

Henkilöstön sitouttaminen

Case Peesipatu Oy

Riku-Pekka Syrjänen

Opinnäytetyö

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Riku-Pekka Syrjänen	
Työn nimi Henkilöstön sitouttaminen case Peesipatu Oy	
Päiväys 17.10.2013	Sivumäärä/Liitteet 40/2
Ohjaaja(t) Anneli Juutilainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Peesipatu_Ov / K-Citymarket Päiväranta	
Tiivistelmä Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön sitoutumisen taso yrityksessä Peesipatu Oy. Samalla oli tarkoitus tarkentaa, mitkä asiat tarkalleen vaikuttivat sitoutumisen tasoon. Havainnoista pyrittiin yritysjohdon kanssa etsimään mahdollisia parannuskohteita ja antamaan johdolle mahdollisimman tarkka kuva henkilöstön sitoutumisen tasosta. Tutkimus suoritettiin työkiireiden takia kyselytutkimuksena. Kysely jaettiin kaikille halukkaille osallistujille. Alku olettamana oli että yrityksen sisäinen henki on korkealla ja henkilöstö hyvin sitoutunutta. Tutkimus onnistui tavoitteessaan saada selville sitoutumisen taso ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yleinen sitoutumisen taso on yrityksessä korkealla tasolla, sekä työmotivaatio että työilmapiiri hyvällä mallilla. Validiteettia voi heikentää se, että kyselyyn vastasi pääasiassa noin kolme vuotta yrityksessä työskennelleet henkilöt. Pois jäivät siis pidemmän työuran tehneet henkilöt ja tämä on tämän tutkimuksen heikoin asia. Tämä tulee ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Kyselyn tuloksista ei suoraan tullut esille mitään uutta tällä tutkittavalla alueella, mutta antoi tarkemman kuvan kohdeyrityksen sisäisestä tilanteesta. Tuloksia voidaan jossain määrin yleistää, koska tuloksissa oli paljon yhteistä yleisen sitouttamista käsittelevän teorian ja erilaisten lähdeteosten kanssa. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää lähes sellaisenaan kohdeyrityksessä henkilöstön toiminnan ja hyvinvoinnin kehittämiseen. Muissa yrityksissä tai työyhteisöissä tuloksia ei sellaisenaan voida käyttää, koska jokainen yhteisö on erilainen ja siksi tulokset voivat olla hyvin erilaisia. Tulokset ja käytetyt menetelmät voivat kuitenkin antaa suuntaa toisessa yrityksessä tehtävälle vastaavanlaiselle tutkimukselle. Jatkotutkimuksena kohdeyritykseen voisi tehdä sarjan seurantakyselyitä. Näin voitaisiin tutkia muutoksia sitoutumisessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä halutulla aikavälillä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tulosten keruu tehdä haastattelemalla. Näin vastauksiin saataisiin enemmän henkilökohtaista näkemystä sekä tuloksia vertaamalla voitaisiin nähdä miten aikaisemman kyselytutkimuksen ja haastattelun vastaukset eroavat toisistaan.	
Avainsanat sitouttaminen, motivoiminen	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Riku-Pekka Syrjänen			
Title of Thesis Employee engagement case Peesipatu Oy			
Date	17.10.2013	Pages/Appendices	40/2
Supervisor(s) Anneli Juutilainen			
Client Organisation/Partners Peesipatu Oy / K-Citymarket Päiväranta			
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this study was to determine the level of staff commitment to the company Peesipatu Oy. In addition, a further aim was to clarify possible factors contributing to the level of commitment. Findings regarding these aspects were processed with the management of the company to look for potential areas for improvement and to provide the most accurate picture of staff commitment levels. Due to a tight work schedule, the present survey was conducted through a questionnaire. The questionnaires compiled were distributed to all interested participants. The hypothesis was that the company's internal spirit is high and the staff are very committed and motivated.</p> <p>The study succeeded in its aim to find out the level of commitment and the factors affecting it. The general level of commitment within the company is at a high level and the motivation of the working environment in a good shape. The validity of this study can be weakened by the fact that the survey only included staff members who had less than three years of history with this company. Therefore, people who have had a longer history with the company were excluded from the study and this can dilute the results' significance and should also be taken into account when interpreting the results. The survey results do not make any new discoveries in this studied area, but managed to convey a more accurate picture of the target company's internal situation.</p> <p>The results can be generalized to a certain extent, because the results had much in common with the general theory of staff engagement and with a variety of reference studies. The results can be used almost entirely in the target company to help to improve staff performance and the development of well-being. In other companies or workplaces results can't be used as such, because every community is different and therefore the results may be very different. The results and the methods used may, however, give some indication to another company for a similar task for research.</p> <p>For further investigation of the target company there could be a series of follow-up studies. Focus could lie on changes in the levels of staff commitment and the factors affecting this. Further research could be done by interviewing the staff individually. Thus, the answers would have more personal insight. Moreover, this way it would be possible to make comparisons between a structured questionnaire and an interview and find out how they differ from each other.</p>			
Keywords commitment, engagement, motivation			

SISÄLTÖ

1	Peesipatu Oy	6
2	Käsittelyn vaiheet.....	7
3	Sitouttaminen	8
3.1	Sitouttamisen käsitteitä	9
3.2	Sitouttaminen toimintana	10
3.3	Sitouttaminen strategian osana.....	11
3.4	Motivoiminen.....	13
3.5	Motivaatioon vaikuttaminen	15
3.5.1	Palkkiojärjestelmä	16
3.5.2	Työn vaihtelevuus	17
3.6	Luottamus.....	18
4	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	20
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus	20
4.3	Kyselylomake	21
4.4	Otos	22
4.5	Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely	22
5	Tutkimuksen tulokset	24
5.1	Taustatiedot.....	24
5.2	Avoimet kysymykset sitoutumisesta.....	24
5.3	Sitoutumisen keinot	28
5.4	Yhteenveto tuloksista.....	30
5.5	Reliabiliteetti	31
5.6	Validiteetti	31
6	POHDINTAA	33

LIITTEET

JOHDANTO

Idea opinnäytetyön tekemiseen henkilöstön sitouttamisesta tuli työelämästä. Olen itse ollut töissä kohdeyrityksessä myyjänä kaksi vuotta. Ajatus kypsyi hiljalleen työn ohella miettiessä sitä, mikä motivoi ja ennen kaikkea se, mikä pitää tätä työtä tekevät henkilöt juuri tässä yrityksessä.

Omat havaintoni Peesipatu Oy:n sitouttamismenetelmistä ovat olleet yllättäviä siksi, että sitouttamisen keinoja on käytössä useampia yhtä aikaa. Esimerkiksi työntekijöitä palkitaan tuloksen mukaan tulospalkkioilla, hyvin menneestä vuodesta voidaan palkita tavaralahjoilla ja myös terveellisistä elämän tavoista palkitaan rahallisesti. Juuri näistä herääkin kysymyksiä, että ovatko nämä ainoita syitä, jotka pitävät henkilökunnan sitoutuneena yritykseen vai vaikuttavatko ne juurikaan sitoutumisen asteeseen?

Tavoitteenani on tutkia kohdeyrityksen henkilöstön sitoutumisen tasoa kyselyn ja omien havaintojeni pohjalta. Tuloksia vertaan olemassa olevaan teoriaan sitouttamisesta ja näin pyrin löytämään sitouttamisen malleja jotka yrityksessä on käytössä. Samalla arvioin niiden toimivuutta. Lopputuloksena on käsitys yrityksen henkilöstön sitoutumisen tasosta ja siitä, millä tavoin he ovat sitoutuneita.

Tutkimuksen tuloksien tarkoitus on toimia apuna yrityksen johdolle henkilöstön johtamisessa ja antaa kokemusta omiin tuleviin työtehtäviin.

Olen työskennellyt kohdeyrityksessä kaksi vuotta ja huomasin, kuinka hyvin henkilöstöä palkittiin hyvistä tuloksista. Mielessäni kuitenkin heräsi kysymyksiä siitä, mikä saa nämä työntekijät tekemään juuri tätä työtä. Kyseessä on kuitenkin vaihtelevalla toimenkuvalla oleva vuorotyö. Työ elintarvikekaupassa voi olla fyysisesti myös erittäin raskasta. Siitä sainkin ajatuksen tähän työhön.

Kyselin hieman työtovereilta ja kauppiaalta, olisiko tällaiselle kyselylle heidän mielestään tarvetta ja haluaisivatko he osallistua kyselyyn. Heidän mielestään ajatus oli loistava. Tämänkaltaiselle tutkimukselle oli siis myös tarve.

1 Peesipatu Oy

Peesipatu Oy on Kuopiossa sijaitseva elintarvikealan yritys, jonka tehtävänä on pyörittää K-Citymarket Päivärannan elintarvikeosastoa. Yrityksen omistajat ovat Pasi ja Terhi Toppari, jotka toimivat K-Citymarket kauppiaina. Yrityksen tavoite on tarjota Kuopion asukkaille seudun parasta palvelua ja parhaan valikoiman elintarvikkeita, erityisesti kalatiskin tuotteita. Yrityksessä on noin 25 työntekijää. Henkilöstön vaihtuvuus on päivittäistavarakaupalle tyypillisesti melko korkea.

2 Käsittelyn vaiheet

Aluksi käydään läpi sitouttamisen teoriaa. Tarkoituksena oli valita tähän työhön ja tarkemmin kohdeyritystä lähimpänä olevat teorian osat. Kyselylomakkeen rakenne ja muotoilu vaikuttivat myös käytettävän teorian määrään. Tässä työssä käydään läpi sitouttamista sen eri käsitteiden, toimintamallien ja strategisen näkökulmien avulla. Motivaatio ja motivoiminen ovat erityisen tärkeässä osassa kohdeyrityksen luonteen vuoksi.

Teorian jälkeen tulevat itse tutkimusmenetelmät. Tässä luvussa käsitellään käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja perustellaan niiden valinnat. Samassa luvussa kerrotaan myös itse kyselylomakkeesta sekä yleisesti kyselyn kulusta ja saatujen tulosten käsittelystä.

