisen keskustelun mahdollista ilman, että työntekijöiden tarvitsee pelätä asemansa ja työpaikkansa puolesta. Kriittinen keskustelu on perusta erityisesti palvelun laadun kehitykselle ja tästä syystä ristiriitojen esille nostamisen mahdollisuus on tavoiteltavaa. Ilman kriittisen kehittävää keskustelukulttuuria organisaation vaarana on jäädä paikoilleen ja tuudittautua olemassa olevaan tilaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 159–160.)

Luottamustalon neljäs pilari, välittämisen ja turvallisuuden tunne, keskittyy työntekijän tuntemuksiin. Työntekijän on koettava olevansa tärkeä ja hänestä välitettävän, eikä olevansa ainoastaan väline saavutellessa muita tavoitteita. Työntekijän tulee tuntea itsensä arvokkaaksi työpaikallaan ja nähdä oma roolinsa hyvän palvelun aikaansaamisessa merkittävänä. Tarvittaessa hänen tulee myös saada apua ongelmiinsa ja tukea kehittymiseensä. Luottamustalon viimeinen pilari, osaaminen ja sen kehittämismahdollisuudet, tukee tätä ajattelumallia. Lämsän & Uusitalon (2002, 96) sanoin, ”alaisella tulee olla tieto ja tunne siitä, että hän on osaava ja tätä osaamista arvostetaan”. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus käyttää osaamistaan mahdollisimman täysipainotteisesti hyväkseen ja kokea hallitsevansa oman työnsä. Jotta työntekijä pystyisi antamaan panoksensa yritystä kehittävään ja eteenpäin vievään voimavaraan, hänelle tulee myös antaa tarvittavat työkalut itsensä ja työnsä kehittämiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 160.)

Sitoutuminen ei koskaan perustu ainoastaan yksilön odotuksiin aineellisista, sosiaalisista ja psykologisista palkkioista – hän sitoutuu luottamalla ja edellyttää

vastavuoroista luottamusta myös itseään kohtaan. Organisaatiossa tulee ymmärtää, että näiden kahden sitoutumismuodon, palkkio- ja luottamusperusteisen sitoutumisen, välinen tasapaino luo perustan korkeammalle ja ehkä myös pysyvämmälle ja tasapainoisemmalle sitoutumiselle. Tällaisen sitoutumisen kehittäminen on keskeistä, kun tavoitellaan tuloksellista liiketoimintaa ja erinomaista palvelun laatua innostavan ja hyvinvoivan työyhteisön kautta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 160.) Henkilöstö nähdään nykyisin enenevässä määrin yrityksen merkittävänä voimavarana ja mielikuvan luojana.

Kun yritys odottaa siellä toimivilta lojaalisuutta, on tärkeää, että ihmiset ymmärtävät, ketä ja mitä kohtaan he ovat lojaaleja. – – Minulta kysytään, miten on mahdollista, että sinulla on näin ihania ihmisiä töissä. Minä sanon, että tällä yrityksellä on kasvot. Yrittäjänä taistelen näiden työpaikkojen puolesta. Me teemme yhdessä kaiken mahdollisen asiakkaan eteen. Kuinka monessa paikassa on ymmärretty, että ne on työntekijät, jotka pitävät yrityksen pystyssä? Ihmisillä pitää olla tieto, että huomennakin on töitä. Muutoin käytämme ihmisiä hyväksemme siten, että he ovat hyviä silloin kun menee hyvin, mutta kun ei mene, niin heidän pitää olla hajuttomia ja mauttomia.

- Heli Siekkinen, yrittäjä

(Lämsä & Uusitalo 2002, 161.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Kohdeorganisaatio

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö, jonka osakkeet ovat listautuneena Nasdaq Helsinkiin. Se toimii päivittäistavara-, rauta- ja erikoiskaupan sekä autokaupan alalla. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yhteensä yli 1 500 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. Suomessa Ruokakesko harjoittaa liiketoimintaa K-kauppias-liiketoimintamallilla ja Venäjällä se toimii itse vähittäiskauppijana. Suomessa vähittäiskaupassa on noin 900 K-kauppias-liiketoimintamallilla toimivaa K-ruokakauppaa, joista muodostuvat neljä ruokakaupan vähittäisketjua – K-citymarket, K-supermarket, K-market sekä K-extra. (Kesko, Tilinpäätös 2014.) Osana meneillään olevaa ketju-uudistusta K-extrat yhdistetään K-market -ketjubrändin alle.

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti oli vuonna 2014 noin 11,3 mrd euroa. Kesko painottaa vastuullisia toimintatapoja ja sen toiminnan arvopohja perustuu ajatukseen *Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme*. Konserni työllisti vuonna 2014 lähes 20 000 henkilöä, joista K-ruokakauppojen osuus oli hieman yli 3400 henkilöä. (Kesko Tilinpäätös 2014.) Strategiansa mukaisesti Kesko hakee kasvua erityisesti päivittäistavarakaupassa – yksi painopiste on lähikauppaverkoston kasvattamisessa ja uudistamisessa. Marraskuussa 2015 Kesko Oyj julkaisi pörssitiedotteen, jonka mukaan se ostaa Suomen Lähikauppa Oy:n. Yrityskaupan toteutuminen edellyttää Kilpailu- ja kuluttajaviraston hyväksyntää sekä kaupan muiden ehtojen täyttymistä. Asian käsittely saatanee päätökseen ja yrityskaupan arvioidaan toteutuvan vuoden 2016 ensimmäisellä vuosipuoliskolla. (Kesko, Pörssitiedote 2015.)

K-marketit ovat lähikauppoja, joiden tavoitteena on tarjota asiakkaalle päivittäiseen arkeen liittyvät ruokavalikoimat ja lähipalvelut. Ketju perustettiin vuonna 1994, kun K-ryhmä jakoi K-ryhmän ruokakaupansa valtakunnallisten ketjujen alle. Vähittäiskauppojen uusi liiketyypitys ja siirtyminen ketjumaiseen toimintaan muuttivat Keskon organisaatiota ja toimintaa merkittävästi ja kanta-asiakaskeskeinen ketjumarkkinointi tuli keskeiseksi toimintamalliksi. K-marketeissa, kuten muissakin K-ryhmän kaupoissa, toimii itsenäinen yrittäjä eli kauppias. Kesko ja sen ketjujen

kauppiasyrittäjät eli K-ryhmä työllistää yhteensä noin 45 000 ihmistä kahdeksassa eri maassa. Työtehtävät vaihtelevat kaupan tehtävistä kauppiasyrittäjyyteen sekä eri alojen asiantuntija- ja esimiestehtäviin. Tampereen kauppakamarin selvityksen (Kesko 2015) mukaan K-ryhmä on Pirkanmaan suurin työllistäjä. K-kauppiat ja Kesko työllistivät vuoden 2014 toisella vuosineljänneksellä maakunnassa yhteensä 2948 työntekijää. K-marketien osuutta ei ole tilastoitu. Tampereen alueen K-marketeissa (pl. Neste Oil K-marketit) työskentelee tällä hetkellä arvioiden mukaan noin 130–150 työntekijää. (Keskinen 2015.) Tampereella on tällä hetkellä (pl. Neste Oil K-marketit) 19 K-marketia; Aitolahti, Haukiluoma, Herkkupuoti, Hervanta, Härmälä, Kaleva, Kattimatti, Lentävänniemi, Mestari, Peltolampi, Ruokalähde, Ruotula, Satamakatu, Tahmela, Teekkarinkatu, Tullintori, Tuomiokirkonkatu, Tuulensuu ja Vehmainen (Kesko 2015). Nämä 19 K-marketia muodostavat erinomaisen kohteen tutkimukselle liiketilojen sijainnin, koon ja henkilöstömäärän keskinäisen vertailukelpoisuutensa vuoksi. Mainitut myymälät toimivat kaikki saman ketjun alla.

Kysely kohdistettiin Tampereen alueen K-marketien työntekijöille. Verkkolinkki lähetettiin 19 K-marketin kauppiaille, jotka ohjasivat kyselyn työntekijöilleen. Kyselyyn vastasi 64 työntekijää. Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksenmukaista selvittää vastaajien taustatietoja, sillä tarkoituksena oli mitata työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta kokonaisuutena, riippumatta iästä, sukupuolesta tai työsuhteen muodosta.

#### 4.2 Syyt aiheen tutkimiselle

Aiheen tutkiminen on perusteltua suomalaisessa päivittäistavarakaupan kontekstissa, sillä kohdeorganisaation toimiala nähdään usein ”läpikulkualana”. Perinteisesti työvoiman vaihtuvuus kaupan alalla on ollut suurta erityisesti myyjien keskuudessa. ”Kauppa työllistää paljon nuoria, jotka tekevät alan töitä opintojensa ohella. Korkeaa vaihtuvuutta selittääkin se, että kaupan tehtävistä lähdetään, kun kohdalle osuu omaa koulutusta vastaava työpaikka. Laajemmin työvoiman vaihtuvuuteen vaikuttaa myös talouden suhdanteet, sillä työvoiman vaihtuvuus pienenee aina suhdanteiden heikentyessä” (Talouselämä 2013). Kaupan alalla yleisenä ongelmana voidaan nähdä myös epävarmuus työsuhteen kestosta, sillä uran rakentaminen määräaikaissuhteiden varaan osa-aikatyön palkalla ei houkuttele (Palkkatyöläinen 2003). Organisaatio

vähentää henkilöstönsä vaihtuvuutta motivoimalla ja sitouttamalla työntekijöitään sekä tarkastelemalla niihin vaikuttavia tekijöitä.

