Sofia Kuparinen

Henkilöstön sitoutuminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2016

Metropolia

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Sofia Kuparinen Henkilöstön sitoutuminen 44 sivua + 1 liite 23.10.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Raisa Varsta

Työmaailma on murroksessa. Työnantajat kilpailevat osaavista, ahkerista työntekijöistä. Myöskään työntekijöille ei enää riitä, että työllä saadaan laskut maksettua, työn tulee olla haastavaa, motivoivaa ja tarjota erilaisia mahdollisuuksia. Opinnäytetyö pohtii, miksi toiset työskentelevät saman työnantajan palveluksessa vuosikymmeniä, ja toiset vaihtavat työpaikkaa useasti? Mitkä asiat tähän vaikuttavat ja mitä organisaatioissa voidaan tehdä, jotta osaavat työntekijät pysyvät omassa organisaatiossa? Näihin kysymyksiin haluttiin saada vastauksia, joten opinnäytetyössä tutkittiin, mitä on henkilöstön sitoutuminen nimenomaan organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Mitkä asiat vaikuttavat siihen ja miten henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan tutkia?

Tutkimus henkilöstön sitoutumisesta organisaatioon pohjautui Allen & Meyerin laatimaan teoriaan sitoutumisen kolmesta komponentista. Nämä ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Tarkoituksena oli tutkia, voiko sitoutumista tutkia tähän teoriaan pohjautuen, ja onko sitoutuminen jaoteltavissa näihin kolmeen osa-alueeseen. Kohdeyrityksenä tutkimuksessa oli telemarkkinointiin ja myyntiin perustuva yritys, jonka pienelle, rajatulle joukolle toteutettiin kvantitatiivinen, eli määrällinen kysely pohjautuen Allen & Meyerin vuonna 1990 laatimaan Organizational Commitment Scale Items–kyselylomakeeseen. Tulokset kerättiin paperisilla kyselylomakkeilla.

Laadittu kyselylomake osoittautui toimivaksi keinoksi tutkia henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Kun vastaajia kyselyyn oli pieni joukko, ei tuloksia pystynyt analysoimaan kovinkaan tarkasti, jottei vastaajien henkilöllisyys paljastuisi. Teorian pohjalta kuitenkin jatkuvuussitoutuminen näytti kyselyhetkellä olleen vahvin sitoutumisen muoto vastaajien kesken. Toki näin pienessä otannassa vastaukset vaihtelivat paljon, hajontaa oli runsaasti ja erot olivat pieniä tuloksissa. Kyselylomakkeelta saamiani tuloksia tärkeämpää oli todeta, että laadittu kyselylomake soveltuu toteutettavaksi myös isoon organisaatioon kun halutaan tutkia sitoutumista.

Avainsanat	sitoutuminen, sitoutuminen organisaatioon, Allen & Meyer, kolmen komponentin malli

Author(s) Title Number of Pages Date	Sofia Kuparinen Employee Commitment 44 pages + 1 appendice 23 October 2016
Degree	Economics and Business Administration
Degree Programme	Bachelor of Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer

Work life is changing. Employers are competing for professional and hard-working employees. And for the people working in the organization, work needs to be challenging, motivating and offer opportunities. The present thesis deals with employee commitment, aiming at understanding why some people work for the same company for many decades while others change employers often. What things influence employees´ organizational commitment? The study was commissioned by telemarketing company.

The study was based on Allen and Meyer´s model of three component conceptualization of organizational commitment. The three components are affective commitment, continuance commitment and normative commitment. The purpose of the study was to identify if Allen and Meyer´s model was valid for studying commitment. Quantitate research methodology was utilized in this study and there was a small, selected group of respondents. The questionnaire was based on Allen and Meyer´s Organizational Commitment Scale Items questionnaire from 1990. The data was gathered with paper questionnaires.

The questionnaire created for the study proved to be an effective way to study organizational commitment. Because of the small amount of responses it was hard to analyze results very accurately without revealing the identities. Based on Allen and Meyer´s, the strongest component was continuance commitment. As small sampling as this was, it was obvious that answers differ from each other's. There was a lot of dispersion between the respondent's opinions and its effects on the results. In addition, the study revealed that the questionnaire was proved to be applicable to carry out in a large company or organization.

Keywords	commitment, engagement, organizational commitment, Allen & Meyer, the model of three component

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Johdanto aiheeseen 1
1.2 Tutkimusaihe ja menetelmät 1

2 Sitoutuminen käsitteenä 3

2.1 Mitä on sitoutuminen? 3
2.2 Miksi henkilöstön sitoutuminen on tärkeää? 3
2.3 Mitkä asiat ovat sitoutumien esteenä? 5

3 Teorioita sitoutumisesta 7

3.1 Kolmen komponentin teoria sitoutumisesta 7
3.1.1 Affektiivinen sitoutuminen 7
3.1.2 Jatkuvuussitoutuminen 8
3.1.3 Normatiivinen sitoutuminen 8
3.1.4 Yhteenvetona komponenteista 8
3.2 Coheenin teoria sitoutumisesta 10
3.3 Beckerin side-bets -teoria 10
3.4 Vapaaehtoisuus sitoutumisen perustana - vaihtoehto side-bets teoriasta 11
3.5 Sitoutumisen eri vyöhykkeet 12
3.6 Sitoutumisen monimuotoisuus 13

4 Sitouttamisen keinoja 16

4.1 Rekrytointi 16
4.2 Perehdyttäminen 17
4.3 Palkitseminen 17
4.4 Kehittymismahdollisuudet 18
4.5 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen 19
4.6 Muut tekijät 21

5 Työmotivaatio 22

5.1 Mitä on työmotivaatio? 22

6 Tutkimus 24

6.1 Menetelmät ja aineistonkeruu 24

7 Tulokset 25

7.1 Osa I, Affektiivinen sitoutuminen 26
7.2 Osa II, Jatkuvuussitoutuminen 30
7.3 Osa III, Normatiivinen sitoutuminen 31
7.4 Osa IV, Muut kysymykset 33

8 Johtopäätökset 38

8.1 Työn validiteetti 39
8.2 Työn reliabiliteetti 40
8.3 Jatkotutkimusehdotukset 41

Lähteet 43

Liitteet
Liite 1. Kyselylomake

1 Johdanto

1.1 Johdanto aiheeseen

> ”Lyhyellä aikavälillä voit polkea ihmisiä
> Pitkällä aikavälillä saat maksaa takaisin” (Hagemann, 1991, 35)

Työelämä on murroksessa. Ihmiset eivät todennäköisesti tule työskentelemään saman yrityksen palvelussa koko työuraansa. Osaavia työntekijöitä ei välttämättä ole tarpeeksi, jolloin kilpailu hyvistä, osaavista ja motivoituneista työntekijöistä on kova. Myös yksilöt kaipaavat haasteita. Enää ei riitä, että työllä hankitaan leipä pöytään, vaan työnteon tulee olla mielekästä, motivoivaa ja sisällöltään mieluista työtä, jossa ihmiset voivat kehittää itseään. Mikäli organisaatiolla ei ole pätevää henkilöstöä, ei sillä myöskään ole asiantuntemusta.

Työntekijän lähteminen organisaatiosta on kallista. Henkilön lähtiessä, lähtee myös hänen ammattitaitonsa, joka on etenkin asiantuntijayrityksissä keskeinen osa työtä. Jonkun pitää hoitaa työt ennen uutta työntekijää. Rekrytointi, uuden henkilön valinta ja perehdytys ovat kalliita prosesseja yritykselle. Tämän vuoksi yritykset ovatkin heränneet siihen tosiasiaan, että heidän on paljon kannattavampaa pitää kiinni osaavista työntekijöistä, kuin päästä heitä kilpailijan kynsiin. Tämän vuoksi henkilöstön sitoutuminen on ajankohtainen, haastava mutta tärkeä teema organisaatioissa.

Halusin valita opinnäytetyöhöni aiheen, joka on ajankohtainen, sekä itseä kiinnostava. Pian valmistumisen jälkeen, siirryn itse kokonaan työelämään, joten minua kiinnostaa selvittää syitä, miksi toiset työskentelevät samassa yrityksessä kolmekymmentä vuotta ja toiset vaihtavat tiheään työpaikkaa. Tai onko organisaation kannalta kuitenkaan parempi, jos työntekijä työskentelee neljäkymmentä vuotta saman työnantajan palveluksessa? Aihe on ajankohtainen niin tämänhetkisessä työelämässä, kuin henkilökohtaisessa elämäntilanteessani.

1.2 Tutkimusaihe ja menetelmät

Opinnäytetyössäni tarkoituksena on tutkia mitä tarkoitetaan sitoutumisella, tai mistä sitoutuminen muodostuu. Haluan myös tutkia, miten sitoutumista voi tutkia ja mitä pitää

ottaa huomioon. Teoriassa olen käsitellyn Allen ja Meyerin kolmen komponentin mallia sitoutumisesta. Tämän teorian pohjalta ovat tutkijat Allen & Meyer laatineet vuonna 1990 Original Commitment Scale Items –kyselylomakkeen, jota käytän pohjana omassa kyselylomakkeessani. Sen pohjalta haluan tutkia, onko sitoutumista mahdollista mitata tällä mittarilla ja kuinka Allen & Meyerin kolmen komponentin malli näkyy henkilöstön sitoutumisessa. Pystyykö kyselyn perusteella tutkimukseni tuloksia vertaamaan mallin yhdenmukaisuuteen? Ja voiko kyselylläni mitata henkilöstön sitoutumista.

Hypoteesini tutkimuksessa on, että työntekijöiden sitoutumista voitaisiin mitata tällä mittarilla ja sitoutumisen tasoja voidaan luokitella kolmen komponentin mukaisesti. Affektiivisesti sitoutuneet ovat muita sitoutuneempia eivätkä ole halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. Jatkuvuuden mukaan sitoutuneet työntekijät ovat halukkaampia lähtemään yrityksestä.

Tutkimukseni tuloksia parhaiten voidaan mitata kvalitatiivisella menetelmällä, joten tutkimukseni on määrällinen kyselytutkimus. Haastattelun avulla ei välttämättä saisi todenmukaista tietoa, sillä aihe on hyvin henkilökohtainen ja arka. Siksi nimetön tutkimus on parempi tapa toteuttaa tutkimus aiheessani. Kohdeyrityksekseni valikoitui organisaatio, jossa ystäväni työskentelee. Näin kysely oli helppo, joustava ja nopea suorittaa. Yritys on myyntialalla toimiva telemarkkinointiyritys, joka tekee niin BtoB kuin BtoC myyntiä ja markkinointia. Telemarkkinointia on varjostanut suomessa välillä huono maine ja nopeasti vaihtuva henkilöstö, joten myös tästä näkökulmasta on mielenkiintoista toteuttaa tällä alalla kysely sitoutumisesta. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena on tutkia sitoutumisen tutkimista, myös siitä saatavat tulokset kiinnostavat minua, pitävätkö ennakkoluulot paikkaansa.

2 Sitoutuminen käsitteenä

2.1 Mitä on sitoutuminen?

Sitoutumiselle on monia määritelmiä ja näkökulmia niin henkilökohtaisesta kuin yrityksen näkökulmasta. Usein sitoutumisesta (commitment, engagement) puhuttaessa ajatellaan työntekijän pysymistä työtehtävässä ja organisaatiossa. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän laaja näkökulma, sillä sitoutumisen voidaan katsoa olevan psykologinen suhde (pshycologial contract) yritykseen. Tietysti, mikäli suhde on huono, on työntekijä herkempi lähtemään yrityksestä. (Viitala, 2013, 85)

Sitoutunut henkilö on sellainen, joka tuntee olevansa mukana toiminnassa, sitoutunut sekä intohimoinen ja demonstroi näitä tunteita työkäyttäytymiseen (Mone and London 2010). Sitoutuminen on vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Se on halua ponnistella yrityksen hyväksi, sekä vahvaa halua olla osana organisaatiota. (Lampikoski, 2005, 46.) Sitoutuminen on sitä, että annat aikasi ja energiasi siihen mihin uskot, tai mihin olet luvannut (Cambridge 2016).

Sitoutuminen pohjautuu tunteisiin. Sitoutunut työntekijä omaksuu yrityksen arvot, tavoitteet ja vision. Työntekijä pitää työskentelystä yrityksessä ja on valmis panostamaan työsuhteeseensa ja työnantajaan. Kokemus on, että työsuhteesta on hänelle hyötyä myös tulevaisuudessa. Toisaalta tunne voi myös olla velvollisuuden tunnetta jäädä yritykseen, sekä kustannuksiin, joita syntyy jos työntekijä lähtee organisaatiosta. Voidaan myös ajatella, mitä etuja työpaikan vaihtaminen tuo, parempi palkka, korkeampi asema tai korkeampi arvostus. (Lampikoski 2005, 46.)

2.2 Miksi henkilöstön sitoutuminen on tärkeää?

Nykyajan työelämässä työntekijät työskentelevät työhistoriansa aikana useissa yrityksissä (Lampikoski, 2005, 9). Henkilöstö on yrityksen suurin voimavara, ja heidän osaamisensa on myös yrityksen osaaminen. Pysyvät työntekijät varmistavat yrityksen vakauden ja he huolehtivat pitkäaikaisista suhteista avainasiakkaisiin. Tämän vuoksi yritysten tulisi huolehtia, että osaavat työntekijät pysyvät juuri heidän yrityksessä. Erityisosaajien korvaaminen voi olla hankalaa, ja siksi osaajista kiinni pitäminen on yrityksen menestymisen kannalta olennaista (Lampikoski, 2005, 6 - 9).

Henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta elintärkeää, ja on tärkeää, että pelkkien käsiparien sijasta yritys saisi työntekijöiden mielet ja sydämet mukaan toimintaan. Mikäli ihmiset kokevat, että heitä ei kuunnella, arvosteta tai heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia, uutta työpaikkaa tarjottaessa he todennäköisesti myös vaihtavat työpaikkaa (Ulrich 2007). Yhden henkilön lähteminen tulee maksamaan yritykselle noin 20 000 – 100 000 euroa välittöminä kuluina (Lampikoski, 2005, 45). Siihen vielä kun lisää ajan ja vaivan, joka on käytetty ja panostettu henkilön rekrytointiin, perehdyttämiseen, kouluttamiseen, on kyseessä merkittävä panostus yritykseltä.

Mitä korkeamman osaamisen yrityksiin siirrytään, on työntekijän korvaaminen entistä hankalampaa ja kalliimpaa. Täten parempi vaihtoehto yritysten näkökulmasta on sitouttaa jo yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, kuin kalliisti hankkia uusi työntekijä valmiin tilalle. Mikäli työntekijään on panostettu, ja hän lähtee yrityksestä, on panostus mennyt hukkaan. (Lampikoski 2005, 25, 77.)

Kun henkilöstö on sitoutunut, lisää se tyytyväisyyttä työhön, parantaa suoritusta, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta sekä poissaoloja. (Robinson, 2) Heikko sitoutuminen lisää tyytymättömyyttä, sairauspoissaoloja, huonoa työmotivaatiota ja saa ihmiset vaihtamaan organisaatiota. (Lampikoski, 27) Henkilöstön sitouttaminen on yritykselle myös imagoetu, ja valtti palkata uutta henkilöstöä.

Pysyvällä henkilöstöllä on myös vaikutusta asiakkaisiin. Myös asiakkaiden lojaliteetti säilyy, ja täten asiakkaat ovat tyytyväisiä, jonka seurauksena myynti pysyy hyvänä. Myös asiakkaiden hoitaminen on hyvää ja laadukasta, kun henkilöillä on tarvittavat valmiudet ja osaaminen huolehtia asiakassuhteistaan. (Lampikoski, 2005)

Työntekijän kannalta sitoutuminen tuo turvallisuuden tunnetta, kun hänellä on pysyvä työpaikka ja säännölliset tulot. Pitkän työuran aikana myös erilaisten etujen kerrytys, kuten tuttu ympäristö, sosiaaliset suhteet ja vaikka eläke-etuudet ovat työntekijän eduksi. Mikäli organisaatio vain sallii, työntekijä saa arvostusta, kiitosta, kunnioitusta kollegoilta ja esimieheltä, sekä mielenkiintoisen työn, jossa mahdollisuus ura – ja palkkakehitykseen.