Viimeisessä osassa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Tuloksia verrataan käytettyyn teoriaan ja kyselyn kysymykset käydään yksi kerrallaan läpi. Vastauksia käydään läpi yhteenvetona, mutta jos vastauksissa on jotain poikkeavaa, on sekin otettu käsitelyssä huomioon.

3 Sitouttaminen

Isoahon (2007) mukaan sitoutumisen aste määritellään lähes aina työntekijän yrityksessä tekemänsä työuran pituuden mukaan. Kuitenkaan asia ei ole aivan näin mustavalkoinen. Ihminen on sosiaalinen olento ja sitoutumiseenkin siis vaikuttaa huomattavasti suurempi joukko tekijöitä. Sitoutumisen tasoon vaikuttaa myös johtoportaan kyky edistää sitoutumista esimerkiksi motivoimalla työntekijöitä, luomalla luottamusta sekä saada työntekijät sisäistämään yrityksen sisäiset arvot. Toisin sanoen sitouttaminen tarkoittaa yhtä aikaa työntekijän arvostusta yrityksen arvoja ja toimintamalleja kohtaan, sekä työntekijän motivoituneisuutta toteuttaa yrityksen visiota (Isoaho 2007, 138-139).

Tämänhetkisessä työmarkkinatilanteessa on esitetty synkkiä tulkintoja, siitä millaisia mahdollisuuksia ja edellytyksiä sitouttamiselle on olemassa. ”On sanottu, että väliaikaisuuden ja epävarmuuden leimaamassa tilanteessa, looginen side pyrintöjen ja saavutetun välillä murtuu, työelämän perustaksi mielletty moraalinen tai psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijöiden välillä hajoaa, työn vaihtosuhte kääntyy työntekijän kannalta kestävämmän epäreiluksi tai että luottamusyhteiskunta rapautuu. Kuitenkin samaan aikaan sitoutumisen vaatimusta pidetään yllä ja sitoutuminen nähdään edelleen elimellisenä osana hyvää ja toimivaa työsuhdetta.” (Virsu 2012, 10).

Ydinkysymyksiä henkilöpolitiikassa on aina ollut sitoutuminen yritykseen ja solidaarisuus yritystä kohtaan. Sitouttaminen on aina ollut osa johtamisen ja työelämän tutkimusta jo 1960-luvulta lähtien. Työntekijöiden koulutustason nousu sekä yritysten koon yleinen kasvu laukaisivat kiinnostusta sitouttamista kohtaan. Suunnittelu- ja kehitystyön tekeminen yrityksissä johti aikanaan siihen, että suuri osa aikaisemmin itsenäisistä ammatinharjoittajista ja palveluntarjoajista siirtyi palkkatyöläisiksi yrityksiin. Syntynyt asetelma johti uudenlaista johtamista, solidaarisuutta ja sitouttamista koskeviin kysymyksiin. (Kiiänmaa 1996, 148)

Sitouttaminen on käsitteenä laaja. Sitouttamiseen liittyy erilaisia henkilöstön johtamisen näkökulmia, jotka yhdessä vaikuttavat henkilöstön sitoutumisen tasoon. Yritysjohdolta tulevien viestien perille saaminen, erilaisten ihmisten kohtaaminen työyhteisössä sekä jokapäiväiset käytännön johtamistoimet ovat esimerkkejä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Sitouttamisen käsitteitä

Lampikoski (2005) kiteyttää sitoutumisen vallalla olevat käsitteet jotka kuvaavat sitoutumista kolmena eri ominaisuutena.

- 1) Vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen
- 2) Halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi
- 3) Vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa

Sitoutuminen on henkilökohtainen kognitiivinen tai asenteellinen käsite. Sitoutuminen on suoraan yhteydessä henkilön tunteisiin, kuten esimerkiksi velvollisuudentunteeseen tai vain rationaaliseen laskelmaan siitä, miten paljon kustannuksia seuraisi organisaation vaihdosta. Organisaation vaihdosta miettivä voi myös punnita sitä, että miten paljon parempaa palkkaa tai parempia vaihtoehtoja uran kannalta organisaation vaihto saattaisi tuoda. Edellä mainitut seikat ovat yleisesti pohdittuja seikkoja ja monta kertaa vaikuttavat suoraan organisaation vaihtoon. Vaihtopainetta voi myös aiheuttaa paljon henkilökohtaisemmatkin syyt, mutta ne eivät vaikuta henkilön sitoutumiseen aivan samalla tavalla.

Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. Tätä suhdetta lujittaa se, että työntekijä hyväksyy yrityksen tai organisaation arvot, visiot ja strategiat ja luottaa siihen, että työsuhte on jatkossakin hänelle hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, s.46)

Cohen (2004) listaa kirjassaan sitoutumisen eri muotoja. ”Omistava sitoutuminen” (engagement) kuvaa sitoutumista omaan työhönsä ja uraan. Mikäli työ- ja uratavoitteet saavutetaan, kuvaa se myös sitoutumista organisaatioon. ”Arvositoutumisella” Cohenin mukaan tarkoitetaan sitoutumista organisaation arvoihin ja tulosvaatimuksiin. Cohen tähdentää, että omistava sitoutuminen ja arvositoutuminen vähentävät oleellisesti haluja organisaation vaihdoksille, sekä parantavat työsuoritusten laatua ja tulosta. ”Paikkansa säilyttämään” keskittyvät vain säilyttämään vakanssinsa nykyisessä organisaatiossa. Cohenin mukaan, nämä henkilöt eivät yleensä havaitse merkittäviä mahdollisuuksia organisaation ulkopuolella. Paikkansa säilyttäjien työpanos on yleensä heikompi muihin sitoutujatyyppeihin verrattuna.

3.2 Sitouttaminen toimintana

”Sitoutuminen näkyy yleensä toiminnan ja toimintakyvyn kautta. Organisaatioiden tehokkuutta osoittavat hyvä tiedonkulku, osallistuminen, vaikuttaminen, vuorovaikutus, sitoutuminen, luottamuksellisuus, joustavuus, tukitoimet, koordinaatio, integraatio ja uudistumiskyky.” (Markkula 2011, 90)

”Sitouttaminen viittaa toisten ihmisten toimintaan vaikuttamiseen ja sitoutuminen jonkinlaiseen toimintaan, mutta miten nämä abstraktit käsitteet on aiemmassa tutkimuksessa sidottu konkretiaan, työelämän käytäntöön? Miten sitoutumista ilmaistaan ja mikä katsotaan riittäväksi tai huomion arvoiseksi merkiksi sitoutumisesta eli millä tavoin sitoutumiseen, sitoutumisen vaatimukseen vastataan? Onko sitoutuminen ensisijaisesti asennetta vai käyttäytymistä?” (Morgan ym. 2004, 361)

Keinoja sitouttamiselle on monenlaisia. Ulkoisina tekijöinä ovat erilaiset koneet ja kalusto, joilla työtä tehdään päivittäin. Nämä ovat jo niin sanotusti ”vakiovarusteita” työpaikoilla. Muita keinoja ovat muun muassa palkkaukseen liittyvä tulospalkkausjärjestelmä sekä työsuhteeseen liittyvät edut, kuten esimerkiksi terveydenhuolto ja koulutus. Edellä mainitut liittyvät olennaisesti henkilöstön hyvinvointiin ja sitä kautta henkilöstön koko hyvinvointiin. (Kuinka sitouttaa henkilöstö liiketoimintaan?)

Sitouttamista voi olla paikoin erittäin vaikea mitata luotettavasti. Tärkeää on, että mitaamista varten valitaan sopivat mittarit ja sanamuodot. ”Merkitystä voi olla esimerkiksi sillä, mainitaanko kyselyssä tai haastattelussa sitoutuminen tai sitouttaminen eksplisiittisesti vai puhutaanko vaikkapa työtyytyväisyydestä, tulevaisuusorientaatiosta tai työpaikan sosiaalisista suhteista ja tehdään tämän perusteella myös sitouttamista koskevia johtopäätöksiä.” (Virsu 2012, 16)

Henkilöstösuunnitelma on syytä tehdä huolella, sillä se auttaa osaltaan sitouttamaan henkilöstöä. Suunnitelman ajatuksena on pitää huolta riittävän henkilöstömäärän ylläpitämisestä, jotta nykyinen ja tuleva liiketoiminta voidaan turvata. Henkilöstösuunnitelmaan sisällytetään yleensä suunnitelma henkilöstöressurssien näkymistä ja niiden käyttämisestä. Hyvässä suunnitelmassa on mukana asioita, jotka vaikuttava henkilöstön viihtyvyyteen ja sillä tavoin sitouttamiseen. (Kuinka sitouttaa henkilöstö liiketoimintaan?)

3.3 Sitouttaminen strategian osana

”Sitouttamiselle tulisi rakentaa oma strategiansa yrityksen johdon toimesta. Tämän strategian laiminlyönnistä voi seurata ennalta arvaamattomia muutoksia henkilöstön kyvyssä tehdä työtään. Sitouttamisen strategian avulla, henkilöstön palkkaaminen tulisi myös helpommaksi, kun on mietitty asioita, joilla työntekijöitä motivoidaan ja sitoutetaan työhön ja yritykseen. Sitouttamisstrategian rakentaminen on organisaatiokohtaista räätälintyötä. Erityistä kilpailuetua saavutetaan, kun pystytään kehittämään poikkeuksellisen nerokkaita ja innovatiivisia keinoja avainhenkilöstön pitämiseksi organisaatiossa.” (Lampikoski 2005, 161)

Yleinen taloustilanne on aina vaikuttanut henkilöstön koostumukseen ja määrään. Tästä syystä henkilöstön pysyvyyttä tulee jatkuvasti hallinnoida ja pitää silmällä. Hallinnointi tulee kuitenkin tehdä siten, etteivät muut yrityksen toiminnot kärsi siitä. Parhaimmassa tapauksessa, tehokas hallinta saattaa tuoda yritykseen suurtakin arvonnousua henkilöstön tehokkuudessa.