#### 4.3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Tampereen alueen K-marketien työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tila ja selvittää, missä tekijöissä on onnistuttu ja missä mahdollisesti epäonnistuttu. Työn tavoitteena on lisätä kauppiaiden tietämystä työntekijöidensä motivaatiosta ja sitoutuneisuudesta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Tuloksia voidaan jatkossa hyödyntää sitoutuneisuuden ja motivaation vahvistamiseen työpaikalla. Lisäksi kauppiaille on tutkimuksen avulla mahdollisuus tiedostaa paremmin tekijät, joilla ei ole merkittävää roolia sitoutumisen ja motivaation parantamisessa.

Tutkimuskysymyksiksi valitaan:

- 1) Missä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota lisäävissä tekijöissä Tampereen alueen K-marketit ovat onnistuneet?
- 2) Missä henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota vähentävissä tekijöissä Tampereen alueen K-marketit eivät ole onnistuneet?

#### 4.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen otantatutkimus, jonka aineisto on kerätty sähköisellä kyselyllä Tampereen alueen 19 K-marketista. Kysely toteutettiin lokamarraskuussa 2015. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajautui Tampereen alueen K-marketien työntekijät keskinäisen vertailtavuutensa vuoksi. Tutkimuksessa ei käytetty taustamuuttujia, sillä kyselyn tarkoituksena oli mitata työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta yleisellä tasolla.

Henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen keskittynyt kysely toteutettiin kvantitatiivisena verkkokyselynä (Liite 1). Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkimusaineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset saatiin esille analysoimalla kyselyssä kerättyä aineistoa. Oleellista kvantitatiivisen tutkimuksen suunnittelussa oli oikean

tutkintajoukon ja kysymysten määrittely siten, että vastaukset voitiin käsitellä määrällisessä muodossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136). Ennen kyselyn laatimista suoritettiin johdon haastattelu, jonka avulla saatiin työnantajakohtainen näkemys tutkimusaiheeseen. K-market Ruotulan kauppias Marko Keskinen edusti asiantuntijahaastattelussa näkemyksillään myös muita Tampereen seudun K-market-kauppiaita.

## 4.5 Tiedonkeruu

### 4.5.1 Kirjallisuuden valinta

Lähdekirjallisuus toimi opinnäytetyön perustana. Opinnäytetyössä käytettävien teosten ja teorioiden valintaan vaikutti erityisesti niiden merkitys motivaatiota ja sitoutumista tutkivassa kirjallisuudessa. Lähdekirjallisuuden avulla pyrittiin antamaan riittävän kattava kokonaiskuva motivaation ja sitoutumisen eri osa-alueista ja teorioista. Kirjallisuuden valinnassa otettiin huomioon muun muassa julkaisun alkuperä ja ajankohta sekä eri lähteiden näkökulmat kyseisiin teorioihin. Teoreettisen aineiston valitseminen toteutettiin syys–marraskuussa 2015. Tutkimustuloksia analysoitiin valitun kirjallisuuden avulla.

### 4.5.2 Kyselylomake tiedonkeruun menetelmänä

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruun menetelmänä toimi lähdekirjallisuuden lisäksi sähköinen kyselylomake. Kyselylomakkeen vahvuuksina voidaan pitää muun muassa sen edullisuutta, yksinkertaisuutta, nopeaa tavoitavuutta ja vastausten palauttamisen helppoutta. Sähköisen, nimettömänä teetetyt kyselyn avulla voidaan kysyä arkaluontoisiakin kysymyksiä luotettavasti ja anonymisti samalla, kun vastaaja saa itse määrittää ajankohdan kyselyyn vastaamiselle. Myös sähköiseen kyselyyn liittyvä työmäärä ja virhemarginaali paperiseen lomakkeeseen verraten ovat pienempiä, sillä vastauksia ei tarvitse siirtää sähköiseen muotoon. Sähköisen kyselyn avulla tutkija voi myös esimerkiksi perehtyä keskimääräiseen vastausaikaan, seurata kyselyyn vastaamista reaaliajassa ja arvioida kyselyn aikataulun ja kustannukset tarkasti. Lisäksi,

vastausten ollessa valmiiksi sähköisessä muodossa niiden tilastoiminen ja analysoiminen on tehokkaampaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 184.)

Tutkimuksen kyselylomakkeessa käytettiin Likertin 5-portaista asteikkoa. Likert-asteikkoa on yleisesti käytetty asennemittauksissa, ja se on järjestysasteikon tasoinen muuttuja (Heikkilä 1999, 53). Järjestysominaisuuden lisäksi Likertin asteikko myös luokittelee vastaukset. Lisäksi, koska Likert-asteikollinen muuttuja tulkitaan usein välimatka-asteikolliseksi, voidaan muuttujasta haluttaessa laskea keskiarvo ja keskihajonta yleiskuvan antamiseksi. (Tampereen yliopisto, Mittaaminen 2007). Kyselylomakkeessa käytettiin niin kutsuttuja suljettuja kysymyksiä, joihin vastattiin strukturoidun asteikon mukaisesti. Kyselyn vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 4: *Täysin samaa mieltä – 1: Täysin eri mieltä*. Lisäksi vastausvaihtoehtona oli *En osaa sanoa*, jolle ei määritelty numeerista painoarvoa. Avoimia kysymyksiä ei esitetty, sillä tutkimuksessa tarkasteltiin motivaatiota ja sitoutumista pääasiassa Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Q12-kysymyssarjan (4.5.3 Kyselylomakkeen muodostuminen) perusteella.

On tutkijan arvioitavissa, minkälaiset kysymykset tukevat tutkimusongelmaa parhaiten. Tyypillisesti kyselyissä käytetään monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai asteikkoihin eli skaaloihin perustuvia kysymyksiä. Jokaisella kysymystyypillä on luonnollisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Avoimia kysymyksiä suositaan, sillä niissä on mahdollista saada paljon tietoa vastaajasta sekä tämän todellisista näkemyksistä ja kokemuksista. Kääntöpuolena taas tällainen aineisto saattaa vastausten vaihtelevuuden vuoksi muodostua kirjavaksi ja haasteelliseksi tilastoida ja analysoida – näin ollen aineisto voi olla myös epäluotettavaa ja hajanaista. Monivalintakysymyksistä saatua aineistoa on puolestaan helpompi käsitellä ja tilastoida. Samoin vastausten keskinäinen vertailu on helpompaa, mutta tällöin vastaukset luonnollisesti rajoittuvat ainoastaan annettuihin vaihtoehtoihin. (Hirsjärvi ym. 2004, 189–190.)

Jotta kyselystä saatua aineistoa pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, tulee sen sisältämät kysymykset ja ulkoasu suunnitella tarkkaan. Kysymysten eteneminen, asettelu, aihepiiri, sanajärjestys ja ulkoasu ovat tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta tärkeitä asioita. Kysymysten tulisi olla monimerkityksellisyyttä välttäviä, spesifejä ja tiiviisti muotoiltuja. Samoin kysymysten määrällä ja järjestyksellä on merkitystä – kysymysten on edettävä johdonmukaisesti ja aihealueittain. Olennaista

on myös tarjota vastaajalle vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, jottei kerätty vastausaineisto vääristyisi. (Hirsjärvi ym. 2004, 191–192.)

Sähköiseen kyselylomakkeeseen liittyy kuitenkin myös ongelmia. Kyselyn lähettämisen jälkeen vastuu vastaamisesta siirtyy vastaanottajalle. Erityisesti sähköiseen kyselyyn vastaaminen on helppo jättää noteeramatta tai unohtaa kokonaan. Tästä syystä on tärkeää asettaa kyselylle rajattu vastausaika, ja muistuttaa vielä kyselyn vastaanottajia hieman ennen määräajan päättymistä. Sähköisten kyselyiden teettäminen on nykyaikana hyvin yleistä, joten myös piittaamattomuus teetettäviin kyselyihin on lisääntynyt. Kiinnostavuutta vähentää entisestään, mikäli kyselyyn vastaamista ei pystytä perustelemaan riittävän merkityksellisenä ja hyödyllisenä kohdeorganisaatiolle sekä vastaajalle.

#### 4.5.3 Kyselylomakkeen muodostuminen

Kyselylomaketta varten haastateltiin K-market Ruotulan kauppias Marko Keskistä. Kyselylomake tehtiin SurveyMonkeyn avulla, joka on verkkopohjaisten kyselytutkimusratkaisujen toimittaja.