2.3 Mitkä asiat ovat sitoutumien esteenä?

Tutkimuksen mukaan määräaikaisissa työsuhteissa työskentelevät ovat heikommin sitoutuneita kuin vakituisessa työsuhteessa työskentelevät. Tätä on selitetty sillä, että muutoksen ja murroksen aikana organisaatioissa lojaalisuus kärsii. Ihmiset arvostavat turvallisuutta, jota vakituinen työsuhde tarjoaa. Monet peräkkäiset määräaikaiset työsuhteet antavat työntekijälle kuvan, ettei hän ole organisaatiolle tärkeä. Tämä vähentää työntekijän sitoutumista työnantajaan, koska hän ajattelee, ettei työnantaja ole sitoutunut häneen. (Lampikoski, 2005)

Lisäksi erilaiset yhteistoimintaneuvottelut, jossa työntekijöitä on irtisanottu tai työoloja heikennetty, vähentävät luottamusta yritykseen. Tällaisissa tapauksissa yritykseen jääneet työntekijät ovat kaksi kertaa muita halukkaampia vaihtamaan yritystä lähivuosina. (Lampikoski, 29, 2005) Yritykset arvostavat sitoutuneita työntekijöitä. Yritysten ei kuitenkaan ole helppoa sitouttaa työntekijöitä, eikä työntekijöiden ole välttämättä helppoa sitoutua yritykseen. Teknologian kehitys ja uudet vaatimukset niin työelämässä kuin esimerkiksi asiakkaissa tekevät työelämästä ennalta-arvaamattoman. Yritykset saattavat myös kamppailla kannattavuuden kanssa, jolloin osastoja saatetaan ajaa alas, palveluja ulkoistaa tai ihmisiä irtisanoa. Organisaatioilla voi olla haasteena kehittää pitkälle tähtäävää henkilöstöpolitiikkaa, koska ajat ovat arvaamattomat. Tällaisella toiminnoilla voi olla negatiivisia seurauksia henkilöstön sitoutumisen kannalta. (Ruokolainen, 2011, 11 – 12)

Organisaation sitoutumisen astetta laskevat epämieluisat työolot, tyytymättömyys työn sisältöön ja työn organisointiin. Työhön tyytymättömyys pitää sisällään huonot uramahdollisuudet tai etenemis- tai ylennysmahdollisuudet, arvostuksen puute, huonot suhteet esimieheen, palkka, työn varmuus ja työpaikan henki. (Lampikoski, 200, 2005)

Yrityksellä tulisi olla yhteinen tavoite, jotta saadaan luottamuksen ilmapiiri. Työtekijä lähtökohtaisesti haluaa kuulua ryhmään, joka tekee itselle tärkeitä asioita. Mikäli henkilöstö sitoutuu tähän ryhmään, esimerkiksi omaan tiimiinsä, synnyttää sen jokaisen henkilökohtaista panostusta työtehtäviin. Kun kaikilla on sama yhteinen tavoite, poistaa se epätervettä kilpailua tiimin sisällä, ja yhdistää kaikkien osaamisen, sekä tiedonkulun. Ihmisen uskoessa ja halutessa pyrkiä samaan tavoitteeseen, voidaan valvontaa ja vähentää. Kun luottamus on kunnossa, tuo se vapautta ja joustavuutta työn tekemiseen. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 39 – 40)

Kun taas luottamus ei ole kunnossa, ja ihmiset eivät ole aidosti sitoutuneita yritykseen, ovat seuraukset vaaralliset. Yrityksen perustehtävän jäädessä taka-alalle puhutaan organisaation taantumasta. Tällöin työntekijä kiinnittää huomion muihin, ei olennaisiin asioihin, ja hän ei koe rooliaan merkittäväksi. Aika kuluu huhujen ja pelkojen työstämiseen, ja ilmapiiri on epävarma ja päämäärätön. Tämän vuoksi luottamus on tärkeää työyhteisössä. Usein puhutaan muutosvastaisuudesta, sitoutumattomuudesta tai huonosta motivaatiosta, mutta kaiken takana saattaa olla organisaation ongelmat, ja huono luottamuksen ja yhteisten päämäärien puuttuminen. Luottamusta parantamalla ja päämääriä selkeyttämällä voidaan hurjasti lisätä henkilöstön sitoutumista. (Mäkipeska & Niemelä, 2005, 39 – 41)

Organisaation kulttuuri voi myös olla esteenä sitoutumiselle. On olemassa näkyvää ja piilossa olevaa kulttuuria. Esimerkiksi arvot ja perusoletukset ovat piilossa olevia, ja ihmisten tekemät toiminnot, kuten tekniikka ovat näkyvää kulttuuria.(Juuti, 2006, 246) Mikäli esimerkiksi yrityksen arvot eroavat omista arvoista vahvasti, työntekijä tuskin sisäistää yrityksen periaatteita tehdä ja toimia, joten hän tuskin tulee sitoutumaan kovin pitkäjänteisesti. Kulttuuri ei saisi tulla ylhäältä johdolta saneltuna. Yrityksen arvot ja kulttuuri tulisi näkyä tekemisessä, ja lähteä myös alhaalta organisaatiosta luonnollisesti. (Harvard Business School Press, 2006, 30 – 32)

Suurimpana yksittäisenä syynä, miksi työntekijä lähtee organisaatiosta, on huono esimies. Esimies saattaa sysätä parhaille työntekijöille enemmän ja enemmän töitä, koska uskoo heidän selviytyvän niistä, mutta todellisuudessa ylityöllistäminen ajaa heidät loppuun, ja saa vaihtamaan työpaikkaa jonnekin, missä heiltä ei vaadita niin paljoa. Esimiehen tulisi aidosti olla kiinnostunut työntekijöistään, ja tukea kun työntekijöillä on vaikeaa, mutta myös iloita kun työntekijä menestyy. Kunnioitus ja luottamus tulisivat olla tärkeistä arvoja esimiehelle. Hyvätkin työntekijät kaipaavat esimieheltä palautetta, ja esimiehen tehtävä on antaa sitä työntekijöille. (Bradberry, 2015) Esimiehen tulee olla kiinnostunut ihmisten johtamisesta yrityksen arvojen mukaisesti, kokea tärkeäksi ihmisten tukemisen, koko yhteisön kehittymisen ja onnistumisen työssä, sekä aktiivisesti puuttua henkilöstön ja työpaikan ongelmakohtiin. Hänen pitää osata tehdä päätöksiä ja johtaa yhteisöä. Esimiehen tulee myös kertoa, miksi työntekijöiden työ on tärkeää ja merkityksellistä. (Järvinen, 2001, 15-30) Mikäli nämä asiat eivät ole kunnossa, vaikuttaa se henkilöiden viihtyvyyteen, arvostuksen tunteeseen ja jaksamiseen, joten vuoksi nillä on merkitystä.

3 Teorioita sitoutumisesta

3.1 Kolmen komponentin teoria sitoutumisesta

Sitoutumista aiheena on tutkittu pitkäänkin, ja siitä löytyy erilaisia tutkimustuloksia. Mitään yhtä ja selkeää teoriaa aiheesta ei ole luotu, ja siksi aioinkin poimia mielestäni tärkeimpiä löytämiäni selityksiä sitoutumiseen liittyen erityisesti organisaation näkökulmasta.

Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kolmen komponentin teoriasta on tullut hallitseva teoria tutkittaessa sitoutumista. (Jaros, 2007) Tämä teoria koostuu kolmesta komponentista, jotka ovat affektiivinen sitoutuminen (affective commitment), jatkuvuussitoutuminen (continuance commitment) sekä normatiivinen sitoutuminen (normative commitment). Nämä ulottuvuudet kuvaavat yksilön psykologista tilaa, ja sitä, kuinka he suhtautuvat organisaatioon, jossa he työskentelevät. (Allen & Meyer, 1990) Tämä kuvaa suhdetta organisaatioon, sekä vaikutusta henkilön päätökseen pysyä organisaatiossa. (Allen & Meyer, 1991)

Tutkimuksessaan vuodelta 1991 Allen ja Meyer jaottelevat organisaation sitoutumisen kahteen perspektiiviin, asenteeseen (attitudinal perspective) ja käyttäytymiseen (behavioral perspective). Lähteinään he ovat käyttäneet erilaisia julkaistuja lähteitä ja tutkimuksia. Asenne liittyy prosessiin henkilön ja organisaation väliseen suhteeseen kanssa. Hän peilaa omia arvojaan yrityksen arvomaailmaan ja tavoitteisiin. Käyttäytymisperspektiivi taas kuvaa prosessia, jossa yksilö lukittuu organisaatioon, ja kuinka he käsittelevät tätä. (Allen & Meyer, 1991)

3.1.1 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen on tunneperäistä sitoutumista. Se kuvastaa kuulumista organisaatioon. Työntekijä nauttii kuulumisesta organisaatioon ja on sitoutunut yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin ja hänen rooliinsa näihin katsoen. Työntekijä jatkaa työskentelyä organisaatiossa, koska hän haluaa. (Allen & Meyer, 1990) Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto, eikä työntekijä laske työhön käyttämäänsä aikaa tai uhrauksia. Hän on halukas panostamaan työhön. (Lämsä & Hautala, 2005, 93)

3.1.2 Jatkuvuussitoutuminen

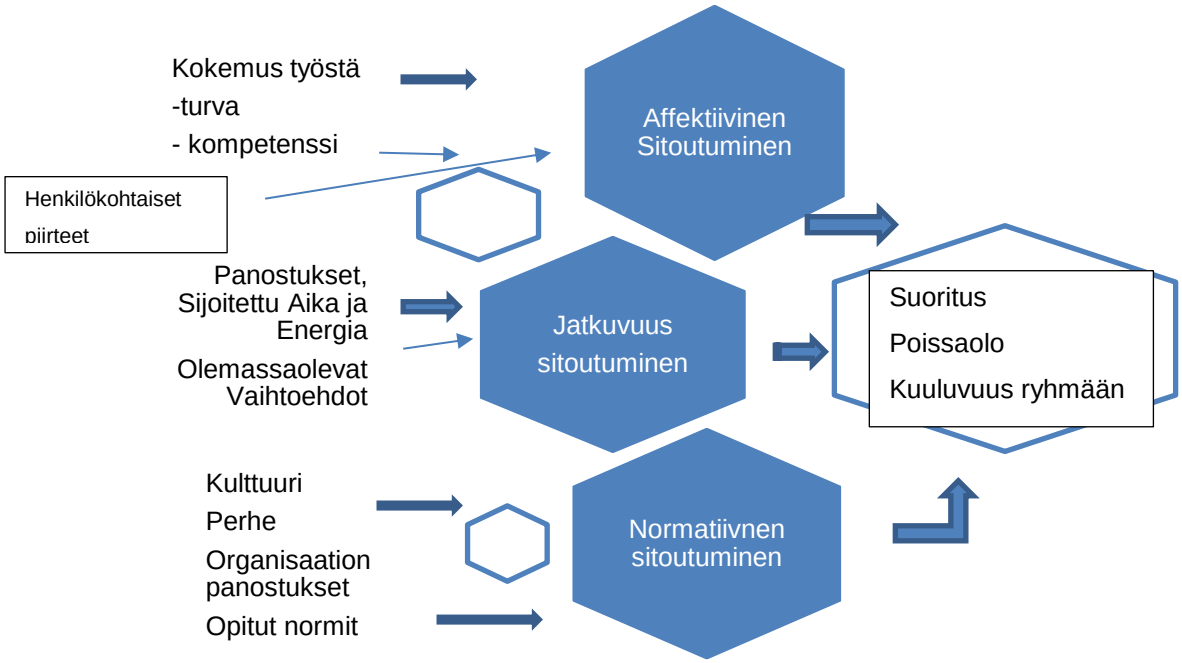
Jatkuvuussitoutuminen perustuu kustannuksiin, joita työntekijälle tulisi, jos hän lähtisi yrityksestä, sekä koettuun valinnanvaroihin. (Allen & Meyer, 1990) Ihmiset pysyvät organisaatiossa, koska heidän tarvitsee pysyä. (Allen & Meyer, 1991) Suhde on välineellinen, sillä siihen vaikuttavat erilaiset edut ja palkkiot. Työntekijä voi pysyä organisaatiossa koska se on hänen uran ja elämäntilanteen kannaltaan järkevää. (Viitala, 2013, 86) Mikäli työntekijä saa paremman tarjouksen muualta, hän helposti vaihtaa työpaikkaa esimerkiksi paremman palkan perässä.

3.1.3 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän velvollisuuden tunteeseen. Työntekijä tuntee painetta toimia arvojen ja tavoitteiden mukaan, koska uskoo että se on moraalisesti oikein toimia niin. Tämä voi liittyä kulttuurillisiin tekijöihin tai esimerkiksi perheeseen. Lisäksi velvollisuuden tunnetta voi olla jo ennen yrityksen palvelukseen siirtymistä. Esimerkiksi työntekijä voi olla normatiivisesti sitoutunut yritykseen jo ennen omaa työuraansa siellä, jos hänellä on läheisiä, esimerkiksi perheenjäseniä, jotka ovat olleet pitkässä työsuhteessa kyseisessä organisaatiossa ja ovat stressanneet organisaation lojaalisuudesta. On esitetty, että ne työntekijät, jotka on saatu uskomaan, että organisaatio olettaa heidän olevan lojaaleja, he myös hyvin todennäköisesti ovat sitä. (Allen & Meyer, 1990)

3.1.4 Yhteenvetona komponenteista

Nämä kolme esitettyä komponenttia eivät tarkoita, että työntekijä on vahvasti sitoutunut vain yhdellä mainituista tavoita. Päinvastoin, työntekijä voi kokea jokaista näistä komponentista vaihtelevasti, sekä eri vahvuudella. Joku voi kokea vahvaa velvollisuuden tunnetta ja velvoitetta jäädä organisaatioon, mutta ei oikeasti halua jäädä. Toinen taas voi tuntea vahvaa halua jäädä organisaatioon, mutta tunne olevansa velvollinen jäämään. Todellinen sitoutumisen taso yhteissumma, joka heijastuu näistä erillisitä psykologisista tasoista. Seuraavassa kuvassa on esitetty näihin kolmeen komponenttiin vaikuttavia tekijöiä, mukaillen kuviota Allenin ja Meyerin tutkimuksesta, vuodelta 1991, s. 68.



Kuvio 1 Kolmen komponentin malli, mukaillen Allen & Meyer, 68, 2001.

Eri sitoutumisen tyypeillä on erilaisia vaikutuksia organisaatioon. Vuonna 1993 mm. Meyer totesi tutkimuksessaan, että parempia työsuorituksia saadaan, jos työntekijät ovat sekä affektiivisesti että normatiivisesti sitoutuneita. Mc Donald ja Marek vuonna 2000 totesivat, että työnantajan tulisi luoda tunnepitoisia suhteita työntekijöihinsä, ja täten kasvattaa affektiivista sitoutumista, saadakseen hyviä työsuorituksia. (Viitala, 2013, 87) Affektiivisesti sitoutuneilla on aito kiinnostus pyrkiä organisaation kanssa hyviin suorituksiin. Työntekijät, jotka viihtyvät roolissaan ja tuntevat olevansa päteviä, tuntevat suurempaa affektiivista sitoutumista organisaatiota kohtaan. Työntekijä haluaa kuulua työyhteisöön ja omaksuu yrityksen arvot. Normatiivisesti sitoutunut voi omaksua yrityksen arvot, mutta ei tunne sisäistä halua ponnistella ja antaa parastaan työssään. Vaikka yhteisvaikutus näiden kahden välillä onkin tehokas sitoutumisen muoto organisaation näkökulmasta, ovat affektiivisesti sitoutuneet työntekijät yrityksen kannalta merkittäviä avainhenkilöitä. (Allen & Meyer, 1990)

Tutkimusten mukaan jatkuvuusperusteisesti sitoutuneet työntekijät ovat kaikkein herkimpiä vaihtamaan yritystä. He saattavat olla organisaatiossa, koska heillä ei ole muita vaihtoehtoja. Esimerkiksi huono taloustilanne voi olla syy pysyä yrityksessä. Tilanteen parannuttua, ja uuden mahdollisuuden tullessa, työntekijä todennäköisesti vaihtaa organisaatiota helpommin, jos hänellä vain tulee siihen mahdollisuus. (Ulrich, 2007, 160-167)

3.2 Coheenin teoria sitoutumisesta

Coheenin teorian mukaan työntekijä voi olla sitoutunut useampaan kohteeseen samanaikaisesti. Hän on jakanut nämä kohteet osiin, jotka ovat

- organisaatio
- karrieeri
- työ
- pienryhmä
- ammattiyhdistys

Sitoutuminen voidaan myös jakaa työhön ja työnantajaan sitoutumisena. Organisaation sitoutumiskohteita voivat olla työkaverit, itse organisaatio, työpaikka itsessään, tiimi, jokin projekti tai esimies. (Lampikoski, 2005, 51)

Henkilöillä voi olla erilaisia sitoutumisprofiileja. Yleisimmäksi Cohen on todennut paikallisen sitoutumisen, jossa henkilö on hyvin sitoutunut organisaatioon, mutta ei kovin sitoutunut ammattikuntaan. Vastaavasti korkeaa sitoutumista ammattikuntaan mutta heikkoa sitoutumista organisaatiota kohtaan Cohen nimittää kosmopoliittiseksi sitoutumisprofiiliksi. Loput profiilit kuvastavat työhön tai ammattiyhdistykseen sitoutumista. (Lampikoski, 2005, 52-53)