”Voiko ”tavallinen” perinteinen yritys hallita avainhenkilöstönsä pysyvyyttä riittävästi, kun markkinat, pikemminkin kuin yritykset itse, ohjaa työvoiman liikkuvuutta?” Verrattuna menneeseen, nykyaikana sitouttamisen edellytykset ovat toimialasta riippuen merkittävästi heikommat. Vaihtoehtona pysyvälle tai pitkäaikaiselle sitouttamiselle on henkilöstön liikkuvuuden määrän, keston ja suunnan hallitseminen. (Lampikoski 2005, 163)

Suomessa useat yhtiöt ovat onnistuneet pitämään sitouttamisohjelmiensa avulla avainhenkilöstöään palveluksessaan nykyoloissa sangen hyvin, vaikka eivät toimi trendikkäillä city-alueilla. Nuoret osaajat pysyvät yhtiöiden palveluksessa, koska ne pystyvät tarjoamaan sijaintipaikkakuntansa merkittäviä etuja: edulliset asumis- ja elinolosuhteet lapsiperheille unohtamatta muita sitouttamistekijöitä. Nuoret ovatkin yksi vaikeimmista sitouttamisen kohteista, sillä monet nuoret haluavat kokea mahdollisimman monta eri työpaikkaa, toisin kuin ehkä pitempään samalla alalla työskennelleet. (Lampikoski 2005, 163 -164)

Lampikoski (2005, 164) on listannut kirjassaan vaatimuksia, jota tulisi asettaa sitouttamisstrategiaa laadittaessa. Lampikoski ei pidä vaatimuslistaansa mitenkään ehdot-

tomana, enemmänkin vaan listana tavoitteita, joihin olisi kaikkien yritysten hyvä pyrkiä.

”Laadukas strategia täyttää seuraavia vaatimuksia:

- Se perustuu sopivilta osin organisaatiossa omaksuttuihin ja hyviksi koettuihin käytäntöihin (strategia, politiikat jne.)
- Työsopimukset muodostavat tärkeän osan sitouttamisen strategiaa ja siten uusimiskohteen
- Sopii organisaation kulttuuriin
- Kattaa teemat henkilöstön rekrytoinnista poislähtijöistä huolehtimiseen
- Fokusoituu tärkeimpien vahvuuksien edelleen parantamiseen ja heikkouksien vähentämiseen ja eliminointiin
- Koskee sovittuja avainhenkilöitä tai avainhenkilökategorioita/ryhmiä erottaen ydinryhmät perifeerisistä
- ”Sitouttamispakettien” aiheuttamat kustannukset ovat tasapainossa odotettavissa olevien tulosten kanssa
- Strateginen henkilöstöressurssien johtaminen on tärkeä osa sitouttamista
- Hyvin toimiva sitouttamisohjelma ei ole ”one-shot activity”, vaan edellyttää sopivin välein tapahtuvaa tulosten tarkastelua ja uusimista
- On kilpailukykyinen ja riittävän omintakeinen sekä erottuu edukseen toimialalla ja työmarkkinoilla
- Ottaa huomioon toimialan erityispiirteet”

Ytimekäs ja selkeä sitouttamisstrategia viestii selkeästi ja inspiroi henkilöstöä. Jotta jokaiselle työntekijälle tulee selväksi miksi mikäkin asia on listattu strategiaan, tulee perustelu- ja analyysiosat käsitellä laajemmalti. Jo laadinta on syytä tarkistaa ja tarvittaessa muuttaa mahdollisia työsopimusehtoja ja toimintapolitiikkoja. Niitä on helpompi muuttaa jo suunniteltaessa kuin itse toteutusvaiheessa. Näin saadaan kaikille kerralla selväksi miten asiat tulee tapahtumaan. ”Työsopimus on sitouttamisehtojen konkreettinen ilmentymä. Henkilö tuottaa omalla panoksellaan organisaatiolle sovittu-

ja tuotoksia sovittuja vastikkeita vastaan. Kysymys on kaupankäynnistä panoksilla ja vastikkeilla.” (Lampikoski 2005, 165)

3.4 Motivoiminen

”Motivaatio on sanana lähtöisin latinankielisestä sanasta *movere*. Se tarkoittaa liikumista. Nykyään motivaatiolla käsitetään ihmisen psyykkistä tilaa, jonka mukaan määräytyy millä vireydellä ja mitä hän kulloinkin tekee. Ihmisen henkilökohtainen motivaatio ratkaisee miten tärkeitä hänelle ovat erilaiset asiat ja mikä siis on niiden tärkeysjärjestys. Motivaatio muodostuu erillisistä motiiveista eli haluista ja tarpeista. Hyvin motivoitunut henkilö toimii tehokkaasti ja suhtautuu tekemiseensä positiivisesti.” (Mitä on motivaatio?)

Motivaatio voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa on kyse henkilön tavoitteesta täyttääkseen omia henkilökohtaisia tarpeitaan, joilla toteuttaa itseään. Kyseessä on henkiselä tasolla kasvaminen, kehittyminen ja aito kiinnostus aiheeseen. Nämä sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia. Ne esiintyvät tunteiden muodossa ja koskevat työn sisältöä. Piilin (2006) mukaan työetiikka, kiinnostus itse tehtäviin, uusien tapojen oppimisen luoma innostus, halu tehdä merkittävää työtä ja hyödyksi oleminen muille, ovat esimerkkejä subjektiivisista palkkioista. Piili (2006) toteaa, että on ehdottoman tärkeää ottaa työntekijöitä mukaan luoviin ja itsessään palkitseviin työtilanteisiin. Näin henkilöstö pääsee esittämään omia ideoitaan, joka jo itsessään on tärkeää motivaation kannalta.

Ulkoinen motivaatio on välineellistä, ja siitä seuraa jotain käytännöllistä hyötyä. (Mitä on motivaatio?)

Menestyvän yrityksen tai minkä tahansa liiketoiminnan yksi tärkeimmistä kulmakivistä on motivoitunut henkilöstö. Ihmisiä motivoi tekemään valitsemaansa työtä joskus hyvinkin erilaiset seikat. Tästä syystä onkin tärkeää pyrkiä tunnistamaan näitä asioita ja etsimään mahdollisia yhtäläisyyksiä. Huonosti motivoitunut työntekijä voi pitkällä aikavälillä tulla kalliiksi.

Miten voimme selittää ihmisen käyttäytymistä? Mikä saa ihmiset ylipäättään tekemään jotain, tavoittelemaan tai välttelemään jotain? (Piili 2006, 45). Piili listaa yleisperiaatteita ihmisen toiminnasta:

”Yleisperiaatteita ihmisen toiminnassa ovat:

- Mielihyvän maksimointi ja pahan olon minimointi
- Tasapainon saavuttaminen ja ylläpitäminen sekä sisäisesti, että itsen ja ympäristön välillä
- Pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen, oman identiteetin löytämiseen ja säilyttämiseen”

Oleellinen käsite ja vaikutuskanava esimiehen kannalta on motivaatio: henkilön halu tai tahto ponnistella tiettyyn suuntaan ja tehdä hänen vastuullaan olevaa työtä. Luonnollisesti sekä oma että alaisten ja muiden yhteistyökumppanien motivaatio on tärkeää (Piili 2006, 46). Motivaatio on monisyinen joissakin tapauksissa, mutta tässä työssä keskitytään työntekijän motivaatioon.

Motivaatiolla on tärkeä merkitys työelämässä, sillä motivaatio vaikuttaa työelämänlaatuun ja tehokkuuteen. Motivaatio on psykologinen prosessi, joka ylläpitää ihmisten tavoitesuuntautunutta toimintaa. Motivaatio on ihmisen sisäinen tila ja tarve toimia tietyllä vireydellä jonkin tehtävän suorittamiseksi. Vaikka motivaatiota on pyritty jakamaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, motivaatiota pidetään nykyään monimutkaisena yksilökohtaisena ilmiönä, jossa samat tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, edistävät myös ulkoista motivaatiota. Sisäisistä palkkioista voi tulla ihmisille pysyvä motivaation lähde. Tehokkuutta voidaan lisätä tarjoamalla työntekijälle mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Kannustavaa johtamista on se, että johtaja rohkaisee heitä, osoittaa työntekijöille heidän työnsä merkityksen ja vahvistaa heidän itsetuntoaan. Työntekijöiden kannustaminen epäonnistuu useimmiten siksi, että johtajat eivät kuuntele työntekijöitä riittävästi tai siksi, että esimies-alaissuhde estää välittömän kanssakäymisen. Täten johtajat ovat keskeisessä roolissa siinä, miten ihmisten innostus on kanavoitavissa organisaation voimavaraksi. (Markkula 2011, 92)

Huuhkan (2010) mukaan yksi yhteinen keino edistää henkilöstön motivaatiota on antaa heille haasteellisia työtehtäviä motivaation takaamiseksi. Huuhka pääättelee myös, että usein juuri haasteellinen tehtävä on palkkaakin tärkeämpi tekijä. Tässä kohtaa esimiehillä on ehkä eniten haastetta, sillä on heidän tehtävänsä varmistaa, että työtehtävät menevät oikeille tekijöille. Myös Markkulun (2011) mukaan työn merkityksellisuuden ja mielekkyyden sekä työn haasteellisuuden merkitystä tulisi korostaa työpaikoilla.

Haasteelliset tehtävät eivät kuitenkaan ole mitään ilman tietoa siitä, mikä on tehtävän työn merkitys suuremmassa kokonaisuudessa. Huuhka (2010) toteaa, että mikäli yrityksen tai organisaation johto epäonnistuu välittämään visiotaan alaspäin, on vaarana annetuista tehtävistä alisuoriutuminen ja työtehon heikentyminen. Toisin sanoen, tehtävistä yritetään päästä mahdollisimman helpolla. Tämä tuo mukanaan merkitysten ja luottamuksen pulan.

Työelämässä on jo pitkään ollut näkyvissä trendi, että ihmiset sitoutuvat entistä vähemmän työhönsä. (Huuhka 2010, 146.) Tämä voi olla oire yritysjohton kyvyttömyydestä antaa haastavia tai mielekkäitä työtehtäviä. Huuhka selventää, että tämä kyvyttömyys saattaa johtua johtoportaan heikosta kyvystä välittää visiotaan, innostamaan, luomaan merkityksiä ja luottamusta. Johton tulee siis saada edellä mainitut seikat kohdalleen, jotta henkilöstö alkaisi saada motivaatiota työtehtävien tekoon parhaalla mahdollisella tavalla.