Kyselylomakkeen kysymykset on muodostettu yhdysvaltalaisen, erityisesti sitoutumista mittaaviin tutkimuksiin erikoistuneen Gallupin kehittämän Q12-kysymyssarjan avulla. Gallup on vuonna 1935 perustettu analytiikan palveluja tarjoava yritys (ent. *American Institute of Public Opinion*). Yritys toteuttaa maailmanlaajuisesti tutkimuksia muun muassa työntekijöiden ja asiakkaiden asenteisiin ja käytökseen liittyen. Q12-kysymyssarja (*Question 12*) perustuu määrällisiin ja laadullisiin tutkimuksiin, joiden avulla on pyritty selvittämään sitoutumista parhaiten kuvaavia kysymyksiä jo yli 30 vuoden ajan. (Gallup 2015.)

Q12-kyselyn luotettavuutta ja pätevyyttä on tutkittu laajalti. Gallup on testannut vuosikymmeniä erilaisia sanajärjestyksiä ja -muotoja pyrkien mittaamaan mahdollisimman tarkasti ja yksinkertaisesti sitoutuneisuutta työpaikoilla. Gallupin tutkijat muodostivat lopulta Gallup Q12 -kyselyn: 12 kysymystä, jotka mittaavat tärkeimpiä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia elementtejä. Gallup Q12-kysely on teetetty yli 25 miljoonalla työntekijällä ympäri maailmaa. (Gallup 2015.)



Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu Herzbergin kaksifaktoriteoriaan (1959), joka on esitelty luvussa 2. Q12-kyselyn 12 kysymystä voidaan jakaa Herzbergin kaksifaktoriteorian antaman mallin mukaisesti motivaatio- ja hygieniatekijöihin seuraavasti (Taulukko 1).

Taulukko 1. Q12-kyselyn kysymykset jaoteltuina Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) mukaan.

Q1	Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä
Q2	Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni
Q3	Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä
Q4	Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni
Q5	Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä
Q6	Töissä on henkilö, joka tukee kehittymistäni
Q7	Koen, että mielipiteilläni on merkitystä
Q8	Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä
Q9	Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä
Q10	Minulla on töissä hyvä työkaveri, joka tukee minua
Q11	Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni
Q12	Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä

= Motivaatiotekijät, edistävät sitoutumista mikäli toteutuvat

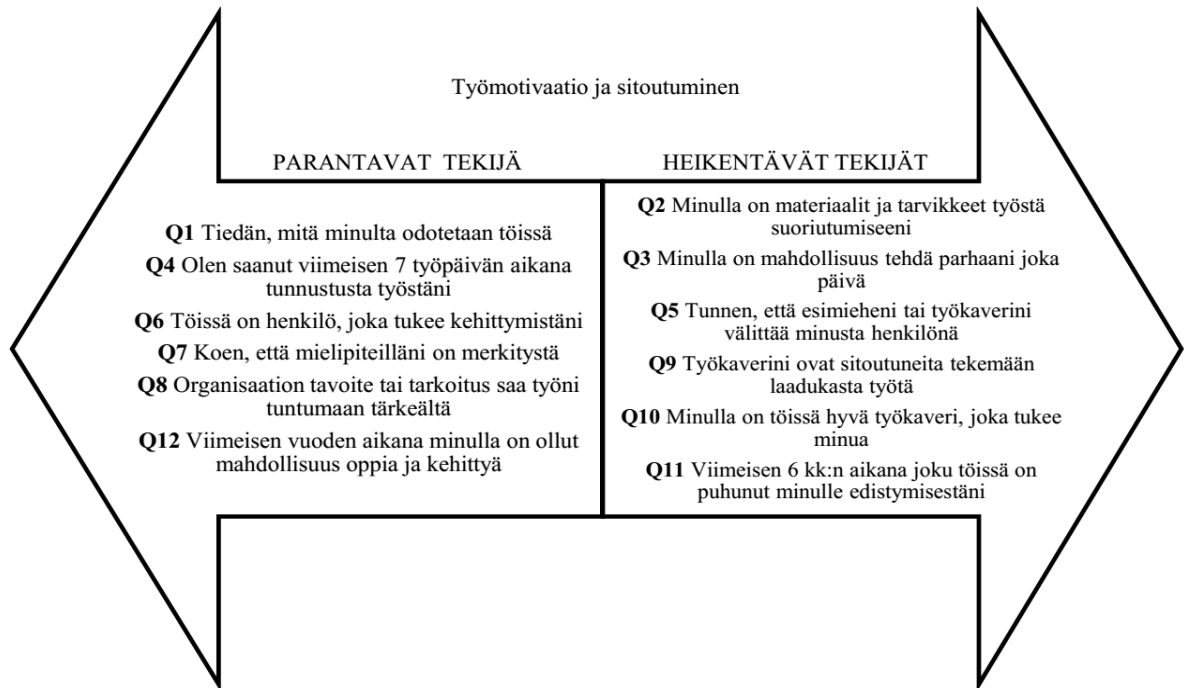
=Hygieniatekijät, heikentävät sitoutumista mikäli eivät toteudu – mutta eivät merkittävästi lisää sitoutumista toteutuessaankaan

#### 4.6 Tulosten käsittely

Sähköisestä kyselylomakkeesta saadut vastaukset taulukoitiin väittämäkohtaisesti sekä vastausvaihtoehdoittain. Lisäksi motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin luokiteltuja väittämiä tarkasteltiin erikseen sekä vertailtiin keskenään. Tulokset taulukoitiin Excel-tilaukkolaskentaohjelmalla. Tulosten käsittelyssä ei ollut tarkoituksenmukaista käyttää SPSS-tilasto-ohjelmaa, sillä ristiintaulukointi ei ollut vastausten käsittelyssä perusteltua.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Gallupin kehittämän Q12-kysymyssarjan keskinäistä suhdetta. Kuvio muodostettiin jaottelemalla jokainen Q12-kysymyksistä joko motivaatio- tai hygieniatekijöihin. Motivaation ja sitoutumisen voidaan katsoa lisääntyvän, kun henkilöstö on motivaatiotekijöihin tyytyväinen. Vastaavasti motivaation ja sitoutumisen voidaan olettaa vähenevän, mikäli

hygienitekijöihin ollaan tyytymättömiä. Tyytymättömyys motivaatitekijöihin ei kuitenkaan Herzbergin teorian mukaisesti voi merkittävästi vähentää motivaatiota ja sitoutumista, kun taas tyytyväisyys hygientekijöihin ei voi määräänsä enempää niitä lisätä. Kysymykset on numeroitu alkuperäisen Q12-kysymyssarjan mukaisesti. Tutkimustulokset on analysoitu tämän ajatusmallin avulla.



Kuvio 6. Q12-kysymyssarjan ja Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) keskinäinen suhde.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään henkilöstökyselyn tulokset, jotka toimivat työn aineistona. Saatua aineistoa verrattiin työn teoreettiseen viitekehykseen ja näiden pohjalta luotiin käsitys henkilöstön motivaatiosta ja sitoutumisesta työpaikkaansa. Henkilöstökyselyn tulokset perustilastoina ovat nähtävissä työn liitteenä (Liite 2).

### 5.1 Työmotivaatiota ja sitoutumista parantavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään henkilöstökyselyn (Liite 1) kysymyksiä Q1, Q4, Q6, Q7, Q8 ja Q12, jotka liittyivät työmotivaatiota ja sitoutumista parantaviin tekijöihin. Vastausvaihtoehdot painotettiin arvoille 4 *Täysin samaa mieltä* – 1 *Täysin eri mieltä*. Vastausvaihtoehdolle *En osaa sanoa* ei määritelty numeerista painoarvoa.

Parhaimman painotetun keskiarvon (3,45) työmotivaatiota ja sitoutumista parantavissa tekijöissä (Taulukko 2) sai kyselyn ensimmäinen kysymys Q1 *Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä*. Vastajat kokivat myös, että heidän mielipiteillään on merkitystä työyhteisössä (Q7) (3,32), ja että heillä on töissä henkilö, joka tukee heidän kehittymistään (Q6) (3,31). Verraten huonomman painotetun keskiarvon saivat väittämät Q8 *Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä* (3,25) ja Q12 *Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä* (3,25). Huonoimman painotetun keskiarvon (3,14) sai väittämä Q4 *Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni*. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaista työmotivaation ja sitoutumisen parantamista käsittelevissä väittämässä painotettu kokonaiskeskiarvo oli kuitenkin kauttaaltaan todella hyvä (3,29). Huomioitavaa on myös, että työmotivaation ja sitoutumisen parantamista käsittelevissä kysymyksissä kokonaiskeskiarvo oli parempi kuin työmotivaation ja sitoutumisen heikentymistä käsittelevissä kysymyksissä.

Työmotivaatiota ja sitoutumista parantavissa tekijöissä erityistä huomiota tulisi kiinnittää kysymyksiin Q8 *Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä* ja Q12 *Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä*. Henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta voidaan ajatella, että on ensisijaisen tärkeää panostaa siihen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä

maksimaalinen suoritus työssä, jonka hän kokee tärkeäksi (Q8) ja jossa hän kokee mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen (Q12) (Herzberg 1968, 56–59). Herzbergin ajatusmallin mukaisesti tyytyväisyys näihin tekijöihin lisää henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista työpaikkaan. Alle (Taulukko 2) on kuvattu kaikki motivaatiotekijöihin liittyvät väittämät ja vastausten prosentuaalinen jakautuminen.