Cohenin teoria sitoutumisesta koostuu neljästä komponentista, ja kahdesta ulottuvuudesta. Ulottuvuudet perustuvat ajoitukseen ja sitoutumisen perusteisiin. Ajoitus liittyvät ennen työsuhteen alkua yrityksessä sekä työsuhteen alkamisen jälkeen, ja sitoutumisen perusteet välineelliseen, eli instrumentaaliseen ja psykologiseen kiintymykseen. Instrumentaalinen kiintymys alkaa jo ennen työsuhteen alkua, kun työntekijä on vaikka rahallisia odotuksia, ja jatkuu työsuhteen alkamisen jälkeen kokemuksia saaduista eduista työsuhteessa. Psykologinen kiintymys ennen työsuhteen alkua on normatiivista, eli työntekijällä on moraalinen velvoite ennen työsudetta, ja työsuhteen alamisen jälkeen se on affektiivista sitoutumista, joka on kiintymystä organisaatioon. (Cohen, 2007, 336-354)

3.3 Beckerin side-bets -teoria

Bakerin teoria vuodelta 1960 pohjautuu yksilöiden tekemiin panostuksiin (side-bets), jossa siihen liittyvät kustannukset nousevat panostuksen noustessa. Esimerkiksi työntekijän panostaessa merkittävästi aikaa ja energiaa hallitakseen taidot, joita ei voi helposti

siirtää toisen organisaation käyttöön ovat hänen panostuksensa yritykselle. Hän veikkaa (betting), että panostettu aika ja energia tulevat maksamaan itsensä takaisin, esimerkiksi arvostuksena, palkankorotuksena tai etenemismahdollisuuksina. (Allen & Mayer 1990)

Panostuksen voittaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa työskentelyä organisaatiossa. Bakerin mukaan todennäköisyys, että työntekijät pysyvä organisaatiossa, ovat positiivisesti verrattavissa panostuksien kokoon ja määrään, joita he tunnistavat. (Allen & Mayer 1990)

Samoin kuin investoinnit, valinnanvarojen puutteet nostavat koettuja kustannuksia, jotka liittyvät lähtemiseen organisaatiosta. Täten, mitä vähemmän työntekijä uskoo, että hänellä on valinnan vaihtoehtoja, sitä vahvemmin työntekijä on sitoutunut nykyiseen työnantajaansa. Bakerin mukaan pohdinta panostuksista ja kustannuksista on tietoinen psykologinen tila. Allen & Meyer luokittelevat teorian asenteelliseksi perspektiiviksi, koska kyseessä on ”asenne” tai tunne panostuksista, joita on tehty, ei niinkään poislähtemisestä organisaatiosta, joka olisi käyttäytymisen perspektiivi. (Allen & Mayer 1990) Tämä Side-bet –teoria on ollut Allenin ja Meyerin kolmen komponentin teoriassa jatkuvuussitoutumisen perusta. (Cohen, 2007)

3.4 Vapaaehtoisuus sitoutumisen perustana - vaihtoehto side-bets teoriasta

Siinä missä Baker puhuu vähäisten valinnan vaihtoehtojen lisäävän sitoutumista työnantajaan, puhuu Klaus Af Ursin kirjassaan *Avaudu ja kapinoi –seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön* itsensä toteuttamisesta, kun työntekijä on vapaa tekemään itse valintansa. Ursin kertoo kirjassan sitoutumisen pohjautuvan vapauteen ja vapaisiin valintoihin. (Ursin, 2001, 32)

Tilanteissa, jossa meillä ei ole valinnan varaa, on sitoutuminen vaakalaudalla. Pakkotilanteissa sitoutuminen on ulkoisiin kohteisiin sitoutumista. Tällöin henkilön on tehtävä tietoinen päätös sitoutumisesta kohteeseen. Ursinin mukaan kun kyse ei ole vapaasta tahdosta, ja vaihtoehtoja ei ole, ei sitoutuminen ole luontevaa eikä oma päätös, heti kun pakko poistuu, tulee työntekijä valitsemaan eri tavalla. (Ursin, 2001)

Sitoutumiseen vaikuttaa siis tarjolla olevat vaihtoehdot. Ursinin mielenkiintoinen perusolettamus on, että kenenkään ei ole pakko olla töissä. Sitoutumisen perustaso alkaa siitä, kun työntekijä vapaaehtoisesti aloittaa työpäivänsä. Paikalle saapumiseen ja läsnäoloon

kiteytyy sitoutuminen. Työntekijät ovat vapaasti valinneet tulevansa paikalle, osoittavansa läsnäoloa, ja täten sitoutuminen alkaa vahvistumaan. Tutkimuksessa kokouksiin ja toimintaan osallistumista analysoitiin sitoutumisen mittarina. Poissaolot puolestaan ovat huolestuttava ilmiö työntekijän ja esimiehen näkökulmasta ja kertovat vieraantumisesta.

3.5 Sitoutumisen eri vyöhykkeet

Sitoutumisen jaottelussa on erilaisia teorioita ja erilaisia. Kuuteen eri vyöhykkeeseen jakaa Hälikkä (1999) sitoutumisen. Näitä vyöhykkeitä hän kutsuu myös vaikuttamisen vyöhykkeiksi. Hän kuvailee vyöhykkeitä sisäkkäin oleviksi kerroksiksi, jotka ovat sisäkkäin toisiinsa nähden. Vertauksena hän käyttää sipulia, jonka voi kuoria. Nämä vaikuttamisen vyöhykkeet tuovat ilmi ihmisen ulkoisia ja sisäisiä maailmoja. Ulompia vyöhykkeitä on helpompi muuttaa, kuin kaikista sisimpänä olevia kerroksia. (Hälikkä,2006)

Uloimpana kerroksena on *ympäristö*. Sitoutuminen organisaatioon tai työpaikkaan riippuu esimerkiksi työmatkasta, kaupungista tai työtarjonnasta. Myös työn ympäristö sekä palkka ovat merkittävässä osassa. Hyvin yksilökeskeinen sitoutumisen muoto, jossa ilmiöt tai suurin palkka voivat olla syitä sitoutumiselle. (Hälikkä, 2006)

Toisiksi uloin on *tekemisen vyöhyke*. Tällä vyöhykkeellä itse työ on motivaation lähde. Motivaatioon vaikuttaa myös sosiaaliset suhteet, tekemisen sisältö, ja laatu sekä työpaikan yhteisöllisyys. Sitoutuminen nähdään niin yksilökeskeisenä kuin sosiaalisena. Raha ei ole se tärkein motivaation lähde. (Hälikkä, 2006)

Seuraavana vyöhykkeestä tulee *taitojen vyöhyke*. Siinä tärkeää on merkityksellisyys, ja sitoutuminen perustuu pätevyyden tuomaan ansioon. Mikäli työ on täysin merkityksetöntä, ei työntekijää saa pysymään ja sitoutumaan edes korkean palkan avulla. Täytyy kouluttaa itseään sekä asettaa tavoitteita saavuttaakseen paremman sitoutumisen. Tämä on yksilökeskeinen muoto. (Hälikkä, 2006)

Uskomusten vyöhyke on taitojen vyöhykettä syvempi sitoutumisen kehä. Tässä merkityksellistä on pitkäjänteisyys, ja pysyvyys. Sitoutuminen voi pohjautua yhteisiin arvoihin tai periaatteisiin, sekä yhteisiin menettelytapoihin. Palkkakehitys on osana tätä kerrosta, ja sitoutumisen taso kuvastaa sosiaalisia tarpeita. (Hälikkä, 2006)

Samaistumisen tai *identiteetin vaikuttamisen vyöhykkeellä*, kummin tätä kerrosta haluaa kuvattavan, pinnalle nousevat yhteisön jäsenyys, asema tai rooli työssä, tai jopa vallan käyttö. Tämä on jälleen yksilökeskeinen vyöhyke, jossa urakkapalkka toimii kannustimena. (Hälikkä, 2006)

Syvimpänä pinnan alla on *ydinvyöhyke*. Tämä sitoutumisen vyöhyke liittyy esimerkiksi kutsumusammattiin tai elämäntehtävään. Ydinvyöhykkeellä vallitsee tunneyhteys yhteisöön, kutsumukseen tai vakaumukseen. Sosiaalinen tarve on sitoutumisen taustalla. Palkka ei ole tärkeä osa, kuhan se riittää elämiseen. (Hälikkä, 2006)

3.6 Sitoutumisen monimuotoisuus

Lampikoskoski on kirjassaan *Panosta avainhenkilöihin -luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla* vuodelta 2005 luetellut sitoutumisen eri muotoja ja kohteita. Samoja asioita on esimerkiksi Allenin & Meyerin teoriassa, mutta selkeän jaottelun vuoksi halusin ottaa teoriaosuudessa nämä vielä erikseen mukaan. Hän on jakanut sitoutumisen muodot kahteentoista alueeseen.

Tunnepohjaisesti sitoutunut henkilö on sitoutunut yritykseen, arvoihin, henkilöstöön sekä tapoihin toimia. Tässä puhutaan niin sanotusta organisaatiokansalaisuudesta. Työntekijä aktiivisesti ja monipuolisesti osallistuu yrityksen toimintaan myös vapaa-ajalla. Hänelle sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä (Lampikoski 2005, 48)

Aidosti sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaation palveluksessa. Hänestä puhutaan arvositoutumisena ja arvolojalitettinä. Työntekijä omaksuu organisaation arvot, ja työskentelee tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Taustavaikuttajana aidon sitoutumisen takana voi olla kutsumus ammattia kohtaan tai tunne elämäntehtävästä. (Lampikoski 2005, 48)

Normisitoutunut työntekijä perustuu työntekijän velvollisuuden tunteeseen työskennellä organisaatiossa, ja tästä käytetään myös termiä normilojaliteetti. Pitkään samassa työpaikassa tai organisaatiossa työskennelleet ovat saaneet työuransa aikana erilaisia etuja, kuten erilaisia uramahdollisuuksia, koulutusta tai taloudellisia etuja. Täten normisitoutuminen on yleistä työntekijöillä, jotka ovat työuransa aikana saaneet merkittäviä etuja. (Lampikoski 2005, 48)

Toisaalta sitoutuminen voi pohjautua juuri näihin saatuihin etuihin kyseisessä organisaatiossa. Tätä kutsutaan *etuihin perustuvaksi sitoutumiseksi*. Työntekijä laskee kustannuksia ja menetyksiä tulisi, mikäli työntekijä lähtisi organisaatiosta. Etuihin sitoutuneet ovat herkkiä vaihtamaan yritystä, mikäli toisessa yrityksessä on parempia etuja tarjolla. Tällaista henkilöä motivoi myös yhteisön jäsenyys, ammattiroolit tai asema työssä tai työyhteisössä. (Lampikoski 2005, 48)

Voi myös olla henkilöitä, jotka eivät ole niinkään sitoutuneita organisaatioon, vaan itse työhön. Tällaista kutsutaan *työhön sitoutumiseksi*, tai omistavaksi sitoutumiseksi. Sitoutuminen kumpuaa sisäisestä mielenkiinnosta työtä kohtaan. Työntekijä aidosti nauttii siitä, mitä tekee ja tuntee iloa työskennellessään. Hän saa tyydytystä työsta ja paneutuu työrooliin. (Lampikoski 2005, 48)

Karreerisitoumisessa on kyse henkilön uratavoitteiden saavuttamisesta, sekä uralla etenemisestä, ja niihin pohjautuvista valinnoista. Ominaista on työskennellä useassa eri organisaatiossa elämänsä aikana, sellaisissa, joissa uratavoitteet ovat saavutettavissa. Henkilöllä on visio, johon hän pyrkii. Mikäli organisaatio ei tarjoa tätä vastaavaa työtä, vaihtaa henkilö yritykseen, jossa visio on saavutettavissa. (Lampikoski 2005, 48)

Työntekijä voi olla *sitoutunut ympäristöön*. Kohteena voi olla kaupunki, jossa henkilö työskentelee, työympäristö tai tietty projekti. Floridan mallin mukaisesti huippuosaajat ja luovat persoonat viihtyvät kaupungeissa, jossa heille on tarjolla palveluita, kulttuuria, työpaikkoja ja kontakteja. Erityisesti nuoret lukeutuvat tähän porukkaan. Toisaalta taas maaseutumainen ympäristö houkuttaa lapsiperheitä, tai henkilöitä, jotka kaipaavat turvaa ja rauhallisuutta, ja jotka arvostavat edullisempaa asumista ja luontoa. Ympäristön merkitys on huomattu, ja on kehitetty erilaisia projekteja tätä varten. Alueen vetovoimaisuuteen on monia tekijöitä, mutta en perehdy aiheeseen sen tarkemmin. (Lampikoski, 56-62)

Työntekijä voi toimia niin, että mukautuu orgnisaatioon, ja haluaa sen edut, mutta taustalla hän toimii vain omien tavoitteiden mukaisesti. Tällaista sitoutumista kutsutaan *muodollisesti sitoutuneeksi*. Toisaalta henkilö voi pysyä organisaatiossa, jos hänellä ei ole vaihtoehtoja. Tätä kutsutaan *pakolliseksi sitoutumiseksi*. Työntekijän on pakko pysyä organisaatiossa. Hän noudattaa sääntöjä ja normeja ainakin sen verran mitä on pakko mutta ei oikeastaan sisäistä organisaation arvoja. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi irtisanomiauhan tai lomautuksen vaarassa. (Lampikoski 2005, 48)

Kun työntekijä sitten on irtisanomisuhan alaisena, ei hän välttämätä ole sitoutunut laisinkaan. *Sitoutumattomuus* käy ilmi, kun työntekijä on valmis riskeeraamaan uransa sekä menee sieltä mistä aita on matalin. Hän ei sisäistä organisaation tavoitteita tai arvoja, ja hänen työpanoksensa on vähäinen. (Lampikoski 2005, 48)

Työntekijän sitoutuminen yritystä kohtaan voi syntyä jo ennen työsuhdetta. Sitoutuminen voi olla *jaksottaista*. Esimerkiksi vanhempien työskennellessä yrityksessä, tai harjoittelujakso ennen työuraa ovat tällaisia tekijöitä. Työntekijän eri elämäntilanteet, kuten perheenlisäys, valmistuminen tai asunnon ostaminen vaikuttavat sitoutumisen tasoon. Esimerkiksi juuri valmistumassa oleva henkilö voi pohtia, vastaako koulutus nykyistä työtehtävää. Tai osa-aikaisesti työskentelevä henkilö voi puntaroida työsuhdettaan, mikäli hän on perheensä kanssa ottamassa iso lainaa taloa varten, riittääkö työt hänelle. (Lampikoski 2005, 48)

Työntekijöiden liikkuvuus on suurta esimerkiksi hoitovapaiden, ulkomailla työskentelyn tai opiskeluiden, toiselle paikkakunnalle muuton tai työpaikan vaihdon takia. *Paluusitoutuminen* lähtöorganisaatiota kohtaan voi olla merkittävä tekijä. Tästä syystä kerran lähtenyt työntekijä voi olla potenttiaalinen uusi työntekijä. Hän tuntee jo jonkin verran organisaatiota, joten siksi myös työsuhteen päättämistilanteissa tulisi huolehtia tulevaisuuden varalle. (Lampikoski 2005, 48)

4 Sitouttamisen keinoja

Henkilöstön sitouttamisen keinoja on monia, joista ylimpänä käsitteenä on hyvä henkilöstöpolitiikka. Tämä henkilöstöpolitiikka sisältää kilpailukykyisen palkan, tai muut työnantajan tarjoamat edut, palkkiot tai hyödyt työntekijälle. Lisäksi hyvä johtaminen, kehittymismahdollisuudet, ja uuden oppiminen ovat keinoja sitouttaa työntekijöitä. Työnantajan tulisi ottaa huomioon perheen ja työn yhteensovittaminen sekä itsessään tarjota kiinnostavaa työtä. Rekrytointi on osa hyvää henkilöstöpolitiikkaa, sekä rekrytoinnissa realististen odotusten luominen ja henkilön valittua perehdyttämisellä on suuri vaikutus henkilön sitoutumiseen.