Työyhteisön hyvä henki on erinomainen sitouttaja, ja vastuu hyvän työyhteisön ja hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisesta on johtajalla. Tarvitaan visionäärinen, innostava ja kannustava johtaja, jonka toimintaa sävyyttää vahva oma sitoutuminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Huuhka 2010, 146.)

Kohde-yrityksen kohdalla on paikoittain kyse erittäin itseään toistavasta työstä, jossa moni asia tehdään rutiinilla päivittäin. Kyseiset työtehtävät sujuvat tehokkaammin ja parhaiten myönteisessä ilmapiirissä ja motivoituneessa tiimissä.

Hyvä työn hallinta ja sosiaalinen tuki toimivat puskureina, jotka suojaavat ihmisiä ympäristön haitallisilta vaikutuksilta. Hyvä työn hallinta on myös motivaation ja tehokkuuden kannalta tärkeä tekijä. Selkeät tavoitteet, oikea työnjako, työn merkityksellisyys, työn edellyttämät taidot, työn itsenäisyys ja työstä saatava palaute vahvistavat työn hallinnan tunnetta ja vaikuttavat työntekijöiden työsuoritukseen, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, tulosten määrään ja laatuun, tyytyväisyyteen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. (Markkula 2011, 15).

3.5 Motivaatioon vaikuttaminen

Motivaatioon voi vaikuttaa monella eri tavalla. Piili (2006) toetaa, että henkilöstön motivoitumista voi edistää luomalla työolosuhteita otollisiksi ja pyrkiä ottamaan yksi-

öllisiä tarpeita huomioon. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen on korostunut työelämässä merkittävään rooliin. Piili jatkaa, että alaisten työtä ja työolosuhteita voidaan muokata ja esimies voi sovittaa omaa johtamistapaansa tilanteen mukaan. Myönteinen ja rakentava palaute on erittäin tärkeässä roolissa. Täytyy myös muistaa, että rakentavan palautteen ei tarvitse aina olla positiivista, kunhan se vain saatetaan tiedoksi asiallisesti.

Piili (2006) listaa kirjassaan motivaatioon selkeästi vaikuttavia osa-alueita, joista tarkastelen tässä työssä kohdeyrityksen kannalta oleelliset asiat.

3.5.1 Palkkiojärjestelmä

Palkitsemistavoista perinteisin on rahapalkkio. Rahallisen palkkion lisäksi, palkkio voi myös olla mahdollisuus edetä urallaan työpaikassa tai jonkinlainen muu jatkokoulutusmahdollisuus. Tieto tällaisten mahdollisuuksien olemassaolosta voivat roimasti kasvattaa motivaatiota työn tekoon. Yksi oleellinen seikka on kuitenkin se, että miten työntekijä kokee palkkiojärjestelmän.

Palkitseminen on yksi perinteisimmistä tavoista motivoida työntekijöitä. Palkitsemisella voi olla myös muita vaikutuksia, kuten esimerkiksi ilmapiirin paraneminen tai valittamisen väheneminen. Rantamäki ym. (2006) tähdentävät, että palkitseminen saattaa lisätä halua ponnistella, selkeyttää tavoitteita, luoda tilanteita palautteen antoon ja lisätä tiedon kulkua. Rantamäen ym. (2006) mielestä, toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa yrityksiä kohdentamaan henkilöstövoimavaransa niin, että edellytykset toiminnan kehittämiseksi ja taloudellisen tuloksen tekemiseksi paranevat. Samalla palkitsemiskokonaisuus voi myös tukea henkilöstön hyvinvointia.

Työn tuloksista palkitsemisen voisi luulla olevan kohtalaisen selvää, mutta työntekijät saattavat nähdä toisten tehtävät jotenkin helpompina tai olosuhteet heille suotuisempina. Tällöin jonkun ihmisen tai työryhmän palkitseminen voi herättää muussa henkilöstössä motivaation sijasta kiukkua ja katetutta. Henkilökunnan pitää kokea järjestelmä oikeudenmukaiseksi. Palkitsemisen perusteiden on oltava kaikkien tiedossa ja työntekijöiden on itse pystyttävä vaikuttamaan työnsä tuloksiin. Hyvästä yrittämisestäkin toivotaan palkitsemista, vaikkei se aina työnantajan mielestä olisi riittävä peruste (Piili 2006, 50).

Palkkiojärjestelmän avoimuus on myös edellytyksenä työntekijän ja työnantajan väliselle luottamukselle. Eli palkkiojärjestelmän tavoitteet ja palkkioiden edellytykset tulisi olla kaikkien tiedossa. Piilin (2006) mainitsema hyvästä yrittämisestä palkitseminen olisi työpaikoilla omiaan kannustamaan parempiin suorituksiin ja kehittämään henkilöstöä omassa työsään. Palkkioiden ei tietenkään tarvitse olla yhtä suuria kuin esimerkiksi hyvästä tuloksesta palkitseminen, vaan monesti pienetkin palkkiot kannustavat.

Palkkioiden osoittaminen oikeille henkilöille tai työryhmille on haasteellista. Onko yksilösuorituksesta palkitseminen kenties ristiriidassa joustavan ryhmätyön ja toisten auttamisen ihanteen kanssa? Miten mahdolliset ryhmäpalkkiot ovat jäsenille oikeudenmukaisia, miten he niihin todellisuudessa voivat vaikuttaa? (Piili 2006, 50) Palkkiojärjestelmän jatkuva seuranta ja uusiminen olosuhteiden mukaan ovat tärkeitä toimenpiteitä, jotta järjestelmä pysyisi oikeudenmukaisena kaikille työntekijöille.

3.5.2 Työn vaihtelevuus

Työtehtäviä vaihtelemalla tai niitä muulla tavoin uudelleen organisoimalla, on mahdollista saada lisää mielekkyyttä työtehtäviin. Tämä vaikutus korostuu, jos työtehtävät ovat erittäin paljon itseään toistavia. Työtehtävien muutoksilla on Piilin (2006) mukaan selkeitä vaikutuksia motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Seuraavassa listassa on kuvattu työn muotoilu- ja organisointikeinoja

- Työn laajentaminen tuo vaihtelevuutta tehtäviin, pidentää työvaiheita ja antaa paremmat mahdollisuudet kykyjen hyväksikäytölle. Peräkkäisiä ja irrallisia osatehtäviä voidaan yhdistää ja muodostaa laajempia työkokonaisuuksia.
- Työn rikastaminen on menettely, jossa suunnittelu- ja valvontatehtäviä lisätään työnkuvaan tai muodostetaan itseohjautuvampia työryhmiä (tiimejä, tiimivastuita). Työn rikastamisen kohteena ovat osallistumisen muodot, tavoitteiden asettelu ja itsenäisyys.
- Työkierto on toimiva ratkaisu, jos varsinaisia tehtäviä on hankala muotoilla. Työntekijälle voidaan järjestää mahdollisuus siirtyä sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä tehtävästä toiseen.
- Työaikajärjestelyt yksilöiden tai ryhmän toiveiden ja tarpeiden mukaisesti voivat lisätä motivaatiota ja joustoa töiden hoitamisessa. Ja ne tietenkin helpottavat vapaa-ajan ja perhe-elämän suunnittelua. (Piili 2006, 51)

Kohdeyrityksen kohdalla edellä oleva listaus voisi tuoda tarvittaessa motivaatiota lisää. Työtehtävät eivät välttämättä ole vaihdettavissa keskenään ilman ongelmia. Tällöin tulee harkita vain muita listassa nimettyjä menetelmiä. Jotta listassa olevia menetelmiä voitaisiin soveltaa menestyksekkäästi, tulee asioista sopia ja tiedottaa henkilöstöä, jotta kaikki ovat ajan tasalla omista tehtävistään ja niitä koskevista muutoksista.

3.6 Luottamus

Tässä sitouttamisen yhteydessä nostetaan esiin vastuun jakaminen, avoimuus ja luottamus. Nämä ovat tulkittavissa sitouttamiselle ja sitoutumiselle läheisiksi tai niitä edesauttaviksi toimiksi ja ilmiöiksi. Sitoutuminen saa merkityksensä siis työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja työorganisaation sosiaalisessa viitekehyksessä toimimisen kautta. Välittömän työympäristön ja työyhteisön merkitys korostuu myös niissä yleisesti hyväksytyissä määritelmässä, joissa perehdyttäminen nostetaan olennaiseksi sitoutumisen tekijäksi. Myös työsuhteen vakinaisuus mainitaan sitouttamiselle edullisena olosuhteena, mikä on loogisesti yhteensopivaa sitoutumisen prosessiluonteen ja ajassa syvenemisen kanssa. Sitouttamisen kanssa rinnastetaan myös vastuun jakaminen, vastuullisten tehtävien toimeksi saaminen ja jakautuminen työorganisaatiossa ja -yhteisössä, mikä sekin on olennainen osa sitouttamista. (Virsu 2012, 60)

Työelämän tehokkuuden ja laadun parantaminen tai kehittäminen edellyttää toimivaa luottamusverkostoa. Luottamus toimii tarvittaessa turvaverkkona ja henkisenä voimavarana, josta kaikki työyhteisön jäsenet voivat ammentaa voimavaroja. Tavallisimmin luottamus näkyy työntekijöiden arvostamisena, mahdollisuutena kehittää omaa työtään, luovuudessa, tiedon hankkimisessa, ristiriitojen ratkaisemisessa, yhteistyössä, tuessa, ja tiedotuksen avoimuudessa. Näiden asioiden kautta työyhteisölle rakennetaan turvaverkko, jonka varassa työyhteisöt menestyvät ja jonka varassa työyhteisön jäsenet voivat hyvin (Iivonen ja Harisalo 1997). Usein luottamus ja vastuu nähdään joko yhtenä ja samana asiana tai ainakin lähekkäin toimivina asioina esimerkiksi silloin kun esimiehen antama vastuu voidaan tulkita luottamuksen ja arvostuksen osoituksena. Jossain vaiheessa työuraansa, työntekijä alkaa sisäistää vastuutaan, jolloin työntekijä alkaa syvällisemmin sitoutumaan työhönsä ja alkaa itsenäisesti tunnistaa omat vastuunsa.