Taulukko 2. Työmotivaatiota ja sitoutumista parantavat tekijät: vastausten jakautuminen prosentuaalisesti sekä kappalemäärittäin.

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Vastaajia yhteensä	Painotettu keskiarvo
Q1 Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä	56,25% 36	35,94% 23	4,69% 3	3,13% 2	0,00% 0	64	3,45
Q4 Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni	32,81% 21	54,69% 35	6,25% 4	6,25% 4	0,00% 0	64	3,14
Q6 Töissä on Henkilö, joka tukee kehittymistäni	42,19% 27	48,44% 31	7,81% 5	1,56% 1	0,00% 0	64	3,31
Q7 Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	43,75% 28	43,75% 28	9,38% 6	1,56% 1	1,56% 1	64	3,32
Q8 Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä	42,19% 27	43,75% 28	10,94% 7	3,13% 2	0,00% 0	64	3,25
Q12 Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä	42,19% 27	43,75% 28	7,81% 5	4,69% 3	1,56% 1	64	3,25

## 5.2 Työmotivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät

Tässä luvussa käsitellään henkilöstökyselyn kysymyksiä Q2, Q3, Q5, Q9 Q10 ja Q11, jotka liittyivät työmotivaatiota ja sitoutumista heikentäviin tekijöihin. Vastausvaihtoehdot painotettiin arvoille 4 *Täysin samaa mieltä* – 1 *Täysin eri mieltä*. Kuten aiemmassa, vastausvaihtoehdolle *En osaa sanoa* ei määritelty numeerista painoarvoa.

Työmotivaatiota ja sitoutumista heikentävissä tekijöissä painotettu kokonaiskeskiarvo vastauksille oli 3,17. Parhaimman painotetun keskiarvon kyseisessä osiossa (Taulukko 3) saivat väittämät Q5 *Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä* (3,33) sekä Q2 *Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni* (3,20). Huomionarvoista on, että jokainen muu väittämä jäi painotetulla keskiarvollaan lukeman 3,20 alle. Väittämässä Q3 *Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä* (3,14), Q9 *Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä* (3,11) ja Q11 *Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni* (3,10) oltiin onnistuttu kaikista huonoiten. Painotettuja keskiarvoja ja vastausvaihtoehtojen jakautumista kuvaavien prosentuaalisten osuuksien avulla voidaan todeta, että motivaatiota ja sitoutumista parantavissa tekijöissä ollaan onnistuttu heikentäviä tekijöitä paremmin (vrt. Taulukko 2 & Taulukko 3).

On huomattava, että kysymyksissä Q3 *Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä*, Q9 *Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä* sekä Q11 *Viimeisen kuuden kuukauden aikana joku on puhunut minulle edistymisestääni* painotettu keskiarvo oli muita hygieniatekijöihin liittyviä kysymyksiä matalampi. Kuten todettu, henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta kriittisintä on panostaa siihen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä maksimaalinen suoritus (Q3 & Q9) työssä, jonka hän kokee tärkeäksi ja jossa hän kokee mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen (Q11) (Herzberg 1968, 56–59). Täten voidaan todeta, että kohdeorganisaation olisi ensisijaisen tärkeää keskittyä kyseisiin tekijöihin ei ainoastaan siksi, että niiden painotetut keskiarvot osoittautuivat kyselyssä muita hygieniatekijöihin liittyviä kysymyksiä matalammiksi, vaan myös siksi, että ne ovat henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta olennaisimpia tekijöitä.

Taulukko 3. Työmotivaatiota ja sitoutumista heikentävät tekijät: vastausten jakautuminen prosentuaalisesti sekä kappalemäärittäin.

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Vastaajia yhteensä	Painotettu keskiarvo
Q2 Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni	35,94% 23	51,56% 33	9,38% 6	3,13% 2	0,00% 0	64	3,20
Q3 Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä (esim. riittävä aika, työ vastaa työnkuva)	32,81% 21	48,44% 31	18,75% 12	0,00% 0	0,00% 0	64	3,14
Q5 Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä	45,31% 29	43,75% 28	9,38% 6	1,56% 1	0,00% 0	64	3,33
Q9 Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä	32,81% 21	46,88% 30	18,75% 12	1,56% 1	0,00% 0	64	3,11
Q10 Minulla on töissä hyvä työkaveri, joka tukee minua	37,50% 24	43,75% 28	15,63% 10	3,13% 2	0,00% 0	64	3,16
Q11 Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni	34,38% 22	40,63% 26	18,75% 12	3,13% 2	3,13% 2	64	3,10

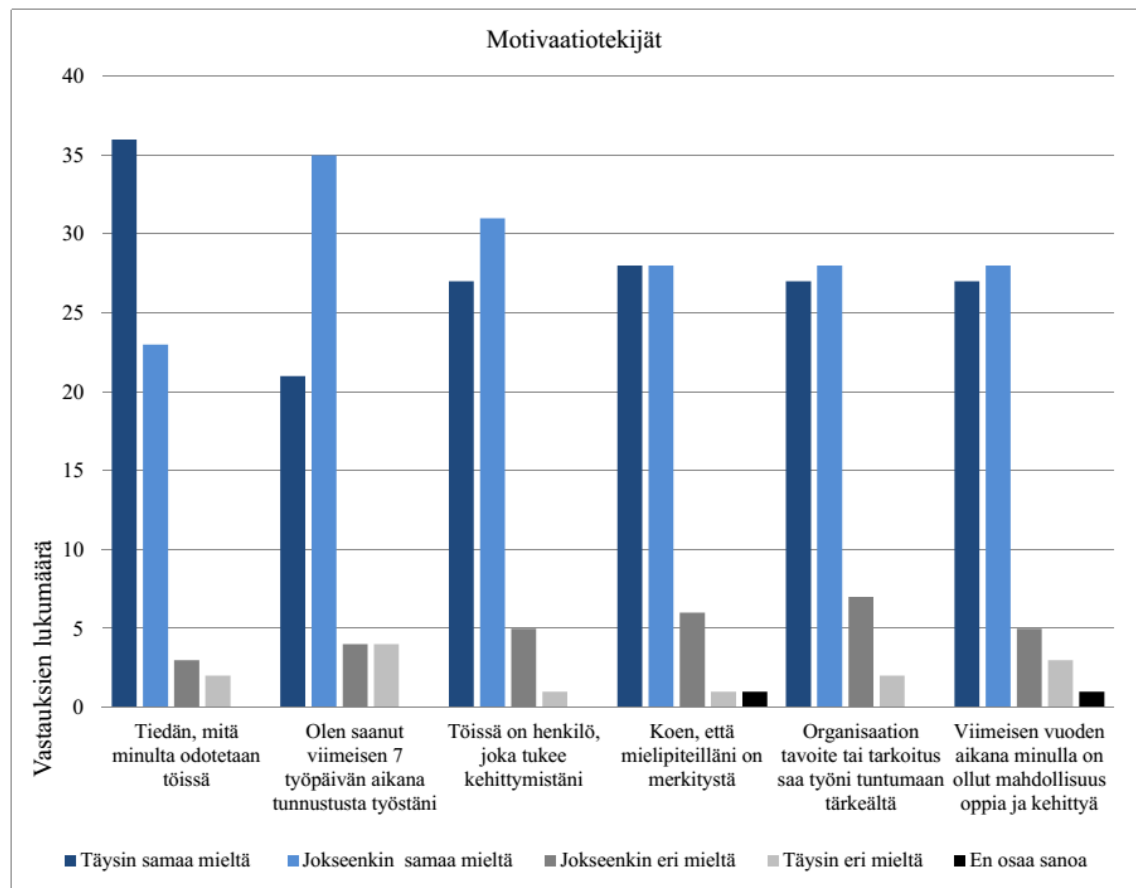
### 5.3 Motivaatio ja sitoutuneisuus

Tässä luvussa havainnollistetaan työntekijöiden sitoutumista kuvioiden avulla. Kuviot on jaettu motivaatio- ja hygieniatekijöihin Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaisesti.

Motivaatiotekijöissä on tutkimuksen perusteella onnistuttu K-marketeissa hyvin (Kuvio 7). Suurin osa vastaajista (>50%) oli jokaisen väittämän kohdalla täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Suurin hajonta motivaatiotekijöihin liittyvien kysymysten vastauksissa oli väittämässä *Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni*. Tämä väittämä sai myös eniten vastauksia (1) *Täysin eri mieltä*.

Huomionarvoista kuitenkin on, että jopa 87,5 % vastaajista oli väittämistä (4) *Täysin samaa* tai (3) *Jokseenkin samaa mieltä*.