4.1 Rekrytointi

Valikoivan rekrytoinnin tarkoituksena on pyrkiä palkkaamaan henkilö, jolla on aito kiinnostus ja halu tehdä töitä, sekä selvittää hakijan sitoutumisen aste organisaatioon. Tutkimukset ovat osoittaneet, että mikäli työnhakijan persoona ja arvot vastaavat yrityksen arvoja, tulee työntekijä pysymään todennäköisemmin pidempään yrityksessä. (Lampikoski, 2005, 180)

Kestävä ja aikaansaava sitoutuminen organisaatioon riippuu siitä, löydetäänkö henkilöitä, joiden odotukset, toiveet, sekä ominaisuudet ja taidot vastaavat haetun henkilön edellytyksiä. Mitä lähemmäs päästään edellytysten kohtaamista hakijan ja haetun henkilön kohdalla, sitä paremmat lähtökohdat sitoutumiselle ovat. Jo itse rekrytointiprosessi välittää kuvaa siitä, kuinka työntekijöitä kohdellaan, ja kuvastaa henkilön halua jatkaa organisaation palveluksessa.(Lampikoski, 2005, 181)

Työnantajat pyrkivät sitouttamaan potentiaalisia tulevia työntekijöitä esimerkiksi markkinoimalla itseään opiskelijoille erilaisissa tapahtumissa, TET-jaksoissa, harjoittelu –ja kesätyöpaikoissa, messuilla tai yritysvierailuilla, yhteisillä projekteilla, tai kehittämishankkeilla. (Lampikoski, 2005,181) Käytettäessä mitä rekrykrytointikanavaa tahansa, rekrytoinnin onnistuminen voidaan nähdä lopullisesti vasta kuukausien päästä henkilön aloitettua. Huolellisella suunnittelulla, selkeällä jaolla rekrytointiprosessissa, sekä tarkkaan mietittynä, mitä haetaan ja minne saadaan rekrytointi onnistumaan (Österberg, 2005, 85)

4.2 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen organisaation tapoihin toimia, arvoihin ja tavoitteisiin on tärkeää sitoutumisen kannalta. Hyvin toteutettu perehdyttämisprosessi nopeuttaa työtehon kasvattamista. (Kauhanen, 2010, 92) Perehdyttämisellä pyritään luomaan positiivinen, miellyttävä ja oikea kuva yrityksestä ja työtehtävästä.

Perehdyttäminen voidaan jakaa kolmeen osaan:

- perehdyttäminen työyhteisöön
- perehdyttäminen työpaikkaan
- perehdyttäminen työhön (Kauhanen, 151 - 153, 2010)

Työyhteisöön perehdyttämisessä henkilö perehtyy työyhteisöönsä, visioon, liikeideaan, sekä arvoihin ja tavoitteisiin. Työpaikkaan perehdytettäessä henkilö tutustuu ihmisiin työpaikalla, asiakkaisiin ja työkavereihinsa. Työhön perehdytettäessä henkilö syventyy omaan työhön ja työnkuvaansa sekä siihen liittyviin odotuksiin. Hyvä perehdytys mahdollistaa nopean sopeutumisen työyhteisöön ja organisaation tapoihin. Perehdyttämisen hyötyjä voi olla vaikea laskea, mutta toivottavia tuloksi ovat hyvä työmotivaatio, asioiden nopea omaksuminen sekä työssä viihtyminen. (Kauhanen, 151 - 153, 2010)

Perehdyttämisen laajuus tulee määritellä työtehtävän ja työsuhteen pituuden mukaisesti. Esimerkiksi kesätöissä tai lyhyissä sijaisuuksissa perehdyttämiseen on käytössä lyhyempi aika, kuin vakituiseen työsuhteeseen tulevalle. Tällöin lyhyeenkin perehdytysprosessiin tulisi sisällyttää vain kaikkein oleellisin tieto. Myös pitkien poissaolojen, kuten perhevapaiden jälkeen töihin palaaville tulisi suunnitella tarpeen mukainen perehdytys. Myös henkilön ammattitaito, tulevan tehtävän rooli, työkokemus ja ikä vaikuttavat myös perehdytyksen laatuun. (Österberg, 2005, 90 – 92)

4.3 Palkitseminen

Palkitsemisella (rewarding) tarkoitetaan niin rahallisia palkitsemisen muotoja, kuten palkkaa ja muita etuja ja bonuksia, kuin aineettomia palkintoja, joita ovat muun muassa sosiaaliset edut, urakehitys ja arvostus. Yksinkertaisuudessa palkitsemisen voidaan katsoa olevan vastine työntekijän antamalle ajalle ja työpanokselle. Työn odotukset ovat kuitenkin muuta kuin hinta tekemälleen työlle, sillä ihmiset haluavat tuntea arvostusta, tuntea

kuuluvansa ryhmään sekä tuntea turvallisuutta. Toisille työ tarjoaa myös statusarvoa. (Kauhanen, 2010, 115)

Oikean palkitsemismallin luominen on haastava prosessi. Ihmiset arvostavat eri asioita. Toisille työn pysyvyys ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeämpiä kuin raha, kun taas toiset sopeutuvat huonompiinkin työoloihin, kunhan rahakorvaus on tarpeeksi suuri. Sitoutumisen kannalta tärkeää on tunnistaa henkilöille sopiva palkitsemismalli, joka tukee hänen motivaatiota. Palkitsemisstrategia sisältää palkitsemisen yleiset periaatteet pitkällä aikavälillä. Siinä voidaan pohtia henkilöstön sitouttamisen kannalta, mistä henkilöitä halutaan palkita, mitä palkitsemisen keinoja käytetään, miten esimerkiksi tulospalkkiot jaetaan tai miten yritys sijoittuu työmarkkinoilla verrattuna kilpailijoihin. (Viitala, 2013,139-140)

Palkitsemispolitiikka sisältää käytännön toimenpiteet, joilla palkitseminen suoritetaan. Sen tehtävänä on turvata yrityksen asema markkinoilla. Kun palkitsemispolitiikka on kunnossa, houkuttelee se uusia työntekijöitä, ja takaa pysyvyyden yrityksessä. Kun ihmiset kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, läpinäkyväksi ja pitkäjänteiseksi, tuo se tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Viitala, 2013, 141)

Kirjailija Edvard Prewitt väittää, että raha on vähiten tärkeä motivaattori katsottaessa työntekijän lojaaliutta organisaatioon. Hänen mukaansa se kannustaa vaihtamaan yritystä sinne, missä palkka on korkeampi. Sen sijaan, että palkan avulla yritettäisiin sitouttaa työntekijöitä, Prewitt suositteleekin panostamaan oikeaan työskentely-ympäristöön. Tämä pitäisi sisällään sen, että arvostetuille työntekijöille tarjotaan monia mahdollisuuksia oppia uusia taitoja ja tarjota rakentavaa palautetta heidän suorituksestaan. (Harvald Business School press, 2006, 7-8)

4.4 Kehittymismahdollisuudet

Yksi tehokkaaksi todettu sitouttamisen keino on tarjota henkilöstölle mahdollisuuden kehittää henkilökohtaista osaamistaan, tietoa ja ammattitaitoa, edetä urallaan, sekä tarjota opiskelumahdollisuuksia. Kokemus mahdollisista etenemismahdollisuuksista ja kiinnostavat tulevat haasteet ylläpitävät työntekijöiden sitoutumista. Tutkimuksissa on osoitettu ammattilaisten arvostavan koulutusta ja urakehitysmahdollisuuksia palkkaa enemmän. Tämän vuoksi erilaisten urapolkujen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on etenkin nuorille tehokas keino sitouttaa heidät organisaatioon. (Lampikoski, 2005, 193-194)

Työnantaja voi tarjota myös mahdollisuuden suorittaa erilaisia tutkintoja, joko omin toimin tai yhteistyössä esimerkiksi oppilaitosten tai toisten yritysten kanssa. Vaarana kuitenkin on, ettei työntekijä karkaa tutkinto kädessä toiseen paikkaan, työnantajan maksettua koulutus. Tärkeää onkin huolehtia työntekijän pysyvyydestä myös koulutuksen jälkeen. (Lampikoski, 2005, 198-199)

4.5 Työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen

Työhyvinvointi on moniulotteinen käsite, ja sitä on selitetty eri näkökulmista. Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi suoriutua työtehtävistään (Viitala, 2013, 212). Työhyvinvointi koostuu työn mielekkyydestä, turvallisuudesta, terveydestä sekä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kasvaessa työhön sitoutuminen kasvaa, työssä jaksetaan paremmin ja myös sairauspoissaolot vähenevät (Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2016).

Työ- ja elinkeinominimisteriö jakaa työhyvinvoinnin neljään ulottuvuuteen, jotka ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus sekä neljäntenä ulottuvuutena voimavarojen suhde vaatimustasoon. (Kehusmaa, 2011, 15 - 16) Nämä kaikki neljä tekijää ovat merkittävässä osassa työssä jaksamisessa, ja samalla työhön sitoutumisessa.

Työssä jaksaminen ja hyvinvointi koostuu useista tekijöistä, joita ovat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri, työn hallinnan tunne ja työntekijän näkemys työyhteisöstä. Organisaatio pitää sisällään yrityksen vision, arvot ja strategian, sekä joustavan työympäristön, jossa työtä tehdään. Myös organisaation rakenne ja kulttuuri sisältyvät tänne. Esimiestoiminnassa erityisesti nousevat esille vuorovaikutus, kuuntelu ja kannustaminen. Työn hallinnan tunne muodostuu siitä, että työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin, etteivät asiat vain tapahdu itsestään tai toisten sanelemina. Hallinnan tunnetta kuvaavat myönteisyys, aktiivisuus ja sinnikkyys. Hyvä ilmapiiri puolestaan syntyy luottamuksesta, avoimuudesta, halusta auttaa toisia sekä toisten työn arvostamisesta. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen, 2007, 8 - 9)

Työilmapiirillä on myös tärkeä osa työssä viihtymisessä. Työturvallisuuskeskus määrittelee työilmapiirin ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi ja yhteistyöksi, joka syntyy joka-

päiväisessä tekemisessä ja toiminnassa. Myönteiseen ilmapiiriin kuuluu sujuva yhteistyö, yhteiset tavoitteet, varmuus tulevaisuudesta ja turvallisuudesta esimerkiksi työpaikan säilymisen suhteen. Myös selkeät yhteiset pelisäännöt ja vastuiden ja tehtävänjakojen selkeydestä lisäävät positiivista ilmapiiriä organisaatiossa. Kun henkilöstö on aktiivista, heidän osaamista ja kykyjä on huomioitu, tulee työyhteisöstä sujuva ja henkilöstöllä on uskoa ja kykyä ongelmanratkaisuun. (Työturvallisuuskeskus, 2016)

Myönteistä ilmapiiriä syö huono tiedonkulku. Erilaiset juoruilut ja huhut saattavat tuoda paineita ja ristiriitoja henkilöiden välille. Mikäli yhteiset pelisäännöt eivät ole selkeät, ja olemassa olevia sääntöjä rikotaan, luo se syyttelyä, riitoja, valitusta ja kielteisyyttä työyhteisöön. Ilmapiiri on tällöin kielteinen, ja johdon tulisi ymmärtää ilmapiirin merkityksen tärkeys, ja ottaa ilmapiirin vahvistaminen osaksi kehittämistoimintaa ja sitoutua kehittämiseen. (Työturvallisuuskeskus, 2016) Kuvassa 2 on kuvakaappaus Marja-Liisa Mankan tutkimuksesta Vuorovaikutteisesta johtajuudesta eri sukupolvien työssäjaksamisen keinoina vuosilta 2011-2012, jossa kuvataan nykyisessä työpaikassa jatkamaan kannustavia tekijöitä. Kuviosta voidaan nähdä, että kaikista merkittävimpänä tekijänä työssä jatkamisen kannalta on työyhteisön hyvä ilmapiiri.

Kuva 2, Manka, Marja-Liisa. 2013. Työyhteisötaidot –työnilon ja tuloksellisuuden lähde. SlideShare esitys 11.2.2013.

Ei ole siis yhdentekevää, millainen ilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Työilmapiiri on jopa mielekkäiden työtehtävien yläpuolella. Voiko tästä siis päätellä, että ihmiset sietävät jopa ”ei niin kivoja” työtehtäviä, jos työilmapiiri on kannustava ja hyvä?

4.6 Muut tekijät

Yksitoikkoista, samaa työtä päivästä toiseen – erityisesti suorittavaa työtä tekevillä tämä on yksi organisaatiosta lähtemisen syy. Tästä syystä työn rikastamisella, eli työn ja vastuun monipuolistamisella työssä, on merkittävä vaikutus organisaatiossa pysymiseen. Työn rikastaminen voi olla horisontaalisesti tai hierarkkisesti työtehtävissä siirtymistä, tai se voi olla vastuun ja vallan lisääminen tiimissä tai omassa työssä. Myös työnkierto kuuluu työn rikastamiseen. Lisäksi päätöksentekoon osallistuminen tuo haastetta ja uutta mielenkiintoa työhön. (Lampikoski, 2005, 203-207)

Työoloihin tai työolosuhteisiin liittyvät työn kuormittavuus, työtilojen järjestely, työajat, lämmitys, ilmastointi, parkkimahdollisuudet, työvaatteet ja työmatka, ylityöt ja vapaa-ajan järjestelyt. Eli kaikki ne fyysiset ja henkiset tekijät, jotka vaikuttavat työskentelymme ympäristöön lasketaan työolosuhteisiin. Mikäli esimerkiksi esimiestoiminta koetaan heikoksi, tiimien tai yksiköiden välillä havaitaan ristiriitoja, lisäävät nämä tekijät työtyytymättömyyttä, ja tätä kautta vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen.

Tampereen yliopiston professori Marja-Liisa Manka viittaa esityksessään Työyhteisötaidot –työnilon ja tuloksellisuuden lähde, vuodelta 2013 Fred Luthansin jaotteluun psokologisen pääoman neljästä luokasta, joita ovat itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Itseluottamukseen kuuluu hallinnan tunne, että henkilön kyvyt riittävät haastavien tehtävien suoriutumiseen, ja että heillä itse tarvittava luottamus tästä. Toiveikkuuteen liittyy tahdonvoima ja halu suunnata kohti tavoitteita, sekä myös löytää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Realistisessa optimismissa nähdään asioiden myönteiset puolet, ja kohdattaessa ongelmia, sitkeys kertoo periksi antamattomuudesta, ja siitä, että ongelmien ei anneta lannistaa. (Manka, 2013, slide 51 – 59)

5 Työmotivaatio

5.1 Mitä on työmotivaatio?

Pelkkä se, että työntekijät työskentelevät vuosi toisensa perään yrityksessä ei riitä. Heillä pitää olla halu työskennellä. Motivoitunut henkilöstö on menestyvän yrityksen salaisuus. (Huczynski, Buchanan, 2013) Työmotivaatio on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista käytöstä, jossa motiivimme ohjaavat ja virittävät käytöstämme. Motivoitunut käyttäytyminen on kontrolloitu tila, jossa käyttäytyminen on vapaaehtoista ja tapahtuu omasta halusta. Motiivit ovat meidän erilaiset halut ja tarpeet sekä vietit sisällämme. (Juuti, 2006)

> ” Työmotivaatio on ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta kesto ja voimakkuus” (Lämsä & Hautala, 2005, 80)

Työmotivaatiotutkimuksissa on todettu, että motivaatio syntyy työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden yhteisvaikutuksesta. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Sisäiseen motivaatioon kuuluu työn sisältö ja siitä itsestään syntyvä motivaatio. Ulkoisena motivaationa on jokin ulkoinen lähde, kuten palkka tai taloudelliset edut. Aikaisemmin on ajateltu, että työtä tehdään elannon saamiseksi. Nykyisen katsomuksen mukaan se ei kuitenkaan riitä työpaikassa pysymiseen, vaan tarvitaan muuta. (Viitala, 2013, 160)

Organisaation kannalta motivaatioon tutustuminen on tärkeää, sillä organisaation menestymiseen, tuottavuuteen ja toimintaan vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden motivaatio. (Juuti, 2006, 37 – 38) Monet tekijä toki vaikuttavat ihmisten motivaatioon työpaikalla, mutta työnantajien haasteena onkin miettiä, mitkä tekijä motivoivat juuri heidän työntekijöitä. Gary Lathman esittää teoksessaan *Work Motivatio. History, Theory, Reserch, and Practice* mielenkiintoisia kysymyksiä aiheesta. Hän kysyykin, että onko motivaatio ja asenne yhteydessä toisiinsa? Tai jos henkilö pitää työstään, onko hän silloin motivoitunut? Voiko työntekijöiden motivaation ”ostaa”, ja milloin ja miten rahaa voi käyttää tehokkaaseen käyttäytymiseen? (Lathman, 2007, 5)

Motivaatiotutkimukset saivat alkunsa 1900 –luvun alkupuolelta. Esimerkiksi Freudin teoria vuodelta 1913, jossa ihmisen persoona jakautuu kolmeen osaan, id, ego ja yliminä.

Näiden kolmen vuorovaikutuksessa syntyy käyttäytymisemme. (Juuti, 2006, 41) Mentäessä 1950 –luvulle, mielestäni tärkeänä motivaatioteoriana näen Abraham Maslown tarvehierarkian. Hän on pyramidin avulla kuvannut ihmisten tarpeita alimmasta fysiologisista tarpeista turvallisuuteen, hyväksynnän/liitynnän/rakkauden vaiheeseen, jonka jälkeen tulee arvostuksen tarve ja korkeimpana huipulla on itsensä toteuttamisen vaihe. (Latham, 2011, 30 – 31) Ideana teoriassa on, että mikäli alemman tason tarpeita ei ole täytetty, ei henkilö voi siirtyä korkeamman portaan tasolle. Tämä on niin sanottu tarveteoria. Mikäli tarvetta ei tyydytetä, syntyy tyytymättömyyttä, ja kun se täytetään, tulee tyytyväisyyttä. Alemman tason kerrokset eivät motivoi enää niiden tultua täyteen ja korkeamman tason tarpeita voi tyydyttää useammalla tavalla. (Juuti, 2006, 45) Maslown teoriaa on käytetty pohjana esimerkiksi työhyvinvointia tutkittaessa. Esimerkiksi Rauramon hyvinvoinnin portaat pohjautuvat tähän teoriaan. (Kehusmaa, 2011, 16 – 18)

Latham pohti myös rahan suhdetta motivaatioon. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijöistä käsittelee muun muassa rahaa motivoijana. Sen mukaan työmotivaation voi jakaa tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä tuo motivaatiotekijät, jotka liittyvät itse työhön, ja jotka tuovat positiivista asennetta ja tyytyväisyyttä. Hygieniatekijät tuovat työtyytymättömyyttä, eivätkä liity työtehtäviin, vaan ympäristöön. Näitä tekijöitä aiheuttavat eri tekijät, kuten motivaatiotekijöitä ovat tunnustus työstä, vastuu, työ itsessään, ja uran kehitys sekä saavutukset. Hygieniatekijöitä ovat yrityspolitiikka ja hallinto, palkka, työturvallisuus ja henkilösuhteet työpaikalla. Motivaatiotekijöiden avulla voidaan lisätä motivaatiota. Huono tila hygieniatekijöissä puolestaan synnyttää työtyytymättömyyttä ja heikentävä motivaatiota. Hygieniatekijöiden ollessa kunnossa ne eivät kuitenkaan lisää motivaatiota, vaan tilanne on niin sanotusti normaali. (Lämsä, Hautala, 2005, 84) Eli tämän teorian pohjalta työpaikoilla tulisi kiinnittää huomiota, että hygieniatekijät ovat kunnossa, mutta motivoidessa työntekijöitä, tulisi keskittyä työn sisältöön ja urakehityksiin, eikä esimerkiksi palkkaan.

6 Tutkimus

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia, mitä henkilöstön sitoutumisella organisaatioon tarkoitetaan. Halusin selvittää voiko aihetta tutkia ja jos tai kun sitä voidaan tutkia, miten sitä voidaan tutkia ja mitä asioita täytyy ottaa huomioon. Halusin erityisesti selvittää onko Allen & Meyerin teoria sitoutumisen kolmesta komponentista validi organisaation sitoutumisen tutkimisen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää löytyykö vastauksista piirteitä siitä, että työntekijöiden tuntemuksensa sitoutumiseen voidaan jaotella Allen & Meyerin teorian mukaisesti kolmeen osa-alueisiin. Lisäksi plussaa olisi, jos siinä sivussa yleisellä tasolla tutkimuksen myötä voidaan kartoitta millä tasolla teorian perusteella henkilöstön sitoutuminen on kohdeyrityksessä.

Suoritin kyselyni telemarkkinointiin keskittyvässä yrityksessä, joka toimii Etelä-Suomessa useassa eri toimipisteessä. Yrityksen palveluihin kuuluu mm. B to B ja B to C palvelut ja myynti, kuten koulutuspalveluiden myyntiä, jäsenyyksien myyntiä, uusasiakashankintaa, ammatti- ja erikoislehtien ja kirjojen myyntiä, markkinakartoituksia, käyntien buukkausta sekä ilmoitusmyyntiä. Kohdeyritys valikoitui tutkimukseen henkilökohtaisen kontaktini vuoksi, jolloin pystyin joustavasti ja nopealla aikataululla toteuttaa tutkimukseni. Tutkimusjoukoksi päätyi rajattu porukka, jolle kysely annettiin.

6.1 Menetelmät ja aineistonkeruu

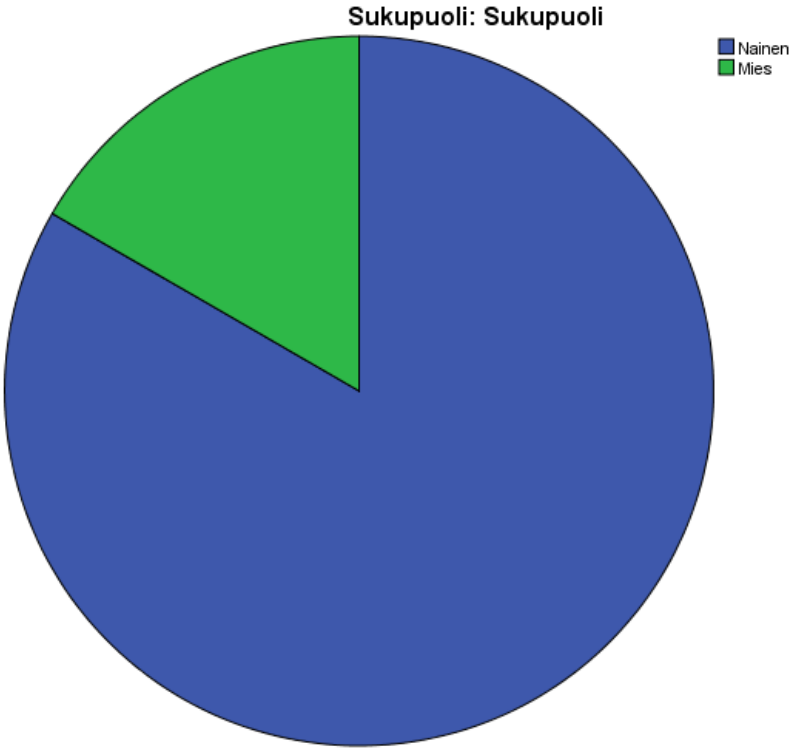
Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella, määrällisellä tutkimusmenetelmällä syksyllä 2016. Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat Allen & Meyerin tutkimuksiin ja teoriaan kolmesta komponentista. Allen ja Meyer laativat vuonna 1990 *Original Commitment Scale Items* –kyselylomakkeen, jolla mitataan työntekijöiden sitoutumisen tasoja organisaatiossa kolmen komponentin mukaan. Laatimani kyselylomake, ja siinä kysytyt kysymykset pohjautuvat tähän kolmijakoiseen kyselylomakkeeseen. Lisäsin myös itse muutaman minua kiinnostavan kysymyksen, sekä loppuun muutaman avoimen kysymyksen.

Tulokset on kerätty yhden työpäivän, 6.9.2016 lounastaukoa ennen henkilöstöltä paperisilla kyselylomakkeilla. Jokainen työntekijä sai rauhassa ja itsenäisesti täyttää lomakkeen työpisteellään, jotteivat työntekijät näe toistensa vastauksia. Vastaajille kerrottiin, että kyselyyn ei ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Painotin kyselyn arkaluontaisuuden

vuoksi etteivät työntekijöiden henkilöllisyydet tule paljastuneeksi vastauksista, sillä käsittelen tulokset luottamuksellisesti. Kiitokseksi vastauksista he saivat syötäväksi pullaa, keksiä sekä suklaata. Palautetut vastaukset laitoin siihen varattuun kirjekuoreen. Myöhemmin siirsin paperisten kyselylomakkeiden tuloksen tekemäni e-lomakkeen kautta sähköiseen muotoon tulosten analysointia varten.

7 Tulokset

Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 12 henkilöä, heistä 10 oli naisia ja miehiä 2. Kysely tehtiin rajatulle, kohdennetulle porukalle, minkä vuoksi vastauksien lukumäärä on pieni. Kaikki, joille kysely annettiin, vastasivat siihen, joten vastausprosentti oli 100 % kokonaisuudessaan. Miesten lukumäärän ollessa niin pieni, en tulosten analysoinnissa tule erottelemaan sukupuolia, jottei miesten henkilöllisyys ja mielipiteet tule esille.



Yllä oleva kuvaaja kuvaava vastaajien sukupuolta. Vastaajien ikäjakauma oli nuorimmasta 23 – vuotiaasta vanhimpaan 59 – vuotiaaseen. Vastaajista enemmistö, eli kahdeksan henkilöä työskenteli toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, ja yksi työntekijä määräaikaisessa työsuhteessa. Kolme vastaajaa ei valinnut tähän kohtaan mitään.

Kysyttäessä työskenteleekö henkilö kokoaikaisesti vai osa-aikaisesti, myös tässä yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymykseen. Vastaajista puolet, eli kuusi vastaajaa työskentelivät kokoaikaisesti ja viisi henkilöistä osa-aikaisesti. Nämä olivat taustatietoja kyselyssä.

Työsuhteen laatu: Tämänhetkinen työsuhteeni on

		Vastauksia	Prosenttia	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	määräaikainen	1	8,3	11,1	11,1
	toistaiseksi voimassa oleva	8	66,7	88,9	100,0
	Yhteensä	9	75,0	100,0	
Tyhjiä	vastauksia	3	25,0		
Yhteensä		12	100,0		

Työsuhteen laatu: Tämänhetkinen työsuhteeni on

		Vastauksia	Prosenttia	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	osa-aikainen	5	41,7	45,5	45,5
	kokoaikainen	6	50,0	54,5	100,0
	Yhteensä	11	91,7	100,0	
Tyhjiä	Vastauksia	1	8,3		
Yhteensä		12	100,0		

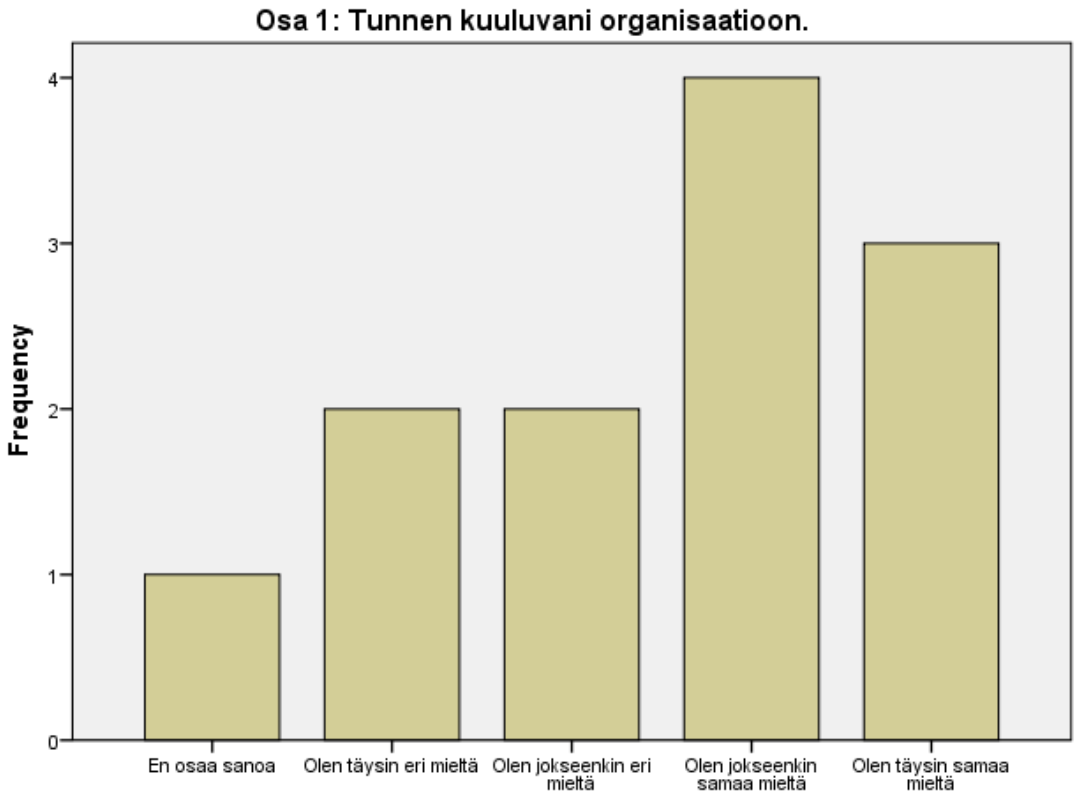
7.1 Osa I, Affektiivinen sitoutuminen

Osassa 1 vastattiin kysymyksiin, jotka olivat väittämiä Allen & Meyerin kolmen komponentin teoriasta affektiivisesti sitoutuneesta työntekijästä. Tätä ei tietysti kerrottu vastaajille. Tarkoituksena oli selvittää, että mitä enemmän vastaajat vastaavat ”Olen jokseenkin samaa mieltä” tai ”Olen täysin samaa mieltä”, sitä syvemmin työntekijät ovat kyseisellä ulottuvuudella sitoutuneita. Vastausvaihtoehdot olivat Olen täysin eri mieltä, Olen jokseenkin eri mieltä, En osaa sanoa, Olen jokseenkin samaa mieltä, ja Olen täysin samaa mieltä. Käytin 1-5 asteikkoa, jossa täysin eri mieltä oli 1 ja täysin samaa mieltä 5. Osassa 1 keskimäärin 2-3 henkilöä oli vastannut ”En osaa sanoa”. Tämä on melko paljon, sillä reilu viidennes vastauksista oli mielipiteetön. Tämä vaihteli kysymyksestä riippuen. Myös joku tyhjä vastaus oli jätetty. Tämän vuoksi suoraa johtopäätöstä ei voi tehdä, että työntekijät ovat affektiivisesti sitoutuneita tai eivät ole.

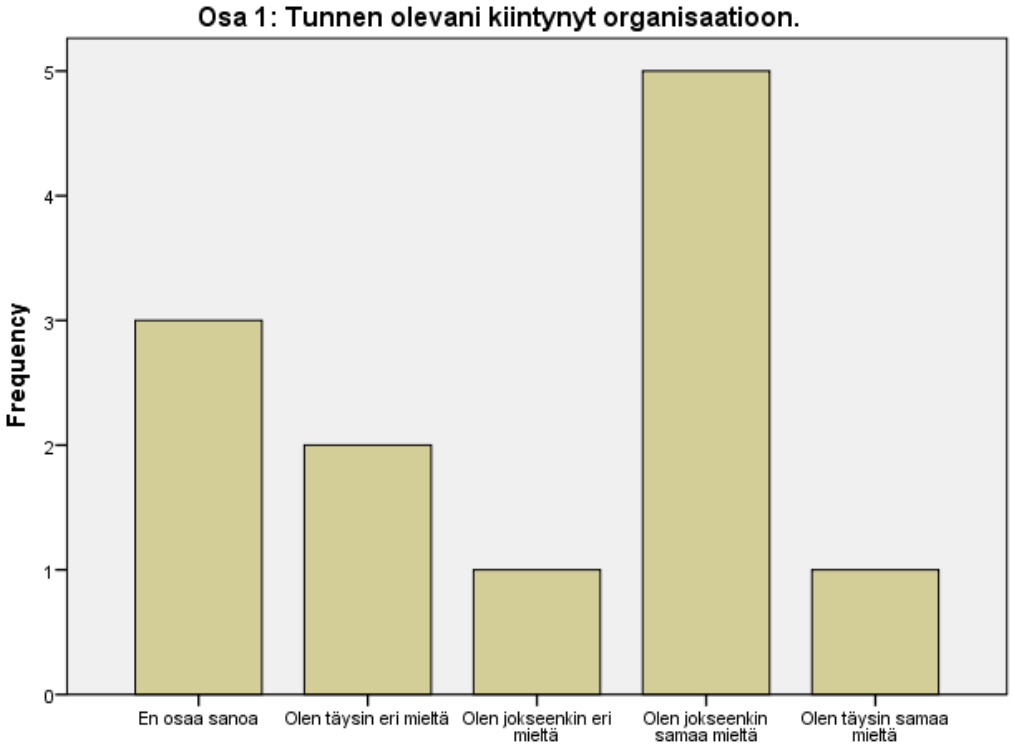
Statistics, Osa 1, Affektiivinen sitoutuminen

		Osa 1: Työskentelisin mielellläni loppu työurani tässä organisaatiossa	Osa 1: Keskustelen mielellläni yrityksestäni henkilöiden kanssa, jotka eivät työskentele samassa yrityksessä.	Osa 1: Tunnen, että organisaation ongelmat ovat myös minun ongelmia	Osa 1: Tunnen kuuluvani organisaatioon.	Osa 1: Tunnen olevani kiintynyt organisaatioon.	Osa 1: Koen tuntevani kuuluvuuden tunnetta organisaatioon.	Osa 1: Voin ylpeästi kertoa työskenteleväni täällä.
N	Valiidi	12	11	12	12	12	11	12
	Tyhjiä	0	1	0	0	0	1	0
Keskiarvo		2,75	2,27	3,33	3,33	3,17	3,09	2,50
Pienin arvo		1	1	1	1	1	1	1
Suurin arvo		5	4	5	5	5	5	4

Kuviossa näkyy vastausten lukumäärät ja tyhjät vastaukset. Jos keskiarvo on 3,00 tai sen päälle voidaan sanoa joukon olevan jokseenkin affektiivisesti sitoutuneita, eli melko samaa mieltä väittämien kanssa. Taas mitä lähemmäs kulua 5 keskiarvo näyttää, sitä vahvemmin voitaisiin sanoa henkilöstön olevan sitoutunut kyseisellä tavalla. Kysymyksessä Tunnen kuuluvani organisaatioon 7 henkilöä kahdestatoista kertoi olevansa täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä. Kysyttäessä kiintymystä organisaatioon ja tuntuvatko organisaation ongelmat omilta ongelmilta, puolet vastaajista vastasivat myös olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Toinen puoli jakautui En osaa sanoa tai täysin/jokseenkin eri mielisiin, joten myös näiden vastaajien kesken affektiivisia sitoutumisen piirteitä löytyi. Kokonaisuudessaan kaikkien kysymysten yhteinen keskiarvo oli 2,92, joten tulos on alle 3,00. Tämä voi tarkoittaa, että yleisellä tasolla keskimäärin ei olla niin affektiivisesti sitoutuneita tai ei osata sanoa, mutta vastausten taso vaihteli hyvin paljon täysin eri mieltä täysin samaan mielipiteeseen. Yhden henkilön täysin eri mielipiteet vaikuttavat merkittävästi keskiarvoon sitä huonontaen. Vastaajien joukossa oli yksi henkilö, joka vastasi hyvin kielteisesti kaikkiin, joten näin pienessä joukossa sillä on suuri merkitys keskiarvoon, vaikka melko hyviä tuloksia joukosta myös löytyi.



Osa 1: Tunnen kuuluvani organisaatioon.



Osa 1: Tunnen olevani kiintynyt organisaatioon.

Osassa 1 kysymys Voin ylpeästi kertoa työskenteleväni täällä ei saanut yhtään täysin samaa vastausta, ja jokseenkin samaa mieltä oli vain kaksi vastaajaa. Neljä vastaajaa ei osannut vastata ja täysin/jokseenkin eri mieltä oli 6 vastaajaa, eli puolet vastanneista. Kysymys ”Keskustelen mielelläni yrityksestäni henkilöiden kanssa, jotka eivät työskentele samassa yrityksessä” ei saanut yhtään täysin samaa mieltä -vastauksia, ja jokseenkin samaa mieltä oli vain kaksi vastaajaa. Täysin/jokseenkin eri mieltä oli yhteensä yli puolet, eli seitsemän vastaajaa.

Osa 1: Voin ylpeästi kertoa työskenteleväni täällä.

		Vastauksia	Prosenttia	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	4	33,3	33,3	33,3
	Olen täysin eri mieltä	2	16,7	16,7	50,0
	Olen jokseenkin eri mieltä	4	33,3	33,3	83,3
	Olen jokseenkin samaa mieltä	2	16,7	16,7	100,0
	Yhteensä	12	100,0	100,0	

Osa 1: Keskustelen mielelläni yrityksestäni henkilöiden kanssa, jotka eivät työskentele samassa yrityksessä.

		Vastauksia	Prosenttia	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	2	16,7	18,2	18,2
	Olen täysin eri mieltä	3	25,0	27,3	45,5
	Olen jokseenkin eri mieltä	4	33,3	36,4	81,8
	Olen jokseenkin samaa mieltä	2	16,7	18,2	100,0
	Yhteensä	11	91,7	100,0	
Ei vastausta		1	8,3		
Yhteensä		12	100,0		

7.2 Osa II, Jatkuvuussitoutuminen

Osan kaksi kysymykset liittyivät Allen & Meyerin teorian jatkuvuusteoriaan. Asteikko ja vastausvaihtoehdot olivat samoja kuin osassa yksi. Tämän osion kysymyksiin vastattiin kaikkiin, eli tyhjiä vastauksia ei ollut lainkaan. Keskiarvoa kun katsotaan, niin yhtä kysymystä *"Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyä tässä yrityksessä, on, että lähteminen vaatisi melkoisia henkilökohtaisia uhrauksia"* lukuun ottamatta keskiarvo nousi kaikissa kysymyksissä päälle 3,0 joten tulosten perusteella voisi tehdä yleisen kevyen päätelmän että työntekijät ovat *jokseenkin* jatkuvuusperustein sitoutuneita. Toki hajontaa löytyy, mutta tässä osiossa kysymysten tulokset olivat melko yhdenmukaisia, kun taas jos vertaa osaan 1, jossa hajonta oli paljon suurempaa.

Osa 2 Jatkuvuussitoutuminen

		Osa 2: Minun olisi hankalaa jättää organisaationi tällä hetkellä, vaikka haluaisinkin.	Osa 2: Liian iso osa elämästäni häiriintyisi jos päättäisin, että haluan lähteä organisaatiostani tällä hetkellä	Osa 2: Tällä hetkellä syyni pysyä organisaatiossa johtuvat niin tarpeesta kuin halusta.	Osa 2: Minusta tuntuu, että minulla on liian vähän muita vaihtoehtoja lähteäkseni yrityksestä.	Osa 2: Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyä tässä yrityksessä, on, että lähteminen vaatisi melkoisia henkilökohtaisia uhrauksia. Toinen työnantaja ei mahdollisesti vastaa kaikilta etuuksiltaan, joita minulla on täällä.
N	Valiidi	12	12	12	12	12
	Tyhjä	0	0	0	0	0
Keskiarvo		3,42	3,33	3,50	2,83	3,08
Pienin arvo		1	1	1	1	1
Isoin arvo		5	5	5	5	5

Osan yksi vastauksia jos vertaa osan kaksi vastauksiin, hajonta oli huomattavasti suurempaa osassa yksi kuin osan kaksi vastauksissa. Mahdollisesti osan yksi vastanneista osa on syvemmin affektiivisesti sitoutuneita, ja osa ei juuri lainkaan. Toisaalta työntekijät voivat olla eri vahvuisesti samaa mieltä eri osioiden kanssa. Siksi ehkä vaihtelu oli suurempaa kuin osassa kaksi. Osan kaksi viidestä kysymyksestä neljän kysymyksen vastauksien keskiarvot olivat yli 3.00, ja osan kaksi yleinen keskiarvo oli 3,23 eli suurin osa vastauksista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä.

7.3 Osa III, Normatiivinen sitoutuminen

Osa 3 Normatiivinen sitoutuminen

		Osa 3: Mielestäni ihmiset vaihtavat organisaatiota liian usein tänä päivänä.	Osa 3: Tunnen velvollisuutta pysyä tämänhetkisen työnantajani palveluksessa.	Osa 3: Vaikka lähtemiminen olisi hyödyksi minulle, en tunne että se olisi oikein organisaatiotani kohtaan tällä hetkellä.	Osa 3: Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaationi nyt.	Osa 3: Tämä organisaatio ansaitsee lojaaliuteni.	Osa 3: En lähtisi organisaatiostani tällä hetkellä, koska minulla on velvollisuuden tunne täällä työskenteleviin ihmisiin.	Osa 3: Tunnen olevani velkaa organisaatiolleni.	Osa 3: Olen tyytyväinen työmotivaatioonni tällä hetkellä	Osa 3: Vapaa-aika on minulle tärkeämpää kuin työ.
N	Valiidi	12	12	12	12	12	12	11	12	12
	Tyhjä	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Keskiarvo		3,42	3,00	2,17	2,42	3,42	2,25	1,82	4,00	3,50
Pienin arvo		2	1	1	1	2	1	1	2	2
Korkein arvo		5	5	5	5	5	5	5	5	5

Kolmas osa liittyi normatiiviseen sitoutumiseen. Asteikko ja vastausvaihtoehdot olivat myös samat kuin edellisissä. Osan kolme, kaksi viimeisintä kysymystä eivät olleet Allen & Meyerin teoriasta, vaan ne olivat omia kysymyksiäni. Kyselylomakkeen ulkonäön ja vastausvaihtoehtojen vuoksi sijoitin ne normatiivisten kysymysten yhteyteen. Vastausten perusteella tuloksien mukaan henkilöstö ei ole kovinkaan vahvasti tunne velvollisuuden

tunnetta yritystä kohtaan. Osan 3 seitsemän ensimmäisen kysymyksen, eli Allen & Meyerin teorian kysymysten kokonaiskeskiarvo oli 2,64. Tämä jää alle 3,00 joten tulosten perusteella voitaisiin tehdä päätelmä, ettei henkilöstö ole kovin vahvasti normatiivisesti sitoutuneita. Huomiona myös tässä, että luku ei ollut paljoa alle kolmosen, joten ei myöskään voida täysin sanoa, etteivät työntekijät ole yhtään normatiivisesti sitoutuneita. Taas huomiona pieni vastaajaryhmä, jonka vuoksi vakavia tulkintoja ei sovi tehdä.

Vastanneista puolet kokee, että organisaatio ansaitsee heidän lojaaliuden. Mutta esimerkiksi 7 vastaajista eivät tuntisi syyllisyyttä jos jättäisivät organisaation nyt, eikä heillä ole tulosten perusteella kovin vahvaa velvollisuuden tunnetta siellä työskenteleviin ihmisiin, sillä jokseenkin ja täysin samaa mieltä olivat vain 2 vastaajista.

Osa 3: Olen tyytyväinen työmotivaatiooni tällä hetkellä

		Vastauksia	Prosentti	Valiidi Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	2	16,7	16,7	16,7
	Olen jokseenkin eri mieltä	2	16,7	16,7	33,3
	Olen jokseenkin samaa mieltä	2	16,7	16,7	50,0
	Olen täysin samaa mieltä	6	50,0	50,0	100,0
	Yhteensä	12	100,0	100,0	

Tulosten perustella voidaan kuitenkin sanoa, että henkilöiden työmotivaatio on hyvä, sillä puolet vastaajista on vastannut olevansa täysin samaa mieltä ja kaksi vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä, joten yhteensä kahdeksalla vastaajalla on vähintään jokseenkin hyvä työmotivaatio. Se on mielestäni hyvä tulos. Pari henkilöä on ollut jokseenkin eri mieltä ja samoin pari henkilöä ei ole vastannut kysymykseen, mutta vastaukset ovat kuitenkin melko hyvät.

Osa 3: Vapaa-aika on minulle tärkeämpää kuin työ.

		Vastauksia	Prosentti	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	3	25,0	25,0	25,0
	Olen jokseenkin eri mieltä	3	25,0	25,0	50,0

	Olen jokseenkin samaa mieltä	3	25,0	25,0	75,0
	Olen täysin samaa mieltä	3	25,0	25,0	100,0
	Yhteensä	12	100,0	100,0	

Vapaa-ajan tärkeydestä kysyttäessä vastaukset jakautuivat täysin tasaisesti. Mielestäni tämä oli jopa hieman yllättävää, sillä olisin odottanut että enemmistä vastaa vapaa-ajan olevan tärkeämpää kuin työ, mutta tietysti tulokset ovat tältä osin positiivisia.

7.4 Osa IV, Muut kysymykset

Osa neljä oli itse laatimiani kysymyksiä. Uuden työpaikan etsiminen vuoden sisällä jakoi mielipiteitä. Kolme vastaajista ei osannut sanoa. Se voi olla hyvä tai huono juttu, joka kertoo todennäköisesti siitä että vastaaja ei ehkä ole ajatellut asiaa tai ei koe sitä todennäköiseksi juuri nyt. Melko tai hyvin epätodennäköiseksi asian kokivat viisi työntekijää, ja yksi koki työpaikan vaihtamisen vuoden sisällä hyvin todennäköiseksi ja kolme melko todennäköiseksi. Joku yksittäinen henkilö kyllä oli hyvin todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa.

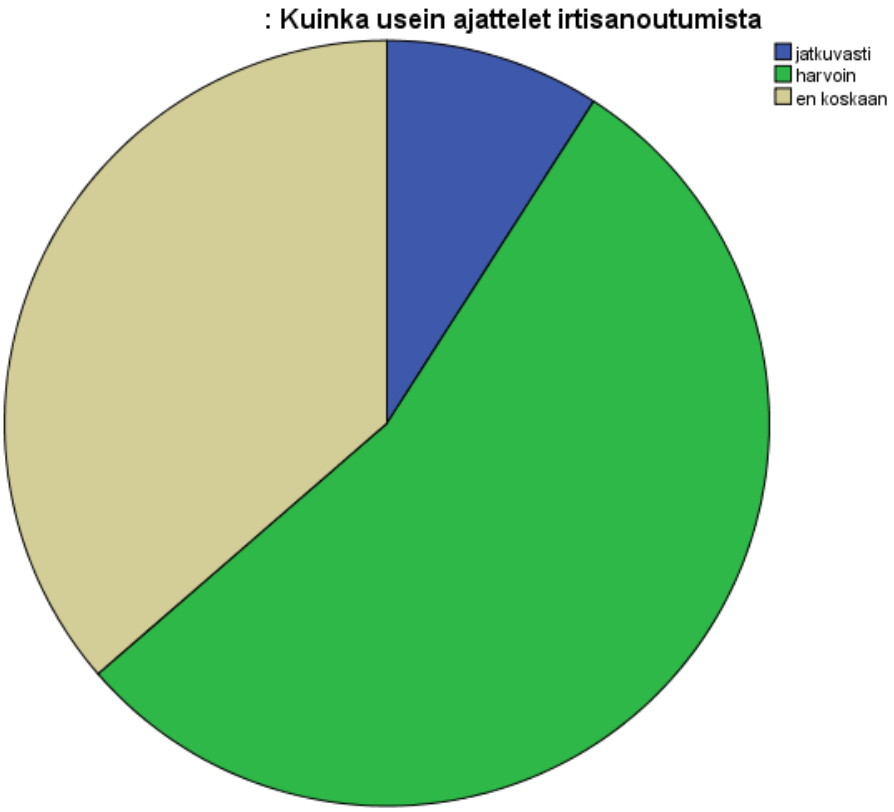
Osa 4: Kuinka todennäköisesti etsit uutta työtä tulevan vuoden aikana?

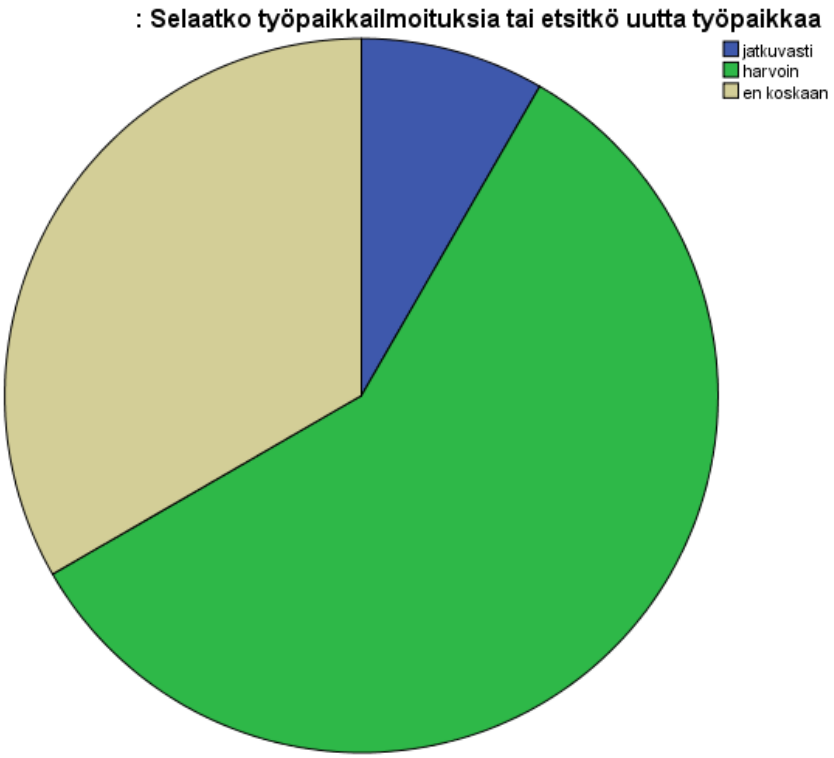
		Vastauksia	Prosentti	Valiidi prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	3	25,0	25,0	25,0
	Hyvin epätodennäköisesti	3	25,0	25,0	50,0
	melko epätodennäköisesti	2	16,7	16,7	66,7
	Melko todennäköisesti	3	25,0	25,0	91,7
	Hyvin todennäköisesti	1	8,3	8,3	100,0
	Yhteensä	12	100,0	100,0	

Osa 4: Odotan mahdollisuutta lähteä organisaatiosta.

		Vastauksia	Prosentti	Valiidi prosentti	Kumulaiivinen prosentti
Valiidi	En osaa sanoa	3	25,0	25,0	25,0
	Hyvin epätodennäköisesti	2	16,7	16,7	41,7
	melko epätodennäköisesti	4	33,3	33,3	75,0

Melko todennäköisesti	2	16,7	16,7	91,7
Hyvin todennäköisesti	1	8,3	8,3	100,0
Yhteensä	12	100,0	100,0	





Avoimiin kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti. Ensimmäinen avoin kysymys oli, että halutessasi voit vapaasti kertoa kuinka viihdyt organisaatiossa tai mikä motivoi sinua. Kysymyksen tarkoituksena oli nostaa esille motivaatiotekijöitä, tai jos kyselyn perusteella ei tule kaikki asiat esille, tässä niille olisi vapaa kenttä. Seitsemän kahdestatoista vastaajasta vastasi tähän kysymykseen. Työntekijöiden vastausten perusteella heitä motivoi raha, vaihtelu, työilmapiiri sekä esimerkiksi onnistumisen tunne. Alla on vastaajien vastauksia:

> ”Viihdyn, koska "paikallinen sopiminen" onnistuu täällä melko hyvin, motivoivaa on tienata sitä paremmin mitä myy” (Vastaaja numero kaksi)
>
> ”Minua motivoi työssäni mm. myytävät tuotteet, hyvät työystävät ja ennen kaikkea raha. Raha ei kuitenkaan korvaa sitä, mikäli työilmapiiri on huono.” (Vastaaja numero kolme)
>
> ”Vaihtelu motivoi minua” (Vastaaja numero viisi)
>
> ”Viihdyn hyvin, raha ja onnistumisen tunne motivoi sekä vastuun lisääntyminen” (Vastaaja numero yksitoista)

Vastaaja numero kymmenen mainitsi motivoivaksi työmatkat ja työajat, itsenäisen työn sekä mukavat työkaverit. Myös vastaaja numero yksi kertoi hyvin työtovereiden olevan motivoivaa, sekä esimiesten ja myöskin palkan (eli rahan), mutta kertoi myös että hänellä ei oikein ole muita työmahdollisuuksia. Vastausten perusteella eniten heitä näytti yhdistävän raha ja hyvät työkaverit.

Toinen avoin kysymys liittyi kehityskohtiin. Uskoin, että vaikka sitoutuminen olisi hyvää, usein silti löytyy jotain kehittämisen kohteita, ja halusin myös että vastaaja kertoisi miten niitä käytännössä voitaisiin kehittää. Ja näin myös oletus piti paikkaansa, sillä kahdeksan vastaaja antoi vastauksen tähän kohtaan. Kysymys oli: *Tässä voit kommentoida vapaasti mitä kehitettävää olisi toimintatavoissa? Mikä saisi sinut sitoutumaan työnantajaan paremmin? Mitä toimenpiteitä ne vaatisivat?* Paljon vastauksista liittyi myös rahaan, esimerkiksi myyntitavoitteisiin, tulospalkkioon tai parempaan provisioon.

> ”Paremmat myyntitavoitteet kannustusta” (Vastaaja yksi)
>
> ”Yksikkökohtainen tulospalkkio” (Vastaaja neljä)
>
> ”Vielä paremmat myyntituotteet + provisio parempi” (Vastaaja kymmenen)

> ”Vaikka myynnistä kertyvä provisio motivoi, olisi kiva kun välillä asetettaisiin tavoitteita, joihin päästyä saisi rahallisen bonuksen eikä kirjoja tai karkkia... Tuntipalkka voisi myös kasvaa vuosien mittaan, niin että tuntisi olevansa arvostetumpi.” (Vastaaja kaksi)

Yllä oleva vastaaja numero kaksi kertoi rahan tuovan arvostusta, ja toivoisi sen kehittyvän vuosien mittaan, jotta tuntisi olevansa arvostetumpi. Hänellä ei kuitenkaan ollut vuosien palvelusuhdetta yritykseen. Hänellä toiveena tuntea arvostusta on rahallinen palkitseminen. Eräs vastaaja oli maininnut esimerkiksi ”lisää vastuuta”, joten lisäisikö se vastaajan tuntemaa arvostusta?

Yksi vastaaja oli antanut vastauksen, jossa hän toivoi selkeämpiä toimintamalleja, ja jokaiselle samaoja sääntöjä, eikä jatkuvia toimintatapojen muutoksia. Hän selvästikin koki kehitysideaksi samanvertaisuuden ja toimintatavat. Hänen vastauksesta huokui epäoikeudenmukaisuuden tunne. Vastaaja olisi toki voinut tarkentaa vastauksissa mitä toimintatapoja ja minkälaisissa säännöissä hän kokee ettei toimita kaikkien kanssa samalla tavalla, joten se jäi arvailun varaan. Tunne reilusta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta on tietysti tärkeää. Työntekijä selvästikin arvostaa suoraviivaisia toimintamalleja, jotka ovat kaikille samat. Ehkä mainittu ”paikallinen sopiminen” toisen kohdalla hän kokee epäreiluksi, syitä on vaikea sanoa. Lomaltapaluurahan mainitsi kaksi vastaaja. Yrityksessä ei ole käytössä yleissitovaa työehtosopimusta, joka määrittelisi lomaltapaluurahaa. Raha on myöskin tässä vastauksessa esillä.

Viimeinen kysymys oli: *Koetko, että sitoutuminen työnantajaa/organisaatiota kohtaan on muuttunut työskennellessäsi yrityksessä? Miten? Ja jos on, mistä luulet sen johtuvan?* Teoriassani käsittelin sitä, että sitoutuminen voi muuttua työsuhteen aikana. Halusin tutkia, pitääkö väite paikkaansa. Ja kyllä se piti paikkaansa, mutta kuten seuraavista vastauksista voidaan päätellä, voi muutos olla positiivista tai negatiivista:

> ”On muuttunut, olen nyt sitoutuneempi kuin ennen, koska olen saanut työskentelyaikanani kestäessä kerättyä omaa asiakasrekisteriä ja pääsen ainakin vähän vaikuttamaan myytäviin tuotteisiin. Myös joustava sopiminen on hyvä juttu. (siirryin osa-aikaiseksi kun muutin kauemman, 4pv/vko)” (Vastaaja kaksi)

> ”Juu -työilmapiiri on parempaanpäin” (Vastaaja neljä)

> ”Sitoutumiseni on selvästi alentunut ja tulokseni ajoittain romahtanut. Tämä johtuu mielestäni liian vähäisestä perehdytyksestä/koulutuksesta uuteen projektiin...” (Vastaaja kolme)

> ”On muuttunut, aiemmin sitouduin paremmin. En halua vastata tähän jälkimmäiseen kysymykseen” (Vastaaja viisi)

> ”Kyllä, olen kehittynyt työssäni ja saanut myöskin hyvää, positiivista palautetta esimieheltäni!”
>
> ”Olen pysynyt täällä koska työyhteisö on mukava eikä ole muita työmahdollisuuksia” (Vastaaja yksi)

Vastaaja kolme viittasi perehdyttämisen tarpeeseen. Teoriassani mainitsin sitouttamisen keinoksi perehdyttämisen. Perehdytys on tärkeää työsuhteen alussa jotta uusi työntekijä pääsee sisään yritykseen, mutta kuten vastaaja mainitsee, tulisi perehdytys muistaa myös uusissa työtehtävissä. Monesti kiireessä se saattaa jäädä huomioimatta. Vastaaja kymmenen mainitsi palautteen ja esimiehen sitouttamisen keinoihin. Vastaaja yksi mainitsi, että työyhteisö on mukava, eikä ole muita työmahdollisuuksia. Näitä teemoja käsittelin myös aikaisemmin. Teoriaosuudessa käsittelin Ursinin teoriaa, jonka mukaan valintojen vähäisyys syö sitoutumista, ja mikäli tallaiselle henkilölle tulee mahdollisuus lähteä yrityksestä, hän myös todennäköisesti lähtee. Toisaalta myös käsittelin Mankan tutkimusta, jossa hyvä työilmapiiri voi kompensoida esimerkiksi ei niin hyviä työtehtäviä. Vastaus liittyy suoraan mielestäni kumpaankin ja vahvistaa niiden totuudenmukaisuutta.

Tulosten analysoinnissa haluan nostaa esille yleisesti huomioitavat kehityskohteet, jotka tulosten pohjalta nousivat esiin. Vastaajissa oli henkilö, joka oli hyvin todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa tulevan vuoden sisällä, sekä kolme henkilöä, jotka olisivat melko todennäköisesti vaihtamassa työpaikkaa. Lisäksi kolme henkilö ei osannut sanoa. Tämä tulosten perusteella kuulostaa melko huolestuttavalta. Kuten teoriassani olin käsitellyt, rekrytointi ja osaavien henkilöiden löytäminen vie aikaa ja rahaa. Siksi tähän aisaan voisi yrittää saada muutosta. Keinoina mainittiin vastauksissa esimerkiksi työtoverit, lisäperehdytys, palaute ja esimieheltä saatu tuki.

Toinen huomioni keskittyy rahaan motivaatiotekijänä. Useat vastaajat olivat maininneet rahan motivoivasi tekijäksi. Saisiko rahallisen palkitsemisen avulla työntekijät jäämään yritykseen, ja sitoutumaan paremmin? Valitettavasti korkeimpana sitoutumisen komponenttina oli jatkuvuussitoutuminen, jossa osaltaan lasketaan kustannuksia, mitä saa tai menettää jos lähtee tai jää yritykseen. Monesti tällöin henkilö saattaa vaihtaa paikkaa, jos hänelle tarjotaan parempaa palkkaa toisesta paikasta. Joten raha ei välttämättä ole sitouttavana tekijänä paras, mutta motivoinnissa se näyttäisi toimivan vastaajiin.

Vastaajat eivät tunteneet olevansa velkaa organisaatiolle, eivätkä tuntisi syyllisyyttä jos he lähtisivät yrityksestä. He eivät myöskään olleet kovin ylpeitä kertomaan työskentelevänsä yrityksessä. Normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen kasvattaminen lisää Allenin & Meyerin mukaan sitoutumista. Työntekijät tulisi saada vielä enemmän kiintymään yritykseen, ja työyhteisöön. Mielestäni oli lupaavaa, että työilmapiiriä kehuttiin, joten velvollisuuden tunne muita kohtaan voi kehittyä, mikä kasvattaisi normatiivista komponenttia. Affektiivista sitoutumista voisi yrittää kehittää. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi käymällä läpi työntekijän tärkeyden yritykselle ja selventämällä hänen tärkeyttään yrityksessä. Tällöin työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Myös kehittymismahdollisuuksia lisäämällä affektiivista sitoutumista voisi yrittää kasvattaa. Toki yrityksessä tälläkin hetkellä tarjotaan esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksia suorittaa esimerkiksi tutkinto töiden ohella. Toki, jos työntekijä ei koe halua sitoutua tunneperäisesti yritykseen, ei tarjotuilla mahdollisuuksilla ole niin suurta merkitystä.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten sitoutumista voidaan tutkia, ja mitä tulee ottaa huomioon. Mielestäni onnistuin tutkimuksen tavoitteissa, ja todistin, että teoreettisestä viitekehyksestä muodostetun kyselyn avulla sitoutumista voidaan tutkia. Pienen kohdejoukon perusteella voisin sanoa, että Allen & Meyerin Organizational Commitment Scale on valiidi sitoutumisen tutkimiseen myös isomassa organisaatiossa. Tulosten vastaukset pohjautuivat hyvin teoriaani, ja esimerkiksi avointen kysymysten vastaukset liittyivät käsittelemiini aiheisiin, joka oli tarkoituskin. Olin jopa yllättynyt, kuinka hyviä vastauksia sain avoimista kysymyksistä liittyen teoreettiseen viitekehykseeni. Tämä todistaa, että olin teoriassa käsitellyt oikeita aiheita.

Teoriaan pohjautuen sitoutumista voidaan käsitellä Allen & Meyerin käyttämän kolmen komponentin tavoin. Tässä kyselyssä ei voida suoraan sanoa, että henkilöstö olisi vahvasti johonkin yhteen osa-alueeseen jakautunut. Tämä toisaalta todistaa sen, että henkilöstö voi olla yhtä aikaa monella eri tavalla sitoutuneita. Olin ehkä toivonut, että saisin tuloksista jonkin vahvan osa-alueen, ja voisin sen perusteella kuvailla kuinka henkilöt ovat sillä hetkellä sitoutuneita. Tämä ei tietysti ollut realistinen toive, ja uskonkin että tuloksien hajonta on melko normaalia tämän tyyppisessä pienessä kyselyssä, kun se tehtyiin pienelle porukalle. Yksittäisten henkilöiden vahvat mielipiteen tai toisaalta jos ei osaa sanoa niin vaikuttavat merkittävästi näin pienessä joukossa. Pääasia kuitenkin on,

että laatimani kysely oli onnistunut, ja hypoteesi piti paikkaansa, että oikeasti sitoutumista voidaan tutukia Allenin & Meyerin teorian pohjalta.

Vaikka tavoitteena oli tutkia sitoutumisen tutkimista, minua tietysti samalla kiinnosti saamieni vastauksien tulokset verrattuna Allen & Meyerin teoriaan. Vahvimmilla kyselystä saamieni tulosten mukaan, jos katsotaan keskiarvoa, oli jatkuvuussitoutuminen. Ei tosin pidä mennä sanomaan että tulos oli vahva, koska sitä se ei ollut, mutta keskiarvon perusteella jatkuvuussitoutumisen osiossa, eli osassa 2 oli korkein keskiarvo, eli vastaajat olivat väitteiden kanssa jokseenkin samaa mieltä. Tulosten perusteella voisi tietysti miettiä keinoja, joilla affektiivista sitoutumista saataisiin entisestään lisättyä. Tämä kun on teorian mukaan se syvin sitoutumisen muoto. Affektiivista sitoutumista voisi yrittää kasvatettua esimerkiksi yhteishenkeä lisäämällä erilaisten tapahtumien kautta tai niin että henkilöt lisäävät luottamusta toinen toistaan kohtaan. Tämä ei toki ole mitenkään helppoa. Myös ikäjakauma tutkimukseen vastanneiden kesken 22 -vuotiaasta 59 -vuotiaseen on iso. Tämä tietysti aiheuttaa haasteita toimintatapoihin, sillä eri-ikäisillä saattaa olla eri tarpeita ja haluja niin toimintatapojen kuin motivoinnin yhteydessä.

8.1 Työn validiteetti

Mielestäni kysely vastaa hyvin opinnäytetyöni teoriaa. Tämä johtuu siitä, että käytin kyselyni pohjana Allen & Meyerin laatimaa kyselylomaketta. Eli viitekehys tutkimukselleni on sopiva. Haasteena kuitenkin oli saada englannin kielellä tehty kysely suomen kielelle niin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Jouduin jättämään muutamia kysymyksiä pois omasta kyselystäni, sillä en saanut niitä käännettyä hyvälle suomen kielelle, niin että vastaaja ymmärtää kysymyksen. Käyttämäni kysymykset yritin kuitenkin muotoilla niin hyvin kuin pystyn, mutta tietysti aina on riski, että joku ei ole ymmärtänyt kysymystä, kuten olisin halunnut. Mielestäni riski on olemassa, mutta se ei kuitenkaan loppujen lopuksi ole kovin suuri. Kyselyni toteutin paperisilla kyselylomakkeilla, jossa oli mielestäni melko selkeäsi esitetty vastausvaihtoehdot, sekä kysymykset omissa osissa, joten kaikki kysymykset eivät olleet yhteen putkeen. Joissain kohdissa vastaus oli jätetty tyhjäksi. Tämä on tietysti paperisen kyselylomakkeen huono puoli, sillä siinä on mahdollisuus että jokin kysymys unohtuisi vastata, tai esimerkiksi avoimissa kysymyksissä käsialasta ei saisikaan selvää, jolloin vastausta ei voi käyttää. Tämän olisi voinut välttää e-lomakkeella, jossa vastaajan on pakko valita jokin vaihtoehto. Toisaalta se olisi pakottanut ihmisen vastaamaan jopa tavalla, jota hän ei ole ymmärtänyt tai ei oikeasti ole samaa mieltä, mutta on vain valinnut vaihtoehdon, koska oli pakko valita.

Siirsin paperiset vastauslomakkeet käsin itse syöttämällä tekemääni e-lomakkeeseen, joten tietysti kun tehdään manuaalista työtä, olisi riskinä, että vastaus on tallennettu virheellisesti. En kuitenkaan huomannut vastauksia käsitellessäni, että näin olisi käynyt, joten uskon virheen todennäköisyyden melko pieneksi. Ulkoinen validiteetti, eli tulosten yleistettävyys muihin kohteisiin ei ole hyvä. Tutkimus nimenomaan vastaa tämän pienen kohdennetun ryhmän sen hetkisiä ajatuksia ja mielipiteitä, eli tuloksien perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä, että kaikissa telemarkkinointiyrityksissä tulokset olisivat samankaltaisia. En voi tehdä edes tulkintaa siitä, että tutkimuksen tulokset koskisivat koko yritystä ja kaikkia toimipisteitä, vaan rajallisen tutkimukseni tulokset kertovat vain sen hetkisestä tilanteesta tässä tietyssä toimipisteessä. Yrityksessä tehdään myyntityötä, joten esimerkiksi aamun myynnit ja fiilis vaikuttavat todennäköisesti merkittävästi siihen, miten ihmiset vastasivat kyselyyn. Tulokset voisivat olla hyvin erilaiset jos kysely tehtäisiin eri päivänä tai eri kellonaikaan. Tämän vuoksi kyselyä ei voida pitää kovin luotettavana siinä suhteessa.

8.2 Työn reliabiliteetti

Tutkimus suoritettiin yhden toimiston päivävuorolaisille, eli kyseessä oli suppea, mutta tietty, valittu ja rajattu joukko. Toimipisteitä sijaitsee myös neljällä muulla paikkakunnalla, joten jos koko yritystä ajatellaan perusjoukoksi, oli otanta melko suppea. Tutkimus suoritettiin päätoimipisteellä, mutta siitä huolimatta otoskoko on liian suppea voidaksemme tehdä koko yritystä koskevia päätelmiä. Kyselylomake annettiin kaikille, jotka päivävuorossa olivat töissä sinä päivänä. Kaikki palauttivat vastauslomakkeet, joten käytännössä vastausprosentti oli 100%. Tästä huolimatta, kuten sanottu otantakoko on kuitenkin melko pieni, joten voimme vain todeta että vastaukset kuvaavat sen päivän ja näiden henkilöiden sen hetkistä mielipidettä.

Mielestäni tutkimuksesta saatuja tuloksia sitoutumisen tasosta ei voida pitää kovin luotettavana. Tietysti tutkimus antaa yritykselle suuntaviivoja jos jokin on pahasti pielessä tai toisaalta erittäin hyvin, mutta mitään yleistyksiä tai luotettavia johtopäätöksiä tulosten perusteella ei voida tehdä. Mielestäni tutkimus yleisesti ja kyselylomake ovat luotettavia, ja uskon että sitä voitaisiin käyttää myöhemminkin ja uudestaan isossakin organisaatiossa. Ainoa virhe minkä tässä on voinut tehdä olisi, että en ole englannin kielestä kääntänyt tarpeeksi hyvälle suomen kielelle kysymyksiä. Tällöin vastaaja saattaisi ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin ne on tarkoitettu ymmärrettäväksi. Yritin kuitenkin kääntää

kysymykset mahdollisimman tarkkaan ja parhaani mukaan joten pidän riskiä melko pienenä.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset

Henkilöstön sitoutuminen on aiheena tärkeä ja mielenkiintoinen. Sen vuoksi uskon että sitä on jatkossakin tärkeä tutkia. Kyselyni oli pohjautunut Allen & Meyerin teoriaan, ja se on vain yksi tapa tutkia sitoutumista. Jatkossa voitaisiin tehdä myös kyselyitä, jotka pohjautuisivat johonkin eri näkökulmaan tai teoriaan, jolloin vastauksista voitaisiin saada erilaista tietoa mitä tämän kyselyn perusteella ei saatu. Esimerkiksi itse en tulosten analysoinnissa vertaillut määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien sitoutumisen tasoa vakituisen työsuhteen omaaviin. Kuten teoriaosuudessani olin sitä käsitellyt määräaikaiset voivat olla huonommin sitoutuneita, ja kokea ettei heitä arvosteta samalla tavalla, ja he tuntevat itsensä turvattomammiksi, koska vakituinen työsuhde tuo turvallisuuden tunnetta. En pienen otoskoon vuoksi voinut käyttää määräaikaista työsuhdetta mittarina, sillä määräaikaisten työntekijöiden henkilöllisyydet olisivat paljastuneet. Myös osa-aikaisten sitoutumista kokopäiväisiin työntekijöihin olisi mielenkiintoista tutkia jatkossa, onko sillä vaikutusta sitoutumiseen.

Sitoutumista tutkittaessa tulee olla erityisen tärkeää pitää henkilöiden identiteetti turvattuna. Aihe on niin herkkä, joten tutkimusta tehdessä täytyy huolehtia, että jokainen saa täyttää rauhassa yksin omat vastauksensa. Omassa tutkimuksessa esimerkiksi tein vain päivävuoron työntekijöille kyselyn, sillä en olisi pystynyt varmistamaan, ettei tuloksia pääse kukaan toinen lukemaan iltavuorossa kun en itse ole paikalla. Esimerkiksi jos esimies on vastuussa vastausten keräämisestä, voi hän vaikka iän perusteella arvata kuka ja mitä henkilö on vastannut. Täten, vaikka otoskokoa olisinkin saanutkin hieman suuremmaksi jos iltavuoro olisi ollut mukana en sitä tehnyt.

Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia organisaation kaikkien henkilöiden sitoutumista yritykseen käyttämälläni kyselylomakkeella. Näin saataisiin kattava kuva koko yrityksestä, ja mahdollisesti ehkä sitten voitaisiin tehdä yleisiä päätelmiä sitoutumisen tasoista kyseisessä organisaatiossa. Tutkimus olisi hyvä tehdä myös eri vaiheissa, ja sillä voitaisiin saada selville kehitystä parempaan/huonompaan suuntaan, ja sitä kautta voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Myös kaksi vastaajaa olivat maininneet avoimissa kysymyksissä heidän sitoutumisensa muuttuneen sillä aikaan kun he ovat olleet töissä. Tätä tietysti voitaisiin tutkia syvemmin, onko sitoutuminen kasvanut esimerkiksi työuran edetessä, tai mahdollisesti aseman tai vastuun kasvaessa.

Vaikka saataisiin tehtyä kattavakin mittaus, täytyy kuitenkin muistaa, ettei analysoi tuloksia mustavalkoisesti. Täytyy ottaa huomioon että sitoutuminen on monimuotoinen asia. Kaikkiin asiat eivät välttämättä johdu yrityksen toimintatavoista. Jos esimerkiksi juuri valmistunut insinööri kertoo haluavansa vaihtaa työpaikkaa ollessaan tarjoilija eikä ole motivoitunut, tämä todennäköisesti kertoo hänen etsivän oman alan töitä, eikä niinkään työpaikan kehityskohteista.

Allen & Meyerin teoria on teoria organisaatioon sitoutumisesta. Sitoutuminen on laaja käsite, ja sitä voidaan tutkia monelta muultakin kantilta. Coheenin teoria sitoutumisesta käsittelee sitoutumista laajalta näkökulmalta, joten suosittelen jatkossa muita tutustumaan tähän teoriaan ja sen erityispiirteiden perusteella tekemään tutkimuksen. Myös esimerkiksi sitoutumista ammattiin olisi mielenkiintoista tutkia. Ei niinkään organisaation näkökulmalla, johon itse suuntauduin vaan tutkia, mitkä asiat vaikuttavat henkilön sitoutumiseen ammattia tai alaa kohtaan.

Oma arvioni opinnäytetyöprosessin onnistumisesta on kaiken kaikkiaan hyvä. Aihe on mielestäni mielenkiintoinen, ajankohtainen sekä liittyy suuntautumisopintoihini. Teoriaan olen onnistunut omasta mielestäni valitsemaan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön vaadittavan laajuisen viitekehyksen, ja olen yrittänyt käsitellä organisaation sitoutumista useasta eri näkökulmasta. Kuitenkin jos jossain olisin voinut kehittää, niin se on itsessään opinnäytetyöprosessi ja aikataulutus. Kuten monille, myös minulle kävi klassisesti. Eli opintojen loppuvaiheessa kun siirtyy työelämään, ei aikaa ja motivaatiota opinnäytetyön loppuun tekemiseen meinaa riittää. Joten neuvoni muille olisikin, että kun opinnäytetyön aika lähenee, tartu siihen avoimesti ja reippaasti, ja hoida se alta pois niin ei tarvitse myöhemmin stressata. Oma prosessini vei vuoden päivät, ja siihen aiheen valinta ja henkinen valmistautuminen vielä puoli vuotta lisää. Itse pääsääntöistä, aktiivista työstämistä tästä ajasta on oikeastaan muutama kuukausi. Kuitenkin matkan varrella on ollut muutoksia henkilökohtaisessa elämässäni, joten loppuen lopuksi aikataulu ei itseäni vaivaa. Uskon, että ilman tarttumista uusiin haasteisiin en olisi saavuttanut asioita joita valintojen kautta olen saavuttanut. Asioita pitää osata priorisoida, ja välillä muut asiat menivät opinnäytetyön edelle. Nyt kuitenkin olen tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

Allen, Natalie & Meyer, John. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology. The British Psychological Society. Http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%AE.pdf. Luettu 3.3.2016.

Brandberry, Travis. 2015. 9 Things Managers Do That Make Good Empoyees Quit. Entrepeneur, 9.9.2015. Https://www.entrepreneur.com/article/249903. Luettu 23.10.2016.

Cambridge Dictionary. 2016. Http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commitment. Luettu 4.3.2016

Cohen, Aaron. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 17, 336–354.

Cohen, Aaron. 2003. Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, NJ.

Hagemann, Gisela.1991. Motivoinnin taito. Englanninkielisestä käsikirjoituksesta The Motivation Manual suomentanut Ullan Arkki Oy, Ulla Roponen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1991.

Harvard Busines School Press. 2006. Retaining Your Best People. The Results-Driven Manager Series. HarvaldBusiness School Publishing Corporation.

Hälikkä, Antero. 2006. Systeeminen ihmiskäsitys III. Innovo Ky. Kirjoitelmia. http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/systeem_3.html#sitoutuminen. Päivitetty 4.1.2006. Luettu 10.3.2016.

Jaros, Stephen. 2007. Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. The Icfai Journal of Organizational Behavior, Vol. VI, No. 4. http://stevejaros.com/wp-content/uploads/2009/08/Jaros-ICFAI-2007-Meyer-and-Allen1.pdf. Luettu 5.3.2016.

Juuti, Pauli. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Järvinen, Pekka. 2004. Onnistu esimiehenä. WSOY 2001. WS Bookwell Oy. Juva 4. painos.

Kauhanen, Juhani. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.

Lampikoski, Kari. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Manka, Marja-Liisa. 2013. Työyhteisötaidot –työnilon ja tuloksellisuuden lähde. SlideShare esitys 11.2.2013. Http://www.slideshare.net/Prizztech/tyyhteistaidot-tynilon-ja-tuloksellisuuden-lhde-marjaliisa-manka-1122013-esitys?related=1. Luettu 25.3.2016.

Meyer, John & Allen, Natalie. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, Volume 1, Number 1.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Robinson, Dilys. Defining and creating Employee Commitment: A rewie of current research. http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf. Luettu 4.3.2016.

Ruokolainen, Mervi. 2001. Do Organizational and Job-Related Factors Relate To Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. University of Jyväskylä.

Sosiaali- ja Terveysministeriö. 2016. Työhyvinvointi. Http://stm.fi/tyohyvinvointi. Luettu 27.3.2016.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Työyhteisön ilmapiiri. Http://www.ttk.fi/index.phtml?s=133. Luettu 7.5.2016.

Ulrich, Dave. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki. Käännös Kirsti Iivonen

Ursin, Klaus Af. 2001. Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Hämeen kirjapaino Oy, Tampere. Claupex-kustannus.

Viitala, Riikka. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. 4., uudistettu painos.

Österberg, Maritta. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita Publishing Oy.

Kyselylomake henkilöstön sitoutumisesta

Hei,

Olen liiketalouden opiskelija Metropolia Ammattikorkeakoulusta, ja opinnäytetyössäni tutkin henkilöstön sitoutumista tämänhetkiseen organisaatioonsa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta sen täyttäminen vie vain viitisen minuuttia. Olisin erittäin kiitollinen saamistani vastauksista. Tulen käsittelemään tulokset luottamuksellisesti, eivätkä vastanneiden henkilöllisyydet paljastu.

Osat I - IV1= Olen täysin ei mieltä 2= Olen jokseenkin eri mieltä 3= En osaa sanoa 4=Olen jokseenkin samaa mieltä 5= Olen täysin samaa mieltä

Ikä:	_____ vuotta	
Sukupuoli:	Nainen / Mies	(ympyröi oikea vaihtoehto)
Tämänhetkinen työsuhteeni on	määräaikainen / toistaiseksi voimassa oleva	(ympyröi oikea vaihtoehto)
	osa-aikainen/ kokoaikainen	(ympyröi oikea vaihtoehto)
Olen työskennellyt yrityksessä (vuotta):	0-1 2-3 4-6 7-8 yli 8	(ympyröi oikea vaihtoehto)

Osa I, Merkitse X sinua parhaiten kuvaavaan kohtaan. Joka riville yksi vastaus, kiitos.	1 Olen täysin eri mieltä	2 Olen jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Olen jokseenkin samaa mieltä	5 Olen täysin samaa mieltä
Työskentelisin mielelläni loppu työurani tässä organisaatiossa					
Keskustelen mielelläni yrityksestäni henkilöiden kanssa, jotka eivät työskentele samassa yrityksessä.					
Tunnen, että organisaation ongelmat ovat myös minun ongelmia.					

Tunnen kuuluvani organisaatioon.					
Tunnen olevani kiintynyt organisaatioon.					
Koen tuntevani kuuluvuuden tunnetta organisaatioon.					
Voin ylpeästi kertoa työskenteleväni täällä.					

Osa II, Kysymys	1 Olen täysin eri mieltä	2 Olen jokseenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Olen jokseenkin samaa mieltä	5 Olen täysin samaa mieltä
Minun olisi hankalaa jättää organisaationi tällä hetkellä, vaikka haluaisinkin.					
Liian iso osa elämästäni häiriintyisi jos päättäisin, että haluan lähteä organisaatiostani tällä hetkellä					
Tällä hetkellä syyni pysyä organisaatiossa johtuvat niin tarpeesta kuin halusta.					
Minusta tuntuu, että minulla on liian vähän muita vaihtoehtoja lähteäkseni yrityksestä.					
Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyä tässä yrityksessä, on, että lähteminen vaatisi melkoisia henkilökohtaisia uhrauksia. Toinen työnantaja ei mahdollisesti vastaa kaikilta etuuksiltaan, joita minulla on täällä.					

Osa III, Kysymys	1 Olen täysin eri mieltä	2 Olen jok-seenkin eri mieltä	3 En osaa sanoa	4 Olen jokseen-kin sa-maa mieltä	5 Olen täysin sa-maa mieltä
Mielestäni ihmiset vaihtavat organisaatiota liian usein tänä päivänä.					
Tunnen velvollisuutta pysyä tämänhetkisen työnantajani palveluksessa.					
Vaikka lähteminen olisi hyödyksi minulle, en tunne että se olisi oikein organisaa-tiotani kohtaan tällä hetkellä.					
Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin organisaationi nyt.					
Tämä organisaatio ansaitsee lojaaliuteni.					
En lähtisi organisaatiostani tällä hetkellä, koska minulla on velvollisuuden tunne täällä työskenteleviin ihmisiin.					
Tunnen olevani velkaa organisaatiolleni.					
Olen tyytyväinen työmotivaatiooni tällä hetkellä					

Vapaa-aika on minulle tärkeämpää kuin työ.					

Osa IV, Kuinka todennäköisesti:	1 Hyvin epätodennäköisesti	2 melko epätodennäköisesti	3 en osaa sanoa	4 melko todennäköisesti	5 hyvin todennäköisesti
Kuinka todennäköisesti etsit uutta työtä tulevan vuoden aikana?					
Odotan mahdollisuutta lähteä organisaatiosta.					

	en koskaan	harvoin	usein	jatkuvasti
Kuinka usein ajattelet irtisanoutumista				
Selaatko työpaikkailmoituksia tai etsitkö uutta työpaikkaa				

Halutessasi voit vapaasti kertoa kuinka viihdyt organisaatiossa, tai mikä motivoi sinua.

Tässä voit kommentoida vapaasti mitä kehitettävää olisi toimintatavoissa? Mikä saisi sinut sitoutumaan työnantajaan paremmin? Mitä toimenpiteitä ne vaatisivat?

Koetko, että sitoutuminen työnantajaa/organisaatiota kohtaan on muuttunut työskennellessäsi yrityksessä? Miten? Ja jos on, mistä luulet sen johtuvan?

Kiitos vastauksista!