Kun ihmiset työskentelevät yhteisten tavoitteiden hyväksi, tämä vahvistaa samalla myös heidän keskinäistä luottamustaan. Koska johtaminen on esimerkin näyttämistä, johtajilla on mahdollisuus vahvistaa luottamusta ja sitoutumista myös omalla esimerkillään. (Markkula, M 2011 s. 89) Luottamus esimieheen ja muihin työkavereihin syntyy toimivan ryhmähengen ja vuorovaikutuksen kautta. Palautteen antaminen ja saaminen ovat osa avointa vuorovaikutusta organisaatiossa (Manka, 2005, 145). On selvää, että tehdystä tai tekemättömästä työstä on saatava palautetta, muuten työntekijä ei kehity työssään ja ei-toivotut tulokset ja menetelmät saattavat tulla esiin jatkossa. Jotta edellä olevat asiat olisivat mahdollisia saavuttaa, tulee yrityksen johdossa kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen. Tämä on yksi parhaimmista keinoista lisätä yritysten ja erilaisten organisaatioiden resursseja, koska näin voidaan löytää omasta työyhteisöstä piileviä voimavaroja.

Keskon strategiassa ja tavoitteissa luottamuksen muodostumiseenkin tärkeitä asioita on kiteytetty osuvasti. Ihmisen arvostaminen, keskinäinen luottamus, aito toisista ihmisistä välittäminen sekä työpaikan hyvä ja avoin yhteishenki luovat toimivan työyhteisön. Sisäisessä tiedonkulussa varmistamme, että tarvittava tieto on oikeaan aikaan oikeilla ihmisillä. (Vastuullisuus Keskossa)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kyselyvaihe toteutettiin 17.9-24.9.2012. Kyselylomakkeet jaettiin jokaiselle vastaajalle henkilökohtaisesti kirjekuudessa. Kauppias Pasi Topparin kanssa päätettiin, että kysely jaetaan kaikille sillä hetkellä yrityksessä työskenteleville henkilöille. Päätöstä tehdessä ei tullut esiin erityistä henkilöstöjoukkoa, jolle kysely olisi hyvä tehdä. Tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että tästä kyselystä on jotakin hyötyä kaikille.

Tutkimusmenetelmiksi valikoituivat kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen menetelmä. Yhdistelemällä molempia menetelmiä, kyselystä saatiin vaihtelevampi ja kattavampi. Toisaalta tiettyjä asioita, kuten esimerkiksi suoria mielipiteitä, ei voi suoraan muuttaa numeeriseen muotoon. Kvantitatiiviset kysymykset taas antoivat spontaanisempia vastauksia, kun itse vastauksesta tarvinnut muodostaa pitkään. Menetelmiä käytetään osittain limittäin käytäessä tuloksia lävitse.

Tarjosin kyselyä 20 työntekijälle, joista sain vastauksia takaisin 11 kappaletta. Suurin osa otti kyselyn mielellään vastaan. Yleisin kieltäytymisen peruste oli joko ajan puute tai suora kieltäytyminen tällaisista kyselyistä.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus tehtiin empiirisenä tutkimuksena. Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan käytännön tavoitteisiin pyrkivää itsenäistä ja omaperäistä tiedon etsintää, jossa nojaututaan perustutkimuksen tuloksiin. Tähän tutkimukseen valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tutkittava perusjoukko oli suhteellisen pieni. Toisekseen, avoimet kysymykset kyselyssä ovat tutkimuksen aihe huomioon ottaen todennäköisesti laadukkaampia ja monipuolisempia. Näin annettiin myös vapaammat kädet kertoa mielipiteensä asioista.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisessa analyysissä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Tämän lähtökohtana on tietenkin se, että aineisto saatetaan – ellei se jossain poikkeustapauksissa jo valmiiksi ole – taulukko-

muotoon. Tämä tarkoittaa sitä, että kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. (Alasuutari, P. 2011. s.34)

Laadullista menetelmää käytettiin tässä tutkimuksessa tuomaan esille eri sitouttamismenetelmien vaikutuksia henkilöstöön. Kyselylomakkeen viimeinen osio oli suunniteltu tätä varten. Tulokset voitiin siirtää taulukkomuotoon ja näin havainnollistaa saatuja tuloksia.

4.3 Kyselylomake

Kyselylomakkeen kysymykset muodostettiin yhteistyössä Peesipatu Oy:n kanssa. Alun perin ajatuksena oli tehdä kysely haastattelun muodossa siten, että haastattelija olisi täyttänyt kyselyt haastattelun aikana. Tässä tapauksessa parhaaksi vaihtoehdoksi muodostui tavallisen kyselyn tekeminen henkilökunnan kiireisen aikataulun vuoksi.

Kysymykset jaettiin kyselyssä kolmeen osaan

- 1) Taustatiedot
- 2) Sitoutuminen
- 3) Sitoutumisen keinot

Kyselyn ensimmäisessä osassa käsitellään kyselyyn osallistuvien henkilöiden taustatietoja. (LIITE 1.) Taustatietoja ei ole tarkoitus analysoida erikseen, vaan ne ovat lähinnä yleisten johtopäätösten tekoon tarkoitettuja. Toisin sanoen ne tukevat tarvittaessa muita kyselyn käsittelyvaiheita.

Toisessa osassa aiheena oli sitoutuminen. Kysymykset olivat muodoltaan avoimia, jotta vastaaja sai vastata juuri haluamallaan tavalla. Tarkoituksena oli saada vastaajalta mahdollisimman todenmukainen ja subjektiivinen kuva siitä, miten vastaaja näkee ja kokee sitouttamisen kohdeyrityksessä ja miten hän käsittää sitoutumisen yleisellä tasolla. Tuloksia analysoidessa ja otoksen ollessa näin pieni (n=11), on vältettävä tunnistettavien tietojen antamista tekstissä, jotta anonymiteetin suoja säilyisi.

Kyselyn kolmannessa osassa (LIITE 2.) haluttiin tarkentaa henkilöstön käsitystä eri sitouttamiskeinojen henkilökohtaisesta merkityksestä. Keinot valittiin yhdessä koh-

deyrytyksen kanssa ja niiden on tarkoitus edustaa yleisimpiä ja tärkeimpiä keinoja, joita mahdollisesti käytetään elintarvikekaupoissa muuallakin. Vastaukset tuli antaa asteikolla 1-5, jossa 1=ei lainkaan merkitystä ja 5=erittäin paljon merkitystä. Vastaus tuli antaa kirjoittamalla numero sille varattuun tilaan. Kysymyksen alle laitettiin ajatusta ohjaavia teemoja, jotta vastaaja osaisi laittaa kyseisen kohdan oikeanlaiseen kontekstiin ja näin myös helpottaa vastaamista.

Avoimissa kyselyissä on riskinä se, että kysely täytetään kiireessä ja ilman ajatusta. Kiireellisten aikataulujen vuoksi, suora haastattelu ei tullut kysymykseen. Kysymykset yritettiin muotoilla siten, etteivät ne olisi liian vaikeita ja niihin olisi helppo vastata. Samalla niistä ei tehty liian monisyisiä, vaan ne pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja samaa teemaa noudattelevina.

4.4 Otos

Harkinnanvaraisessa poiminnassa tutkija valitsee tutkimuskohteet, alueet, kotitaloudet, yksilöt jne., oman harkintansa mukaan parhaaksi katsomallaan tavalla. kohteiden valintaa ei tässä tapauksessa tehdä satunnaisesti, esim. satunnaislukujen avulla. Otantateorian käyttö edellyttää kuitenkin satunnaisotantaa. Harkinnanvarainen näyte sopii kuitenkin hyvin pienimuotoisiin sosiologisiin tutkimuksiin, jossa ei pyritä tulosten yleistämiseen suurempaan perusjoukkoon. (Tilastokeskus 2012.)

Tässä tutkimuksessa harkinnanvarainen näyte tarkoittaa sitä, että kyselyyn osallistujiksi valittiin kaikki Peesipatu Oy:n henkilökuntaan kuuluvat. Tämän valinnan tarkoituksena on tukea alkuperäistä tutkimuksen tarvetta, jossa tarkoituksena on selvittää sitoutumisen tasoa kyseisessä yrityksessä.

4.5 Tutkimuksen kulku ja aineiston käsittely

Kyselyn tekoa varten tutustuin jonkin verran etukäteen sitoutumisen teoriaan ja erilaisiin aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, joissa aihetta käsiteltiin. Sitouttamisesta ei itsessään ole helppo löytää teoriaa, sillä se on useasti liitetty henkilöstön johtamista käsitteleviin teksteihin. Lukemani teorian avulla, muotoilin kyselyn kysymykset.

Kysymysten vastaukset analysoitiin lomakkeiden palauttamisen jälkeen. Vastauksista pyrittiin etsimään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia vastaajien kesken. Pääideana oli etsiä sitouttamisen keinoja, jotka vaikuttavat Peesipatu Oy:n henkilöstöön ja mitkä keinot toimivat ja mitkä eivät. Sivuroolissa oli myös etsiä mahdollisia parannusehdotuksia jo olemassa oleviin sitouttamisen keinoihin. Sitouttamiskeinoja pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-5 ja näistä tuloksista muodostettiin taulukko tuloksia havainnoimaan.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset käsitellään samassa järjestyksessä kuin kyselylomakkeessa. Vastauksissa esiin tulevat seikat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan vastaajalla saattoi olla useita eri ajatuksia asiasta. Pyrin tuomaan keskeisimmät havainnot vastauksista esiin.

5.1 Taustatiedot

Vastaajien keskimääräinen työsuhteen kesto oli 2,2 vuotta. Lähes kaikki vastaajat olivat osa-aikaisia myyjiä ja vain pari vastaajaa oli osaston vastaavan tehtävissä. Koulutuksen taso vaihteli lukiosta ammattikorkeakoulu tutkintoon. Tutkimuksessa ei havaittu edellä mainittujen tietojen vaikuttaneen vastausten laatuun tai määrään. Toisaalta, vaikka selvää vaikutusta ei havaittukaan, erilaisista taustoista tulleet vastaukset estävät tulosten vinoutumista.