Työstä saatua tunnustusta voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä motivaatiota ylläpitävistä tekijöistä. Myös motivaation sisältöteoriat korostavat kukin omalta osaltaan ihmisen tarvetta arvostukselle ja palautteelle. Maslow'n tarvehierarkiassa (1954) arvostuksen tarve esiintyy hierarkian toiseksi ylimmällä portaalla ja Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (1959) se on merkittävä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. McClellandin teoria suoriutumisen tarpeesta (1971) puolestaan painottaa ihmisen tarvetta ylittää itsensä ja onnistua. Teorian mukaan yksilöä kiinnostaa miten hyvin työ on tehty sekä jatkuva ja selkeä palaute työstä on tärkeää. Adamsin (1965) oikeudenmukaisuusteorian mukaan tasapainoisessa työpanos-palkkiosuhteessa työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta, kun taas epätasapainotilanne koetaan vastaavasti epäoikeudenmukaisena. Kun ihminen kokee olevansa ali- tai ylipalkittu, hän pyrkii toiminnallaan korjaamaan tämän epätasapainon esimerkiksi muokkaamalla työpanostaan, tai pahimmassa tapauksessa jättämällä työpaikan. Palautteen annolla on siis merkittäviä vaikutuksia myös henkilöstön sitoutumiseen. Toisinaan palautteen saaminen motivoi ja sitouttaa konkreettisia palkkioita, kuten palkkaa, enemmän. Palautteenannon tärkeyttä työntekijöille ei siis korostetta perusteetta.



Kuvio 7. Vastauksien jakautuminen motivaatiotekijöissä.

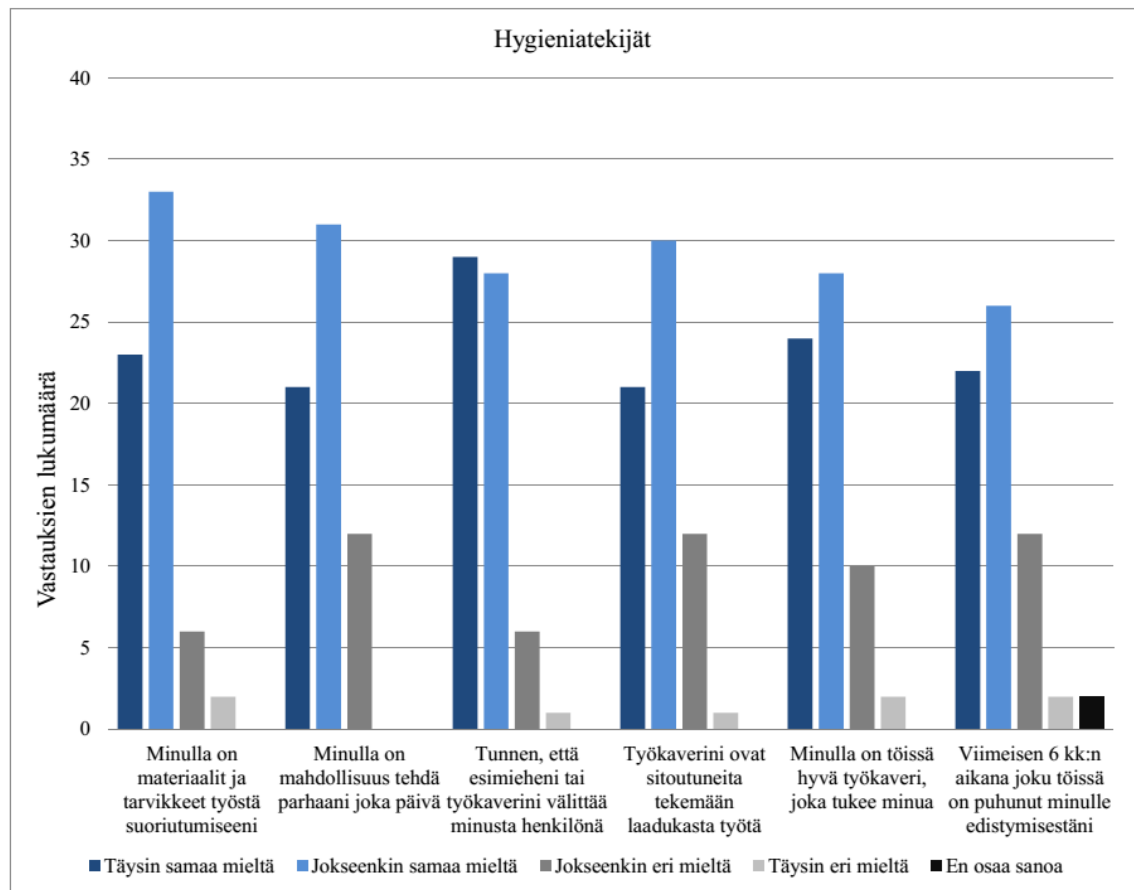
Hygienia- eli ympäristöön liittyvistä tekijöistä voidaan todeta, että vastausten hajonta oli huomattavasti motivaatiotekijöitä suurempi (Kuvio 8). Eniten tyytymättömiä vastaajia (2) *Jokseenkin eri mieltä* tai (1) *Täysin eri mieltä* oli seuraavien väittämien kohdalla: Q3 *Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä*, Q9 *Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä* ja Q11 *Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestäni*. Tyytymättömiä näissä väittämässä oli kussakin noin 20 % vastanneista. Myös eniten hajontaa hygieniehtekijöihin liittyvissä kysymyksissä oli väittämässä Q11 *Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestäni*.

Kohdeorganisaation kannalta olisi tärkeää löytää ja eritellä ne syyt, minkä takia henkilöstö kokee, ettei pysty tekemään parastaan joka päivä. Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959) mukaan organisaation tulee kannustaa työntekijää tekemään *maksimaalinen* suoritus saavuttaakseen annetut tavoitteet. Maksimaalisen työsuorituksen esteenä saattavat olla esimerkiksi työvälineet, työaika, tai esimerkiksi



informaation puute. Jokaisen mahdollisuus tehdä parhaansa voidaan nähdä olevan avain tehokkaaseen ja tuottavaan työyhteisöön.

Locken (1968) päämääräteorian (*Goal setting theory*) mukaan työmotivaation keskeisenä osana ovat asetetut päämäärät. Sitoutuakseen tekemään laadukasta työtä, ihmisen tulee itse hyväksyä asetetut tavoitteet ja osallistua niiden asettamiseen. Henkilöstön osallistaminen tavoitteiden asettamiseen auttaa heitä ymmärtämään paremmin roolinsa organisaation jäsenenä. Samoin henkilöstö on voimakkaammin sitoutunut asetettuun tavoitteeseen ja pyrkii motivoituneesti myös saavuttamaan sen. Kuten todettu, tällaisista tavoitteiden saavuttamisista ja onnistumisista saatava palaute taas on erityisesti kehittymisen ja motivaation kannalta välttämätöntä.



Kuvio 8. Vastauksien jakautuminen hygieniatekijöissä.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 9) on kuvattu sitoutumista lisääviä ja sitä vähentäviä tekijöitä vastausvaihtoehdoittain. Motivaatiotekijöissä painotus oli selkeästi vastausvaihtoehdoissa (4) *Täysin samaa mieltä* ja (3) *Jokseenkin samaa mieltä*. Hygieniatekijöissä vastaukset jakautuivat tasaisemmin välille (4) *Täysin samaa mieltä* –

(2) *Jokseenkin eri mieltä*. Kuvion avulla voidaan päätellä, että sitoutuminen kohdeyritykseen on melko vahvaa. Yhteenvetona, syytä olisi kuitenkin kiinnittää huomiota erityisesti sitoutumista vähentäviin tekijöihin:

Q3: *Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä*

Q9: *Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä*

Q11: *Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni*

Sekä sitä lisääviin tekijöihin:

Q8: *Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä*

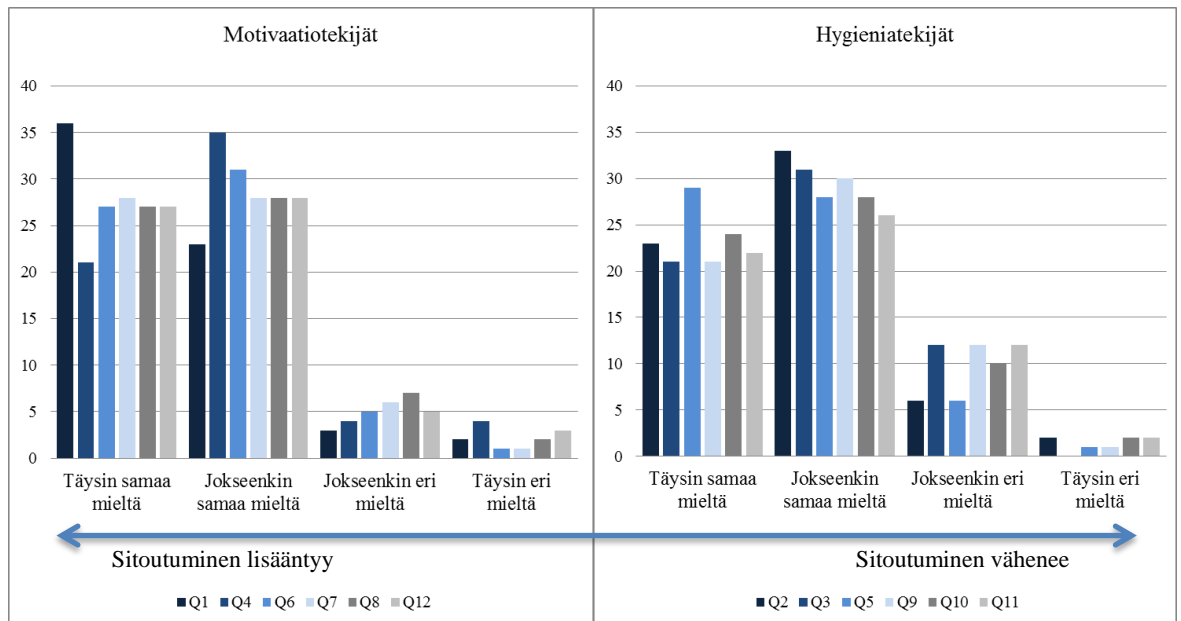
Q12: *Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä*