5.2 Avoimet kysymykset sitoutumisesta

Seuraavaksi käsitellään kysymykset yksikerrallaan. Väliotsikoina ovat kyselyn kysymykset. Jokainen kysymys tarkastellaan yksitellen läpi. Tässä oli avoimia kysymyksiä

”Kerro omin sanoin, miten tunnet olevasi sitoutunut yritykseen ja mitä käsität sitoutumisella?”

Heti alkuun täytyy todeta, että vain yhdessä vastauksessa tuli suoraan esille, että vastaaja on sitoutunut yritykseen vain palkkansa kautta. Omat odotukseni olivat, että useampi mainitsisi palkkauksen jo tässä vaiheessa. Yleisin asia mikä sitouttaa yritykseen oli tehty työsopimus tai hyvät työkaverit ja työilmapiiri. Muutamassa vastauksessa oli vastattu, ettei työntekijä ole niinkään sitoutunut yritykseen vaan enemmänkin tekemäänsä työhön. Itse odotin enemmän tämän kaltaisia vastauksia, vaikkakin rivien välistä tämän pystyi monen kohdalla toteamaan. Monet vastaajista halusivat myös sitoutua jonkin tietyn osaston ”hyvinvointiin”, eli panostaa osaston toimivuuteen ja tulokseen.

Käsityksiä sitoutumisen tarkoituksesta nousi kyselyssä esiin erilaisia. Toimintatapojen ja pelisääntöjen noudattaminen oli monen mielestä tärkeä osa sitoutumista. Yllätykseni huomasin, että muutamassa vastauksessa sitoutuminen oli tunnistettu tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa sekä laadukkaan työn takeeksi. Luottamuksen mukainen toiminta, kuten esimerkiksi yrityssalaisuuksien pitäminen, koettiin sitoutumisen osaksi. Toinen yllätys ja uusi ajatus tässä kohtaa oli se että sitoutuminen nähdään alistumisena. Tätä ei tullut teoriaa etsiessä esiin missään kohtaa.

Jälkiviisaana ajatellen kysymys oli ehkä hieman turhan laaja-alainen. Tarkoituksena oli herätellä vastaajaa sitoutumisen teeman pariin, sillä oma käsitykseni yrityksen työntekijöiltä on se, että sitoutumista ei tulla aina ajatelleeksi läheskään siinä mittakaavassa, mitä tässä kyselyssä.

”Millaisia sitoutumisen keinoja itse käyttäisit, jos saisit valita?”

Tässä kohtaa tärkeimmäksi asiaksi nousi sisäisen kommunikaation, kuten palautteenannon kehittäminen, sekä yrityksen arvojen, toimintatapojen ja yhteisten pelisääntöjen välittäminen henkilökunnalle. Koulutukset, etenemismahdollisuudet ja erilaiset palkkaukseen liittyvät menetelmät, kuten hyvä peruspalkkaus sekä tulospalkkaus nousivat ehdotuksissa esiin. Muutamissa vastauksissa haluttiin korostaa palautteen saamista. Sitä toivottiin niin risuina kuin ruusuinakin, mutta erityisesti rakentavana. Esimieheltä saatu palaute koettiin siis tärkeäksi sitouttamisen keinoksi.

Vastauksissa tuli palautteen saannin lisäksi esiin se, että vastaaja toivoi työntekijän kohtaamista yksilönä, esimerkiksi perheelliset ja yksin eläjät. Erityisesti lomien ja vapaa-aikojen järjestelyssä tämä toivottiin otettavan huomioon enemmän. Yksilöllisen kohtaamisen lisäksi, useasti vastauksissa tuli esille käytännön asiat, kuten työvuorojen ajallaan esille laitto, tiedon kulku ja osastojen tasa-arvoisuus. Vastauksista ilmeni, että sitouttamiskeinoja tulisi kehittää jatkuvasti ja eräs vastaajista totesi, että alalla ja kohdeyrityksessä on niin suuri vaihtuvuus työntekijöissä, että sitouttamiseen tulee jokaisen vuoksi kiinnittää erityistä huomiota.

”Mitkä asiat sitouttavat tähän yritykseen?”

Tässä vastauksessa tuli esiin työilmapiirin ja työkavereiden merkitys. Esimerkiksi työkavereilta saatu palaute, negatiivinen kuin positiivinenkin, koettiin sitouttavana tekijänä. Innostava ja ”nuorekas meininki”, sekä itsensä tarpeelliseksi tunteminen nousivat lähes yhtä usein merkittävään rooliin. Työn helppous ja etenemismahdollisuudet koettiin parin vastaajana kohdalla syyksi pysyä yrityksen palveluksessa.

Yhdessä vastauksessa tuli ilmi, että työpaikan ja työn luoma turva on tärkeää, etenkin epävarmoina talouden aikoina ja pelkästään se oli tässä vastauksessa syynä yrityksessä työskentelyyn. Erään vastaajan mielestä, mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, oli oleellinen osa työviihtyvyyttä ja hyvinvointia. Parissa vastauksessa vastaajan mielestä vastuullinen työ sitouttaa. Halu olla luotettava työntekijä tuli tässä samassa yhteydessä esiin. Reilu ja hyvä työnantaja koettiin vain yhdessä vastauksessa sitoutumisen edellytyksenä.

”Tunnetko itsesi motivoituneeksi? Mitkä asiat motivoivat työntekoon?”

Yhdeksän vastaajaa koki olevansa motivoituneita työhönsä. Vain kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että ei ole mielestään tarpeeksi motivoitunut tai että tilanteessa olisi parantamisen varaa. Motivoivina tekijöinä tuli esiin palkka, työtehtävät ja niistä seuraava tuloksellinen toiminta sekä työn jäljen näkyminen. Yrityksen ja esimiehen asettamat selkeä tavoitteet ja päämäärät motivoivat parempaan suoritukseen lähes kaikissa perusteluissa.

Motivaatiota laskevana tai muuten huonontavina asioina koettiin yhdessä tapauksessa esimiehen toiminta. Toisessa vastauksessa tuli esiin se, että työtehoa voisi edistää paremmin erilaisten porkkanoiden avulla. Vastauksessa ei kuitenkaan tullut esille tarkempia ohjeita/toiveita porkkanoiden toteuttamisesta.

”Arvostetaanko työpanostasi?”

Kymmenen vastaajan mielestä heidän työpanostaan arvostetaan ja yhden mielestä arvostusta ei tule tarpeeksi. Vastauksista tuli esille, että palautetta voisi antaa enemmän ja että arvostuksesta saisi kuulla enemmän suoraan työnantajalta. Suoran palautteen puuttuminen oli yhden negatiivisen vastauksen takana. Palautteen puuttumi-

nen koettiin kuitenkin monessa vastauksessa merkiksi siitä, että kaikki on ”ok” ja että työntekijään luotetaan.

”Luotatko esimieheesi? Luotetaanko sinuun?”

Kaikki yksitoista vastaajaa ilmoittivat luottavansa esimieheensä. Yksi vastaajista toivoi luottavansa enemmän jos palautetta annettaisiin enemmän. Useiden vastaajien mielestä, luottamusta kasvattaisi myös informaation parempi kulku yrityksen sisällä, jotta tärkeät asiat saadaan paremmin perille myös työntekijöille. Yrityksen sisäisiin epäkohtiin puuttumista toivottiin myös enemmän sekä yhdessä tapauksessa asioiden tekemistä sovitusti.

”Kohtaavatko sinun ja yrityksen arvomaailmat? Vaikuttaako se jokapäiväiseen työhösi?”

Parista vastauksesta kävi ilmi, ettei työntekijä tunne tai tiedä yrityksen arvomaailmasta mielestään tarpeeksi. Tässä tapauksessa se ei kuitenkaan haitannut työntekijän työsuoritusta. Yksi vastaajista totesi, etteivät hänen ja yrityksen arvot kohtaa aivan täysin, mutta ne kuitenkin ohjaavat jokapäiväistä työntekoa. Lähimmän esimiehen kanssa voi myös olla näkemyseroja, mutta nämä erimielisyydet eivät vastaajien mielestä haittaa työntekoa.

Muutaman vastaajan mielestä K-Citymarketin arvomaailmaa tulee arvostaa sillä kyseinen arvomaailma vaikuttaa olennaisesti työntekoon. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa toivottiin kierrättämisen kehittämistä, joka on olennainen osa K-Citymarketin arvomaailmaa. Samaan ketjun arvomaailmaan kuuluu myös avoimen ja rehellisen arvomaailman kehittäminen ja tämän osa-alueen kehittäminen tuli vastauksissa esiin selkeästi. Eräs vastaaja koki, että yrityksen tulos ja toiminnallinen tehokkuus revitään joskus työntekijän selkänahasta.

Henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta tuli esiin niin sanottu kahvihuonejuoruilu, jossa puhutaan pahaa toisesta työkaverista. Yhdessä vastauksessa toivottiin puuttumista tähän epäkohtaan.

”Saatko mielestäsi palautetta tarpeeksi?”

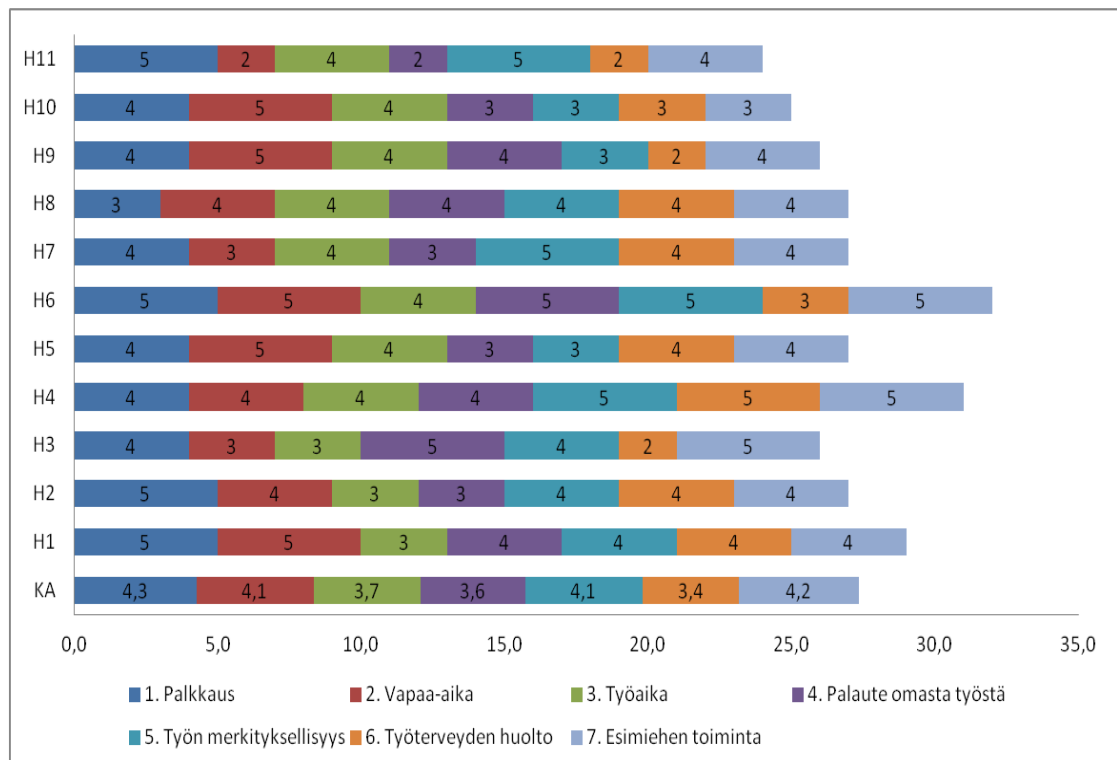
Yhdeksän vastaajan mielestä he saivat liian vähän palautetta työstään. Perusteluita ei juurikaan annettu, mutta yleisesti kävi ilmi, että palautteen puute otetaan merkinä siitä, että kaikki on hyvin. Muutamassa vastauksessa moitittiin sitä, että palaute tulee liian usein usean henkilön kautta ja itse palaute saattaa vääristyä matkalla.

Vain kahden vastaajan mielestä he saavat tarpeeksi palautetta, mutta eivät syystä tai toisesta halunneet kommentoida vastauksiaan sen enempää.

5.3 Sitoutumisen keinot

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan eri sitouttamismenetelmien käyttöä yrityksessä asteikolla 1-5, jossa 1 ei lainkaan merkitystä ja 5 erittäin paljon merkitystä. Kysymyksen seitsemän kohtaa valittiin yhdessä kohde-yrityksen johdon kanssa, siten että ne olisivat mahdollisimman tärkeässä roolissa jokaisen työntekijän kohdalla ja oleellisia elintarvikekaupan maailmassa. Valintaan vaikutti myös omat näkemykseni ja kokemukseni alalta ja yrityksessä työskentelystä.

Taulukko 1. Vastaajien arviot eri sitouttamismenetelmien käytöstä



”Palkkaus”

Tässä kohtaa palkkauksella tarkoitettiin työstä saatavaa palkkaa sekä tulospalkkausta. Vastausten keskiarvo oli 4,3, mikä on suurin keskiarvo kaikista vastauksista. Vastaajien mielestä palkkaus on yksi tärkeimmistä, joidenkin kohdalla tärkein keino pitää henkilökunta sitoutuneena. Fyysisessä vuorotyössä palkkaus nousee ymmärrettävästi suureen rooliin, sillä se voi monien kohdalla olla ainoa motivoiva keino jatkaa työntekoa. Huuhkan (2010) teoria vaativien työtehtävien tekeminen paremman palkkauksen sijaan ei tässä tapauksessa pidä paikkansa.

”Vapaa-aika ja työaika”

Vapaa-aika sitouttamiskeinona sai keskimäärin 4,1 pistettä. Kysymyksessä oli tarkoitus miettiä lomien ja muiden vapaa-aikojen järjestymistä työn puolesta. Vapaa-ajan merkitys korostuu työssä, jossa on paljon fyysistä toimintaa ja joskus paljonkin vaihtelevat työajat. Etenkin perheellisille vuorotyön tekeminen voi olla haasteellista ja perheen yhteisten vapaa-aikojen yhteen sovittaminen vaikeaa.

Työaika oli vastaajien mielestä kolmanneksi vähiten arvostettu sitouttamisen keinona. Keskiarvo oli 3,7. Monesti kuulee työntekijöiden valittelevan pitkiä päiviä, mutta tuloksista päätellen kohdeyrityksen työntekijät eivät näe työaikoja merkittävänä tekijänä sitoutumista ajatellen. Mielenpisteet voivat toki vaihdella päivittäin.

”Palaute omasta työstä ja työn merkityksellisyys”

Tulosten perusteella palautteen anto on selvästi yksi parantamiskohteista, sillä se sai keskiarvoksi 3,6. Kysymyksessä haluttiin tietää, saako vastaaja tarpeeksi palautetta työstään. Vain kaksi vastaajaa oli täysin sitä mieltä, että he saavat tarpeeksi palautetta. Kuten Manka (2005) tähdentää, on palautteen antaminen ja saaminen osa avointa vuorovaikutusta.

Suurin osa vastaajista koki tekemänsä työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellinen ja päämäärällinen työ auttaa jaksamaan ja motivoi kehittämään omaa osaamistaan.

”Työterveydenhuolto ja esimiehen toiminta”

Yllättäen työterveyden huolto oli keskimäärin vähiten merkityksellinen seikka sitouttamisen kohdalla. Keskiarvo oli 3,4. vain yksi vastaajista piti terveydenhuoltoa erittäin merkityksellisenä sitoutumisen kannalta. Loput vastaajista anoivat vaihtelevia vastauksia, jotka käyvät ilmi taulukosta 1. Vastauksien suuntaus voi johtua siitä, ettei kovin monella vastaajista ole juurikaan ollut käyttöä työterveyden huollolle ja näin ei ole kokemusta sen toiminnasta.

Esimiehen toimintaa pidettiin keskimäärin korkeassa arvossa. Se sai kolmanneksi eniten arvostusta sitoutumisen kannalta. Tähän vastaukseen vaikuttaa voimakkaasti henkilökemiat esimiehen ja alaisen välillä. Vastaukset antavat positiivisen kokonaiskuvan henkilöstön ja esimiehen välisestä vuorovaikutuksesta.

5.4 Yhteenveto tuloksista

Tulosten perusteella voidaan sanoa että Peesipatu Oyn henkilöstö on melko hyvin sitoutunut tekemäänsä työhön, ei niinkään itse yritykseen. Vastaajat eivät myöskään kokeneet yrityksen arvoja kovin läheisiksi. Vastaajista suurin osa oli ollut yrityksessä töissä noin kolme vuotta.

Ulkoisesta motivaatiosta nousivat esiin sisäinen viestintä, palkitseminen ja työn merkityksellisyyden esiin tuominen. Viestinnän kohdalla esiin tuli erittäin selkeästi rakentavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Näihin seikkoihin vastaajat erityisesti toivoivat parannuksia, esimerkiksi saamalla enemmän suoraa, rakentavaa palautetta sekä työn jäljen huomioimista.

Sisäisessä motivaatiossa nousivat selkeästi esiin työilmapiiri ja työkaverit, jotka sinänsä lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Kohdeyrityksen henkilöstö arvosti erityisesti hyvää yhteishenkeä, joka vallitsee yrityksen sisällä. Tähän sisältyy myös henkilökemiat, jotka vastausten perusteella näyttäisivät toimivan hyvin. Vastauksista tosin ilmeni, että yhteishengessä ja henkilökemioissa on jonkin verran vaihtelua eri päivien välillä, mikä sinänsä ei ole mitenkään poikkeuksellista.

Kauppiaan kanssa käytiin palautekeskustelu tulosten tiimoilta. Kauppiaan mukaan tulokset ovat hyvin samansuuntaisia verrattuna aikaisempiin kyselytutkimuksiin, joita hän on urallaan tehnyt. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei myöskään löytynyt uusia ilmiöitä tai erityistä huomiota vaativia seikkoja. Keskustelussa kauppias olisi toivonut enemmän eri-ikäisiä ja eripituisissa työsuhteissa olleita vastaajia kyselyyn. Nyt kyselyyn vastasi pääasiassa alle 25-vuotiaita ja korkeintaan kolme vuotta yrityk- sessä olleita.

5.5 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus saa- daan samat tulokset. Käytetty mittari tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Saa- dut tulokset eivät johdu sattumasta. Reliabiliteetti ei takaa valideettia.(Kananen 2011, 119)

Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osaan stabiliteetti ja konistenssi. Stabiliteetilla mitataan käytettävän mittarin pysyvyyttä ajassa. Käytännössä tämä mittaus tehtäisiin suorittamalla useamman kyselyn tai mittauksen ajallisesti peräkkäin. Tässä opinnäy- tetyössä stabiliteetin mittausta ei voida opinnäytetyöprosessiin käytettävän ajan puit- teissa suorittaa. Konsistensillä tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijät mittaavat sa- maa asiaa eli kyselyn kysymykset ovat samasta aihepiiristä ja kontekstista.

Tämän työn reliabiliteetti saattaa muuttua ajan myötä, sillä ihmisten käsitykset ja mie- lialat voivat muuttua paljonkin eri ajankohtiin verrattuna. Kyselyssä kysymykset muo- kattiin siten, että päällekkäisyyksiä tulisi mahdollisimman vähän ja että ne eivät olisi mitenkään aikaan sidottuja. Kyselyn toistaminen olisi nostanut reliabiliteettia, mutta tässä tapauksessa, kun tavoitteena oli vain saada selville yrityksen sen hetkinen ti- lanne, voidaan tutkimuksella todeta olevan riittävä reliabiliteetti, jotta tulokset ovat varteenotettavia.

Jos kysely olisi toistettu, olisivat vastausten muoto ja ulkonäkö varmasti muuttuneet. Saadut tulokset olisivat kuitenkin olleet jokseenkin samansuuntaisia, sillä käytetty mittari olisi ollut tismalleen sama ja se on rakennettu asiaankuuluvan teorian tuella. Suhteellisen alhainen reliabiliteetti ei johdu mittarin epästabiiliudesta.