Kuten aiemmin on todettu, henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kannalta on oleellista panostaa siihen, että työntekijällä on mahdollisuus tehdä maksimaalinen suoritus (Q3 & Q9) työssä, jonka hän kokee tärkeäksi (Q8) ja jossa hän kokee mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun sekä itsensä toteuttamiseen (Q11 & Q12) (Herzberg 1968, 56–59).

Kuten aiemmin on mainittu, hygieniatekijöitä on parannettava, mutta kohdeorganisaation on mahdollisuus saavuttaa tästä hyötyä vain tiettyyn pisteeseen saakka. Mikäli näitä tekijöitä ei kuitenkaan onnistuta toteuttamaan ansiokkaasti, lisää se merkittävästi työtyytymättömyyttä ja vähentää motivaatiota. Vastaavasti, motivaatiotekijöihin tulee kiinnittää huomiota, mutta ne eivät epäonnistuessaankaan aiheuta merkittävää sitoutumattomuutta. Toisaalta, onnistuessaan ne lisäävät työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, parantaen tätä kautta myös sitoutumista. Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan voidaan todeta, että tutkimuksessa selvitettyjen vastausten perusteella kohdeyrityksessä ollaan kriittisimmissä sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä jokseenkin epäonnistuttu. Samaan aikaan voidaan kuitenkin arvioida K-marketien työntekijöiden olevan varsin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Huomionarvoista myös on, että vastausvaihtoehto (0) *En osaa sanoa* on valittiin kyselyssä vain kolmen väittämän kohdalla.

Kuviossa 9 (Liite 3) ei ole huomioitu vastausvaihtoehto (0) *En osaa sanoa*, koska sillä ei ollut numeerista painoarvoa. Valtaosaan väittämistä (85 %) valittiin

vastausvaihtoehdot (4) *Täysin samaa mieltä* ja (3) *Jokseenkin samaa mieltä*. Kuviossa on havainnollistettu sitoutumisen lisääntymistä ja vähentymistä janan avulla. Motivaatiotekijöissä vastausvaihtoehto 1 *Täysin eri mieltä* ei siis merkitse merkittävää motivaation ja sitoutumisen vähenemistä, kun taas hygieniatekijöissä vastausvaihtoehto 4 *Täysin samaa mieltä* ei tarkoita merkittävää motivaation ja sitoutumisen lisääntymistä. Kuvion avulla kuvataan näiden kahden tekijän eroa tutkimuksessa, sekä sitä, millä tavalla kyselystä saatuja tuloksia on analysoitu. Vastausten lukumäärät ja niiden jakautuminen on taulukoitu vielä erikseen väittämä kerrallaan Taulukkoon 4.



Kuvio 9. Vastausten lukumäärät ja jakautuminen vastausvaihtoehdoittain.

Taulukko 4. Vastausten lukumäärät ja jakautuminen eriteltyinä.

MOTIVAATIOTEKIJÄT	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Q1 Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä	36	23	3	2	0
Q4 Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni	21	35	4	4	0
Q6 Töissä on henkilö, joka tukee kehittymistäni	27	31	5	1	0
Q7 Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	28	28	6	1	1
Q8 Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä	27	28	7	2	0
Q12 Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä	27	28	5	3	1
HYGIENIATEKIJÄT	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	EOS
Q2 Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseen	23	33	6	2	0
Q3 Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä	21	31	12	0	0
Q5 Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä	29	28	6	1	0
Q9 Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä	21	30	12	1	0
Q10 Minulla on töissä hyvä työkaveri, joka tukee minua	24	28	10	2	0
Q11 Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni	22	26	12	2	2

Tutkimustulosten hyödyntäminen on yksikkökohtaista. Yleistäen voidaan kuitenkin todeta, että on ensisijaisen tärkeää poistaa motivaatiota ja sitoutumista vähentävät tekijät, ennen kuin keskitytään niitä lisääviin motivaatiotekijöihin. Jää kuitenkin johdon tehtäväksi arvioida ja erottaa tilanteet, joissa työtyytyväisyyttä halutaan lisätä, ja tilanteet, joissa työtytymättömyyttä täytyy ensisijaisesti vähentää. Jos johto haluaa lisätä henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, tulisi sen keskittyä tarjoamansa työn sisältöön – mitä mahdollisuuksia se antaa tekijöilleen statuksen, vastuunottamisen ja itsensä toteuttamisen kannalta. Jos taas johto kokee tärkeäksi vähentää erityisesti tytymättömyyttä, sen tulee keskittyä työympäristöön, tapoihin ja työoloihin. Paras keino varmistaa motivoitunut, tuottava ja tyytyväinen henkilöstö on panostaa molempiin osa-alueisiin.

## 6 PÄÄTÄNTÖ

Päätännössä arvioidaan tutkimuksen onnistumista, pätevyyttä, luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tutkimuskysymysten ja -tulosten yhteys sekä jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tarkasteltiin aluksi kirjallisuuden avulla työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymysten mukaisesti tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Tampereen alueen K-marketien työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation nykyinen tila. Tulosten avulla voidaan lisätä kauppiaiden tietämystä työntekijöidensä sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Edelleen, työn tarkoituksena oli kehittää kauppiaiden tietotaitoa tukea työntekijöidensä motivoitumista ja sitoutuneisuutta. Kaiken kaikkiaan tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan melko hyvin, vaikkakin myös jatkotutkimukset olisivat perusteltuja. Tarkemmin kehitysehdotuksiin perehdytään alaluvussa 6.3 Tutkimuksen rajoitteet. Seuraavaksi tehdään yhteenveto tutkimuskysymyksistä.

Tampereen alueen K-marketien henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden rakentumista selvitettiin perehtymällä kirjallisuuteen, motivaatiota ja sitoutumista käsitteleviin tutkimuksiin sekä näihin liittyen kaupan alan ominaispiirteisiin. Tieteellinen kirjallisuus kuitenkin osoitti, että yhtä ainoaa tapaa motivaation ja sitoutumisen määrittelemiselle ei ole. Samoin havaittiin, että osa teorioista perustuu yksinkertaistettuihin ja yleistäviin malleihin, eikä niitä alunperin edes ole tarkoitettu kuvaamaan motivaatiota ja sitoutumista työelämässä, vaikkakin monia niistä sovelletaan useilla eri työelämän osa-alueilla. Osa teorioista taas käsitteli tätä kompleksista aihetta hyvin moniulotteisesti. K-marketeihin teetetyin henkilöstökyselyn aihealueet jaoteltiin Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian perusteella seuraaviin alaluokkiin:

- 1) Sitoutuneisuutta ja motivaatiota lisäävät tekijät
- 2) Sitoutuneisuutta ja motivaatiota vähentävät tekijät

Tieteellisen kirjallisuuden ja aiheeseen liittyvien tutkimusten perusteella sitoutumista ja motivaatiota lisäävät tekijät rajattiin kuuteen kysymykseen: 1) odotukset työssä, 2)

työstä saatavat tunnustukset, 3) kehittymisen tukeminen, 4) mielipiteiden merkityksellisyys ja huomioonottaminen, 5) organisaation tavoitteen ja tarkoituksen merkitys sekä 6) mahdollisuus oppia ja kehittyä. Vastaavasti sitoutumista ja motivaatiota vähentäviä tekijöitä käsiteltiin kuudessa kysymyksessä: 1) materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseen, 2) mahdollisuus tehdä parhaansa, 3) välittämisen tunne, 4) työkavereiden työpanos, 5) työkaverit ja heiltä saatu tuki sekä 6) edistymisestä keskusteleminen. Erityiseksi haasteeksi osoittautui kysymysten kääntäminen englannin kielestä suomen kieleen, sillä Q12-kysymyssarjan validiteetin on perustellusti sanottu pohjautuvan tarkasti tutkittuun sanajärjestykseen ja sanamuotoihin. Tästä syystä suoria käännöksiä ei voitu käyttää, vaan käännöstyössä tuli ottaa huomioon kysymysten pohjimmainen merkitys alkuperäiskielellään.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että aihekohtainen jaottelu on onnistunut ja sillä on pystytty hyvin kuvaamaan sitoutuneisuutta ja motivaatiota lisääviä ja vähentäviä tekijöitä sekä niissä onnistumista ja epäonnistumista. Lisäksi tutkimustulokset antavat kauppiaille olennaista tietoa, mihin osa-alueisiin motivoimisessa ja sitouttamisessa kannattaa panostaa ja mihin puolestaan ei kannata käyttää merkittävästi resursseja. Mahdollisten jatkotutkimusten määriteltäväksi jää, kuinka sitoutuneiksi työntekijät itse itsensä kokevat ja kuinka tärkeäksi he kokevat tutkimuksessa määritellyt tekijät osana motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Perusteltua olisi teettää myös jatkotutkimus, jossa motivaatio- ja hygienia-tekijöiden lisäksi selvitettäisiin työsuhteen muoto, kesto ja esimerkiksi työntekijän ikä ja sukupuoli. Näin saataisiin ristiintaulukoimalla tietoa siitä, millä tavalla osa- ja määräaikaiset sopimukset verrattuna vakituisiin sopimuksiin vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Myöhemmin voitaisiin myös tutkia, mikä vaikutus sitoutuneilla työntekijöillä on asiakaskäyttäytymiseen ja asiakasuskollisuuteen.

Ajalliset resurssit rajoittivat merkittävästi tutkimuksen kohdeorgansaation rajaamista ainoastaan Tampereen alueen K-marketeihin. Toisaalta taas tämä mahdollisti yksilöidympien tutkimustulosten analysoinnin, vastaavien tutkimusten keskittyessä normaalisti ketjun kaikkiin marketeihin. Jatkossa tutkimus voitaisiin teettää samanaikaisesti esimerkiksi pääkaupunkiseudun ja Pirkanmaan K-marketeissa, ja vertailla alueellisia eroja henkilöstön sitoutuneisuuden ja motivaation välillä. Ajallisten resurssien vuoksi myöskään avoimia kysymyksiä ei tässä tutkimuksessa käytetty. Avointen kysymysten avulla voitaisiin saada tärkeää tietoa siitä, mitkä asiat henkilöstö

itse kokee heitä eniten motivoivan ja sitouttavan. Myöhemmin kyseisiä tekijöitä voitaisiin vertailla Herzbergin (1959) mallin mukaisiin tekijöihin. Tästä saataisiin arvokasta tietoa siitä, missä määrin Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian kaltaisia motivaatioteorioita ylipäättään on nykyajan työelämään mahdollista soveltaa.

## 6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Ennen tutkimusta, sen aikana ja myös sen jälkeen on tärkeää arvioida työn validiteettia ja reliabiliteettia. Tässä alaluvussa aihetta käsitellään teorian kautta, kun taas seuraavassa alaluvussa aihetta pohditaan tämän tutkimuksen näkökulmasta.

Validiteetti eli tutkimuksen pätevyys määrittelee mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Tutkittava ilmiö on määriteltävä perusteellisesti ja konkreettisesti ja sen tulee nojata vankasti teoreettiseen viitekehykseen. Validiteetti saattaa kärsiä esimerkiksi vastaajan ymmärtäessä kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset väärin. Myös tutkijan omat ennakkokäsitykset ja maailmankuva saattavat vääristää tulosten tulkitsemista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Reliabiliteetilla puolestaan kuvataan tulosten luotettavuutta eli sitä, että ne eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen tulee olla raportoitu ja toteutettu niin, että se on toistettavissa. Toistettavuuden kriteerin voidaan katsoa olevan toteutunut, kun kahdella eri kerralla toteutetusta tutkimuksesta on päädytty samaan tulokseen. Tutkimuksen reliabiliteetti on välttämätön edellytys validiteetille, vaikkakaan se ei yksinään ole riittävä tekijä määrittelemään tutkimuksen validiteettia. (Hirsijärvi ym. 2004, 216.)

## 6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Lähdekirjallisuuden ja muun tutkimusaihetta käsittelevän aineiston lisäksi tiedonkeruu toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeessa olisi monivalintakysymysten lisäksi ollut mahdollista käyttää avoimia kysymyksiä, joista olisi saatu yksityiskohtaisempia ja perustellumpia vastauksia. Toisaalta, tämä olisi muokannut merkittävästi myös tutkimustulosten käsittelyä, eikä aihe olisi pysynyt yhtä selkeästi rajattuna. Kuten aiemmin on todettu, henkilökohtaiset haastattelut puolestaan olisivat

olleet haastavia ajallisten ja taloudellisten resurssien sekä työntekijöiden suuren määrän vuoksi. Tutkimuksen teoriatausta olisi myös voinut olla nykyistä laajempi, sillä aiheesta löytyi runsaasti akateemista kirjallisuutta. Toisaalta, teoriataustan laajentaminen ei välttämättä olisi tuonut merkittävää lisätietoa tutkimukseen, sillä aihe pyrittiin rajaamaan tarkkaan juurikin sen kompleksisuuden vuoksi. Lisäksi lähdekirjallisuus käsitteli aihetta hyvin yleisellä tasolla ja suurin osa kirjallisuudesta pohjautuikin muun muassa Meyerin & Allenin (1997) sekä Morrisin & Shermanin (1981) töihin. Spesifiä, erityisesti kaupan alaan ja sen työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvää akateemista materiaalia oli haasteellista löytää.

Tutkimuksen toistettavuuden ja kyselylomakkeen uusintakäytön kannalta kyselylomaketta tulisi kehittää. Kysymykset olisi hyvä esittää kukin omalla sivullaan siten, että vastaaja näkee ainoastaan yhden kysymyksen ja sen vastausvaihtoehdot kerrallaan. Lisäksi kysymyksiin voisi liittää esimerkkejä, jotta voitaisiin varmistaa, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein. Kyselyssä osa vastaajista oli vastannut hyvin yksipuolisesti kysymyksiin käyttämällä esimerkiksi ainoastaan yhtä vastausvaihtoehtoa koko kyselyssä. Tämä viittaa siihen, että kysely on täytetty ikään kuin pakosta – vastaaja ei ole aidosti ollut kiinnostunut vastaamaan kyselyssä esitettyihin kysymyksiin, vaan se on pyritty tekemään mahdollisimman nopeasti. Muokatut kysymyksen asetellut esimerkkeineen saattaisivat rauhoittaa vastaajaa keskittymään kysymyksiin tarkemmin ja miettimään vastauksiaan perusteellisemmin. Lisäksi lomakkeeseen olisi hyvä lisätä taustamuuttujat, jotta kauppiat saisivat yksikkökohtaiset tiedot ja tutkimuksessa pystyttäisiin vertailemaan esimerkiksi iän tai työsuhteen muodon vaikutusta vastauksiin. Tutkijan ei ollut mahdollisuutta saada tietoonsa, kuinka paljon henkilöstöä kukin K-market tutkimushetkellä työllisti. Tästä johtuen vastaajien yksityisyyden ja tunnistettavuuden suojaamisen vuoksi kyselyssä ei kysytty, missä yksikössä vastaaja työskenteli.

Tässä työssä tutkija on osa kohdeorganisaatiota ja se on osaltaan, tahtomattakin, vaikuttanut aiheen tarkasteluun ja näkökulmiin. Hirsijärven ym. (2004, 214) mukaan tutkijan ennakkokäsitykset ja -tiedot sekä mielipiteet vaikuttavat väistämättä alitajuntaisesti tutkimukseen. Tästä syystä tutkijan oli haasteellista tarkastella, tutkia ja analysoida tutkittavaa ilmiötä täysin objektiivisesti, vaikkakin siinä onnistuttiin melko hyvin. Toisaalta, oli kyseessä mikä tahansa tutkimus, tutkija löytää aineistosta merkityksiä oman ymmärryksensä kautta ja käsittelee tietoa tältä pohjalta. Olennaista



onkin tiedostaa asia läpi prosessin aina lähdekirjallisuuden etsinnästä tutkimustulosten analysointiin.

Ainoastaan tutkimustulosten raportointi ei riitä, vaan tutkijan tulee löytää tuloksista olennaisin informaatio ja johtaa tästä tuloksiin liittyvät päätelmät. Tutkijan tulee ymmärtää saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja pohtia myös näiden tulosten laajempaa merkitystä (Hirsijärvi ym. 2009, 215). Tämän tutkimuksen avulla Tampereen alueen K-marketien kauppiaat saavat arvokasta tietoa henkilöstönsä sitoutumisen ja motivaation rakenteesta, onnistumisista sekä kehityskohdista. Uudelleen toistettuna jatkotutkimusehdotukset (6.1 Tutkimuskysymysten ja -tulosten yhteys sekä jatkotutkimusehdotukset) huomioonottaen kauppiaat saisivat entistä tarkempaa tietoa henkilöstönsä motivaation ja sitoutumisen tilasta. Nykyään K-marketien henkilökunnalle teetetyt kyselyt painottuvat pääasiassa työtyytyväisyyskyselyihin, joissa pyritään selvittämään tyytyväisyyden tai vastaavasti tyytymättömyyden astetta, mutta joissa ei niinkään oteta kantaa työntekijöiden motivaatioon tai sitoutumiseen. Motivaation ja sitoutumisen tutkiminen voisi tuoda uudenlaista näkökulmaa henkilöstöä käsitteleviin tutkimuksiin, ja pitkällä tähtäimellä muodostua myös osaksi motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä.

## LÄHTEET

Akhtar, S. & Tan, D. 1994. Reassessing and Reconceptualizing the Multidimensional Nature of Organizational Commitment. *Psychological Reports* 75, 1379–1390.

Arantola, H. 2003. *Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen*. Helsinki: WSOY.

Gallup. About Gallup. Luettu 20.11.2015.

<http://www.gallup.com/corporate/177680/gallup.aspx>

Grönfors, T., Roos, T. & Publishing, F. (Toim.) 1996. *Performance Management. The Effects of Paradigms, Underlying Theory and Intrinsic Processes*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Heikkilä, T. 1999. *Tilastollinen tutkimus. 2. uudistettu painos*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Herzberg, F. 1968. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 46. (1)

Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B. 1959. *The Motivation to Work. 2. painos*: New York: Wiley.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita. 10. painos*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.

Jokivuori, P. 2002. *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön –Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto*. Luettu 15.12.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>

Keskinen, M. kauppias. 2015. Haastattelu 10.11.2015. Haastattelijä Hristov, T. Tampere.

Keskinen, S. 2005. *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Kesko. 2015. K-ryhmä on Pirkanmaan suurin työllistäjä. Luettu 11.1.2016.

<http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2015/k-ryhma-pirkanmaan-suurin-tyollistaja/>

Kesko. 2015. Pörssitiedote. Luettu 11.1.2016.

<http://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/porssitiedotteet/2015/kesko-investoi-suomeen-ostamalla-suomen-lahikaupan---siwat-ja-valintatalot-siirtyvat-takaisin-suomalaisomistukseen/>

Kesko. Historiaa. Luettu 19.11.2015. <http://www.kesko.fi/yritys/Historia/>

Kesko. Tilinpäätös 2014. Luettu 11.1.2016.

[http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/2015/kesko\\_tilinpaaotos\\_2014.pdf](http://www.kesko.fi/globalassets/03-sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/2015/kesko_tilinpaaotos_2014.pdf)

Kiianmaa, A. 1996. Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Jyväskylä: Kehityksen avaimet Ky.

K-Kauppiasliitto. K-market historiaa. Luettu 19.11.2015.

<http://www.k-kauppiasliitto.fi/historia/1990-luku>

Knuuttila, S. 1981 Aristoteles. Nikomakhoksen etiikka. Juva: WSOY.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Latham, G. P. 2007. Work motivation: history, theory, research, and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Luettu 11.12.2015.

[http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMyMTM2NF9fQU41?sid=af6d7e98-482f-49f0-9c45-39a77dbe0ead@sessionmgr4004&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_3&rid=0](http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzMyMTM2NF9fQU41?sid=af6d7e98-482f-49f0-9c45-39a77dbe0ead@sessionmgr4004&vid=0&format=EB&lpid=lp_3&rid=0)

Latham, P. & Locke, A. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*. 57 (9), 705–717. Luettu 18.12.2015

<http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä, A-M. & Savolainen, T. 2000. Managerial Commitment to Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal* 21 (6), 297, 306.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita.

Maddock, R. C. & Fulton, R L. 1998. *Motivation, Emotions & Leadership: The Silent Side of Management*. Westport, CT, USA: Greenwood Press.

Markkinointi&Mainonta. 2016. Asiakaskokemus. Luettu 20.2.2016.

<http://www.marmai.fi/uutiset/suomalaisfirmat+eivat+ymmarra+henkiloston+viihtyvyyden+ja+asiakaskokemuksen+yhteytta/a2335160>

Meyer J. P., Allen N. J. & Smith C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. The American Psychological Association. 78 (4),538–551.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Luettu 15.12.2015.

[http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI3NDE5X19BTg2?sid=55f45d83-3cdd-4744-a892-133c889b73cf@sessionmgr4002&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_I&rid=0](http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI3NDE5X19BTg2?sid=55f45d83-3cdd-4744-a892-133c889b73cf@sessionmgr4002&vid=0&format=EB&lpid=lp_I&rid=0)

Miner, J. B. 2006. *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc.

Morris, J. & Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 512–526.

Nicholson, W. M. 2009. *Leadership Practices, Organizational Commitment, And Turnover Intentions: A Correlational Study In A Call Center*. A Dissertation Presented In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Doctor Management In Organizational Leadership. University Of Phoenix.

Niermeyer, R. Seyffert, M. 2004. *Motivaatio*. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Palkkatyöläinen. 2003. Teema. Kaupasta tullut läpikulkuala. 03/03. Luettu 20.11.2015. <http://www.palkkatyolainen.fi/pt2003/pt0303/p030402-t3.html>

Peltonen M. & Ruohotie P. 1987. *Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi*. Keuruu: Otava.

Pinder, C. C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

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

Roberts G.S. 2001. *Understanding the dynamics of motivation in physical activity: The influence of achievement goals, personal agency beliefs, and the motivational climate*. Teoksessa Roberts GS. (toim.) *Advances in motivation in sport and exercise*. Champaign, IL: Human Kinetics.

Rope, T. 2005. *Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Ruohotie P. 1998, *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ryan R & Deci E. 2000. *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. Social Development and Well-being*. *American Psychologist*.

SAK Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. 2012. *Työuupumus*. Luettu 28.10.2015. <https://www.sak.fi/tyoelama/perustietoa/tyosuhteen-a-o/tyouupumus>

Talouselämä. 2013. Kauppa läpikulkualana. Luettu 20.11.2015.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/vai-on-kauppa-lapikulkuala-henkiloston-vaihtuvuus-romahti-3436644>

Tampereen yliopisto. 2007. Mittaaminen. Muuttujien ominaisuudet.

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 23.11.2015.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html>

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Wasti, S. A. (2003) The Influence of Cultural Values on Antecedents of Organisational Commitment: An Individual-Level Analysis. *Applied Psychology: an International Review*, 52, 4, 533–554.

Wayne T. K. 2009. Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement. In *A BK Business Book*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers. Luettu 14.11.2015.

[http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI5MDgzN19fQU41?sid=67f1d75e-2bde-47a6-af43-a1efe24f040d@sessionmgr4005&vid=2&format=EB&lpid=lp\\_1&rid=0](http://web.a.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI5MDgzN19fQU41?sid=67f1d75e-2bde-47a6-af43-a1efe24f040d@sessionmgr4005&vid=2&format=EB&lpid=lp_1&rid=0)

Wren, D. A. 2005. *Evolution of management thought*. Hoboken, New Jersey: Wiley Publishing Inc.

## LIITTEET

1 (3)

## Liite 1. Henkilöstökysely

## Henkilöstökysely, K-market

K-Market, Tampere  
Lokakuu 2015

Valitse vastausvaihtoehto alla oleviin väittämiin sen mukaan, mikä kuvaa mielipidettäsi parhaiten.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

1.

	Jokseenkin samaa				
	Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töissä on henkilö, joka tukee kehittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.

	Jokseenkin samaa				
	Täysin samaa mieltä	mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä (esim. riittävä aika, työ vastaa työnkuvaa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on töissä hyvä työkaveri, joka tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksestasi!



Loppu

## Liite 2. Perustilastot

Perustilastot 1 (2)					
	Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
Tiedän, mitä minulta odotetaan töissä	1,00	4,00	1,00	1,55	0,73
Olen saanut viimeisen 7 työpäivän aikana tunnustusta työstäni	1,00	4,00	2,00	1,86	0,79
Töissä on henkilö, joka tukee kehittymistäni	1,00	4,00	2,00	1,69	0,68
Koen, että mielipiteilläni on merkitystä	1,00	4,00	2,00	1,68	0,71
Organisaation tavoite tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä	1,00	4,00	2,00	1,75	0,77
Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä	1,00	4,00	2,00	1,75	0,80
Perustilastot 2 (2)					
	Vähintään	Enintään	Mediaani	Keskiarvo	Keskihajonta
Minulla on materiaalit ja tarvikkeet työstä suoriutumiseeni	1,00	4,00	2,00	1,80	0,73
Minulla on mahdollisuus tehdä parhaani joka päivä (esim. riittävä aika, työ vastaa työnkuva)	1,00	3,00	2,00	1,86	0,70
Tunnen, että esimieheni tai työkaverini välittää minusta henkilönä	1,00	4,00	2,00	1,67	0,71
Työkaverini ovat sitoutuneita tekemään laadukasta työtä	1,00	4,00	2,00	1,89	0,75
Minulla on töissä hyvä työkaveri, joka tukee minua	1,00	4,00	2,00	1,84	0,79
Viimeisen 6 kk:n aikana joku töissä on puhunut minulle edistymisestääni	1,00	4,00	2,00	1,90	0,82

Liite 3. Vastausten jakautuminen vastausvaihtoehdoittain.