5.6 Validiteetti

Mittari on validi, jos se mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Valideetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää, oikeaa mittaria ja mittaamalla oikeita asioita. Validiteetin hyvyyden arviointi on reliabiliteetin arviointia vaikeampaa. (Kananen 2011, 121)

Ulkoinen valideetti liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Yleistettävyys on kunnossa, jos otos vastaa populaatiota (Kananen 2011, 121). Tämän tutkimuksen yleistettävyys on hyvällä tasolla. Kyselyyn osallistui riittävän joukko vastaajia ja vastaajien joukossa oli eri-ikäisiä ja eri taustoja omaavia henkilöitä. Näin ollen saatuja vastauksia voidaan yleistää koko henkilökunnan tasolle. Ulkoinen valideetti todettiin myös kauppiaan kanssa käydyssä palautekeskustelussa.

Sisältövalideetti varmistettiin heti kyselylomaketta suunniteltaessa. Lomake konstruointiin sitouttamisen teoriaan tukien siten, että kohdeyritys saa vastauksia haluamiinsa kysymyksiin. Kysymykset käytiin läpi yhdessä kohdeyrityksen johdon kanssa. Näin varmistuttiin siitä, että kyselyssä kysyttäisiin juuri oikeita asioita. Kysymykset suunniteltiin siten, että ne olisivat helposti tajuttavissa myös sellaiselle vastaajalle, jolla ei ole juurikaan käsitystä sitouttamisesta tai siihen liitettävistä asioista.

Kyselystä saatiin juuri sen suuntaisia tuloksia, kuin mitä oli tarkoituskin lähteä hakemaan. Valideettia saattaa heikentää sellaiset vastaukset, joiden takana on sukupuoli- tai ikävaikutteita. Lisäksi jokaisen vastaajan henkilökohtaiset kokemukset ja elämäntilanteet saattavat osaltaan vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Näistä seikoista huolimatta vastauksista on nähtävissä yhteisiä piirteitä, joista voi vetää luotettavia johtopäätöksiä.

6 POHDINTAA

Tämän tutkimuksen tekeminen oli pitkä prosessi, jonka varrella opin paljon itse kyselyn tekemisestä ja sen muodostamista käytännön haasteista. Elämän haasteet hidastivat tutkimuksen varsinaista kirjoitusvaihetta melko paljon. Vaikeuksista huolimatta, tuloksia syntyi. Teoria osuuden kirjoittaminen oli ajoittain melko haasteellista, koska pelkästään sitouttamista käsittelevää teoriaa ei juuri ole. Sitouttaminen onkin useasti kiinteä osa jotakin toista, usein suurempaa teoriaa, ja siksi työlästä etsiä.

Odotin hieman enemmän innostusta kohdeyrityksen henkilöstöltä osallistua tutkimukseen, mutta toisaalta olin varautunut pienempäänkin osallistujamäärään. Kenties tekemällä lyhyemmän kyselyn olisi vastaajia ollut helpompi houkutella mukaan. Olen kuitenkin itse tyytyväinen itse kyselyn pituuteen ja niin oli kauppiaskin. Mielestäni kävimme riittävästi keskustelua siitä, millaisen kyselyn tulisi olla. Kyselyn tehtyä osa vastaajista oli sitä mieltä, että kysely olisi voinut olla hieman lyhyempikin.

Itse tulokset eivät yllättäneet. Vastaukset olivat pääasiassa positiivisia sävyiltään, mutta toisaalta uskon, että jos vastaajia olisi ollut enemmän, olisi vastauksissa ollut enemmän myös negatiivisia seikkoja. Olen työskennellyt kohdeyrityksessä pari vuotta ja olen itse monta kertaa pohtinut vastauksissa esiin tulleita asioita. Vastauksista tuli kuitenkin hyvin esiin erilaisia parannusehdotuksia sitouttamista koskevista seikoista. Kauppiaan kanssa käydyssä keskustelussa huomasin, että kauppias oli pyrkinyt tekemään sitouttamisen tason parantamiseksi mahdollisimman paljon.

Mielestäni onnistuin tavoitteessani tuottaa arvoa kohdeyritykselle tällä tutkimuksella. Tästä tutkimuksesta ja kyselystä olisi mielestäni ainesta jatkotutkimukselle. Tehtyjä tutkimuksia vertaamalla voitaisiin nähdä, onko sitouttamisen tasossa havaittavissa muutoksia tai erityisiä poikkeavuuksia. Tekemäni tutkimuksen perusteella, mahdollisen jatkotutkimuksen kyselylomake voisi olla lyhyempi, jotta saataisiin mahdollisimman moni työntekijä mukaan työhön. Kyselyn ajankohta tulisi myös valita siten, ettei kaupassa ole juuri tutkimuksen tekoaikaan kiireiset viikot meneillään.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004
Vastuullinen johtaminen. WS Bookwell Oy. Juva
- Alasuutari, P. 2011
Laadullinen tutkimus. 6. painos. Gummerrus 2011. Vaajakoski
- Cohen, A. 2004
Multiple Commitments in the Workplace: An integrative Approach.
Mahwah, New York, Lawrence Erlbaum Associates
- Ruohotie, P & Honka, J. 2002
Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Edita Prima Oy
- Kjelin, E & Kuusisto, P-C 2003
Tulokkaasta tuloksen tekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä
- Lampikoski, K 2005
Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla.
Edita. Helsinki.
- Huuhka, M 2010
Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna
- Iivonen, M & Harisalo, R 1997.
Luottamus työyhteisön turvaverkkona yleisissä kirjastoissa. Oulu: Oulun yliopistopaino.
- Isoaho, M 2007
Rohkea johtaja – hyödynnä kritiikki ja villit ideat. WSOY 2007. Porvoo
- Manka, M-L. 2006.
Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto oy.

Kananen, J 2011

Kvanti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kiianmaa, A 1996

Moderni totemismi: tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista turvaverkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Kehityksen avaimet, Jyväskylä.

Piili, M 2006

Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaminen. Gummerrus, Jyväskylä

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006.

Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy, 15–74, 81–90, 131–142.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006

KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkodokumentti
Luettu 23.11.2012

<http://www.fsd.uta.fi>

Morgan, Jayne M. – Reynolds, Cassandra – Nelson, Talia J. – Johanningmeier, Angela R. – Griffin, Michael – Andrade, Paulina 2004:

Tales from the fields: Sources of employee identification in agribusiness. *Management Communication Quarterly* 17, s. 360–395.

Markkula, M 2011

Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu – Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Universitas Wasensis 2011.

Virsu, V 2012

Sitoutumisretoriikka yritysviestinnässä. Turun Yliopisto. Turku 2012

Tilastokeskus

http://www.stat.fi/meta/kas/hark_var_nayte.html, luettu 24.10.2012

Kesko

Vastuullisuus Keskossa
www.kesko.fi

- Kookas.fi Kuinka sitouttaa henkilöstö liiketoimintaan?
<http://www.kookas.fi/articles>, luettu 28.11.2012
- Kookas.fi Mitä on motivaatio?
<http://www.kookas.fi/articles>, luettu 28.11.2012

Liite 1. Kysely Peesipatu Oy:n henkilöstön sitoutumisesta.

Kyselyyn osallistutaan täysin anonymisti, eikä opettaja tai työnantaja näe vastauksen antajan nimeä mistään.

1. Taustatiedot

1) Työsuhteen kesto _____ vuotta

2) Asema

a) Osaston vastaava/esimies

b) Kokopäiväinen myyjä

c) Osa-aikainen myyjä

3) Koulutus: _____

2. Sitoutuminen

1) Kerro omin sanoin, miten tunnet olevasi sitoutunut yritykseen ja mitä käsität sitoutumisella.

2) Millaisia sitouttamisen keinoja itse käyttäisit, jos saisit valita?

3) Mitkä asiat sitouttavat sinua tähän yritykseen?

4) Tunnetko itsesi motivoituneeksi? Mitkä asiat motivoivat työntekoon?

5) Arvostetaanko työpanostasi?

6) Luotatko esimieheesi? Luotetaanko sinuun?

7) Kohtaavatko sinun ja yrityksen arvomaailmat? Vaikuttaako se jokapäiväiseen työhösi? _____

8) Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

3. Sitouttamisen keinot

Arvioi seuraavia sitouttamisen keinoja niiden merkityksen perusteella asteikolla 1-5, jossa 1 ei lainkaan merkitystä ja 5 erittäin paljon merkitystä.

1) Palkkaus_____

- Tulospalkkaus? Yksilöllinen?

2) Vapaa-aika_____

- Lomat, perhetapahtumat

3) Työaika_____

- Joustavaa vai tarkoin säänneltyä

4) Palaute omasta työstä_____

- Saatko palautetta tarpeeksi ja monipuolisesti

5) Työn merkityksellisyys_____

- Onko työllä oltava päämäärä vai onko se vain tapa tehdä tiliä

6) Työterveyden huolto

- Helposti käytettävissä ja jokaiselle saatavilla

7) Esimiehen toiminta_____

- Tuletko toimeen esimiehesi kanssa?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2.

Hei

Olen opinnoissani loppusuoralla ja valmistun pian tradenomiksi. Olen päättänyt tehdä lopputyöni Peesipatu Oy:lle ja aiheena on henkilöstön sitoutuminen. Työhön liittyy kysely ja nyt onkin aika kerätä aineistoa analysointia varten.

Pyrin teettämään kyselyn mahdollisimman monella työntekijällä, jotta aineisto olisi perusteellinen ja antaisi mahdollisimman realistisen kuvan sitoutumisen tasosta ja muodoista. Pyydänkin teiltä hieman aikaa vastamaan oheiseen kyselyyn. Kysely tehdään nimettömänä ja aikaa vastata kyselyyn on viikko kyselyn vastaanottamisesta.

Kyselyn voi palauttaa minulle henkilökohtaisesti työpaikalla tai työpaikalla olevaan postilokeroon.

Jos mieleen tulee kysymyksiä kyselyyn tai lopputyöhöni liittyen, niin minuun voi ottaa yhteyttä työpaikalla tai soittamalla.

Ystävällisin terveisin

Riku-Pekka Syrjänen

Puh: