



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Johtamistapa henkilöstön sitoutumisen edistäjänä kotisiivousalalla

Päivärinta, Seija

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Johtamistapa henkilöstön sitoutumisen edistäjänä kotisiivousalalla

Päivärinta Seija
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma Yamk
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Päivärinta, Seija

Vuosi 2014

Sivumäärä 74

Opinnäytetyö on tehty kotipalvelualalla toimivalle kotisiivousyritykselle. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoitumisesta esimiestyön tueksi. Opin- näytetyön tavoitteena on kuvata kotisiivoojien ja esimiesten näkemyksiä sitoutumista ja motivoitu- mista edistävästä tekijöistä haastatteluiden avulla. Toisena tavoitteena on selvittää, minkälainen johtamistapa edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja mitkä yrityksen toimintatavat tukevat sitou- tumista. Kolmantena tavoitteena on esittää kohdeor- ganisaatiolle tulosten pohjalta kehittämisaja- tuksia esimiestyön tueksi.

Teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumisesta ja motivaation tarkastelusta osana johta- mista. Sitoutuneisuus on laaja käsite ja sitä voidaan tutkia pelkästään jonkin ennalta määrä- tyn, siihen vaikuttavan asian kautta. Sitoutumisella on myös aina kohde, mihin henkilö sitou- tuu ja tällä suh- teella on luonne. Suhde voi olla: affektiivista, jatkuvaa tai normatiivista.

Motivaation merkitys työn suorittamisessa on merkityksellinen. Tutkimuksissa on vahvistettu moti- vaation vaikuttavan toiminnan yrittämiseen, suorituksen laatuun, tehtävien valintaan sekä pysyvyy- teen. Työmotivaatiossa vaikuttavat edelliset tarve- ja prosessiteoriat, jotka pit- källe selittävät työn tekemistä ja siinä pysymistä. Työmotivaatio muodostuu sen mukaan, mi- ten persoonalliset tekijät; henkilön tarpeet, asenteet, harrastukset ja mielenkiinto kohtaavat yrityksen toimintatapojen kuten johtamisen, työtehtävän, työominaisuuksien ja kannuste- sekä palkitsemisjärjestelmän kanssa. Työmotivaation avulla voidaan tarkemmin tarkastella, mitkä juuri kotisiivoojan työssä kannustavat ja palkitsevat.

Kiristynyt kilpailu palvelualalla on ajanut yritykset keskittymään asiakastyytyväisyyteen. Hen- kilös- tön sitoutumisella koetaan olevan liiketoiminnan näkökulmasta moninaisia positiivisia vaikutuksia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelut teh- tiin koti- siivoojille ja esimiehille. Molemmat haastattelut on analysoitu sisällönanalyysin avul- la. Molempien haastatteluiden tuloksista tehtiin yhteenveto, missä kuvataan, mitä samankal- taisuuksia, eroavaisuuksia ja erityistä teemahaastatteluiden tuloksista saatiin sitoutumisen edistämiseksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan kotisiivoojien työmotivaatio muodostuu ulkoisesti palkitsevista asiois- ta, kuten johtamisesta, palkasta, palautteesta ja ilmapiiristä. Tulosten mukaan kotisii- voojien sitou- tumista edistävässä johtamisessa tarvitaan jatkuvaa tai säännöllistä palautteen antoa. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelemässä tulisi ottaa huomioon taloudellisten kannusti- mien ja palkkioiden lisäksi myös vuorovaikutuskannusteet ja palkkiot. Tuloksia voidaan hyö- dyntää lähijohtamisessa sekä kannuste- ja palkkiojärjestelmän suunnittelussa. Tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa myös muun kaltaiseen siivoustyöhön, jossa siivouskohteet ja työtun- nit vaihtuvat päivittäin.

Asiasanat: johtaminen, sitoutuminen, työmotivaatio

Päivärinta, Seija

Management Style as a Way to Promote the Commitment of Staff in the Home Cleaning Sector

Year	2014	Pages	74
------	------	-------	----

The thesis locates in the field of home-based cleaning. The objective of the project is to investigate how management contributes to employee commitment, and how the company's operating practices support the commitment. The purpose is to describe the cleaners' commitment to promote the factors of motivation. The purpose is to further to draw up a list of development ideas for the commissioner to be used when enhancing the commitment and motivation of the employees.

The theoretical framework consists of commitment and motivation theories as parts of leadership. Content is a broad concept that can be explored only through a predetermined factor. Motivation for carrying out the work is relevant. Research has shown that motivation affects entrepreneurship, performance quality, selecting tasks, as well as stability. Motivation is formed according to personal factors; a person's needs, attitudes, hobbies, and whether these personal preferences meet the company's interests, such as the company's management style, job, working abilities, and whether they are encouraged, as well as rewarded. Work motivation reveals what is encouraging and rewarding in a cleaner's work.

Tougher competition in the service sector has driven companies to focus on customer satisfaction. The staff's commitment is perceived from a business perspective to contain multiple positive effects.

The method used was interviews. Household cleaners and supervisors were interviewed. These interviews were analyzed by content analysis. The results of the interviews were summarized and described according to similarities and differences. A special theme of the interviews was to promote engagement.

According to the research, house cleaners' motivation is formed externally according to rewarding matters, such as governance, salary, feedback and working atmosphere. According to the results, cleaners' commitment is based on continuous or periodic feedback from the management. The rewarding system should take into account the economic incentives and bonuses, but also interactive incentives and rewards.

Keywords: leadership, commitment, work motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus.....	7
1.2	Aiemmat sitoutumiseen liittyvät tutkimukset	7
2	Toimintaympäristön kuvaus	9
3	Johtamisen tavoitteena sitoutunut työntekijä.....	10
3.1	Sitoutumisen teoreettinen tarkastelu	11
3.1.1	Organisaatioon sitoutuminen.....	13
3.1.2	Työtehtävään sitoutuminen	15
3.2	Sitoutuneisuuden mittaaminen	15
4	Motivaatioteoriat ja työmotivaatio sitoutuneisuuden kokonaisuudessa.....	16
4.1	Motivaatio ja tarveteoriat	18
4.2	Motivaatio prosessiteorioiden näkökulmasta	20
4.3	Työmotivaatio	21
5	Sitoutumista edistävä johtaminen	24
5.1	Kannusteet	31
5.2	Palkkiot	35
6	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	36
6.1	Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu	37
6.2	Aineiston analyysi: Sisällönanalyysi	40
6.3	Tutkimusprosessin kulku	42
6.4	Luotettavuus	43
7	Tulokset.....	46
7.1	Kotisiivoojien teemahaastattelun tulokset	46
7.2	Esimiesten teemahaastattelujen tulokset	52
7.3	Esimiesten ja kotisiivoojien teemahaastatteluiden yhteenveto	60
7.4	Tulosten tarkastelu	65
8	Pohdinta	74
	Lähteet	
	Kuviot	
	Taulukot	
	Liitteet.....	

1 Johdanto

Nykyisin on nähtävissä, että työhön ja työtehtäviin sitoudutaan aikaisempia sukupolvia heikommin. Työpaikkaa vaihdetaan huomattavasti useammin kuin aiemmin. Työ voi olla parhaimmillaan siirtymistä työstä toiseen, määräaikaisia työsuhteita ja vuorottelua työn, opiskelun sekä työttömyyden välillä. Koskinen (2008) toteaa, että suhtautuminen työhön ei ole muuttunut, mutta työn kautta tuleva merkitys ja saatava arvo sekä arvostus ovat muuttuneet. Aiemmin työ on ollut ihmiselle perustarpeiden hankkimisen väline. Varjosen, Aallon & Leskinen (2005, 113) mukaan kotipalvelu-yrityksissä, joiden työntekijät ovat yhä enenevässä määrin maahanmuuttajia ja ulkomaalaistaustaisia, voidaan todeta palkan olevan merkityksellisessä asemassa.

Sitoutumisella työtä ja työntajaa kohtaan oletetaan olevan positiivisia vaikutuksia. Miksi sitoutu- neet työntekijät kannattavat? Sitoutunut työntekijä antaa energiaa ja osaamistaan yrityksen käyt- töön, mikä näkyy laadukkaana, tehokkaana työn tekemisenä. Työn tuottama tulos todennäköisesti tuo yritykseen myös kannattavuutta. Sitoutuneisuus merkitsee työnantajalle todennäköisesti säästö- ja henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksis- sa, koska työntekijöiden sitoutumisella oletetaan olevan merkitystä vaihtuvuuteen ja poissa- oloihin. Toiseksi sitoutuneisuus näkyy osaamisena ja ammattitaitoisena henkilökuntana, jol- loin suorituskyky, tehokkuus ja tuotta- vuus paranevat ja mahdollisesti myös edellä mainituista tekijöistä johtuen asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys pysyvät sekä asiakassuhteen hoito on laadukkaampaa. (Lampikoski 2005, 77 - 78.)

Mitä työntekijä hyötyy työhön tai organisaation sitoutumisesta? Työntekijän sitoutuneisuus perustuu yksilön motivaatiotekijöihin. Työmotivaatio koostuu työtehtävästä, työnominaisuus- desta ja persoonallisista tarpeista. Mitä paremmin työtehtävä, työn ominaisuudet ja persoo- nalliset tarpeet kohtaa- vat, sitä alttiimpi työntekijä on sitoutumaan. Sitoutuneisuutta voidaan tarkastella sekä työhön että organisaatioon tai yritykseen sitoutumisena.

Sitoutuminen näkyy työntekijän käyttäytymisessä. Sitoutuneen työntekijän työpanos näkyy työnteki- jän taholta sisäistettynä vastuuna ja haluna sekä tahtona suoriutua työtehtävistä työnantajan tavoit- teiden mukaisesti. Sitoutuminen näkyy myös halukkuutena kehittää työtä ja työympäristöä sekä omaa toimintaa työssä. Yrityksen toimintatavoilla, työmuodoilla ja - olosuhteilla sekä kannuste- ja palkkiojärjestelmillä halutaan edesauttaa ja tukea työntekijän sitoutumista. Ihmiset sitoutuvat työhön ja työorganisaatioihin eri tavoin. (Viitala 2007, 160 - 162.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön aihe nousi mielenkiinnon kohteeksi, sillä olen pitkään toiminut kotipalvelualalla erilaisissa työtehtävissä ja eri yrityksissä. Samat ilmiöt toistuvat yrityksestä riippumatta: vaihtuvuutta ja poissaoloja. Näistä aiheutuvat muutokset työjärjestelyissä. Olen havainnut niillä olevan vaikutusta asiakastyytyväisyyteen ja kannattavuuteen sekä myös johtamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoitumisesta esimiestyön tueksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kotisiivoojien ja esimiesten näkemyksiä sitoutumista ja moti-voitumista edistävästä tekijöistä haastatteluiden avulla. Toisena tavoitteena on selvittää, minkälainen johtamistapa edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja mitkä yrityksen toimintatavat tukevat sitoutumista. Kolmantena tavoitteena on esittää kohdeorganisaatiolle tulosten pohjalta kehittämis-ajatuksia esimiestyön tueksi.

1.2 Aiemmat sitoutumiseen liittyvät tutkimukset

Sitoutumista on tutkittu johtamisen ja työelämän näkökulmasta vasta 1960-luvulta alkaen. Tähän ovat vaikuttaneet suuryritysten synty, palkkatyösuhteen yleistyminen ja yleisen koulutustason nousu. Sitoutumista on tarkasteltu lähinnä pidemmälle koulutettujen palkansaajien keskuudessa, ja suurin osa aineistosta pohjautuu näihin tutkimuksiin. (Kiianmaa 1996, 148.)

Sitoutuneisuutta on tutkittu eri näkökulmista ja lähtökohdista tarkasteltuna. Tähän opinnäytetyöhön tarkastelin sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia yleisesti johtajuuden näkökulmasta ja sitoutumisen merkityksen sekä sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta eri aloilta, koska alakohtaisia tutkimuksia ei ollut saatavissa. Kaikissa 1967 ja 1987 välisenä aikana tehdyssä 200 empiirisessä tutkimuksessa selviää, että yritykseen sitoutuneilla työntekijöillä on vähemmän poissaoloja, sitoutuneisuus on positiivisesti yhtenevä työmotivaation kanssa ja mitä myönteisempänä työntekijä työilmapiiriin kokee, sitä sitoutuneempi on työntekijä. (Kiianmaa 1996, 151.)

Metsolan (2008) tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutuminen mahdollistaa muut myönteiset kokemukset työssä. Tutkimus osoitti myös, että ihmisläheisen organisaatiokulttuurin keskellä vallitseva tehtäväkeskeinen johtamiskulttuuri ennakoii henkilöstön korkeampaa organisaatioon sitoutumista. Sääntöjä ja byrokratiaa korostava kulttuuri heikentää organisaatiositoutumista. Organisaatioon sitoutuminen voi toimia tulosten mukaan myös keskeisenä työn voimavarana. Sitoutuneet työntekijät kokivat vähemmän uhkaa työttömyydestä ja ar-

vioivat työnsä tarjoamat vaikutusmahdollisuudet paremmiksi sekä työpaikan organisaatiokulttuurin ihmisläheiseksi.

Locken (2001) tutkimuksessa tulee esille, että johtamisella on merkitystä etenkin organisaatioon sitoutumisessa. Rousseau & Auben (2010) tutkimuksen tuloksista selviää, että ohjaajan ja työtoverin tuella on positiivisia vaikutuksia organisaatioon sitoutumisessa. Tulokset osoittivat, että esimiehen ja työtoverin tuella olisi merkitystä voimakkaimmin organisaatioon sitoutumisessa.

Sitoutumisen merkityksiä tutkiessaan Ruokolainen (2011) havaitsi nykytyöntekijän sitoutuvan työhön ja ammattiin organisaatioon sitoutumisen sijaan. Tutkimustulos antaa ymmärtää organisaatioon sitoutumisen vähenevää merkitystä jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa. Nykyisin, tutkimuksen mukaan, työntekijöiden on mitä ilmeisimmin helpompaa sitoutua työhönsä ja ammattiinsa, koska työsuhteen pysyvyys ei välttämättä ole enää niin vakaata kuin aikaisemmin. Organisaatioiden tulisi jatkossa vahvistaa työntekijöidensä ammattiin ja työhön kohdistuvaa sitoutumista, jotta he pysyisivät organisaation palveluksessa. Työurien jatkamisen ja uhkaavan työvoimapulan näkökulmasta ei organisaatioon sitoutumisen merkitystä voida kuitenkaan vähätellä, etenkin, kun sen havaittiin kytkeytyvän muihin myönteisiin kokemuksiin. Ruokolainen toteaa, että organisaatioon sitoutuminen määriteltiin vahvana vastuuntuntona ja erityisesti vanhemmille työntekijöille ominaisena vahvana sitoutumisena.

Apuvälineitä esimiehille -hankkeessa (2002) sitoutumista on tarkasteltu siitä käsin, mitä työntekijä arvostaa. Hankkeen mukaan siivoojat kokivat tärkeinä asioina oman työn hallinnan, turvallisuuden tunteen, yhteistyön ja arvostuksen. Esimiehen odotetaan toimivan niin, että näiden asioiden voidaan koeta toteutuvan hänen johtamassaan työyhteisössä. Tuloksissa tulee esille, miten yrityksissä, joissa oli sitoutuneempaa henkilöstöä, henkilöstö viihtyi paremmin työssä ja piti työtään merkittävänä. Sitoutuneisuuden on todettu tuovan yritykselle myös kilpailuetua. Tutkimuksessa tulee esille, miten itsenäisesti työskentelevät työntekijät, ennen kaikkea siivoojat, osoittivat halua yhteiseen keskusteluun, esimerkiksi työskentelytapojen kehittämiseksi ja kokemusten vaihtamiseksi. Työntekijät myös kaipaavat palautetta enemmän. Laatutietoisesta esimiestyöstä ja hyvän johtajuuden merkitys korostuu. Esimiesten odotetaan paneutuvan ihmisten johtamiseen. (Stran 2002.)

Heininen (2012) oli tutkinut opinnäytetyössään sitouttamista johtamisen näkökulmasta. Tuloksena oli, että sitoutuminen koostuu eri kerroksista. Sitoutumiseen vaikuttavat organisaation erityispiirteet: koko, rakenne ja ilmapiiri ja yksilön henkilökohtaiset erityispiirteet; ikä, koulutustausta, perhe, arvot ja odotukset. Mitä vanhempi vastaaja, sitä enemmän arvostettiin koulutusmahdollisuuksia ja mitä nuorempi vastaaja, sitä tärkeämmäksi esimiehen tuki ja lä-

heisyys koettiin. Vanhimmat vastaajat, joilla myös talouden koko oli suurin, kokivat palkan sitouttavan enemmän.

2 Toimintaympäristön kuvaus

Tämä opinnäytetyö tehdään kotisiivousalalla toimivalle yritykselle, josta käytetään nimeä kotisii-vous. Yritys on vuonna 1997 perustettu siivous, lastenhoidon, koti- ja seniorihoivan palveluita tuot-tava yritys. Yrityksellä on 13 paikallista toimipistettä Suomessa ja kaksi Ruotsissa sekä yli 120 työn-tekijää, joista toimihenkilöitä 20. Yritys palvelee toiminnallaan yli 2000 sopimusasiakasta. Toimin-taperiaatteena on, että palveluesimies vastaa toimipisteen toiminnasta. Kotisiivoojat toimivat palve-luesimiehen alaisuudessa.

Toiminta on lähtenyt käyntiin vuonna 2001, kun käyttöön otettiin kotitalousvähennysoikeus. Vä-hennyksen avulla haluttiin luoda uusia työpaikkoja ja tuoda yhä useammalle kuluttajalle mahdol-lisuus hankkia kotipalveluita kuten siivousta, vaate- ja tekstiilihuoltoa. Myöhemmin toimintaa on laajennettu myös lastenhoitoon ja seniorihoivaan helpottamaan arkea. Sovitut työtehtävät perus-tuvat palvelusopimukseen. Sopimuksessa on määritelty ajankohta, käyntitaajuus, tehtävät työt ja tuntimäärä. Sopimus on voimassa toistaiseksi.

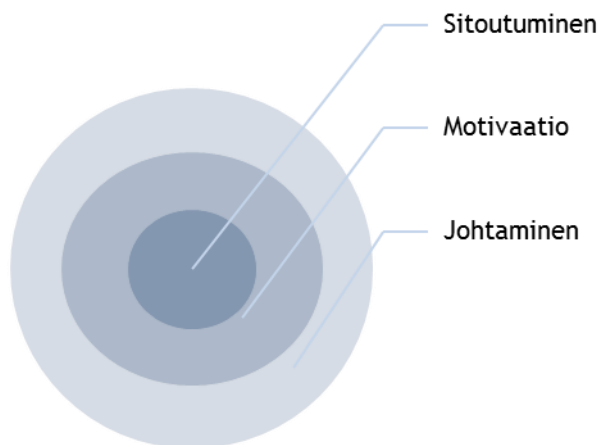
Kotisiivouksen toimintaperiaatteena on, että toimipisteen toiminnasta vastaa yksi palveluesimies. Palveluesimiehen tehtävänä on rekrytointi ja työnjohto sekä myynti ja asiakassuhteen hoito. Päivit-täisiä toimintoja ovat työlistojen laatiminen tai päivittäminen, asiakassuhteiden hoito ja kartoituk-set, asiakaspalvelu, työnohjaus ja valvonta. Palveluesimies vastaa myös kotisiivoojien rekrytoinnis-ta.

Kotisiivoojat tekevät työtä pareittain. Työvälineet kulkevat työntekijöiden mukana. Siirtymät teh-dään yrityksen omistuksessa olevilla autoilla. Työntekijät lähtevät työpäivän alkaessa toimistolta ja palaavat työpäivän päätyttyä toimistolle. Työvälineiden huolto, pesu ja kunnostus tehdään alueelli-sesti jaetuissa toimipisteissä. Työlista määrittää päivän työtunnit työntekijäkohtaisesti.

Kotisiivouksessa oli tehty vertailua vuosien aikana eri toimipisteiden välillä. Tulos- ja kannattavuus-laskelmia verrattaessa oli havaittu, että toimipisteessä, jossa vaihtuvuutta ja poissaoloja on vähän, tehdään liiketoiminnallisesti kannattavampaa ja tuloksellisempaa työtä. Yhteenvetona voitiin en-nustaa, että johtamisella, toimipisteen esimiehen toiminnalla voidaan edistää kotisiivoojien sitou-tumista. Esimiehen johtamisen toimintatapa toimii kunkin henkilökohtaisella osaamisen tasolla. Johtaminen perustuu yrityksen toimintaperiaatteisiin, jotka koskevat työtehtäviä ja toimintamene-telmiä sekä kannuste- ja palkitsemisjärjestelmää.

3 Johtamisen tavoitteena sitoutunut työntekijä

Tämän opinnäytetyön viitekehys sijoittuu johtamisen alueelle ja siinä erityisesti sitoutumiseen ja motivoitumiseen. Nykyisin sitoutumisen tutkimisen merkitys on noussut yhä mielenkiintoisempaan asemaan, koska sitoutumisen on havaittu luovan myös kilpailuetua. Työntekijän näkökulmasta sitoutumista on mielekästä tarkastella motivaatioteorioiden kautta ja etenkin työmotivaation näkökulmasta, koska motivaatio ilmentää jo jotain siitä, miksi työntekijä on hakeutunut töihin. Kiinnostavaa on, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi työntekijä viihtyy työssään. Yrityksen näkökulmasta sitoutunut henkilöstö vähentää rekrytoinnista, perehdytyksestä ja poissaoloista aiheutuvia kuluja, säilyttää osaamisen ja kehittää ammattitaitoa yrityksen sisällä, näkyy parempana laatuna asiakassuhteen hoitamisessa ja todennäköisesti nostaa asiakastytyväisyyttä. Locken (2001) tutkimuksen mukaan johtamisen on todettu olevan merkityksellisessä asemassa työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Johtamista voidaan tarkastella strategisena johtamisena (management), jota edellinen tutkimuskin edustaa, ja lähijohtamisena, esimiestyönä (leadership), johon perehdyn tässä opinnäytetyössä tarkemmin. Lähiesimiehen toteuttama johtamistapa ilmentää kuitenkin strategisen johtamisenkin elementtejä, esimerkiksi yrityksen kannuste- ja palkitsemisjärjestelmän käyttöä, joten teoriaviitekehysesä voidaan lähestyä johtamista molemmista näkökulmista. Kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön teoreettista ajattelua, jota esitellään seuraavissa luvuissa.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pohjautuu yllä olevan kuvio 1:n mukaisesti sitoutumisen tarkasteluun perehtymällä johtamiseen ja työntekijän motivaatiotekijöihin. Sitoutumista tarkastellaan työhön ja organisaatioon sitoutumisena. Johtamisessa otetaan toimintatapoja strategisesta johtamisesta, koska siellä luodaan ja päätetään esimerkiksi kannuste- ja palkkiojärjestelmien toteuttamisesta, työmenetelmien ja -tehtävien toteutuksesta. Lähijohtamisessa, jota tässä opinnäytetyössä tekee esimies, korostuu esimiehen persoona sekä henkilökohtaisesti opitut tiedot ja taidot. Esimies on henkilö, jonka kanssa työntekijä on vuorovaiku-

tuksessa tilanteissa ja asioissa, joten sillä on merkitystä, miten esimies johtaa toimintaa. Esimies on myös välitaho, joka voi viedä havaittuja ja työntekijöiltä saatuja toiveita ja kehitysideoita myös ylemmän johdon tarkasteltaviksi ja kehittämisen kohteiksi.

Sitoutunut työntekijä toimii koko organisaation etujen mukaisesti (Kiiänmaa 1996). Sitoutuneen työntekijän tavoitellessa toiminnassaan yrityksen etua, hän on todennäköisesti yritykselle hyödyllisempi kuin sitoutumaton työntekijä. Baruch (1998) on todennut, että sitoutuminen näkyy pienempänä vaihtuvuutena ja vähäisimpänä poissaoloina.

3.1 Sitoutumisen teoreettinen tarkastelu

Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan sitoutumista. Sitoutumista voidaan tarkastella eri tekijöiden ja näkökulmien kautta. Sitoutuneisuus on laaja käsite ja sitä voidaan tutkia pelkästään jonkin ennalta määrätyn, siihen vaikuttavan asian kautta, esimerkiksi motivaatiotekijöiden näkökulmasta. Sitoutumisella on myös aina kohde, mihin henkilö sitoutuu ja tällä suhteella on luonne. Suhde voi olla: affektiivista, jatkuvaa tai normatiivista. Sitoutuminen voi perustua luottamukseen tai se voi perustua palkkioon. Luokittelemalla sitoutuneisuus luottamus- ja palkkioperusteiseksi voidaan sitoutumisessa kuvata myös sitoutumisen voimaa.

Baruch (1998) määrittelee sitoutumisen vastavuoroiseksi prosessiksi. Sitoutuminen perustuu luottamukseen työntekijän ja työnantajan välillä, josta sitoutuneisuus kasvaa. Työhön liittyvissä määritelmässä suhdetta tai sidettä tarkastellaan työntekijän ja työnantajan välillä. Jokivuori (2002, 17) kuvaa sitoutumista sosiaalipsykologisenä ilmiönä. Sitoutumista tarkastellaan tunnepitoisena suhteena kahden eri tekijän välillä. Jokivuoren määritelmän mukaan sitoutuminen on tunne organisaation ja yksilön välillä. Sitoutumisen tunne voi olla vahva tai heikko riippuen yksilön henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista. Henkilön tarpeista ja arvoista on johdettavissa kuvaus hänen toiminnan suhteesta ympäristöön. Henkilön käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden muodostamaa järjestelmää kuvataan yksilön motivaatioksi. (Vuori 1993, 16). Sitoutumista voidaan määritellä myös velvoittavana ja vastuullisena suhteena johonkin, joka yksilön näkökulmasta on kuin sopimuksellinen tai suunnilleen yhtä velvoittava suhde. (Kiiänmaa 1996, 286).

Allen & Meyer (1997) tarkastelevat organisaatioon sitoutumista asenteen kautta. Asenteeseen vaikuttavat tunneperäiset eli affektiiviset tekijät, jatkuvuus ja normatiiviset tekijät. Sitoutumisen näkökulmasta nämä ilmenevät seuraavasti: affektiiviset tekijät kuvaavat tunnetta yhteisöön kuulumisesta, käyttäytymistekijät ilmentävät pysymistä sekä lähtemiseen tai liittymiseen liittyviä riskejä, esimerkiksi taloudellisia menetyksiä ja viimeisenä kognitiiviset tekijät kuvaavat vastuun- ja velvollisuuden tunnetta eli normatiivista sitoutumista. Jatkuvuutta kuvastaa odotus, jäädä vai ei, yrityksen palvelukseen, havainnot siitä, miten todennäköisesti

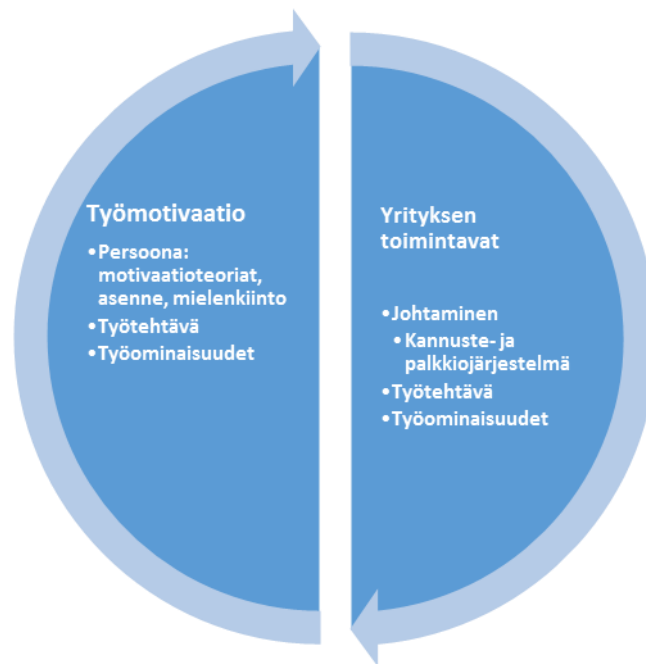
palkkiot vastaavat tarpeita. (Viitala 2004, 163.) Sitoutumisessa on kaksi tarkasteltavaa sen kohde ja luonne. Korkeatasoiselle organisaatioon sitoutumiselle on ominaista tunteet yhteenkuulumisesta, ylpeys ja uskollisuus työnantajaa kohtaan. Kun työntekijät ovat erittäin sitoutuneita, heillä on taipumus samaistua organisaation. Lisäksi Rosseau & Aube (2010) toteavat organisaatioon sitoutumisesta, että " työntekijät, joilla on vahvaa organisaatioon sitoutumista, jäävät organisaatioon, koska he haluavat tehdä niin".

Kanter (1968, 499) määrittelee sitoutumisen kaksoismerkityksellisesti, kun se yhdistää yksilön näkökulman. Sitoutumisen tarkastelussa on ymmärrettävä, ja organisaation tilannetta sekä sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. Esimiesten ja työntekijöiden ihmisiä ja maailmankuva kuvaavat sitä, miten eri tavalla työhön motivoituneet ihmiset saadaan toimimaan yhdessä mielekkäällä ja tehokkaalla tavalla. (Af Ursin 2001.) Esimies voi johtamalla vaikuttaa työntekijöiden motivaatiota lisäävästi tai laskevasti.

Modway, Porter & Steers (1974) ovat huomioineet kolmen persoonallisuustekijän vaikutuksia sitoutumiseen. Nämä ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Mielenkiinnon kohde määrittelee yksilön tarkkaavaisuuden suunnan. Työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten ulkoinen ärsyke, esimerkiksi raha, vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Asenteet määräävät työntekijän suoritusmotivaatiota. Työntekijät, jotka ovat tyytymättömiä työhönsä ja esimiehiinsä, saattavat olla haluttomia ponnistelemaan työssään. Yksilön minäkuva vaikuttaa myös suoritukseen ja motivaatioon. Yksilö pyrkii käyttäytymään tavalla, joka on yhtenevä hänen minäkuvansa kanssa. Jos työntekijä kokee itsensä epäonnistuneeksi työssään, hänen ponnistelunsa ja suoritustasonsa laskevat. Tämä johtaa kielteisen minäkuvan vahvistumiseen. Johtamistaidossa olisi tarve muuttaa tällaisen työntekijän minäkuvaa. (Viitala 2004, 162; Peltonen & Ruohotie 1987.)

Yhteenvetona sitoutumista voidaan tarkastella sen kohteen tai luonteen kautta. Kohde voi olla organisaatio tai työtehtävä ja sitoutumisen luonne voi olla tunteeseen perustuva (affektiivinen), normatiivinen tai jatkuvuuteen perustuva.

Työntekijän sitoutumista tarkastellessa lähtökohdaksi on luontevaa ottaa työntekijän motivaatiotekijät, joiden avulla voidaan yrittää selvittää, mikä saa työntekijän tulemaan töihin säännöllisesti ja tekemään työt yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Alla olevassa kuviossa 2 on esiteltyä se, mitkä työmotivaatiotekijät vaikuttavat sitoutumiseen sekä millä yrityksen toiminnoilla on merkitystä sitoutumisen muodostumisessa.



Kuvio 2: Sitoutumisen muodostuminen työssä.

Kuvion 2 mukaan sitoutumisen on todettu syntyvän työmotivaatiosta, miten hyvin sen sisältämä tarpeet kohtaavat yrityksen toimintatapojen kanssa. Työmotivaatio koostuu persoonallisuustekijöistä, jossa vaikuttavat henkilön arvot, asenteet, mielenkiinto sekä motivaatioteorioihin pohjautuvat eri tarpeet. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttavat työtehtävät ja työominaisuudet, joissa esiin tulevat työn vaihtelevuus, sisällön mielekkyys ja merkityksellisyys, vapaus toimia itsenäisesti ja palaute. (Peltonen & Ruohotie 1987, 76). Yrityksen näkökulmasta sitoutumisen kannalta olennaista on tarkastella yrityksen toimintatapa, arvoja, johtamista, työtehtäviä, työominaisuuksia ja kannuste- sekä palkitsemisjärjestelmää. Työntekijä voi sitoutua työtehtävään tai organisaatioon. Työtehtävällä ja työominaisuuksilla on merkitystä työtehtävään sitoutumisen näkökulmasta ja yrityksen arvoilla ja johtamisella etenkin organisaation sitoutumisen näkökulmasta.

3.1.1 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutunut työntekijä tuntee ja kokee yhteenkuuluvuuden ja velvollisuuden tunnetta organisaatioon ja osallistuu mielellään sen toimintaan sekä on mieltynyt yrityksen tarjoamiin etuihin. Työntekijä ikään kuin samaistuu yrityksen toimintaan ja kokee sen arvokkaana ja merkityksellisenä. Organisaatioon sitoutumisen mittaaminen voi ilmentää myös yrityksen johtamiskulttuuria. Organisaatioon sitoutuminen voi mahdollistaa myös työntekijälle muita positiivisia tunteita ja kokemuksia työssä sekä luoda mielekkyyttä ja voimavaroja työhön. Ruokolaisen (2011) mukaan organisaatioon sitoutumisen määrittely koetaan vaikeana. Tutkimuksen mukaan se voidaan mieltää myös työtehtävään sitoutumisena.

Allenin & Meyerin (1997) määritelmän mukaan organisaatioon sitoutuminen ilmenee yrityksen tai yhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen tuntemisena, henkilöiden, työkavereiden ja organisaation tapojen ja toimintojen arvostamisena. Organisaatioon sitoutumista vahvistavat edut, joita hän saa organisaatioon kuulumisesta. Se voi olla esimerkiksi velvollisuuden tai moraalisuuden tunne, joka täyttyy organisaatioon kuulumisesta ja siinä pysymisestä. (Rhoades, Eisenberger ja Armeli 2001.)

Modway, Steers ja Porter (1979) määrittelevät organisaation sitoutumisen näkyvän kolmesta eri tekijästä. Ensimmäiseksi työntekijä hyväksyy ja uskoo työnantajansa esittämiin yritystoiminnan tavoitteisiin ja arvoihin. Toiseksi työntekijä on halukas huomattaviin ponnisteluihin työskennellessään yrityksen eteen ja kolmanneksi hän on halukas pitämään työsuhdetta yllä yritykseen. (Kiian-maa 1996, 150.)

Organisaatioon sitoutumisesta on kolme eri tasoa. Tasot ovat mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Vähiten sitoutumista edellyttää mukautuminen. Mukautuva henkilö työskentelee organisaatiolle saavuttaakseen etuja, esimerkiksi palkkaa. Samaistunut henkilö kunnioittaa organisaation arvoja, vaikka ei omaksuisikaan niitä ja tuntee ylpeyttä kuuluessaan organisaatioon. Sisäistäneellä henkilöllä organisaation edustamat arvot ja asenteet ovat yhtenevät kuin henkilöllä itsellään. (Jokivuori 2002.)

Metsolan (2008) tutkimuksen tuloksista selviää, että myönteisellä, vahvalla organisaatioon sitoutumisella voidaan mahdollistaa myös muut myönteiset kokemukset työssä.

Tutkimustulokset osoittivat myös, että korkeampaa organisaatioon sitoutumista edelsi tehtäväkeskeinen johtamiskulttuuri. Sääntöjä ja byrokratiaa korostava kulttuuri puolestaan heikentäisi organisaatioon sitoutumista. Tulosten mukaan organisaatioon sitoutuminen toimii myös keskeisenä työn voimavarana.

Sitoutumisen merkityksiä tutkiessaan Ruokolainen (2011) havaitsi nykytyöntekijän sitoutuvan työhön ja ammattiin organisaatioon sitoutumisen sijaan. Tutkimustulos antaa ymmärtää organisaatioon sitoutumisen vähentävän merkitystään. Tämä perustuu ilmiöön, että nykyisin työelämän epävarmuus ja suhdanneherkkyys johtavat työntekijät pohtimaan omaa sitoutuneisuutta ja sen kannattavuutta työnantajaa kohtaan. Tämä perustuu ilmiöön, että nykyisin työelämän epävarmuus ja suhdanneherkkyys johtavat työntekijät pohtimaan omaa sitoutuneisuutta ja sen kannattavuutta työnantajaa kohtaan. (Ulrich 2007, 159.)

Ruokolainen (2011) on kuvannut asiaa seuraavasti: ”Työntekijöiden on mitä ilmeisimmin helpompi sitoutua työhönsä ja ammattiinsa tilanteessa, jossa organisaatiot eivät enää tarjoa pitkää, katkeamatonta työuraa. Organisaatioiden tulisi jatkossa vahvistaa työntekijöidensä ammattiin ja työhön kohdistuvaa sitoutumista”, jotta he pysyisivät organisaation palveluksessa. ”Työurien jatkamisen ja uhkaavan työvoimapulan näkökulmasta ei

organisaatioon sitoutumisen merkitystä voida kuitenkin vähätellä, etenkin, kun sen havaittiin kytkeytyvän muihin myönteisiin kokemuksiin työssä.”

3.1.2 Työtehtävään sitoutuminen

Työtehtävään sitoutuminen ilmenee työntekijän sitoutumisena itse tehtävään. Työtehtävän merkitys nousee organisaation edelle. Työhön sitoutuminen kattaa työn sisällön, työn vaatimukset ja organi-soinnin, työyhteisön ja työympäristön johtamista esimiestyötä unohtamatta. Työhön sitoutumiseen kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota, koska se nähdään tärkeänä työntekijöiden vaihtuvuu-den selittäjänä.

Työntekijän työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä Niermeyerin & Seyfferin (2004, 114) mukaan ovat uramahdollisuudet, mielekkyys, emotionaaliset siteet, rahalliset korvaukset, tiimi, ilma-piiri, tehtävät, varmuus ja määräysvalta. Työntekijän työhön sitoutumista lisäävät tekijät ovat usein sisäisen motivaation vahvistamista.

3.2 Sitoutuneisuuden mittaaminen

Sitoutumisen mittaamisella halutaan selvittää työntekijöiden sitoutumisen määrää ja laatua. Sitoutumisen määrää mitataan, miten vastuullisena työntekijän työtehtävän hoitaa. Sitoutumisen suhde kuvaa sitoutumisen laadun perusteita; palkkioon tai luottamukseen perustavana sitoutumisena. Oletettavaa on, että mittaamisen lähtökohtana on jokin tietty tavoite: halutaan ehkä lisätä työntekijöiden sitoutuneisuutta tai selvittää sitoutumisen tai sen määrän vaikutuksia yrityksen toimintoihin, esimerkiksi poissaoloihin tai vaihtuvuuteen. Sitoutumisen mittaamisen määrittelee se, mille sitoutumisen teoria pohjautuu.

Drucker (1959) on esittänyt näkemyksen, mitä korkealla sitoutumisella tarkoitetaan: ”työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksesta vain siinä tapauksessa, että hän omaa liikkeenjohdollisen näkemyksen” (Kiianmaa 1996, 149). Sitoutuneisuuden mittaamisessa on merkitystä sillä, mistä näkökulmasta sitoutuneisuutta halutaan mitata eli halutaanko sillä vähentää vaihtuvuutta tai tietää työntekijöiden työmotivaatiosta (Lampikoski 2005, 129 - 130).

Sitoutumista voidaan mitata myös sen luottamus- ja palkkioperusteisen sitoutumisen kautta. Alla olevassa kuviossa 3 on selvitetty luottamukseen ja palkkioon perustuvan luottamuksen ilmentävää sitoutumisen tasoa.

Korkea



Luottamusperusteinen sitoutuminen	Luottava sitoutuminen	Tasapainoinen sitoutuminen
	Pakkoon perustuva sitoutuminen	Välineellinen sitoutuminen
Palkkioon perustuva sitoutuminen		

Matala  Korkea

Kuvio 3: Sitoutumisen suhde luottamus- ja palkkioperusteisessa sitoutumisessa. (Lämsä & Savolainen 2000).

Vielä kuviosta 3 on havaittavissa, miten palkkioon perustuva sitoutuminen kertoo heikosta sitoutumisesta ja työpaikan vaihtamiskynnys on alhainen. Jos kuitenkin työntekijä kokee palkkion välineellisenä eli voi palkkion avulla saavuttaa asettamansa tavoitteen, sitoutumisen määrä nousee. Luottamukseen perustuva sitoutuminen on parhaimmillaan luottavassa sitoutumisessa, missä työntekijä voi luottaa työntaajaan kaikin puolin ja eri tarpeet ja tavoitteet tulevat huomioiduksi. Palkkioon perustuva ja luottamusperusteinen sitoutuminen kertoo työntekijän normatiivisesta suhtautumisesta ja tunteesta, tehdä työtä työntaajan tavoitteiden mukaisesti.

Allerin & Meyer (2004, 19) mukaan sitoutumista edellyttää sitoutumista koskeva päätösprosessi. Päätösprosessiin vaikuttavat lopputuloksen merkitys: mihin elämän osa-alueisiin se vaikuttaa, mitä hyötyä vaihtoehtoihin sisältyy ja ovatko edut toteutettavissa väistämättä tai mahdollisesti. Tuloksen ollessa vielä avoin päätöksentekoprosessissa mitataan, mitä kustannuksia ja haittoja on odotettavissa, ovatko ne todellisia, miten voimakkaita kielteisiä vaikutuksia eri elämäntilanteisiin tulee, voidaanko tavoitteita muotoilla ja siirtää sekä voiko henkilö itse vaikuttaa tulokseen. Näihin kysymyksiin vastaamalla työntekijä lataa energiaa tarvittavan määrän. Sitoutumisen päätösprosessin avulla henkilö joko päättää sitoutua tai olla sitoutumattomana.

4 Motivaatioteoriat ja työmotivaatio sitoutuneisuuden kokonaisuudessa

Sitoutuneisuutta tarkastellaan aina jonkin ennalta määrätyn tekijän avulla. Työssä sitoutumista on luontevaa tarkastella motivaatiotekijöiden ja etenkin työmotivaation avulla. Mikä saa kotisiivoojan lähtemään säännöllisesti töihin? Työmotivaatiolla avulla voidaan tarkemmin tarkastella, mitkä tekijät juuri työssä kannustavat ja palkitsevat.

Motivaatio on voimaa, joka luotsaa henkilön liikkeeseen. Työn avulla pyritään täyttämään epätasapainotila, minkä selittävät eri motivaatioteoriat. Tarveteorioiden avulla selitetään

ihmisen käyttäytymistä ja suoritushalukkuutta, kun taas prosessiteorioiden avulla kuvataan ja analysoidaan, miten ihminen saadaan liikkeelle, miten liikettä pidetään yllä, miten sitä ohjataan ja miten se saadaan päättymään. Työmotivaatio koostuu henkilön tarpeesta, joka motivoi hänet työhön, ja prosessiteorioiden avulla voidaan selvittää työtä ylläpitävää virettä. Työmotivaatioon vaikuttavat kuitenkin myös persoonalliset tekijät, kuten mielenkiinto ja asenteet sekä arvot. Kuinka mielekkäänä työntekijän työtehtävän kokee, miten henkilökohtaisia arvoja voi toteuttaa työssä sekä millä mielellä hän työtä tekee.

Motivaatio on lähtöisin latinalaisesta sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi, joka koostuu ulkoisista ja sisäisistä haluista, viesteistä ja tarpeista. (Ruohotie 1998, 36.) Herzbergin (1959; 1966) päättelämä motivaatioteoria Vuori (1993, 16) suhteessa Abraham Maslow'n motivaatioteoriaan (Maslow 1940; Vuori 1993, 16) on laajalaisempi ja siinä voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Nämä poikkeavat toisistaan käyttäytymistä virittävien ja suuntaavien motiivien näkökulmasta. Sisäisen ja ulkoisen motivaation todetaan täydentävän toisiaan. Muita motivaatioteorioita ovat esimerkiksi Douglas McGregorin X- ja Y-teoriat ja Victor Vroomin odotusarvoteoria. Kokonaisuudessaan sanalla motivaatio halutaan kuvata käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmänä. (Ruohotie 1998, 38.)

Tarpeet ovat ihmisen sisällä oleva epätasapainotila, joka saa henkilön toimimaan määrättyllä tavalla tarpeidensa tyydyttämiseksi. Tarpeista on tehty lukuisia tutkimuksia ja motivaatioteorioita. Viitalan (2004, 154) mukaan motivaatioteoriat perustelevat eri tavoilla henkilön sisäisiä jännitteitä ja tarpeita, joita henkilö pyrkii täydentämään. Maslow'n tarvehierarkia oli ensimmäinen motivaatioteoria. Myöhemmin tulleissa motivaatiota käsittelevissä keskusteluissa on otettu mukaan myös motivaation suhde sosiaalisiin suhteisiin ja ympäristöön kuten esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoriassa, Douglas McGregorin X- ja Y-teorioissa ja Alderfertin tarvemalliteoriassa. (Viitala 2004, 150 - 154; Ruohotie 1998, 22 - 24). Näissä motivaatiota tarkastellaan henkilön tarpeista ja tarpeen tyydyttämisestä käsin, kun taas prosessiteorioiden avulla tarkastelua tehdään henkilön tietorakenteista ja ajatusmalleista käsin. Prosessiteorioita ovat Locken tavoitteen päämääräteoria, Vroomin odotusarvoteoria ja Adamsin kohtuullisuusteoria. (Viitala, 2004, 155 - 159).

Kokonaisuudessaan motivaation perusta muodostuu motivaation ytimeistä; tarpeista, arvoista ja motiiveista, johon prosessi sisällyttää tavoitteet ja aikomukset. Sitä havainnollistetaan kuviossa 4.

MOTIVAATIOPROSESSIN PERUSTA

MOTIVAATIOPROSESSIN YDIN

<u>Tarpeet</u>	<u>Arvot ja motiivit</u>	<u>Tavoitteet ja aikomukset</u>	Suoritus
Maslow'n tarvehierarkia	Vroom'n odotusarvoteoria	Aizen: suunnitellun toiminnan teoria	
Desi: sisäinen motivaatio	Mc Clelland'n suoritusarvoteoria	Locke & Latharn'n tavoitteellisen toiminnan teoria	
TAHTO			

Kuvio 4: Motivaatioprosessi, muunnelma Locken (1991) mallista (Ruohotie 1993, 18).

Kuviosta 4 avautuu koko motivaatioprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät. Tahtotila, jolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä voimaa, jolla hän työtehtäviä suorittaa. Mitä motivoituneempi henkilö on, sitä enemmän hän ehkä käyttää voimaa, energiaa tai resursseja asioiden tekemiseen. Motivaatioprosessiin vaikuttaa myös usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin muotoilla ja elää omien käsitysten mukaan. Tämä ilmenee työntekijän toiveiden ja tarpeiden kuuntelemisena ja kuulemisena. Lisäksi voidaan ottaa mukaan myös ajanäkökulma, joka määrää ihmisen elämänvaiheessa sen, millä asioilla on merkitystä hänen elämässään juuri tällä hetkellä. (Niermeyer & Seyffer 2004.)

Motivaatioteorioiden avulla on pyritty löytämään ratkaisuja ihmisen motivointiin tehokkaamman työnteon saavuttamiseksi. Työmotivaatiota ei kuitenkaan ole voitu täysin selittää yhdelläkään motivaatioteorialla, mutta niitä ei kuitenkaan voi sivuuttaa ja ne ovat hyviä johtamisen työvälineitä pyrittäessä ymmärtämään, mikä ihmistä motivoi. Motivaatioteorioita yhdistelemällä saadaan tekijäryhmät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. (Peltonen & Ruohotie 1986.)

4.1 Motivaatio ja tarveteoriat

Motivaatiolla kuvataan ihmisen liikkeelle ja käyttäytymiselle ohjaavia tekijöitä. Tarveteorioita on useita, joista tunnetuimpia ovat Maslow'n tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio- ja hygieniateoria sekä McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Tarpeet ovat sisäisen epätasapainon tila, jota henkilö pyrkii täyttämään motivoituessaan. Työntekijä motivoituu työhön, jonkin hänessä vaikuttavan tarpeiden tyydyttämiseksi. Eri tarveteoriat tarkastelevat näitä tarpeita eri periaatteilla.

Maslow'n (1943) tarvehierarkiaa esittelevän artikkelin "A Theory of Human Motivation" mukaan tarpeet voidaan luokitella niiden tyydyttämisyjärjestyksen mukaan. Alimman tason tar-

peita ovat fysiologiset tarpeet, kuten esimerkiksi nälkä ja jano. Seuraavalla tasolla tulevat turvallisuuden tarpeet, joihin voi liittää esimerkiksi taloudellisen toimeentulon turvaamisen. Tämän jälkeen tulevat sosiaaliset tarpeet, kuten yhteenkuulumisen tarve, jota seuraa arvostuksen tarpeet ja kaikista viimeisimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet. (Viitala 2004, 155 - 156.)

Herzbergin (1966) motivaatioteoria perustuu oletukseen, jonka mukaan ihmisillä on kahdenlaisia tarpeita. Työn ulkoisia olosuhteita, jotka Herzberg nimesi hygieniatekijöiksi, ovat esimerkiksi suhteet työpaikalla, palkkausjärjestelmä ja työpaikan varmuus. Näille tekijöille on yhteistä, että ne eivät vaikuta itse työsuoritukseen. Toisena Herzbergin mukaan ovat työn sisältöön liittyvät tekijät. Näitä ovat työn sisältö, työssä koetut saavutukset, tunnustus, kokemus vastuusta, kehittyminen henkisesti ja osaamisessaan sekä tyouralla. (Viitala 2004, 156.) Herzbergin teorian hygienia- ja motivaatiotekijöistä on johdettu käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio.

Douglas McGregorin X- ja Y-teoriat pohjautuvat Maslowin tarveteoriaan. Douglasin teoria perustuu ihmiskäsitykseen, jolla on tärkeä merkitys esimerkiksi johtamisessa. Teoria X edustaa näkemystä, jossa ihmistä pidetään vastuuta karttavana, laiskana ja kykenemättömänä itsenäiseen toimintaan, minkä seurauksena häntä pitää ohjata, valvoa, määräillä ja uhkailla. Teoria Y kuvaa ihmisen ahkerana, kehittyvänä, ongelmanratkaisutaitoisena, oma-aloitteisena itseään ohjaavana toimijana, joka sitoutuu organisaation päämääriin. (Takala 1994, 129.)

McClellandin suoritusmotivaatioteoria jakaa tarpeet opittaviin ja synnynnäisiin tarpeisiin. McClellandin teoriassa on mukana pelkästään ylimmän tason tarpeet, koska hänen mukaansa Maslowin perustarpeet ovat synnynnäisiä eivätkä opittuja. McClellandin teorian mukaan ihmisellä on suoriutumisen tarve, tarve menestyä, joka näkyy elämässä eteenpäin pyrkimisellä, liittymisen tarve, halu olla ihmisten kanssa, sekä vallan tarve, halu vaikuttaa muiden ihmisten tekemisiin. McClellandin mukaan ihmisellä on pakottava halu menestyä, ihminen tavoittelee mieluummin henkilökohtaista menestystä kuin palkkiota.

Sisäiselle motivaatiolle on ominaista, että käyttäytymisen syyt ovat sisäisiä, ja näillä todetaan olevan yhteys ylimmän asteen tarpeiden tyydyttämiseen. Ylimmän asteen tarpeet ovat itsensä toteuttaminen ja kehittämisen tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 30.) Sisäisesti motivoituneen henkilön toiminnan tyydytys tulee itse työn tekemisestä, jolloin korostuu työtehtävien sisältö. Sisäisesti motivoitunut työntekijä työskentelee pitkäkestoisemmin ja kauaskantoisemmin kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä.

Sisäinen motivaatio ei yleensä tavoittele ulkoisia palkkioita. Jos palkkiolla haetaan omien näkökulmien kohentamista, sisäiseen motivaatiotakin voidaan vaikuttaa palkkioilla. Sisäisille

palkkioille ominaista on, että ne ovat subjektiivisia ja esiintyvät usein tunteiden muodossa. Sisäiset palkkiot liittyvät henkilökohtaisesti asetettujen tavoitteiden sisältöihin, ja niillä tyydytetään ylemmän tason tarpeita. Kun ihminen kokee työntehävänsä kiinnostavaksi, hänen toimintaansa ohjaa pääasiassa sisäinen motivaatio. (Otava opisto 2014.)

Työn seurauksista palkkioita hakevan työntekijän toimintaa ohjaa ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio tarvitsee usein lyhyen aikavälin vahvistuksia. Ulkoinen liittyy muiden tarpeiden, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeiden tyydyttämiseen. Ulkoisesti motivoituneen työntekijän toiminta voi johtua ryhmäpaineesta, johon vaikuttaa toisten ihmisten toiminta. Ulkoinen motivaatio elää palkkion toivossa tai rangaistusten pelossa. (Otava opisto 2014.)

4.2 Motivaatio prosessiteorioiden näkökulmasta

Prosessiteorioiden avulla voidaan selvittää ihmisen yksilöllisiä eroja tehdä työtä. Prosessiteorian avulla haetaan vastausta siihen, miksi työntekijä on työssä tai miksi hän viihtyy työssään. Prosessi-teorian näkökulmasta työntekijällä voi olla jokin odotus työtä kohtaan tai työ on työntekijälle tapa toteuttaa tai tehdä jotakin saavuttaakseen päämääränsä. Päämäärä voi olla myös työn ulkopuolinen unelma tai haave.

Victor Vroom (1965) on luonut odotusarvoteorian, joka on yksi käytetyimmistä motivaatioteorioista yritysmaailmassa. Odotusarvoteorioiden mukaan henkilö motivoituu, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ihminen minimoi harmia ja tuskaa sekä maksimoi hyötyä ja nautintoa. Palkkio tai hyöty tulee olla henkilön kohtuullisesti saatavissa. Odotusarvoteorian mukaan henkilö on tietoinen motivaatiosta palkkiota tai hyötyä kohtaan ja motivaation voimakkuus riippuu siitä, miten mielenkiintoisena hyöty tai palkkio koetaan. Työntekijä motivoituu tekemään korkeatasoisen työsuorituksen, jos palkkio vastaa hänen tarpeitaan. (Viitala 2004, 158 - 159.)

Odotusarvoteorian avulla voidaan selittää, miksi jotkut työntekijät tekevät vain sen, että suoriutuvat työstään, ja toiset antavat paljon enemmän. Odotusarvoteorian mukaan henkilö motivoituu parempaan työpanokseen, jos hän uskoo, että parempi työssä ponnistelu tuo parempia palkkioita ja hyötyjä. Odotusarvoteorian mukaan henkilö motivoituu parempaan työpanokseen, jos hän uskoo, että parempi työssä ponnistelu tuo parempia palkkioita ja hyötyjä. (Viitala 2004, 158 - 159.)

Edwin A. Locken (1968) motivaatiotutkimukset saivat alkunsa Aristoteleen mietteistä ”tarkoitus aiheuttaa toiminnan”. Locken päämääräteoria on yksi käytetyimmistä

motivaatioteorioista yrityksissä, koska sitä pidetään kaikista luotettavimpana. Locken mukaan työntekijät motivoituvat, kun heillä on selkeästi määritelty ja mitattavissa oleva tavoite. Työskentely tavoitetta kohti lisää suoritusta ja sitoutumista. Hyvän suoritustason ylläpitäminen vaatii jatkuvaa palautteen antoa. (Viitala 2004, 158; Ruohotie 1998, 55 - 57.) Locken päämääräteoria vaikuttaa johtamisajatuksiin ja käytäntöihin. Teoriasta on lähtenyt tavoitejohtamisen malli. Locken mukaan haastavat ja selkeät tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin helpot ja epäselvät tavoitteet.

Locken mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee huomioida viisi pääperiaatetta:

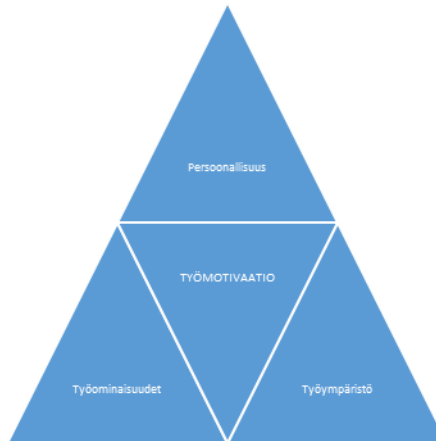
- 1) Tavoitteiden selkeys. Selkeät tavoitteet ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja käytännöllisiä. Tällöin työntekijän on helpompi tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä palkitaan.
- 2) Tavoitteiden haasteellisuus. Työntekijät motivoituvat aikaansaannoksistaan ja arvioivat tehtäviä sen mukaan, kokeeko niistä saavuttamisen iloa. Tehtävän tulisi vastata työntekijän osaamista ja taitoja.
- 3) Tavoitteiden luominen yhdessä. Työntekijän on helpompi motivoitua ja sitoutua tavoitteisiin, jos hän on itse ollut luomassa niitä.
- 4) Palautteen merkitys. Palautetta tulisi antaa säännöllisesti. Palautteen avulla työntekijälle selviävät työntekijän odotukset ja työntekijä saa tunnustusta tekemisestään.
- 5) Merkitys työn monimutkaisuudesta. Työ, aika ja tavoitteet ovat oikeanlaisessa suhteessa. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, 55 - 57.)

4.3 Työmotivaatio

Motivaation merkitys työn suorittamisessa on keskeinen. Tutkimuksissa on vahvistettu motivaation vaikuttavan toiminnan yrittämiseen, suorituksen laatuun, tehtävien valintaan sekä pysyvyyteen. Työmotivaatiossa vaikuttavat edelliset tarve- ja prosessiteoriat, jotka pitkälle selittävät työn tekemistä ja siinä pysymistä. Motivoituneen henkilön käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista. Työmotivaatiolla haetaan vastausta siihen, miksi työntekijä tekee tätä työtä ja mitä odotuksia ja päämääriä hänellä on.

Motivaatiota voidaan tarkastella sitoutumisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisuuteen ja päämäärähakuisuuteen liittyvänä käyttäytymisenä työssä. Jortikka (2008) kirjoittaa ulkoisista ja sisäisistä työmotiiveista. Ulkoisena asioina hän mainitsee esimerkiksi rahan, ja sisäisenä asiana itsensä toteuttamisen. Työmotivaatiota on tärkeää tutkia, jos ajatellaan ihmisen hyvinvointia ja hänen haluaan ponnistella työssä. Työntekijän tehokas työskentely yrityksen päämäärien saavuttamiseksi, työssä viihtyminen ja tyydytyksen saaminen pyritään saamaan aikaan erilaisin motivaatiotekijöin. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75 - 77.)

Työmotivaation tulisi täyttää ainakin kolme keskeistä työtilanteeseen vaikuttavaa tekijäryhmää. Tekijäryhmät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22.) Heidän mukaansa persoonalliset erot voivat selittää erilaisuutta ponnistusten määrässä ja suoritustasossa. Kuvio 5 ilmentää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä.

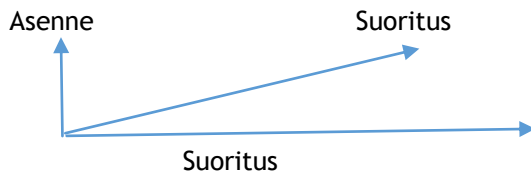


Kuvio 5: Työmotivaation muodostuminen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 23).

Kuvion 5 mukaan persoonallisuustekijöitä ovat mielenkiinto ja harrastukset sekä asenteet itseä ja työtä kohtaan. Mielenkiinto määrittää tarkkaavaisuuden suuntaan, ja työntekijän mielenkiinnosta riippuu, miten ulkoinen ärsyke vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Tarpeita ovat liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Motivaatioteorioissa nämä olivat kasvun, liittymisen ja sosiaalisuuden tarpeita. Työn ominaisuuksista työnsisällön mielekkyys, vaihtelevuus, vastuu ja itsenäisyys vaikuttavat motivaatiota lisäävästi tai vähentävästi. Työtehtävä koetaan mielekkäänä, kun se on vaativaa ja edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä. Liian yksinkertainen tai liian monimutkainen työ ei ole kannustava. Vähiten kannustavana koetaan yksinkertainen työ, jos se ei edellytä kykyjen käyttöä. Työ saatetaan kokea myös liian monimutkaisena, jolloin työntekijä turhautuu ja tuntee vastenmielisyyttä työtä kohtaan. (Viitala 2004, 150 - 164.) Motivaatiota vahvistavat saavutukset, eteneminen ja kehittyminen.

Persoonallisuustekijöihin luetaan myös asenteen merkitys työmotivaatioon. Asenne on suhteellisen pysyvä ja hitaasti muuttuva sisäistynyt toiminnanlaatuun vaikuttava persoonallisuustekijä. Tarpeet ovat lyhytaikaisesti ja nopeastikin muuttuva epätasapainotila ihmisessä. Motivaatiomuutokset eivät edellytä muutoksia asenteissa. Asenteet määräävät ihmisen suoritustasoa. Työntekijä, joka omaa hyvän asenteen, tarttuu ripeästi työhönsä ja ponnistelee työssään. Ihmisen asenteet itseänsä kohtaan vaikuttavat myös työntekijän suoritukseen. (Viitala 2004, 150 - 154.)

Asenne näkyy työntekijän suoritusmotivaatiossa. Wroomin (1964) mukaan työn tekeminen on myös suorittamista. Suoritus on osaamisen ja motivaation, sen mitä ihminen haluaa tehdä, tulos. Toisen uupuessa suoritus on mahdoton. Suoritusmotivaation määrä perustuu työntekijässä oleviin asenteisiin. Positiivisesti asennoitunut työntekijä tarttuu ripeästi työhönsä ja ponnistelee työssään päästäkseen tavoitteisiinsa. (Viitala 2004, 150 - 154.) Alla olevassa kuviossa 6 on havainnollistettu, miten suorittamisen määrä kasvaa positiivisen asenteen vahvistuessa.



Kuvio 6: Suoritusmäärää kuvaavat tekijät (Viitala 2004, 54).

Kuviosta 6 voi päätellä, mitä motivoituneempi ja asenteiltaan positiivisempi työntekijä on, sitä parempaan suoritukseen hän pystyy. Suoritus muodostuu motivaatiosta, halusta ja osaamisesta. Positiivisesti asennoitunut työntekijä tarttuu työhön, tekee työtään vastoinkäymisistä huolimatta ja pyrkii kaikessa alati kohti tavoitetta. Positiivisesti asennoitunut työntekijä todennäköisesti tekee enemmän suorituksia, työtehtäviä, kuin huonolla asenteella oleva työntekijä.

Työympäristö voidaan jakaa välilliseen ja välittömään työympäristöön. (Peltonen & Ruuhonen 1987, 24). Työympäristöön katsotaan kuuluvaksi esimiehen johtamistyyli ja työkavereiden poissaolot sekä työntekijöiden henkilökohtaiset työpanokset etenkin tiimi- tai parityössä. Esimiehen tulisi tiedostaa ja ymmärtää työkäyttäytymistä suhteessa työmotivaatiotekijäryhmiin. Työympäristön taloudelliset ja fyysiset ympäristöt vaikuttavat joko motivaatiota parantavasti tai heikentävästi, kuten palkka, sosiaaliset edut, työolosuhteet ja työnjärjestely. Palkkioiksi työntekijät kokevat johtamisen, normit, ryhmän, sosiaaliset palkkiot ja työyhteisön ilmapiirin. Esimies johtamistavallaan voi vaikuttaa kannusteiden ja palkkioiden säätelmissä.

Niermayerin & Seyffertin (2004, 116) mukaan työmotivaatio muodostuu työtehtävistä, uramahdollisuuksista, mielekkyydestä, emotionaalisista siteistä, varmuudesta, määräysvallasta, rahallisesta korvauksesta ja ilmapiiritehtävistä.

Työntekijän motivaatiomäärät vaihtelevat. Työntekijä on itse vastuussa oman motivaationsa luomisesta ja työasenteensa valjastamisesta. Esimiehellä on vastuuta työntekijän osaamisen kehittymisestä. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kuuluu yleensä ja osittain yrityksen

tarjoamiin mahdollisuuksiin. Kuitenkin jää myös työntekijän omalle vastuulla huolehtia omasta kehittämisestä. (Aller ym. 1997.)

5 Sitoutumista edistävä johtaminen

Johtaminen voidaan käsittää sekä ihmisten että asioiden johtamisena. Johtamisen määrittelyyn vaikuttavat johtamistapa ja tyyli ja henkilökohtaiset johtamisen taidot. Johtamiseen vaikuttavat myös yrityksen toimintarakenne, tavoitteet ja kannuste- sekä palkitsemisjärjestelmä. Jotta esimiehelle asetetut työtehtävät tulisi täytettyä, Esimiehen tehtävänä on saada organisaation tavoitteet alaistensa tavoitteiksi ja toiminnaksi. Työntekijän sitoutumista edistävä johtaminen edellyttää esimieheltä alaisten työmotivaation tunnistamista ja ymmärtämistä.

Sitoutumisen tulisi koskea jokaista yrityksen työntekijää. Ilman sitoutumista yritys toimii epätasaisesti ja sattumanvaraisesti. Tuloksellinen toiminta ja jatkuva kehittäminen edellyttävät, että henkilökunta kaikilla tasoilla sitoutuu yhdessä sovittuihin arvoihin perustuviin tavoitteisiin. (Borgman & Packalén 2002, 44). Oletuksena on, että sitoutuminen syntyy motivaatiotekijöiden vahvistamisen kautta.

Tutkimuksen To Be(long) or Not to Be(long) Social Identification in Organizational Contexts tuloksista selviää, että sosiaalisen identiteetin teoriaa kuvaa organisaation yhteyksissä parhaiten se, että mitä enemmän yksilö määrittelee itsensä kannalta jäsenyyden organisaatioryhmässä, esimerkiksi työryhmässä, järjestössä tai ammattiryhmässä, ja omat asenteensa ja käyttäytymisensä, sitä paremmin se lisää ryhmän jäsenyyttä. Tämän pitäisi johtaa parempaan suorituskykyyn, vähentää poissaoloja ja nostaa liikevaihtoa. Yksilön korkeamman tunnistamisen pitäisi johtaa suurempaan työtyytyväisyyteen, suurempaan motivaatioon ja parempaan fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin.

Kiristynyt kilpailu palvelualalla on ajanut yritykset keskittymään asiakastytyväisyyteen. Palvelualalla määrävänä tekijänä asiakastytyväisyydessä on asiakaspalvelun yhteyshenkilöiden asenne (Heskett & Sassen 1990). Tämän on tiivistänyt ytimekkäästi John Smith, Marriott Oy:n entinen toimitusjohtaja, jonka lause on, " et ei voi olla tyytyväisiä asiakkaita, joita palvelee onneton työntekijää" (Heskett & Sassen 1997). Samoin Heskett & Sassen (1997) ehdottavat, että onnistuneet peräkkäiset suhteet luovat onnistumisia palveluyrityksissä. Työtytyväisyys synnyttää heidän mukaansa hyvän motivaation, jolloin onnistutaan luomaan korkeatasoista palvelua.

Työntekijöiden sitoutuessa yrityksen palvelukseen yritys saa heiltä erilaisia hyötyjä. Yritys säästää uuden henkilöstön rekrytointi-, valinta- ja perehdyttämiskuluissa, sairauspoissaolokus-

tannukset vähenevät, tietotaito pysyy yrityksen sisällä, osaamisen taso nousee ja asiakassuhdeiden hoito sujuu. Työntekijöiden sitoutumisella on merkitystä myös asiakastyytyvyyteen. Sitoutuneiden työntekijöiden kautta yritys säilyttää ja parantaa kilpailu- ja suorituskykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. (Lampikoski 2005, 77 - 78.)

Sitoutuminen on noussut esille yritysten kannattavuuden ja kilpailukyvyn edistämisen näkökulmasta. Henkilöstön sitoutumisella koetaan olevan liiketoiminnan näkökulmasta moninaisia positiivisia vaikutuksia. (Kiianmaa 1996, 148 - 149). Työntekijän sitoutumisella työhön ja organisaatioon voidaan tarkoittaa yksilön sitoutumista työnantajaan, mutta yrityksen näkökulmasta sitoutumista voidaan tarkastella sitouttamisen näkökulmasta, joka tarkoittaa organisaation halua sitoutua työntekijään. Henkilöstöhallinnan kannalta on tärkeää tietää, kuinka sitoutunutta henkilöstö on. Sitoutumattomuus lisää vaihtuvuutta ja työnantajan kustannuksia. Jokainen lähtenyt työntekijä maksaa työnantajalle vähintään kaksi kertaa henkilön vuosipalkan verran. (Lampikoski 2005, 136.) Sitoutuminen näkyy yrityksen toiminnassa vähäisenä vaihtuvuutena, vähäisinä poissaoloina, tavoitteisiin tähtäävinä ja ponnistelevina työntekijöinä, työn parempana laatuna ja määränä sekä yhteisöllisyyttä rakentavana ominaisuutena (Ruokolainen 2011).

Heikosti sitoutunut työntekijä antaa aikaansa yritykselle, mutta ei tee työtään yrityksen menestyksen eteen. Henkilö tekee perusvaatimukset täyttävän työsuorituksen, kun työntekijä parhaimmillaan voi antaa tietotaitonsa yrityksen hyödynnettäväksi. Ulrich (2007, 159) toteaa, että henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta järkevää ja tärkeää.

Henkilöstöstrategiasta voidaan tehdä sitoutumista edistävä. Organisaation mitattavat tunnusluvut joko sitouttavat tai vieraannuttavat. Niiden on havaittu lisäävän sitoutumista, kun niiden avulla on kyetty luomaan selkeät tavoitteet. Toisaalta, tunnusluvut voidaan kokea yksilöllisten ja ainutkertaiseksi koetun työn tekemisen näkökulmasta kaukaisina, vähän informaatiota antavina, jopa vieraannuttavina. (Af Ursin 2001.) Henkilöstöstrategian näkökulmasta ja yrityksen näkökulmasta sitoutuneisuutta mittaavat yleensä sairauspoissaolot, vaihtuvuus sekä työtehokkuuden vaihtelut. Mittaamisessa on tärkeää toistuvat mittaukset. Mittaustuloksen luotettavuuteen vaikuttaa aineiston riittävä laajuus. (Lampikoski 2005, 122 - 130.)

Jotta työntekijät sitoutuisivat yrityksen arvojen ja toimintamallien mukaiseen toimintaan, työntekijöiden motivointi nousee tärkeäksi tekijäksi. Työmotivaation eri osa-alueet, kuten työntekijän persoonallisuus, työympäristö ja työn ominaisuudet, tulisi huomioida.

Johtaminen nähdään työympäristöön kuuluvaksi toiminnoksi (Peltonen & Ruohotie, 1987, 24). Johtamista voidaan kuvata esimiehen roolissa olemisena, jossa esimiehen rooli sisältää esimiehen asemaan sisältyviä odotuksia. Esimiestyö kuvataan järjestelmällisenä ja järjestettynä

suunnitelmallisena toimintana, jolla pyritään vaikuttamaan siihen, että johtamisen tulisi olla järjesteltyä, järjestelmällistä ja suunnitelmallista. (Nurmi 2000, 9.) Tutkimuksessa Kotter (1999) osoittaa, että esimiehet toimivat päivittäisessä johtamisessa lyhytjänteisestuntuisesti, lyhytkestoisesti ja rientävät ongelmasta toiseen. Nurmi (2000, 10) toteaa esimiesten työtahdin olevan nopeaa, tauotonta, alati jatkuvaa ja koko ajan keskeneräistä.

Nurmi (2000) määrittelee johtamisen asemana organisaatiossa. Mintzbergin (1980) mukaan esimiehen rooli alaistensa johtajana on tärkeimpiä ja vaativimpia rooleja. Alaisten johtamisessa on selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa. Työtehtävien organisointi, vastuiden määrittely, tavoitteista sopiminen ja valvonta luetaan esimiehelle kuuluvaksi. Vastuusta selviäminen edellyttää yhteydenpitoa, keskustelua, kuuntelemista, innostamista, vaikuttamista, delegointia, motivointia, maanittelua, käskemistä jne., kaikkea, mitä ihmissuhteissa esiintyy. Esimiehen tehtävänä on saada organisaation tavoitteet alaistensa tavoitteiksi ja toiminnaksi. Alaisten työlleen asettamat tavoitteet vaikuttavat esimiehen toimintaan, johtamiseen. (Nurmi 2000.)

Johtamista voidaan tarkastella eri tieteiden näkökulmista ja johtajuus voidaan nähdä moninaisena ilmiönä. Leadership-johtajuus käsitetään useiden eri lähteiden mukaan ihmisjohtamisena ja management asioihin perustuvana johtamisena. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1994, 157 - 158.) Leadership-johtaminen on vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä, jossa organisaation menestys nähdään henkilöstössä. Leadership-johtamisessa on kyse henkilöstön energian ja luovuuden vapauttamisesta.

Drucker (2001, 20 - 22) on määritellyt, että johtamisessa kyse on ihmisistä, ja johtamisen tehtävänä on saada ihmiset tekemään työtä yhteiseen suoritukseen eteen. Hänen mukaansa johtamisen tarkoitus on löytää työntekijöistä vahvuudet ja tehdä niistä tuloksia edistäviä. Gorpe (1984, 79 - 80) määrittelee johtajuuden siihen liittyvien tehtävien kautta. Johtajuuden tehtävät ovat normatiivisia tehtäviä, jossa johtaja muotoilee ryhmän tavoitteet ja tehtävät. Johtajalla on myös valvontatehtävä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi Gorpe määrittelee vielä sosiaalisen tehtävän, jossa johtajan on annettava tukea ja kannustusta tarpeen mukaan ja hänen olisi saatava työntekijät tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyisyyttä työpaikalla. Hamel (2007, 35 - 36) on koontanut johtajuuden elementeistä, jossa elementit ovat tavoitteiden ja ohjelmien asettamista, työponnistelujen kasvattamista ja yhteensovittamista, työtehtävien koordinoimista ja valvontaa, työntekijöiden vahvuuksien löytämistä ja niiden kehittämistä, tiedon keräämistä ja sen soveltamista, voimavarojen keräämistä ja kohdentamista oikein, henkilösuhteiden muodostamista ja ylläpitämistä sekä sidosryhmien vaatimuksiin vastaamista ja tarpeiden tyydyttämistä.

Peltosen (1989, 79 - 80) johtamisen määritelmässä tulee esiin johtamistyylin käsite, joka kuvaa johtamisen tekniikoiden valintaa ja säätelyä sekä johtamista asenteena. Johtajuudessa johtamistyyllillä tarkoitetaan eri tavalla painottuvia asioita, esimerkiksi autoritaarinen, demokraattinen, tavoitteisiin tai ihmissuhteisiin painottuva johtamistyyli. Säätely tarkoittaa toimienpiteiden optimointia ja tilanteen huomioon ottamista. Johtamistyyli on esimieskohtainen ja näkyy hänen muodostamassaan työilmapiirissä. Johtajan henkilökohtaiset asenteet määrittävät hänen johtamistyyliinsä. Johtamistyyli tekee johtamisesta joko mielenkiintoisen tai vastenmielisen (Peltonen 1989, 91). Vanhala ym. (1984, 162) kuvaavat johtamistyylin sijaan johtamistapaa ja johtamistyyppiä. Johtamistyyppit voidaan jakaa tehtäväkeskeiseen ja ihmissuhteita painottavaan johtamistyyliin. Ihmissuhteita korostavassa johtamistyyllissä alainen osallistuu päätöksentekoon ja kantaa vastuuta päätöksistä. Tehtäväkeskeinen ja ihmissuhteita korostava johtaminen eroavat toisistaan vallan ja auktoriteetin suhteen. Tehtäväkeskeinen ja ihmissuhteita korostava johtaminen eroavat toisistaan vallan ja auktoriteetin suhteen. Esimiehen valta määrittelee hänen asemansa. Autoritaarisessa johtamisessa esimies määrää kaikesta, ja alaisten vapaus on vähäinen. Demokraattinen johtamistyyli perustuu ihmiskuvaan, jonka mukaan ihminen on luova ja oikein motivoituna itseohjautuva sekä esimiehen valta tulee hänen johtamalta ryhmältä. Autoritaaristen ja demokraattisten käyttäytymisteorioiden pohjalta on kehitetty kaksi- ja useampiulotteisia johtamismalleja.

Vanhala, Laukkanen & Koskinen (1984, 163) esittelevät kirjassaan Tannebaumin ja Schmidtin ajatuksen siitä, että esimies valitsee jonkin seitsemästä mahdollisesta esimieskäyttäytymistavasta. Riippuu esimiehestä, alaisista ja tilanteesta, minkä tilanteen hän valitsee. Tannebaumin & Schmidtin mukaan johtamiskäyttäytyminen on autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen välinen mahdollisuus sekä tehtävä- ja ihmiskeskeisyyden välinen tila.

Kaksi-, kolmi- ja moniulotteisessa johtamismallissa Vanhalan ym.(1984, 164 - 167) ihmis- ja tehtäväkeskeinen johtaminen korostuvat eri malleissa. Kaksiulotteisesta johtajuusmallista tunnetuin on ehkä Robert R. Blaken ja Jane S. Moutonin (1964) malli, jossa kohtuullisen hyviin tuloksiin päästään kiristämällä tuloksia koskevista vaatimuksista ja pyrkimään ylläpitämään kohtuullista yhteishenkeä ryhmässä. Tässä mallissa on kuitenkin jätetty tilanteen huomioiminen pelikenttänä pois. Kolmiulotteisissa malleissa mukaan on otettu tehokkuuden käsite, jossa mukana myös tilannetekijöiden tuomat vaikutukset. Pirnes (1989, 16) on kehitellyt Johtamistaidon Opistolla kartoitetun suomalaisen johtamiskäyttäytymisen mukaan moniulotteisen johtamisen mallin, jossa johtamiskäyttäytymisen ulottuvuuksina on tehtävien ja ihmissuhteiden hoito, johtamisen etiikka ja henkinen jousto. Tätä mallia kutsutaan johtamisenkäyttäytymisen timanttimalliksi. (Vanhala ym.1984, 168 - 169.)

Abraham H. Maslow (1908-1970) on osoittanut, että ihmisiä on johdettava eri tavalla (Drucker (2001, 72). Drucker määrittelee työtä tekevät ihmiset palkansaajiksi, jotka työskentelevät yritykselle. Heidän elanto ja urakehitys riippuvat yrityksestä. Yritykselle työskentelevät ihmi-

set ovat myös alaisia. Alaisena työntekijät tarvitsevat esimieheltään suuntaviivoja ja tiedon organisaation saavuttamista pisteistä, normeista, arvoista, suorituksista ja tuloksista. Duckerin (2000, 31 - 35) mukaan johtaminen on kaksisuuntaista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Vuorovaikutuksen määrä ja laatu perustuvat luottamukseen. Johtajuuden ansaitseminen vaatii luottamuksen, jotta johtajalla on seuraajia. Luottamus tulee ja kasvaa johdonmukaisesta tekemisestä ja sanomalla, mitä tarkoittaa. (Drucker 2001, 212 - 214.)

Druckerin (2001, 74) mukaan työntekijät vaativat työssään haasteita. Työntekijöillä täytyy olla tieto, mikä organisaation tehtävä on sekä myös uskoa siihen. Drucker lisää vielä, että todennäköisesti he haluavat myös koulutusta ja heillä on halu nähdä tuloksia. Tästä on Druckerin mukaan johdettavissa myös näkemys, että eri ryhmiä on johdettava eri tavalla eri aikoina.

Druckerin (2000, 30) mukaan työntekijöiden toimeentulo riippuu johtamisesta ja myös kyky antaa yhteiskunnalle riippuu yhtä paljon työnantajana toimivan organisaation johtamisesta kuin työntekijöinä omista taidoistamme, sitoutumisestamme ja omista toimistamme. Tähän perustuen johdon tehtävänä on yrityksen visioon sisältyvien päämäärien havainnollistaminen ja julkistaminen, koska jokaisessa yrityksessä tarvitaan sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä arvoihin.

Työntekijät ymmärtävät, että esimiehet ovat yrityksen edustajia (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades 2002). Heidän mukaansa esimiesten tuki voidaan tulkita työntekijöiden toimintakyvyn ylläpitämiseksi, koska esimiehet ovat viranomaisen asemassa suhteessa työntekijään. Työkaverit ovat työntekijöiden työkavereita, jotka ovat samalla tasolla hierarkian ja vuorovaikutuksessa niiden kanssa työhön liittyvistä asioista (Chiaburu & Harrison 2008). Työtoverin tukea pidettäisiin todennäköisesti epävirallisena, koska työkaverilla ei ole viranomaiselle ominaista suhdetta työkavereiden kanssa. Lisäksi työtoverit suorittavat samanlaista työtä ja tai täydentäviä tehtäviä. Samanlaisiin työtehtäviin liittyen työtoverit voivat tarjota kohdennettua tilanteeseen liittyvää tukea. Ottaen huomioon erot esimiehen ja työtovereiden välillä kunkin näistä kahdesta lähteestä saatavan tuen merkitys voi olla ainutlaatuinen työntekijöiden organisaatioon sitoutumisessa.

Esimiehen tulee voida tarjota työntekijälle vapautta niin, että työntekijän työasenne, kyvykyys ja pätevyys pääsevät esille. Esimiehen täytyisi huolehtia, että yritys tarjoaa motivoivat ja suorituskykyä edistävät mahdollisuudet tehdä työtä. Esimiehen tehtävät ovat työntekijän motivoimisessa, työntekijän tukeminen ja osaamisen kehittäminen, houkuttelevien tavoitteiden löytäminen, positiivisen tunteen antaminen siitä, että ponnistelu asioiden eteen kannattaa. (Niermeyer & Seyffer 2004, 63.)

Esimiehellä on tarve saada työntekijät toimimaan yrityksen tavoitteiden hyväksi (Peltonen & Ruohotie 1987, 89 - 90). Esimiehen olisi ymmärrettävä, että henkilöstön toiminnan saavuttama tulos on osa yrityksen kokonaistulosta. Aiemmin määritelty työntekijän motivaatio syntyy yksilön tarpeista. Esimiehen toimintatavalla ja yrityksen kannusteilla ja palkkioilla yritetään vaikuttaa työntekijöiden työstä saataviin tuloksiin. Esimiehen tehtävänä on säädellä kannusteita alaistensa tarpeiden tyydyttämiseksi ja työtavoitteiden saavuttamiseksi. Tehtäväkannusteilla pyritään lisäämään työtyytyväisyyttä ja parantamaan suoritusta. Tehtäväkannusteet kuvastavat työntekijän sisäistä motivaatiota ja tyydyttävät työntekijän ylemmän tason tarpeita esimerkiksi urakehitystä ja kouluttautumista. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Esimiehen tulisi olla kiinnostunut ylempiin tarpeisiin vetoavien kannusteiden soveltamisesta, joita ovat sisäisiä palkkioita tuottava työ, alaisten kehittäminen, osallisuusaktiviteettia suosivan ilmapiirin luominen jne. Nämä lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Näissä työpaikoissa on todettu että siellä, missä vaalitaan työntekijän henkistä kasvua, työtyytyväisyys ja suoritustaso ovat usein korkeimmillaan. Tehokkaimpana kannusteena toimisi työ itse. Työtehtäviä tulisi monipuolistaa työvaiheilla, jotka auttavat kokemaan työniloa. Ulkoisten palkkioiden käyttäminen kannusteina, on usein lyhytaikaista. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Motivoivalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden energiamäärän kehittymiseen, mutta jokainen työntekijä päättää kuitenkin itse viime kädessä, miten hän määrätyn työtehtävän toimittaa. Tehtävään vaadittava energia lähtee työntekijästä. Energian syntymisellä tarkoitetaan motivaation syntymistä ja kasvua. Esimiehen vastuulla voi olla niitä asioista, joihin hän voi vaikuttaa. Esimies voi johtamisella vaikuttaa erilaisin määrin persoonallisuuteen, pätevyuteen ja liikkumavaraan. (Niermeyer & Seyffer 2004, 62.)

Hyvien tulosten aikaansaamiseksi esimieheltä edellytetään kykyjen ja taitojen lisäksi etenkin halua ja taitoa soveltaa tehokkaiksi todettuja kannusteita, palkkioita ja toimenpiteitä työssään (Peltonen & Ruohotie 1987).

Motivoivassa johtamisessa Niermeyerin & Seyfferin (2004, 65) mukaan tavoitteet tulisi muotoilla haasteellisesti, toiminnassa itseluottamuksen tulisi saada vahvistusta, tehtävien tekemisessä tulisi olla liikkumavaraa ja työntekijällä olisi kehittämisen ajatus toiminnassaan sekä rakentavan palautteen antaminen. Esimiehen tunnistettavissa olevat työntekijän motivointi-prosessin mittarit Meyerin & Seyffertin (2004, 66) mukaan ovat haasteellisuus, toteutettavuus, merkityksellisyys, houkuttelevuus ja mitattavuus.

On ilmeistä, että kulloinkin paras johtamistyyli on riippuvainen tilanteesta; tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa sopivin johtamistyyli voi myös vaihdella. Peltonen & Ruohotie (1991, 185) kirjoittavat, että tehokas esimies pystyy mukauttamaan johtamistyyliänsä alaistensa tarpeisiin

ja tilanteiden vaatimuksiin. Mukautuvassa johtamiskäyttäytymisessä yhdistetään tehtävä- ja ihmiskeskeinen johtaminen. Reddinin johtamistyyliin otetaan mukaan myös tehokkuusulottuvuus.

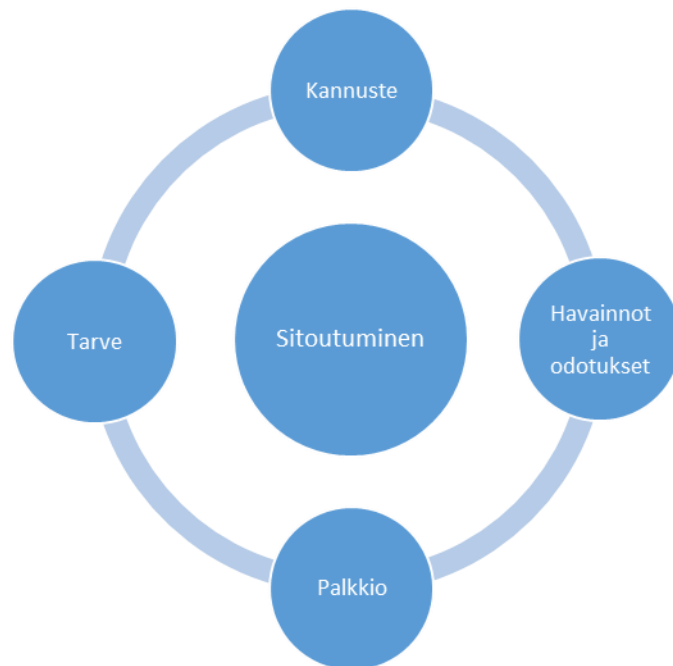
Tilanteeseen valitun johtamistyylin tehokkuudesta riippuu, miten alaiset motivoituvat tehtäviinsä ja millaisia tuloksia saavutetaan. Kyse on pitkälti siitä, miten esimiehen johtamistyyli soveltuu alaisten tarpeisiin ja odotuksiin. Tehokkaassa johtamisessa luodaan edellytykset sille, että alainen voi toimintansa kautta saavuttaa myös omat tavoitteensa.

Ihmishuhejohtaminen lisää alaisten itseluottamusta ja pätevyyden tunnetta sekä luo aktiivisen yhteistoiminnan edellytykset. Tehtäväkäyttäytyminen vaikuttaa työryhmän toimivuuteen, koska sen avulla selkiytetään työryhmää ja suunnataan toiminta niin, että työn suorittaminen helpottuu. Työryhmän kiinteyyksessä ihmiset liittyvät ryhmiin tyydyttääkseen yhteenkuuluvuuden tarpeitaan ja saadakseen henkistä tukea. Ryhmä voi auttaa yksilöä saavuttamaan henkilökohtaiset ja ryhmää koskevat tavoitteet. Ryhmän toiminta lisää jäseniensä yhteisvastuuta ja yhteenkuuluvuutta. Miten kiinteä ryhmä on, kuvastaa ryhmän jäsenten välisiä samoja arvoja, asenteita ja normeja, ja sitä suurempi vaikutus sillä voi olla jäsentensä käyttäytymiseen. Palkkiot seuraavat ryhmän jäsenyydestä. Ihmishuhejohtamisessa erotetaan vastaavasti vielä kannustava ja osallistuva johtamistapa. Kannustavassa johtamistavassa esimies jakaa sosiaalisia palkkiota ja pyrkii ottamaan huomioon alaistensa tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 211 - 213.)

Tutkijat ovat yleensä samaa mieltä siitä, että kannustava johtamistyyli lisää työmotivaatiota, jossa tulos on riippumaton työtehtävien luonteesta ja alaisten henkilökohtaisista ominaisuuksista. Parhaat esimiehet pyrkivät voimakkaasti kannustamaan ja ohjaamaan alaisiaan. Seuraavaksi tulevat esimiehet, jotka kannustavat, mutta eivät ohjaa. Esimiestaitoja oppiessa olisi tarve oppia tehokkaasti erilaisten motivointikeinojen ohjaus. (Peltonen & Ruohotie 1987, 62 - 65.)

Työntekijät voivat saada palautetta useista eri työpaikan lähteistä. Palautetta voi saada organisaation muilta jäseniltä, työ itse voi antaa palautetta tai työntekijä itse voi arvioida omaa suoritustaan. Kun palautteen välittäjänä ovat muut ihmiset, on kyse ulkoisesta palautteesta. Missä määrin ulkoapäin annettu palaute vaikuttaa yksilöön, riippuu lähettäjän luotettavuudesta ja valta-asemasta. Mitä enemmän esimiehellä oletetaan olevan valtaa säädellä palkkioita ja rangaistuksia, sitä todennäköisemmin työntekijä pyrkii reagoimaan palautteen mukaisesti. Tehokkaan palautteen piirteenä pidetään, että työntekijä tulkitsee palautteen liittyvän omaan suoritukseensa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 68 - 71.)

Merkitykselliseksi esimiestyössä motivointitehtävien hoitamisessa on viisi pätevyysaluetta. Päämääräsuuntautuneella esimiehellä on kyky johtaa ja vaikuttaa. Tällöin esimies on myös tehokkuussuuntautunut ja hänellä on diagnostisia kykyjä. Esimiehen johtamistaito, itseluottamus, esiintymistaito, looginen toiminta ja kokonaisvaltainen toimintatapa koetaan motivaatiota lisäävänä johtamisena. Myönteisen ihmiskäsityksen, ryhmän johtamiskulttuurin sekä johtajan realistisen minäkuvan koetaan motivoivan myös johtajan voimavaroja. Motivoivan johtajan koetaan ottavan muut työyhteisön jäsenet huomioon tasapuolisesti ja osaavan johtaa ryhmätoimintoja hyvin. Esimieheltä vaaditaan itsehillintää, objektiivisuutta, kestävyyttä ja sopeutuvaisuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 185.) Kuviossa 6 on esitetty, mitkä tekijät synnyttävät sitoutuneisuutta.



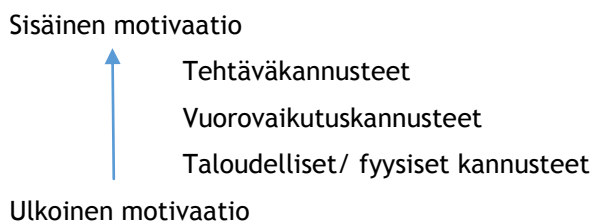
Kuvio 7: Sitoutumista edistävät tekijät johtamisessa.

Kuvion 6 perusteella sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat persoonallisuudesta määriteltävät tarpeet, joita voi tukea ja palkita kannusteilla sekä palkkioilla. Olenaisesti tähän liittyy kuitenkin se, miten työntekijä havainnoi työtehtävän ehkä tuottavan palkkioita ja miten ne vastaavat hänen odotuksiin.

5.1 Kannusteet

Kannusteilla todetaan olevan suuri merkitys sille, miten innokkaasti asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteiden merkitys on ennakoida palkkioita, jolloin kannusteet toimivat virittävänä tekijänä toimintaan. (Ruohotie 1998, 37.) Kannuste ylläpitää toimintaa (Ruohotie & Honka 1999, 45).

Kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Yksilö voi mieltyä yritykseen, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Missä määrin kannusteet tehoavat ja vaikuttavat, riippuu yksilön tarpeista ja siitä tavasta, jolla kannusteita tarjotaan. (Peltonen & Ruohotie 1987, 35.) Kannusteet ja palkkiot toimivat henkilön motivaatiotekijöiden mukaisesti eri henkilöillä eri tavoin. Sama kannuste antaa henkilöille eri merkityksen. Palkkiot toimivat samoin. Sisäisiä ja ulkoisia palkkioita ei pidä nähdä toisistaan riippumattomina, koska ne esiintyvät yhtäaikaisesti, joskin toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Tarkasteluksi kannattaa ottaa henkilön käyttäytymisen syy, onko se sisäinen vai ulkoinen? Sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden ja kannusteiden raja on häilyvä. Se minkä toinen tutkija katsoo kuuluvan sisäisiin kannusteisiin, toinen tutkija pitää sitä ulkoisena kannustimena. Kuvio 7 havainnollistaa, miten erilaiset kannusteet vaikuttavat sisäisen ja ulkoisen motivaation määrään.



Kuvio 8: Ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon vaikuttavat kannusteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 33).

Kuviosta 7 on nähtävissä ulkoisesta motivaation määrä vähetessä sisäisen motivaatio määrä kasvaa. Työelämässä kannusteina toimivat yleensä taloudelliset, vuorovaikutus- ja tehtäväkannusteet. Tätä jäsentelyä vastaa motivaatioteorioista kasvu, sosiaalinen ja materiaallinen tarve. Kasvun tarpeita ovat toteuttamisen, suorittamisen ja pätemisen tarve. Sosiaalisia tarpeita ovat arvostus, yhteenkuuluvuuden tunne ja kilpailun tarve. Kannusteina voidaan käyttää kasvutarpeisiin tehtäväkohtaisia kannusteita, jotka liittyvät kasvumahdollisuuksiin ja työn vaativuuteen sekä sisältöön. Odotusarvoteoria muodostaa tälle perustan, jonka mukaan työntekijällä on odotukset työn vaatimuksista ja välineellisen arvon merkitys palkkion mahdollisesta tavoittamisesta. Sosiaalisiin tarpeisiin vastaa vuorovaikutuskannusteet kuten palkkiot, ryhmä ja johtamistyyli. Odotusarvoteorian mukaan palkkiolle muodostuu yllykearvo ja todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita. Toimeentulotarpeisiin kuuluvat turvallisuus ja suoja, fysiologisten tarpeiden täytyminen sekä työolot. Kannusteina toimivat taloudellinen ja fyysinen työturvallisuus sekä palkkaus. (Ruohotie & Peltonen, 1987.) Näitä kannusteiden lajeja kuvataan sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneen työntekijän motivointikeinona.

Taloudelliset kannusteet

Tavallisimmin ajatellaan, että ihminen tekee työtä ansaitakseen elantonsa. Palkan merkitys nousee etenkin silloin, kun työ koetaan henkisesti köyhänä tai se on fyysisesti raskasta. (Hageman 1991, 42). Hagemanin mukaan palkan merkitys riippuu yksilön tarpeista: perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeä verrattuna sisäisiä tarpeita tyydyttävälle työntekijälle.

Palkan merkitys motivoijana on moni-ilmeinen. Huonoa palkkaa saava, tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoitu antamaan parastaan, vaan odottaa mahdollisuutta siirtyä muualle. Kuitenkin on ihmisiä, jotka tekevät sisäisen tarpeen vuoksi työnsä aina kokonaisvaltaisesti ja mahdollisimman hyvin, vaikka palkka olisi huonokin. Palkka suhteessa muihin motivaatiotehtäviin määrittelee motivaation määrän. (Viitala 2002, 288.) Kun palkka on sidottu suoriutumiseen, siitä voi tulla suoriutumisen mitta ja näin raha voi palkita myös sisäisesti (Ruohotie & Honka 1999, 48).

Vuorovaikutuskannusteet

Vuorovaikutuskannusteet voivat olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoivia (Ruohotie & Honka 1999, 48). Ihmiset ovat luonnostaan sosiaalisia ja haluavat olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Tällöin he voivat kokea hyväksytyksi tulemista ja saavat olla kanssakäymisissä toisten ihmisten kanssa. Tällöin vuorovaikutustekijät toimivat sisäisenä kannustimena. Toisaalta ihmiset voivat olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa hyötynäkökulmasta, jolloin heidän kanssaan toimitaan hyötyajattelun näkökulmasta. Esimiehen johtamistapa, työkaverit ja yrityksen rakenne toimivat ulkoisena kannustimena. Tästä seurauksena ihmisten ystävällisyys myös lisääntyy heidän saadessaan jotakin hyötyä ja se voi johtaa ulkoisiin palkkioihin. Alaiset voivat käyttäytyä esimiehelle mieliksi, kun heidän suorituksia arvioidaan, ja esimiehet voivat olla myötämielisiä alaisia kohtaan halutessaan heidän hyväksynnän. Ystävyyteen ja ryhmään tähtäävä käyttäytyminen on sisäisesti motivoitunutta toimintaa. (Ruohotie & Honka 1999, 48.)

Palautteen antaminen merkitsee kiinnostavuuden osoittamista (Hagemann 1991, 65). Palautteen avulla kiinnitetään huomiota toisen asenteisiin, toimintaan ja saavutuksiin. Palautteen puute on suurin työmotivaation tappaja (Hagemann 1991, 70). Palaute esimieheltä auttaa työntekijää tuntemaan, että hänen työpanoksensa on tärkeä ja hän voi kehittyä työssään. Palaute rohkaisee työntekijää tekemään myös enemmän. Myönteinen palaute johtaa parempaan sitoutumiseen ja kannustavalla palautteella voidaan ohjata työntekijää kehittymään ja parantamaan työpanostaan. Esimiehen kyky antaa positiivista palautetta perustuu esimiehen sisäiseen voimaan.

Työntekijät pyrkivät osallistumaan vuorovaikutukseen esimiehensä ja työtoverien kanssa. Tämä sosiaalinen vuorovaikutus työpaikalla muokkaa todennäköisesti työntekijöiden työstä saatuja kokemuksia. Sekä esimies ja työtoverit voivat tarjota tukea, joka luo myönteisiä työkokemuksen ja se antaa työntekijälle merkityksen samalla organisaatioon sitoutumisesta. Ohjaa ja tukee, auttaa ja arvostaa. (Oldham & Cummings 1996; Rafferty & Griffin 2004.)

Työtovereiden tuki sisältää huolehtivan, konkreettisen avun saamisen ja tiedon tarpeen (Ducharme & Martin 2000; Parris 2003). Esimiesten ja työtovereiden tuki voi lisätä työntekijöiden viihtyvyyttä organisaation sisällä. Se tapahtuu täyttämällä työntekijöiden tarpeita, arvostusta, hyväksyntää ja yhteenkuulumisen tunnetta (Stinglhamber & Vandenberghe 2003). Niinpä työntekijöillä on tarve saada emotionaalisesti tyydyttävää työkokemusta ja ajan myötä emotionaalisesti positiivinen kokemus lisää sitoutumista työnantaja organisaatioin. (Rosseau & Aube 2010.)

Tehtäväkannusteet

Haasteellinen ja mielenkiintoinen työ motivoi työskentelemään enemmän kuin odotetaan. Kun työ vastaa kykyjä ja taitoja sekä sitä arvostetaan, se johtaa todennäköisesti työntekijän ponnistelemaan ja venymään työssään. Työtehtävään ja sen sisältöön liittyvät kannusteet ovat pääosin työntekijää sisäisesti motivoivia. (Ruohotie & Honka 1999, 48.)

Työominaisuudet kuten työnsisällön mielekkyys, vaihtelevuus, vastuullisuus ja itsenäisyys vaikuttavat motivaatioon (Peltonen & Ruohotie 1987, 23). Hackmanin ja Oldmanin laatiman mallin mukaan ihminen viihtyy työssään, jos hän kokee sen mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista.

Kannustavan työominaisuudet:

1. Työ edellyttää erilaisia toimintoja ja erilaisten taitojen ja kykyjen käyttöä. Työntekijä voi toteuttaa itseään työssään. Työ edellyttää kykyjen ja taitojen käyttöä lähes ääri rajoille asti.
2. Työtehtävän sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys eli missä määrin työ vaikuttaa toisten ihmisten työhön ja elämään joko työorganisaatiossa tai sen ulkopuolella. Merkityksellisyttä kasvattaa, kun tekijä kokee työnsä vaikuttavan toisten ihmisten hyvinvointiin.
4. Työntekijällä on mahdollisuus itsenäiseen toimintaan. Miten vapaasti työntekijä voi suunnitella aikataulunsa, valita työmenetelmänsä ja missä määrin hän voi osallistua tavoitteiden asetteluun. Itsenäinen työskentely kasvattaa vastuuta. Itsenäisessä työssä tulokset riippuvat yksilön omista ponnistuksista, aloitteista ja päätöksistä.

5. Palaute.

Kolme ensimmäistä määrää, miten mielekkääksi työ koetaan, neljäs osoittaa, missä määrin yksilö kokee olevansa vastuussa toiminnastaan ja viides ilmaisee, missä määrin työntekijä on tietoinen siitä, miten tehokkaasti hän työnsä tekee. (Peltonen & Ruohotie 1987, 75 - 76.)

5.2 Palkkiot

Palkkion merkitys motivaation näkökulmasta on tyydyttää tarve. Motivaatiotutkimuksissa palkkiot jaetaan usein sisäisesti ja ulkoisesti palkitseviin palkkioihin. Nämä tulee nähdä tosiaan täydentävinä palkkoina. Ero on siinä, miten eri henkilöt tulkitsevat kannusteet sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevina. Tarkasteluksi voidaan ottaa käyttäytymisen syy, ulkoinen tai sisäinen. Ulkoiset palkkiot ovat useimmiten lyhytaikaisia ja tarve niiden toteutumiseen voi esiintyä usein, kun taas sisäiset palkkiot lisäävät todennäköisesti enemmän motivaatiota. Huomioitava on, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sisäistä motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 45 - 46.)

Palkkioiden avulla voidaan erottaa henkilön sisäinen ja ulkoinen motivaatio tehdä työtä. Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan ulkoisiksi motivaatiotekijöiksi voidaan lukea palkka, asema, työpaikan ihmissuhteet, työolot, työpaikan pysyvyys sekä työturvallisuus. Herzbergin teorian mukaan ulkoiset motivaatiotekijät eivät onnistu lisäämään työntekijöiden motivaatiota, mutta voivat estää työtyytymättömyyttä. Ulkoisista motivaatiotekijöistä palkka saa mielenkiintoisimman merkityksen kannusteena.

Palkkioiden ja kannustimien soveltuvuudessa tulisi huomioida erot työtehtävissä, ihmisissä, työryhmissä ja valvontajärjestelmissä (Peltonen & Ruohotie 1987, 89 - 90). Esimiehellä tulisi olla mahdollisuus testata erilaisia palkkiomenetelmiä. Sisäisillä ja ulkoisilla palkkioilla todetaan olevan toisiaan vahvistava vaikutus. Esimerkiksi rahapalkkio tai ylennys voi tehokkaasti tukea kokonaismotivaatiota. Huomioitavaa on myös, että mikäli sisäisesti palkitsevaan työhön ei liity jollakin aikavälillä ulkoista palkkiota, työsuoritus ennen pitkää laskee. (Peltonen & Ruohotie 1987, 90.)

Sisäiset palkkiot ovat Salehin & Grygerin (1969) mukaan työtehtävän sisältöön liittyviä, kuten mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemuksen jne. Ulkoiset palkkiot tulevat työympäristöstä, ja niitä ovat palkka, tuki, kannustus, tunnustus tai kiitos, osallistumismahdollisuudet jne.

Deci & Ryan (1983) määrittelee sisäiset palkkiot yksilön itsensä välittämiksi, kun taas ulkoiset palkkiot ovat organisaation välittämiä. Sisäiset palkkiot tyydyttävät ylemmän tason tarpeita

kuten pätemisen, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman tason tarpeita, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja fysiologisia tarpeita. Wer-nimont jakaa palkkiot subjektiivisuuden ja objektiivisuuden mukaan. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia ja esiintyvät tunteiden muodossa, kuten tyytyväisyys ja työn ilo, ja ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia, esimerkiksi raha ja kannustava tilanne.

Tehtäväkannusteet tukevat sisäistä motivaatiota, jolloin työntekijä nauttii työn tekemisestä ja voi työskennellä pitkäänkin näiden palkkioiden varassa. Sisäiset palkkiot on todettu mielekkäämmiksi, koska ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää henkisiä voimavarojaan. Sisäisillä palkkioilla vedotaan tarvehierarkian ylimmän tason tarpeisiin. Palkkiona työntekijä kokee saavutukset, uralla etenemisen ja kehittymisen (Viitala 2002, 153). Itsenäinen, haasteellinen ja mielenkiintoinen ovat sisäisesti palkitsevan työn tuntemuksia. Huomioitavaa on, että työn tulee olla riittävän haasteellista ja mielenkiintoista, jotta työntekijä voi kokea sisäistä palkkiota työstään. (Ruohotie & Honka 1999, 49 - 50.)

Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä; palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos tai tunnustus, osallistumismahdollisuus jne. Myös johtamistyyli voidaan nähdä ulkoisesti palkitsevana, mutta johtamisessa käytetyt palkkiot voivat palkita sisäisesti. Viitalan (2002, 286) mukaan sosiaaliset palkkiot ovat parhaimmillaan sisäisesti välittyneitä ja saavat työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä. Sosiaalisia palkkioita ovat työstä saatavat kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset suhteet, statussymbolit ja palaute. Sosiaaliset palkkiot ovat yrityksissä keskeisiä palkitsemiskeinoja, joita johtamisessa tulee huomioida.

Henkilöä, joka ei ole kiinnostunut omasta työstä tai kokee jopa vastenmielisyyttä omaa työtänsä kohtaan, on vaikea motivoida pitkäaikaisesti ulkoisilla palkkioilla (Viitala 2004; Ruohotie 1998).

Palkan merkitys vaihtelee, koska se on riippuvainen yksilön sisäisistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkan avulla voidaan perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi tyydyttää arvostuksen ja vallan tarpeita. Mitä enemmän henkilö saa palkkaa, sen vähemmän sen on todettu merkitsevän. Matalapalkka-alalla palkalla on suhteellisen paljon merkitystä, koska sen avulla työntekijä tyydyttää perustarpeita. (Kauhanen 1996, 92 - 94.) Muita taloudellisia palkkioita ovat esimerkiksi auto-, ravinto-, asunto- ja puhelinetu.

6 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus, jossa aineiston keruumenetelmäksi on valittu teemahaastattelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekemiseen ja menetelmien käyttöön määrittäviä tekijöitä on määritelmä, jonka mukaan halutaan ymmärtää ilmiötä, josta

halutaan tietää lisää. Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmä, jossa tutkittavaa ilmiötä voidaan lähestyä rakenteista ja kokonaisuuksista käsin.

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimusstrategian valintoja.

Tutkimusstrategiaa valitessa voi etsiä vastausta kolmen kysymyksen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136 - 137): mikä on kysymyksen muoto? kartoittava, kuvaava, tutkiiko se jonkin ilmiön vaihtelevia ilmiöitä, yrittääkö se selittää. Toiseksi tarvitaanko tutkimuksessa käyttäytymisen tai toimintojen jonkin-laista kontrollia tai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Kolmanneksi onko tutkimuksessa tarkoitus tutkia nyky- vai mennyttä aikaa? Yhteenvetona tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. (Hirsjärvi ym. 2009, 138). Tutkimus etenee joustavasti ja suunnitelmia muutetaan tutkimuksen edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelman muodostuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

6.1 Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kun haluamme ymmärtää henkilön käyttäytymistä, kokemusta tai ilmiötä, jos halutaan tietää lisää, käytetään usein laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä.

Kvalitatiivinen tutkimus tehdään maailmassa, jossa tutkijan rooli yhdessä tutkittavan ilmiön kanssa muodostaa merkitysyhteyksiä. Laadun ymmärtäminen on mahdollista vain, jossa sillä on merkitystä (Varto 1992, 26). Ihmiset muodostavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita valitsemastaan näkökulmasta ja osaamisella, joka heillä on. Samaa asiaa voidaan kuvata monin eri tavoin (Hirsjärvi ym. 2009, 160). Mitä tietoa pidämme tärkeänä, riippuu siitä, mistä olemme kiinnostuneita tai mistä tiedosta hyödynnämme. Hirsjärven ym. (2009,161) lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen moninaisuudesta johtuen laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tulisi tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa on osa tutkimusta ja sen tuloksia. Tutkijan arvot ja mielenkiinto muokkaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tieto kietoutuu tutkimukseen, joten objektiivisuus häilyy laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 160 - 161). Laadullisesta tutkimuksesta on kuvaavaa todeta, että pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita aikaan ja paikkaan rajoittuen kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkijan rooli on luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluun tutkittavien kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä aineiston keräämisessä. Aineiston keräämisessä suositaan menetelmiä, jossa tutkittavien ääni pääsee esille. Aineiston valinta tehdään tarkoituksenmukaisesti. Valitaan haastateltavat esimerkiksi ennalta määriteltyjen kriteerein. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Kuvailevan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoida ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Tutkimuskysymys kohdistuu tutkimaan ilmiössä esiin tulevat näkyvimmit käyttäytymismuodot, tapahtumat, uskomukset ja prosessit. (Hirsjärvi ym. 2009, 139).

Teemahaastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelu pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendalin (1956) malliin. Tässä mallissa teemahaastattelun erityispiirteiksi muodostuvat haastateltavien omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä, tutkijan taustatyö ilmiön rakenteista, prosesseista ja kokonaisuudesta. Näiden perustuen tutkija on päätenyt oletuksiin ilmiön määraävien piirteiden seurauksista, joiden pohjalta tutkija kehittää haastattelurungon. Haastattelutilanne perustuu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 35 - 36.)

Tutkija ottaa haastattelujensa ja teoreettisen lähtökohtansa pohjalta yhden teema-alueen kerrallaan käsiteltäväksi ja pohtii, mitkä näkökohdat ja yksittäiset muuttujat voivat olla selvillä ennen haastattelujen suorittamista. Osa muodostetaan todennäköisesti vasta niiden jälkeen, jolloin tutkijalla on tiedossaan haastateltavien esiintuomat asiat ja heidän kannaltaan keskeiset seikat. Muuttajia muodostettaessa on hyvä laatia ensin luettelo siitä, mitä näkökohtia aikaisemmissa tutkimuksissa on mitattu sekä mieltä, mitkä seikat ovat oman ongelman kannalta keskeisiä. Muuttajia muodostettaessa on huomioitava myös, minkä tasoinen muuttuja voidaan muodostaa, esimerkiksi pisteytyksen avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 117 - 119.)

Teemahaastattelussa täytyy olla viisi keskeistä piirrettä, jotka ovat Mertonin, Fiskin ja Kendalin haastattelumallista. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 36). Piirteet ovat laajuus, spesifisyys, affektiivisyys, kognitiivisyys ja evaluatiivisyys. Laajuudella halutaan tuoda esille mahdollisuus, että haastateltavien tulisi voida tuoda esille kaikki haluamansa näkökohdat. Toisena haastateltavien reaktioiden tulisi olla mahdollisimman spesifisiä. Affektiivisyys, kognitiivisyys ja evaluatiivisyys merkityksien tietoisuus antaa selvyden, missä määrin haastattelija on perehtynyt ilmiöön. Viimeisenä tulee huomioida haastateltavan ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset, koska ne määrittävät ilmiölle annettuja merkityksiä. Teemahaastattelun erityispiirteenä on mainittu, että myös arkipäiväisiä kokemuksia voidaan tutkia. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska sen aihepiirit ja teemat ovat tiedossa, mutta ne voivat toimia vapaassa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 36; Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Teemahaastattelu perustuu suunnitelmallisuuteen, johon joutuu palamaan yhä uudestaan tutkimuksen edetessä. Suunnittelussa on otettava huomioon haastattelijan ja haastateltavien suhteet, ongelmanmuotoilu, tuotos ja tarvittava materiaali. Kahn ja Cannell (1963) nostavat tärkeimmäksi suunnitteluvaiheessa tavoitteen, joka ohjaa materiaalin valintaa. Tutkijan on suunnitteluvaiheessa päätettävä, minkälaisia päätelmiä aineistosta tehdään. Hirsjärvi & Hurme (1980) toteavat, että suunnitteluvaiheessa tärkein on haastatteluteemojen suunnittelu. Haastattelutilanteessa teemat puretaan yksityiskohtaisempiin kysymyksiin, joiden pohjalta keskustellaan. Haastattelijalla on mahdollisuus jatkaa ja syventää keskustelua niin pitkälle kuin intressit riittävät. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 55 - 56.)

Teemoihin sisältyvät tarkennetut kysymykset tuottavat aineiston, joka käsitellään muuttujien muodostamisesta. Ne kuvaavat eri näkökulmista ongelmana olevaa ilmiötä. Muuttujien muodostaminen on yksi välivaihe kokonaisuudessa, joka palauttaa tutkimuksen takaisin lähtökohtaan ja tuottaa vastauksen asetettuun ongelmaan. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 41 - 42.)

Tarkennettujen kysymyksiä muodostaminen jakaa mielipiteitä. Hirsjärvi & Hurme (1984) pohjaavat pelkistettyyn kysymysten muodostamiseen, koska teemahaastattelussa riittää vain päälinjojen hahmottelu. Yhteistä eri näkemyksille on kuitenkin, että kysymykset ovat mahdollisimman avoimia. Hirsjärvi & Hurme (1984, 44) jakavat kysymykset tosiasia- ja mielipidekysymyksiin. Eskola (1967) taas määrittelee kysymyksen muotoilut hyvin eriyvästi, esimerkiksi täsmällisiin ja arvionvaraisiin tosiasiatietoihin, käyttäytymisen syitä tutkiviin kysymyksiin, asenteet ja arvot sekä mielipidekysymyksiin ja viimeisenä sosiaalisiin suhteisiin. Kysymyksiä laatiessa on kiinnitettävä huomiota, hakeeko vastauksilla tosiasioiden vai arvostustyyppisten vastauksia, koska ihmisten on vaikea eritellä, minkä he tietävät ja mistä he pitävät. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 45.)

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa haastateltavien edellytykset ja motivaatio on huomioitava. Kohdejoukon tulee olla kiinnostunut jokseenkin tutkittavasta ilmiöstä. Tähän voi vaikuttaa haastattelupyynnön lähetettäessä. Haastattelussa kaikki mukanaolijat saavat osallistua haluamallaan panoksella ja kaikille esitetään samat kysymykset. Haastattelija seuraa, johtaa ja pitää yllä keskustelua. Teemahaastattelulle on ominaista, että osallistujilla on subjektiivisia kokemuksia aiheesta, jonka mukaan heidät on valittu tutkimukseen. Teemahaastattelussa todennäköisesti saadaan esille myös asioita, joita ei ole osattu kysyä. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 46 - 48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86 - 87.)

Haastateltavan demografiset ominaisuudet, persoonallisuus, tieto ja kokemus tulevat esille haastattelussa samoin asenne, odotukset, motiivit ja havainnot, joihin perustuu haastateltavan käyttäytyminen haastattelutilanteessa. Haastattelijan demografiset ominaisuudet, persoonallisuus ja taidot sekä kokemus vaikuttavat myös haastattelutilanteeseen. Myös haastat-

telijan asenne, odotukset ja motiivit muodostavat haastattelijan käyttäytymiseen haastattelutilanteessa ja haastattelun tulos on näiden kaikkien edellä mainittujen tekijöiden summa. (Hirsjärvi & Hurme 1984, 47.) Käyttäytyminen voidaan jakaa käyttäytymiseen yleensä ja haastattelukäyttäytymiseen. Haastattelutilanteessa on tärkeä huomioida, mitä haastateltava jättää ehkä sanomatta. Sanomatta jääminen tai kuuleminen on yhtä tärkeää. Tutkimuksessa voi esimerkiksi havainnoida, tuntuiko haastateltava peittelevän tietoa, esiintyikö kielellisiä ilmaisuvaikeuksia ja kuinka syvästi haastateltava paneutui tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 46.)

Teemahaastattelu tehtiin sekä kotisiivoojille että palveluesimiehille. Työntekijät ja palveluesimiehet olivat pääkaupunkiseudun toimipisteistä. Perustelen valintaa sillä, että tutkimukseen saatiin taloudellisuutta yrityksen näkökulmasta. Kotisiivoojat valittiin siten, että saatiin eri toimipisteiden työntekijöiden näkemyksiä sekä iän ja kotisiivoukokemuksen perusteella. Palveluesimiesten valintakriteereinä oli kotisiivoukokemuksen sijaan esimieskokemus ja uralta kehittyminen.

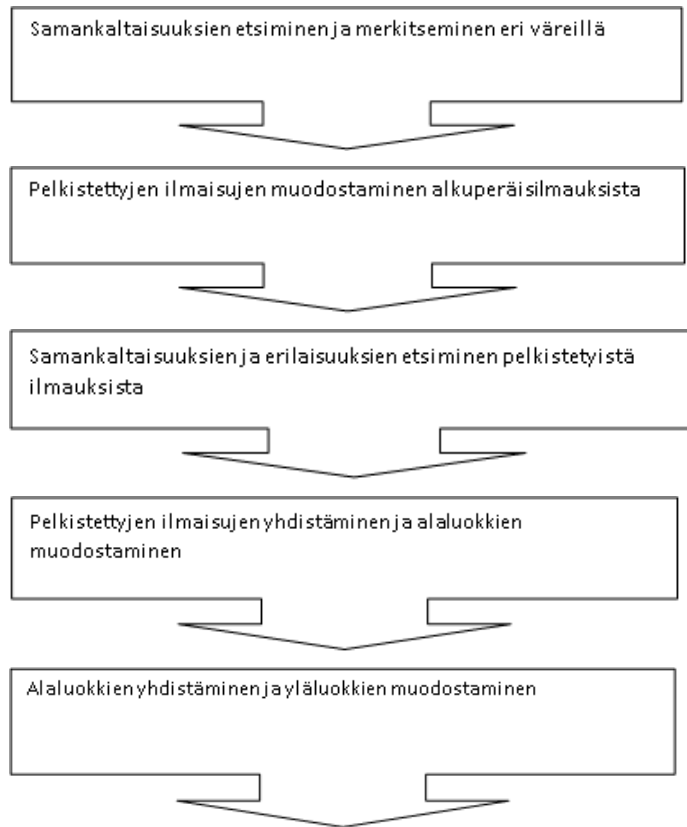
6.2 Aineiston analyysi: Sisällönanalyysi

Laadullisen aineiston purkamisessa on käytettävänä myös vaihtoehtoisia menetelmiä. Sisällönanalyysillä voidaan purkaa suuri määrä aineistoa, jonka kaikesta merkityksellisyydestä ei ole varmaa tietoa.

Sisällönanalyysi on todettu hyväksi vaihtoehdoksi purkaa aineisto, kun tutkimus tuottaa paljon tietoa (Holsti 1968; Hirsjärvi & Hurme 1990, 128). Sisältöanalyysiä on määritelleet eri ihmiset eri tavoin. Holstin (1968) mukaan se on menetelmä, jonka avulla tehdään päätelmiä määrittelemällä systemaattisesti ja objektiivisesti sanomien spesifejä ominaisuuksia. Galtungin (1967) sisältöanalyysin kohteita ovat esimerkiksi ilmeet ja eleet. Hänen mukaansa menetelmä on kuin mikä tahansa muu menetelmä, jossa kohdetta tarkastellaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujien avulla. Muuttujille annetaan tiettyjä arvoja. (Hirsjärvi & Hurme 1990, 128 - 129.) Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointiin.

Sisällönanalyysiä tehdään tutkimuksen suunnitteluvaiheessa muodostettujen käsitteiden kautta. Holstin (1968) tarkasteluyksikkö voi olla sana, lause, kieliopillinen yksikkö tai teema (Hirsjärvi & Hurme 1990, 129). Teemahaastattelun runko perustuu teemoihin, jotka edustavat teoreettisten pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä- ja luokkia. Teema-alueille muodostetaan pääkysymykset, joiden avulla haastattelutilanne toteutetaan. (Hirsjärvi & Hurme 1990, 55 - 56.)

Tutkimuksen aineisto on analysoitu sisältöanalyysimallin Milesin ja Hubermannin menetelmän avulla. Analysointi perustui aineiston pelkistämiseen ja ryhmittelyyn. Kuvio 8 havainnollistaa aineiston purkamisen vaiheittain.



Kuvio 9: Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111).

Kuvion 9 mukaan sisällön analyysi lähtee liikkeelle samankaltaisuuksien etsimisestä. Litteroinnin jälkeen etsin molempien teemahaastattelujen aineistoista teemojen alla olevien kysymyksien avulla vastauksia vastaajittain sanan tai lauseen perusteella. Tämän jälkeen muodostin yhtenäisen kuvauksen kaikista vastaajista teemoittain. Alkuperäisistä ilmauksista otin kaksi tai kolme vastausta sanan tai lauseen perusteella, jonka avulla muodostin kuvauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Tämän jälkeen lähdin tarkastelemaan mitä samaa, mitä eroavaisuuksia ja mitä erilaisuutta kuvaavia käsitteitä on siivoojien ja palveluesimiesten vastausten välillä.

Esimiesten ja siivoojien teemoissa olevat kuvaukset analysoin teemoittain käyttäen apuna teeman alla olevia kysymyksiä. Mitä samaa, mitä erilaista ja mitä erityistä vastauksissa ilmenee. Samankaltaisuudet, eroavuuden ja erityisen perusteeksi otin kuvauksesta sanan tai lause ajatuksen, jotka merkkasin eri väreillä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110.) Vastaukseksi otettiin sana tai lause tai ajatuskokonaisuus, joka merkittiin vastaajittain eri väreillä. Näistä alkupe-

räisilmauksista tehtiin yhteinen kuvaus, joka pelkistettiin asia - tai ajatuskokonaisuudeksi. Tämän jälkeen etsin teemoihin liittyvistä kysymyksistä yhtenevät ja erilaiset ajatukset, joista muodostin alaluokat. Alaluokista etsin taas yhtenevät ja eriävät ajatukset sanan, lauseen tai lauseajatuksen perusteella, josta muodostin yläluokat.

Molemmat haastattelut nivottiin vielä yhteen teemoittain. Näistä teemoihin liittyvistä kuvauksista etsin samankaltaisuudet, eroavuudet ja erityisyydet, joiden perusteella sain yhtenäiset kuvaukset molemmista esimiesten ja siivoojien haastatteluista.

6.3 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi lähti aiheen esittelystä yrityksen omistajalle. Omistaja ja esimiehet valitsivat haastatteluun sopivat esimiehet ja kotisiivoojat. Ennen haastattelua valitut esimiehet ja kotisiivoojat saivat kutsun haastatteluun sähköpostitse. Kutsussa tuli esille, että osallistuminen on vapaaehtoista.

Esimiesten haastattelussa kaikki pyydetty osallistuivat haastatteluun. Haastattelu toteutettiin yrityksen toimiston neuvotteluhuoneessa 14.1.2014 klo 9 - 11.30. Haastattelut nauhoitettiin kahdella sanelukoneella ja puhelimella. Tutkija alusta haastattelun kertomalla teemat, joista keskustellaan. Tämän jälkeen esitin kuhunkin teemaan liittyviä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla ohjasin keskustelua. Keskustelu oli hyvin vapaamuotoista ja ilmapiiri avoin sekä positiivinen.

Haastattelut toteutettiin peräkkäisinä päivinä. Siivoojien osalta tuli viime hetkellä peruuntumisia työesteiden vuoksi. Haastatteluun saatiin kuitenkin järjestymään ennalta sovitut kuusi kotisiivoojaa. Haastattelu toteutettiin yhdessä kotisiivouksen toimipisteessä 15.1.2014 klo 9 - 10. Haastattelume-netelmät olivat samat kuin esimiehillä.

Teemahaastattelun jälkeen kirjoitin aineiston muistiin eli litteroin. Litteroinnissa kirjoitettiin kaikki nauhalta kuuluva puhe ylös. Ne kohdat, joissa esimerkiksi kolme henkilöä puhui yhteen ääneen, on kirjoitettu sen mukaisesti kuka oli ensin äänessä. Myös välikysymykset ja tarkentavat kysymykset kirjoitettiin ylös. Kirjoittamisen jälkeen kuuntelin keskustelut toistamiseen läpi.

Samalla, kun kirjoitin aineistoa ylös, tutustuin aineistoon ja huomasin, että keskeiset käsitteet alkoivat nousta esille. Litteroinnin jälkeen poimin haastateltavien vastaukset kysymyksittäin. Haastattelijoiden vastaukset merkkasin eriväreillä. Vastaukset poimin puheesta kysymykseen vastaavan sanan tai lauseajatuksen perusteella. Merkkasin sen myös eri

väreillä. Nämän molemman analy-soinnin tein esimiesten ja kotisiivoojien teemahaastattelun aineistolle.

Esimiesten ja kotisiivoojien teemahaastatteluiden tulokset otin rinnakkain. Tästä aineistosta jälkeen lähdin vertailemaan vastauksia. Tein vertailun teeman alla esiintyvien sanan tai lauseajatuk-sen perusteella. Tästä muodostui samankaltaisuudet, eroavuudet ja erityisyydet, mitä aineistoissa ilmeni.

6.4 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kuuluu useita eri tarkastelukohtia. Luotettavuut-ta etsiessä tutkijan tulisi tehdä kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat, teot ja menetelmät läpinäky-väksi. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitin erityisesti huomiota omaan kokemukseen ja tuntemukseen alalta muodostaessa teemahaastattelun runkoa ja tehdessä sisällönanalyysiä. Pääajatuksena tutkimuksen luotettavuudessa on tarkastella sen uskottavuutta, tulosten sovelletta-vuutta, varmuutta ja vahvistuvuutta aikaisempiin tutkimuksiin.

Laadullisen tutkimuksen yksi luotettavuuskriteeri on, kuinka tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia. Tutkimuksen teoriassa ei saa olla vaikuttamassa epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Varto (1992, 103 - 104). Eskola & Suoranta (2000, 210 - 211) toteavat, että tutkimuspro-ssin luotettavuutta voidaan arvioida sillä, vastaavatko tutkijan käsitteellistäminen ja tutkijan tekemät tulkinnat tutkittavan käsityksiä. Käsitevalidius kertoo, tavoitetaanko teoriasta luodut käsit-teet tutkittavasta ilmiöstä eli mikä on yhtenevyys viitekehysten ja teemahaastattelun teemojen välillä.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa sivutaan tutkimuksen validiutta ja reliabiliutta. Näihin vaikuttavat monet eri tutkimusprosessin seikat ja vaiheet. Tutkijan tekemät teot, valinnat ja rat-kaisut tutkimusprosessissaan vaikuttavat luotettavuuden arviointiin. Tutkijan tulee arvioida tutki-muksensa luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla, jolloin tutkijan oma rehellisyys korostuu tutkimuksessa. Eskola & Suoranta (2000, 208 - 210). Hirsjärvi & Hurme (2001, 189) kirjoittavat, että tutkijan on osattava dokumentoidusti esittää, miten tutkimusprosessi on edennyt ja miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa. Tässä opinnäytetyössä prosessin kulku on raportoitu sen mukaan, miten se käytännössä toteutui. Myös raportin kirjoittamisessa on noudatettu teemahaastattelun sisältöanalyysinohjeita sekä itse raportti on kirjoitettu opinnäytetyö ohjeistuksen mukaan. Aineistoa on luettu mahdollisimman objektiivisesti ja aineiston kuvaukset on kirjoitettu niitä ohjaavien sanojen tai lauseiden perusteella. Jos teemahaastattelun tarkentavan kysymyksen vastaus oli vaikeasti ymmärrettävissä sanan tai

lauseen perusteella, sen tulkinta on jätetty pois. Tästä syystä kaikkiin tarkentaviin kysymyksiin ei saatu kuvausta.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo sen toistettavuusmahdollisuudet. Toistettavuudessa on erotettavissa käytännötoistettavuus ja tutkimustekstin teoreettinen toistettavuus. Kuitenkin on todettu, että laadullista tutkimusta ei voida toistaa koskaan sellaisenaan vaan laadullinen tutkimus on aina kokonaisuudessaan ainutlaatuinen kokonaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa toisen tutkijan pitäisi samoilla tulkintasäännöillä tehdä se tulkinta, jonka toinen tutkimuksen tekijä on tutkimuksensa perusteella esittänyt. Jotta tutkimuksella olisi merkitystä, se tulisi olla toistettavissa käytännössä. (Vilkkä 2005.) Teemahaastatteluiden runkojen avulla tutkimus on toistettavissa. Sisällönanalyysissä ja raportin kirjoittamisessa tutkijan rooli ja arvot sekä rehellisyys tulevat esille. Sisällönanalyysissä aineistoa on luettu ja kuvauksia on tehty mahdollisimman objektiivisesti. Aineistonanalyysissä on sana tai lauseajatuksen totuudenmukaisen kokonaiskuvauksen saamiseksi tehty useita toistoja ja tarkistuksia niiden ymmärrettävyyden kannalta.

Tutkijan rooli on merkityksellinen arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa tulisi huomioida tutkijan yhteiskunnallinen asema, sukupuoli, ikä, arvot, uskomukset tai uskonnolliset tai poliittisten asenteiden merkityksiä tehtyihin tulkintoihin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133) kirjoittavat tästä puolueettomuusnäkökulman tarkastelusta. Tämän tarkastelunäkökulman kautta tutkijan arvoilla on merkitystä tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelurunkojen teemojen muodostamisesta ohjasi sitoutumisesta kirjoitettu lähdemateriaali. Sieltä nousi esille sitoutumiseen vaikuttavat tekijöiden tarkastelunäkökulmat. Yrityksen edustajat valitsivat teemahaastatteluihin osallistujat, joten sisältöanalyysissä ja raportoinnissa tulevat esille tutkijan omat arvot. Tuomi & Sarajärvi (2002, 133) mukaan yhteiskunnallisella asemalla, iällä, sukupuolella, uskomuksilla tms. on koe olevan vaikutusta sisältöanalyysissä tai raportoinnissa.

Tutkimuksessa kohdataan sekä käsite- että sisältövaliditeetin liittyviä ongelmia. Luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin osataan muodostaa teoreettista viitekehystä vastaavia muuttujia. Teemahaastattelun luotettavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon koko tutkimusprosessi. Tutkijan oma kokemus tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmentymä. Teemahaastattelun sisältövaliditeetti kertoo teoriaosuudessa tutkimuksen sisällön, ytimen löytämisestä ja sen yhtenäinen teemojen ja teemojen alla oleviin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 1990, 142 - 143.) Teemahaastatteluiden aineiston analysoinnissa tuli esille, miten teoreettiseen viitekehykseen viitaten on vaikea analysoida motivaatiotekijät ja sitoutuminen omana ryhmänä. Tai miten esimerkiksi kotisiivoojien teemahaastatteluissa motivaatiosta puhuttiin työssä viihtymisenä ja työn kokemisen

mielekkäänä. Teemahaastatteluiden rungossa johtamisteeman alle olisi tarvinnut enemmän tarkentavia kysymyksiä liittyen eri johtamistapoihin. Se oli käsitteenä liian laaja. Käsitteenä sitoutuminen voidaan ymmärtää myös hyvin monella eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä se tuli esille tarkentavilla kysymyksillä, mitä työntekijät ennakoivat tekevänsä kahden vuoden kuluttua. Sisältövalidiuteen liittyen tuloksissa löytyy yhteys työmotivaatiotekijöihin ja työympäristöstä johdettaviin sitoutumista edistäviin tekijöihin. Sen sijaan työtehtävien ominaisuuksia en osannut ottaa huomioon teemahaastatteluiden rungossa.

Tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä haastateltavien valinnassa, siirrettäessä tietoa haastattelunauhoista ja siinä, miten hyvin haastattelutilanteessa on onnistuttu tavoittamaan haastateltavien todelliset ajatukset ja kokemukset. (Hirsjärvi & Hurme 1990, 144.) Tutkimuksessa oli mukana esimiehiä, jotka ovat pitkään toimineet alalla ja esimieskokemusta sekä osaamista oli vuosia. Kotisiivoojien työsuhte nykyisen työnantajan palveluksessa oli vähäinen, joten olisi ollut tulosten kannalta moninaisempi, jos mukana olisi ollut myös pidempään nykyisen työnantajan palveluksessa olleita kotisiivoojia. Haastattelukeskustelut olivat avoimen ja positiivisen tuntuista molemmissa haastateluissa, mutta laadullisessa aineiston analyysissä on aina se tulkinnan vaara, että jokin kysymys on ymmärretty eri tavoin kuin se on tarkoitettu tai sisällönanalyysissä tulee tulkintavirheitä.

Teemahaastattelututkimuksessa luotettavuutta tulisi arvioida koko tutkimusprosessin kautta. Luotettavuudesta kertoo tutkijan omiin kokemuksiin perustuvaa käsitystä tulosten ja todellisuuden vastaavuudessa (Hirsjärvi & Hurme 1990, 144). Kysymysten ja teemojen laadinnassa perehdyin sitoutumisesta käsitteleviin kirjoihin, ja teemat muodostuivat sen pohjalta. Luotettavuus perustuu kokonaisuudessaan tutkimusprosessin kulkuun ja raportoinnin läpinäkyvyyteen.

Tutkimusaineistojen luottamuksellisuus kuuluu aineistojen käsittelyn, käytön ja säilyttämisen rajoitukseen. Tutkimusaineistoja ei saa käyttää ja tai luovuttaa muihin kuin tutkimustarkoituksiin. Laadullisen tutkimuksen eettisyys kietoutuu tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikriteereihin. Hyvää tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksen eettisyys tulee esille tutkimuksen luotettavuudessa, tutkimusaiheen valinnassa, tulosten soveltamisessa ja tiedonhankinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 129.)

Tutkimus tulosten luotettavuus voi vääristyä tutkijan subjektiivisuudesta. Oletamus, mitä haastateltajat vastaavat, tutkija voi tehdä tulkintaa omasta näkökulmasta etenkin jos omakohtaista kokemusta, havaintoja on alalta paljon. Myös kokemukset ja havainnot eri yritysten toimintavoista voi johtaa vääriin tulkintoihin. Haastatteluiden alussa olisi ollut järkevää määritellä haastateltavilta teemahaastattelurungon teemat, jotta olisi voinut varmistua siitä, että tutkijalla ja haastateltavilla on samat käsitykset teemoista.

Haastattelutilanteiden eteneminen: onko kaikilta haastateltavilta kysytty jokainen tarkentava kysymys, ovatko kaikki haastateltavat saaneet saman verran esimer-kiksi aikaa puhua sitä, mitä on halunnut tai onko jokin haastateltavista ollut puheliaampi kun toi-set. Onko haastattelun edetessä kysymyksissä ollut johdattelevia kysymyksiä jonkun haastateltavan kohdalla tai onko haastateltava ja haastattelija ymmärtäneet puhutun asian tai kysymyksen samalla tavalla.

Tutkijan omat kokemukset eri yrityksistä: onko aikaisempia kokemuksia siitä, mikä motivoi työntekijöitä ja kuinka se voi tulla omana sisäänrakennettuna ”mallina” haastateltavan vastaukseen, kuinka tarkasti sisällönanalyysi on osattu tai ymmärretty tehdä. Haastateltavien ajatusmaailma: aikaisempi esimieskokemus, mitkä kokeneet myönteisenä/ negatiivisena asiana, nousee esille eritavoin haastattelussa. Toinen haastateltava nostaa ehkä heti mielellään positiiviset asiat esiin, kun taas toinen haastateltava voi nostaa esille aikaisemmat negatiivisena koetut asiat. Teemahaastatteluiden kokoonpano: riittävä määrä haastateltavia, miten tuloksia voidaan yleistää.

7 Tulokset

Tuloksiin on koottu sekä esimiesten että siivoojien teemahaastatteluista saadut tulokset. Ensimmäisenä ovat kotisiivoojien tulokset, sen jälkeen esimiesten teemahaastatteluiden tulokset. Näiden jälkeen ovat tulokset, jossa on yhdistetty molempien haastatteluiden tulokset: mitä samankaltai-suuksia, eroavaisuuksia ja erityistä haastatteluiden tuloksissa ilmeni.

7.1 Kotisiivoojien teemahaastattelun tulokset

Haastatteluista nousee esiin kaksi keskeistä teemaa, jotka ovat johtaminen ja motivaatiotekijät. Molemmat teemat ovat sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Johtaminen työympäristöön kuuluvana toimintana ja motivaatiotekijät sisältyvät työntekijän persoonallisuudesta ilmenevinä ominaisuuksina.

Teema: Johtaminen

Siivoojien ryhmähaastattelussa kaikissa vastauksissa tulee ilmi, että esimies on henkilö, joka organisoii työtehtäviä ja laatii päiväntyölistat sekä johtaa toimipisteen toimintaa. Kotisiivoojan päivän työt pohjautuvat työlistaan. Kaikki kotisiivoojat kokivat, että esimies vastaa kaikesta toiminnasta, mitä tulee työlistoihin, työvälineisiin yms. liittyen.

”siis silleen voi alottaa työt, mitä pitää tehdä ja kaikki systeemit ois niinku ajan tasalla tai on ajan tasalla asioista”.

”jos ei oo esimiestä ei tää paikka pyöris”. (SH.)

Kaikista vastauksista voi lukea myös, että uuteen työpäivään valmistaudutaan vain tulemalla töihin. Siivoojat kokoontuvat aamuisin toimistolle, jossa esimies muodostaa työparit. Siivoojat kokoavat toimistolta tarvitsemansa työvälineet ja siirtyvät ensimmäiseen asiakaskohteeseen.

”tulee toimistolle ja kattoo päivän työlistan ja varaa kaikki valmiiksi kattoo että on kaikki mukana.” (SH).

Siivoojien ryhmäkeskustelussa tulee ilmi, että kaikki siivoojat tykkäävät tehdä siivoustyötä. Siivoojat pitävät työstään, koska siivous koetaan helppona työnä. Siivoojat kommentoivat myös, että kotisiivous koetaan mielekkäänä, koska se on itsenäistä ja työpäivät vaihtelevat.

”asenne ratkaisee”.

”se on aika itsenäistä”.

”no siis näkee että on tehty jotain, nii sanotusti kahta samanlaista päivää, työkaverit ja semmonen niinku hyvä henki” (SH).

Työn tekeminen parityönä jakoi mielipiteitä. Pareittain tehty siivous koettiin mielekkäänä, jos työpari on tuttu henkilö. Kaikista vastauksista selviää, että jos työpariksi tulee uusi tai outo henkilö, työn sujuminen hankaloituu.

”se saattaa tuoda ehkä sellasta positiivistakin siihen et on niinku lähes tulkoon tuttu muutenkin tutun kanssa saa tehdä töitä niin se on aina hyvä.”.

”jos tulee joku uus ja sit ku lähtee sen uuden kanssa töihin niin kyl se on vähä vaikeaa aina alkuun silleen puhua ku ei tiiä yhtään minkä tyyppinen ihminen on.” (SH).

Kaikki vastaajat toivovat vakituisia asiakaskohteita ja alueita. Vastauksissa tulee esille, että niitä asiakastoiveita, joissa on esitetty toive saada jokin tietty työpari asiakkaalle, ei esimies kuuntele. Vastauksista selviää, että asiakaskohteiden ja alueiden vaihtuvuus häiritsee sitoutumista.

”meil vähä vaihtelee aika usein, mut se on varmaan just se riippuu siitä kuka tulee töihin ja kuka ei”.

”moni asiakkaita toivoo niinku samoja tyyppisiä aina sinne siivoamaan se ei lähes ainakaan kyl toteudu”. (SH.)

Siivoojat toteavat yksimielisesti, että palaute tulee yleensä esimieheltä. Esimieheltä saatu palaute on peräisin asiakkaalta. Asiakas voi antaa palautetta siivoojille myös paikan päällä

ollessaan kotona, kun siivoajat tulevat tai kirjoittamalla sitä viestivihkoon. Esimies antaa palautteen siivoojille, joka käydään yleensä läpi työparin tai koko toimiston kotisiivoojien kanssa. Jos palautetta ei tule, siivoajat olettavat, että kaikki on kunnossa.

”no jos palautetta ei tuu sitte on varmaan menny ihan hyvin jos tulee palautetta niin sitten on kyl joku pielessä yleensä.”

”on se hienoo saada palautetta et ku oot tiiminä et asiakas sanoo et mä haluan että te tuutte vaan.”

”kyl jotkus asiakkaat antaa ihan tälleen siis niinku kasvotusten.” (SH).

Keskustelussa todetaan, että poissaolot ovat hyvin yleisiä. Niistä johtuvat toimintamuutokset voi arvioida vastauksien perusteella vaikuttavan eri tavalla. Siivoajan poissaolosta seuraa, että esimies laatii työlistat uudestaan, jolloin myös työparit muodostuvat uudestaan. Kaikki siivooja toteavat, että työmäärä kasvaa. Käytännössä voidaan joutua muodostamaan kolmen hengen tiimi, jolloin työtunnit jaetaan kolmen tekijän kesken, mikä on kokonaisuudessaan vähemmän kuin työparina tulevat työtunnit. Kolmen hengen tiimit koetaan turhaksi tavaksi tehdä töitä.

”kyllä se silleen vaikuttaa hommia on enemmän”.

”siis jos joku työntekijä on pois no siis periaatteessa vaikuttaahan se silleen, että se pistää koko pakan uusiksi”.

”mä en pidä kolmen hengen tiimeistä työskennellä se vaa just se et siinä menee vaa omia tunteja sille kolmannellekin ja tietysti myös toisinpäin.”

”no sellainen on ainakin ihan normaalia mejän toimipisteessä et joku on kipee ja joku ei tuu” (SH).

Kahdessa vastauksessa näkyy, että kotisiivoajat pitävät yhteyttä toisiinsa poissaolojen sekä myös työaikana. Vastauksista tulee ilmi, mitä tutumpia siivoajat ovat keskenään, yhteydenpito korostuu vapaa-aikana. He pitävät yhteyttä toisiinsa puhelimitse ja facebookin kautta. Erään siivoajan kommentti alla:

”se on vähä vapaa-ajalla ja viikonloppusinkin pidetään yhteyttä” (SH).

Teema: Motivaatiotekijät

Siivoojien ryhmähaastattelussa tulee ilmi, että motivaatiotekijöitä on useanlaisia. Eri henkilöitä motivoituvat eri asioista. Kaikki kotisiivoojat vastasivat palkan ja palautteen olevan tärkeää motivaatiotekijä. Palkan lisäksi vastauksissa nousee pintaan myös muita motivaatiotekijöitä, kuten toimiston ilmapiirin, liikkuvuus, päivien vaihtelevuus, työparin ja palkkion vaikuttavan työn tekemiseen. Yhdessä vastauksessa tulee esille myös, se että, kun työ tehdään suoraan asiakkaalle, se motivoi aikaisempaan toimistosiivoukseen verrattuna. Siivoojat kommentoivat:

"tutun kanssa saa tehdä töitä niin se on aina hyvä".

"rahaa ei ole koskaan tarpeeksi".

"niinku niille ihmisille että menee ihmisten kotiin ja sitte se motivoi tekee heille töitä".

"no en mä tiedä vaan siis tykkään työstäni ja onhan se kiva kuulla sitä positiivista palautetta" (SH).

Motivoivana voi lukea myös osaamisen ja ammattitaidon, koska he voivat kertoa osaavansa tämän työn ja positiivinen palaute tekee mielekkääksi jatkaa työssä.

"että tuota oon mä käynyt tekemässä kaiken näköstä muutakin pait siivoustyötä oon tehny suurimman osan ja se on oikeestaan ainoa missä mä oon hyvä missä mä voin sanoa et oon hyvä".

"no siis näkee että on tehty jotain." (SH.)

Siivoojien ryhmähaastattelun kaikista vastauksista voi lukea, että siivoojat toivovat tulevaisuudessa enemmän työtunteja ja työn jatkumista ennallaan. Yhdellä vastaajista on mielellään työtehtävien laajentaminen ja uralla kehittyminen. Hän totesi esimiehen työtehtävissä kiinnostavan, että pääsee uralla eteenpäin. Eräs vastaaja totesi, että jos tulee parempi työtarjous, joka tarkoittaa parempaa palkkaa, työpaikkaa voidaan vaihtaa. Vastaukset kertovat, että siivoojilla on toiveena olla samassa työpaikassa kahdenkin vuoden kuluttua. Toiveena on jatkossa vain saada lisää tunteja.

"kyllä mä uskoisin jos kaikki hyvin menee niin ois vieläkin samassa".

"koen tässä vaiheessa tätä samaa siis niin tai no en mä missään nimessä mä en voi lopettaa siivousta.".

"no siis vaan lisää työtunteja" tai saada tehdä siivoustyötä " työ siis se et saa tehdä töitä siis no siis siivoustyö on ainoa mitä mä osaan tehdä".

"ruveta tekemään niitä työvuoroja, on sitte vähä niin ku ylemmäs mennään, onhan se siis haluan sitä" (SH).

Ilmapiirin merkitys on moninainen. Kaikista vastauksista on luettavissa, että ilmapiiri vaikuttaa työn tekemiseen. Kahdessa vastauksessa näkyy, että työyhteisön ilmapiirillä on merkitystä siihen, miten työntekijät suhtautuvat työparien muodostumiseen. Eräs siivooja kiteytti ajatuksen, jota tuki muiden siivoojien vastaukset.

"hyvämeil on aika hyvä yhteishenki niin ei meillä oo mitään ongelmaa vaik työpari vaihtuski" (SH).

Kotisiivoojat kokevat asiakassuhteen merkitykselliseksi. Kaikista vastauksista tulee ilmi, että siivoojat toivovat, että asiakkaat arvostaisivat heidän työtään ja heitä työntekijöinä. Vastaukset kertovat, miten siivoojat kokevat, että asiakkaat ovat suhtautuneet siivoojiin ja miten heidän mielestään asiakkaiden tulisi suhtautua. Kommunikointi ja vuorovaikutus koetaan merkityksellisenä. Siivoojalle se kuvaa sitä, miten asiakas arvostaa siivoojaa ja hänen työtään. Eräät siivoojat kommentoivat näin:

"varsinkin panostaa enemmän kun tietää, että ne asiakkaat arvostavat sitä sun työtä ja pitää susta niin ku ihmisenä eikä aina sitä mitä sä teet."

"asiakkaat tietää kaikki mun asiat koska mä on niistä pälä pälä.. kerron kaikki siis kommunikoidaan" (SH).

Vastauksista tulee ilmi myös töiden organisointi. Kaksi vastaajaa totesivat, että esimies ei kuuntele asiakkaiden toivomuksia siivoojien suhteen tai niitä ei voida toteuttaa käytännössä.

"pitäs kunnioittaa niitä asiakkaitten toiveita jos ne toivoo tiettyä tiimiä tiettyjä ihmisiä." (SH.)

Parityöskentely koetaan mielekkäänä lähes kaikkien vastaajien mielestä, kun saa tehdä tutun kanssa töitä. Ilmapiirillä on vaikutusta siihen, miten siivoojat tutustuvat toisiinsa ja tekevät työpareina töitä.

"tutun kanssa saa tehdä töitä niin se on aina hyvä" (SH).

Vastauksista selviää, että kotisiivoajat kokevat parityöskentelyn palautteen ja vastuun näkökulmasta vaikeana. Palaute voi tulla henkilökohtaisesti toisen siivoajan työstä, mutta palaute annetaan työparille yhdessä, koska molemmat kantavat vastuun asiakaskohteen hoitamisesta.

”ku reklamaatio tulee se tulee koko tiimille sitte voi tiimin sisältä ettiä syylistä, mutta ei se mitään auta”.

”jos tehään parityönä et saattaa tulla siitä toisesta että on imuroitu vaikka huonosti lattiat pesty huonosti ja sehän ei periaatteessa koske molempia vaikka sitte nyt yhdessä ollaankin vastuussa siitä asiakkaasta.” (SH.)

Lähes kaikissa vastauksissa otetaan kantaa palkkaan. Se tulee ilmi varsinaisesti palkkana ja työtuntien muodossa. Palkka muodostuu kertyneistä työtunneista. Vastauksista voi lukea, että palkkaa varsinaisesti ei moitita, mutta työtunteja kaivataan lisää. Eräs kotisiivoaja totesi, että työpaikkaa voidaan vaihtaa, jos palkka nousee.

”eilenki olis pitäny olla ihan hyvä päivä mut sitten ku olikin kolme työntekijää se tippu kin kolmeen ja puoleen tuntiin päivä et eihän se oo niinku mitään.”.

”kyllä se on vaikee olla kieltämättä sitä jos tulee parempi työtarjous että en lähtis sitä kattomaan mikä on parempi työtarjous? palkka lähinnä palkka.” (SH).

Työvälineet koetaan hyväksi ja niiden kuljettaminen mukana ei ole ongelmallista. Siivoajat kuljettavat mukana imuria, moppia, siivousliinoja ja harjoja sekä puhdistusaineita. Siivoajat kokevat mielekkäänä, että siivousvälineitä huolletaan ja hoidetaan toimistolla.

”välineet on mun mielestä ollu ihan ok, ne voi kaikki dumpkaa toimistolle työpäivän jälkeen tarvi lähtä kuljettelemaan mihinkään” (SH).

Kaikki kotisiivoajat toivoivat kannuste- ja palkkajärjestelmää. Vastauksista tulee esille, että raha koetaan mielekkäänä kannusteena ja palkkiona.

”kyllähän sitä jokainen haluais jotain aina ylimääräistä raha”.

”voisi olla jokin lahjakortti” (SH).

7.2 Esimiesten teemahaastattelujen tulokset

Esimiesten haastattelujen keskeiset teemat ovat johtaminen ja motivaatiotekijät. Johtamisen teemalla on pyritty hakemaan esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työntekijöiden motivoitumisesta johtamisen tukena.

Teema: Johtaminen

Palveluesimiehellä on vastuullisia työtehtäviä, jotka kaikki hyvin hoidettuna vievät työaika. Työnjohtaminen ja organisointi ovat hektistä, ja asioita täytyy tehdä ja päättää nopeassa aikataulussa. Vastapainoksi esimiehelle on nimetty rutiinitehtäviä, joilla pyritään tuomaan rytmiä päivään ja vaihtelua työtehtäviin. Esimiesten ryhmähaastattelun vastauksista tulee ilmi, että esimiehen toiminta vaatii paljon organisointia ja ajankäytön suunnittelua.

”organisointi kyllä se on aika tärkeää tässä työssä mulla on se haasteellinen tilanne olen osan työajasta kentällä kalenterointia .. organisointia”.

”musta kivaa rutiinia esimiehillä.”.

”aamulla se sitten menee että se on jonkun mentävä ne listat läpi aamulla ne kuitenkin mentävä tekemään ... ihmiset pääsee liikkeelle se on aika ärsyttävä.”
(EH.)

Kaikista vastauksista voi lukea, että työntekijöiden poissaolot työllistävät esimiehet käytännön töihin kentälle ja se vaikuttaa muihin työtehtävien hoitamiseen.

”sitte varsinkin jos joku sairastuu ...niin kuin nytkin niin sitä joutuu olemaan kaikki päivät kentällä niin sit sää et kerkiä sinne toimistolle” (EH).

Esimiesten ryhmähaastattelun vastauksista voi lukea, että kaikki esimiehet kokevat johtavansa luomalla puitteet ja raamit työnteolle sekä haluavat antaa vapautta työntekijöille. Johtaminen koettiin joko mielekkääksi työtehtäväksi, jossa alaisten tai työkavereiden kanssa tehdään yhdessä työtä. Toisaalta vastauksissa otetaan kantaa myös siihen, että johtamisen ei tarvitse olla miellyttävää. Ongelmiin puututaan vasta, kun nähdään siihen tarve. Työntekijöille halutaan antaa mahdollisimman paljon vapautta.

”koitan niin ku luoda työlle raamit, mitä tehdään ja mitä vähä mitenkin tehdään”.

”no mulla on ehkä semmonen yritän tukee ja tietyissä rajoissa”.

”tukea ja huolehtia mutta sitten toisaalta niinkö antaa aika vapaat kädet”.

”mä en ole välttämättä mikään miellyttävä esimies”. (EH.)

Vastauksista voi päätellä, että esimiesten keskuudessa alueiden välisellä yhteistyössä on merkitystä. Työkaverit koetaan tärkeinä henkilöinä, joilta saa iloa työhön, tukea ja ohjeitakin tarpeen mukaan. Esimiehet toimivat toimipisteissään ainoina esimiesasemassa olevina henkilöinä, joten he voivat kokea myös yksinäisyyttä. Vastauksista selviää, että työkaverit tuovat tai lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”kaikki järjestää sillä tavalla, että pääsee viimeksi oli kaikki paikalla niin se oli hauska”.

”työkaverit ihan kivoja”. (EH.)

Palautteen antaminen ja sen merkitys koettiin haasteelliseksi. Etenkin positiivisen palautteen antamista tulisi antaa aikaisempaa enemmän ja negatiivisen palautteen antaminen tulisi tehdä rakentavasti. Positiivisen palautteen antaminen koetaan helppona antaa, mutta korjaavan palautteen antaminen koetaan epämiellyttävänä. Vastauksista on luettavissa myös, että ainakin positiivista palautetta halutaan antaa useamminkin kuin se käytännössä toteutuu. Vastauksista tulee ilmi, että työntekijöille halutaan antaa vastuuta ja vapautta sekä ongelmiin puututaan vasta, kun esimiehen näkökulmasta nähdään tarpeellisenä.

”mut huonoo palautetta sit taas sellanen että vaikeempi antaa ja siihen kun sitä rupee antamaan niin pitää vähä mieltä”.

”pitää vähä mieltä että miten sen sanoo ja mieluummin sanon kun lähetän sähköpostilla ja sitte yrittää siihen saaha jo valmiiksi ite mietittyä miten tätä vois ratkaista.”.

”palautetta se on ... sana ja ja sitten yritän antaa se neuvoo ja siihen ja antaa...”. (EH.)

Kaikki esimiehet kommentoivat positiivisen palautteen antamisen helpoksi. Vastauksissa tulee esille, että positiivistapalautetta tulisi antaa useamminkin.

”täytyy muistaa harkita antaa sitä palautetta se on vähä niinkö siinä on aina kehitettävää”.

”se hyvä mutta yrittäs löytää hyvät jutut”.

”itekki pitäisi koko ajan antaa palautetta”. (EH.)

Vastauksista tulee esille, että palaute voidaan antaa henkilökohtaisesti tai se voidaan antaa tiimille. Positiivisesta palautteesta tehdään mielellään näkyvä, koska sen koetaan aiheuttavan

kilpailua tiimien välillä. Reklamaatioissa istutaan alas ja käydään ne läpi mielellään kaikkien siivoojien kesken.

”tää nyt on työasia ja sitten puhutaan muuta työasia pyrkii mä sanon negatiivisesti ... tää on työasia ja nyt puhutaan sitte eri asiaa vaihdetaan henkilökohtaisiin kuulumisiin mutta että se on pakko.”

”jos on tullut joku reklamaatio, ...mitä se tollai me käyään aina kaikki läpi meiän ... laitan ne asiat paperille.”

”palautetta kilpailuakin siitä niinku että tiimien kesken ”. (EH.)

Vastauksista tulee esille, että työntekijät suhtautuvat palautteeseen eri tavoin. Palautteeseen voidaan suhtautua sekä negatiivisesti että positiivisesti. Työntekijät voivat säikähtää palautetta tavalla, jonka seurauksena työntekijä pyrkii tekemään jatkossa paremmin tai palautteeseen voidaan suhtautua ylimerielisesti. Vastauksissa näkyy, että kaikki esimiehet olivat kokeneet erilaisia suhtautumisia kriittisen palautteen antamiseen.

”ne yrittää tehdä vielä paremmin että se säikähtää sitä ja sitte tekee parannuksia”.

”tottakai se ärsyttää mä olen sanonutkin ikävä kuulla”. (EH.)

Siivoojien päivittäinen työ perustuu työlisteriin merkittyihin asiakaskohteisiin. Esimies laatii listat etukäteen mahdollisuuksien mukaan. Yllättävät tilanteet, kuten sairaspöissaolot, asiakasperuutukset ja asiakastoiveet, muuttavat työlisteriä ja usein ne käydään päivittäin läpi. Esimiesten ryhmähaastattelussa selviää, että työlisterien laadinta koetaan haasteellisena, koska tilanteet muuttuvat yllättäen ja jatkuvasti ja työntekijät vertaavat toistensa työlisteriä. Työlisteriä tehdään lähes joka aamu uudestaan. Vastauksista selviää, että esimiehen tulee olla paikalla päivittäin tarkistamassa listat ja päivittämässä ne tarpeen mukaan. Tai esimiehellä täytyy olla sijainen, joka voi tehdä työlisteriä uusiksi. Työlisterien laadinnassa täytyy kiinnittää huomiota asiakaskohteiden välillä oleviin etäisyyksiin ja kokonaistuntimäärään ja aikatauluun sekä ajokortillisiin työntekijöihin.

”mut, että niin ku haasteellista haasteellista järjestää yleensäkin niin ku sairaus... tulee yllättäin”.

”pitää usein tehdä listat aamulla uusiksi ja siinä on aina se haaste”.

”tiimithän ei lähe mihinkään jos ei listat ole valmiina siinä”.

”kortittomia melkein puolet se siinä on aina se haaste ”. (EH.)

Kaikissa vastauksista tulee ilmi, että työntekijät vertaavat päiväkohtaisesti toistensa työlistojen työtunteja. Työlistojen laadinnassa hankaluutena on saada jokaiselle tiimille saman verran työtunteja tai että työtunnit tasoittuisivat esimerkiksi viikkokohtaisesti. Työtuntien määrä vaihtelee poissaoloista, asiakasperuutuksista ja asiakastoiveista. Yllättävät poissaolot muokkaavat työparit uudestaan ja käytännössä työparista voidaan tehdä esimerkiksi kolmen hengen tiimi. Esimiehet kommentoivat, että työtunnit aiheuttavat erimielisyyksiä siivoojien kesken.

”toinen tiimi sai nyt puoli tuntii enemmän ja toisella tippuu niillä on kaksykt minuuttia enemmän”.

”tämmöstä et ne vertaa sitä sit toista tiimiä aina sit se menee semmoseks se on ärsyttävää”.

”niin se on aina vähä semmonen haaste kun ne kattoo ne listat ne tietää suurinpiirtein paljon ne saa rahaa se vaikuttaa heti”.

”tuleeko ne töihin vai eikö ne tuu töihin silloin esimieskään ei uskalla niinku antaa ihmisille tunteja kunnolla.” (EH.)

Esimiesten vastauksista selviää, että tuntimääriä yritetään tasoittaa esimerkiksi viikoittain, että kaikilla olisi sama kokonaistuntimäärä tai sijaiskohteista hankkimalla. Toisaalta vastauksista tulee esille, että tasaaminen ei aina läheskään onnistu, koska työtuntien muutokset voivat olla voi olla esimerkiksi kymmenen työtuntia.

”joku päivä pidempi päivä nii nii ja sitte seuraavana päivänä vähä lyhempi et siellä tulis niin ku suht sama tuntimäärät”.

”sama tuntimäärät kaikilla niin kuitenkin sitä ei kuitenkaan onnistu ottaa siellä kymmenen tunnin heittoja”. (EH.)

Esimiehet kommentoivat, että tuntien epätasainen jakautuminen johtuu sekä asiakkaista että työntekijöistä. Asiakkaat toivovat vain jotain työparia tai asiakkaat peruvat lyhyellä varoitusaajalla siivouksia. Työntekijät ovat poissa yllättäen. Esimiehet joutuvat pitämään reservissä tarvetta enemmän työntekijöitä, koska he eivät tiedä, kuka lopettaa tai kuka ei tule töihin. Reservi työntekijät vähentävät kaikilta työtunteja.

”et se tulee se soitto mä haluun nää siivoojat kyl se sitte ... tiimit huomaa nuo saa ne lisätunnit”.

”tuleeko ne töihin vai eikö ne tuu töihin silloin esimieskään ei uskalla niinku antaa ihmisille tunteja kunnolla”.

”esimerkiksi neljäntunnin peruutus talo aamulla ja sitten kun mää on tehnyt listan valmiiksi ja mä joudun vähentämään niistä tunneista sen yhden paikan

pois siitä on tullut joskus vähä semmosta työntekijät ei oikein siitä tykkää se ei oo nimittäin kauheen kiva kun ne on varautunut kuuden tai seittemän ja puolen tunnin sit niillä onkin viiden tunnin päivä ne ei siit tykkää” (EH.)

Kaikkien esimiesten vastauksista on luettavissa, että rekrytoinnissa korostuvat siivoojan suomen kielen taito; puhuminen ja suomen kielen ymmärtäminen; koettiin tärkeäksi työnsujumisen kannalta, samoin ajokortti. Rekrytointitarve tulee usein myös nopealla aikataululla, joten rekrytointiin vaikuttaa, kuka voi aloittaa nopealla aikataululla.

”sit ku uuden työntekiän ottaa sillä on niin suuri tarve se on heti saatava.”.

”kaikilla ei ole myöskään ajokorttia määrittää myös jonkin verran”. (EH.)

Esimiesten ryhmäkeskustelussa nousee pintaan, että ilmapiirillä on merkitystä työssä viihtymiseen. Toimipisteen sisällä esimiehellä on vastuu luoda ilmapiiri, jossa työntekijöiden on hyvä tehdä töitä. Vastauksista selviää, että jos alueet ovat lähekkäin, yhteistyö on mahdollista. Jos siivoojien keskuudessa on vähän negatiivisia puheita, vuorovaikutus esimiehen kanssa on avointa ja keskustelevaa, esimiehet kokevat, että työtä tehdään yhdessä ja silloin työt sujuvat.

”esimiehellä on niin ku se vastuu saa luotua sen kivan ilmapiirin”.

”esimiehen työ on siinä aivan merkityksellinen, tiimipalaveri pidetään kerran kuussa.”.

”ryhmällä laittaa ne niin ku toimimaan.”. (EH.)

Esimiesten ryhmähaastattelun kaikista vastauksista selviää, että asiakaskohteet vaihtuvat. Asiakaskohteet vaihtuvat poissaoloista, asiakasperuutuksista tai asiakastoiveista johtuen. Asiakastoive vaikuttaa siivoojien työlistan laadintaan, koska esimiehet kuuntelevat asiakkaan toivetta ja järjestävät sinne toivotun työparin. Siivooja voi omalla työllään vaikuttaa asiakaskohteeseen. Asiakas toivoo vain työparia, esimies kokee, että hänen on tehtävä asiakkaan toivomuksen mukaan.

”nimettynä ne vakituiset työntekijät työparit... olarissa se onkin työparit joka sitä tekee jotta päästä siihen että että niin ku ois samassa kohteessa kävis mahdollisimman paljon samat työparit se toimii vaihtelevasti.”.

”kyl se niin on koska asiakkaat toivoo niitä ... ni taikka niin päin ku asiakkaat haluu vaan ne nii sitte ei oo vaihtoehtoo”. (EH.)

Vastauksissa kaikki esimiehet toteavat, että poissaoloja on ja eräs esimies kommentoi, että ne tulevat vielä yllätyksenä. Toisaalta kahden esimiehen vastauksista todetaan, että poissaoloihin varaudutaan jo ennalta pitämällä työntekijöitä reservissä. Poissaolot vaikuttavat työ-

listojen laadintaan, mikä tarkoittaa, että esimies käy työlistat aamulla läpi ja muodostaa uudet työparit tai tiimit. Tuloksista ilmenee, että päivän poissaolot ovat myös ikään kuin sallittuja. Pidemmät poissaolot otetaan puheeksi. Poissaoloista johtuen joudutaan työparit jakamaan uudestaan ja käytännössä se voi tarkoittaa, että joudutaan muodostamaan myös kolmen hengen tiimejä. Kolmen hengen tiimeissä työtunnit taas jakautuvat kolmen tekijän kesken. Vastaukset kertovat, että poissaolot näkyvät työlistojen laadinnassa. Esimiehet eivät uskalla laatia listoihin täysiä työtunteja, kun he pelkäävät, että työntekijöitä on poissa.

”päivän poissaolo on nykyaikaa”.

”siivoojana kyl se on vaan helppo ilmottaa että mää en tänään tule.”.

”täytyy vaan aina miettiä paljoko vähä olla aina niinku ylimääräistä jotain mistä ottaa jos joku lähtee pois.”. (EH.)

Teema: Työntekijöiden motivaatiotekijät

Esimiesten ryhmähaastattelun kaikista vastauksista on luettavissa, että työntekijän motivoitumisen työhön tulee lähteä työntekijästä itsestään. Lähtökohtaisesti työntekijän täytyy olla kiinnostunut siivouksesta ja arvostaa sitä. Motivaatiota voidaan kuitenkin tukea ja vähentää niitä tekijöitä, jotka eivät edistä motivaatiota.

”jos sä et arvosta yhtään kotisiivouksen ni ni kotisiivoojan työtä että sua hävettää mennä jonkun asiakkaan luo jonku siivousvälineen kanssa” tai ”joskus tuntuu et siihen ei löydy ratkaisua, jos ei ole kiinnostunut siivouksesta.”. (EH.)

Kaikkien esimiesten mielestä motivaatiota voidaan tukea. Esimiesten vastauksissa tulee ilmi erilaisia motivoivia tekijöitä. Motivaatiota voidaan lisätä työparin tai palkkion avulla tai työntekijän ammattitaitoa sekä osaamista nostetaan ja uudelle siivoojalle annetaan tarpeellinen perehdytys. Vastauksista tulee esille, että motivaatiota voidaan yrittää vahvistaa työparin avulla tai työntekijän perehdyttäminen tehdään ammattitaitoisesti. Osaava ja ammattitaitoinen siivooja saa helposti positiivista palautetta, ja se koetaan motivoivana.

”joskus voi auttaa hyvä työkaveri, tulovaiheessa että sitä ihmistä ei hermostuteta, kokee ammattiympäryyttä.”.

”saa hyvää palautetta siitä niin mikä se parempaa tulee sitoutumista”.

”vastuu on ainakin... mää oon ensimmäisen päivän sen kanssa me käyään siinä yleensä läpi ja täytetään siinä se lomake mutta se ei välttämättä ihan riitä”.
(EH.)

Esimiesten mukaan palautteeseen suhtaudutaan hyvin eri tavoin. Se voi johtaa jopa työntekijän lähtemiseen tai se johtaa työn parempaan tekemiseen jatkossa. Työparien välillä se voi johtaa jopa kilpailemiseen positiivisen palautteen keräämiseen.

”et mä jätin laitton kivan sellasen ... tulee aamulla töihin kun ne leimaa se on siinä oikeen et tämä laitto että oli kivaa ja ni ja kyl ne sitte ku toinen tiimi katto sitä ni kyl ne heti aaa et eiks me oo saatu”.

”joku voi ottaa sen varoituksen ihan niinku niinku kettuuluna ja niinkö jatkaa samal tavalla”.

”toinen on sitten taas sellainen että se säikähtää sitä ja sitte tekee parannuksia”. (EH.)

Kannuste vaikuttaa siivoojiin positiivisesti. Vastauksista tulee ilmi, että työntekijät tiedostavat, että työnantaja palkitsee hyvästä työstä. Työtä tehdään palkkioiden toivossa. Toisaalta vastauksissa tulee esille, että työntekijät eivät muista päivittäisessä työssä kannuste- ja palkkiojärjestelmää, joten miten se vaikuttaa tämän päivän työn tekemiseen. Vastauksista tulee esille myös, että esimiesten järjestämät tempaukset voisivat lisätä siivoojien motivaatiota.

”kyllä sitä yritetään tehdä työt hyvin että niitä palkkioita saatas”.

”tuli niitä palkkioita niin kaikki oli iloisesti yllättyneitä.”.

”olis hirveen kiva semmonen tempaus olla et sekin tota motivois niitä”. (EH.)

Vastauksista tulee esille, että parityö jakaa mielipiteitä. Työpari koetaan merkityksellisenä, koska se vaikuttaa työnlaatuun ja jopa poissaoloihin. Työparin toiminta riippuu siitä, ovatko he toisilleen tuttuja vai tuntemattomia. Työhön positiivisesti suuntautunut ja asennoitunut henkilö voi saada työparinkin innostumaan työstä ja päinvastoin negatiivisesti asennoitunut työntekijä voi viedä työpariltakin innon pois.

”jos on tämmönen työntekijä mikä itse niinku mitää niin kyllähän se sit vie toiseltakin innon pois”.

”riippuu taas siitä vai onko minkälainen se toinen työpari on.”.

”et tosiaankin oli yliopisto-opiskelija nuori tyttö ja sitte oli tämmönen tekeväinen käytännön ihminen ihan eri maailmasta kontulan perukoilta ne alko tekemään kahestaan töitä nii niillä tuli aivan älytön se nousu ”. (EH.)

Kaikkien esimiesten vastauksista voi havaita, että huonosti motivoituneisiin siivoojiin tulee suhtautua nopeasti ja mielellään koeajalla. Esimiehen työtehtäviin kuuluu rekrytoiminen ja huonojen työntekijöiden poistaminen.

"hommanhan kuuluu palkkaaminen ja erottaminen." (EH).

Teema: Sitoutuminen

Ryhmähaastattelussa esimiehet kuvaavat sitoutumista useista eri näkökulmasta. Vastauksista tuli esille, että jos työntekijät ovat sitoutuneita, se on luottamuksellinen suhde, että siivoojat tulevat töihin ja työlistoihin voi laittaa työtunteja. Vastauksista selviää, että useamman esimiehen näkemys on, että palkalla, palkkioilla, yhteisillä hetkillä ja ilmapiirillä sekä vapaudella on merkitystä sitoutumiseen. Johtaminen nähdään sitoutumisen kannalta olennaiseksi.

Myös perehdytys nähtiin vastauksissa tärkeänä sitouttavana tekijänä. Perehdyttämiseen tulisi olla käytettävissä tarpeellinen ja riittävä aika, jotta sen voi tehdä riittävän hyvin.

"ja sillä on merkitystä ... käsketään aina menet menet teet".

"omat sitouttaa omat kohteet".

"työntekijät on sitoutuneita pystyy antaa kuus, seittemän, kaheksan tuntia".

"se on se palkka ja siitä ... ja siitä palautteen anto. että jos on tehnyt jotain asioita hyvin ni jokaisesta voi kuulla jotain palautetta".

"tota siis täytyy olla perehdytetty kunnolla siihen työhön ja tietää mitä tehdä että on sitoutunut siihen ja sisäistää sen mitä odotetaan ja tietää tavoitteet "
(EH.)

Esimiehet ovat kokeneet, että ilmapiirillä ja toimipisteessä vallitsevalla vuorovaikutuksella on merkitystä sitoutumiseen. Avoin ja keskusteleva koetaan positiiviseksi ilmapiiriksi, jossa työntekijät viihtyvät.

"se on se just se avoimuus".

"nii kyllä sekin isosti sitouttaa siihen työhön jos sulla on hyvä työilmapiiri ja on kiva tulla töihin". (EH.)

Ryhmähaastattelussa tulee esille, että sitoutumisen voi nähdä parityöskentelystä tai se näkyy asiakkaalle laatuun. Sitoutuminen näkyy myös yrityksen toiminnassa, jolloin voidaan alueita suurentaa ja toimipisteiden henkilömäärää kasvattaa.

"sitoutunut porukka mahdollistaa sen että on niin ku isommat alueet".

"näky sinne asiakkaalle asiakkaan laatuun."

"toinen on oikeesti kipee ja sitten saattaa joskus käydä niinkin toinen ilmoittautuukin kaveri sairas ei jaksa lähtee". (EH.)

7.3 Esimiesten ja kotisiivoojien teemahaastatteluiden yhteenveto

Seuraavaksi on yhteenveto molemmista haastatteluista, sitä jäsennetään samankaltaisuuden, eroavuuksien ja erityispiirteiden avulla.

Teemahaastatteluiden samankaltaisuudet

Molemmissa keskusteluissa ilmenee, että esimiehen rooli toimipisteessä on jakaa ja organisoida asiakaskohteet. Siivoojien ryhmähaastattelun tuloksista on luettavissa, että he valmistautuvat päivään vain tulemalla töihin, keräävät toimistolta työvälineet ja lähtevät ensimmäiselle asiakkaalle. Esimiesten ryhmäkeskustelun vastauksista selviää, että esimies on laatinut aikaisemmin työlistat ja päivittää ne poissaolojen mukaan ja muodostaa työparit. Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että työlistat ovat aamuisin valmiina.

Samankaltaisuutena on nähtävissä myös, että esimies on se, joka organisoii toimipisteen toimintaa. Jos esimiestä ei olisi, työparit tai tiimit eivät todennäköisesti pääsisi lähtemään kentälle. Esimies muodostaa työparit ja jakaa asiakaskohteet sekä tarkistaa, että työlistoissa on oikeat ja ajan tasalla olevat tiedot. Työlistojen tulee olla realistiset tehdä, tuntimäärältään sopivat ja aikataulullisesti tehtävissä.

Molemmissa ryhmähaastattelun vastauksissa näkyy selvästi, että työtunnit vaihtelevat, ja se koetaan ongelmaksi. Siivoojien ryhmähaastattelun vastauksista tulee ilmi, että siivoojat toivovat enemmän työtunteja, ja esimiesten ryhmähaastattelun vastauksista voi todeta, että esimiehet eivät uskalla laittaa työntekijöille tunteja, kun eivät tiedä, kuka tulee töihin ja kuka ei. Siivoojien haastattelussa työtunnit muuttuvat päivittäin, ja se näkyy suoraan heidän palkassaan. Esimiesten ryhmähaastattelun tuloksista selviää, että työtunnit muuttuvat asiakasperuutuksista ja työntekijöiden poissaoloista johtuen.

Molemmissa ryhmähaastatteluissa vastauksista voi todeta, että ilmapiirillä on merkitystä työn tekemiseen ja työssä viihtymiseen. Siivoojien ryhmähaastattelussa siivoojat toteavat, että toimiston ilmapiirillä on vaikutusta siihen, miten suhtaudutaan työparin vaihtumiseen. Jos ilmapiiri on hyvä, työparin vaihtuminen ei tuota ongelmaa työn tekemiseen. Esimiesten vastauksista selviää, että avoin ja keskusteleva vuorovaikutus kertoo hyvästä ilmapiiristä. Kun ilmapiiri on hyvä ja positiivinen, esimiehet kokevat, että työntekijän on kiva tulla töihin. Esimiesten vastauksista selviää myös, kuinka esimiehellä on vastuullinen rooli ilmapiirin luomisessa. Esimiesten näkökulmasta yhteiset palaverit ja yhteinen tekeminen vapaa-ajalla luo positiivista ilmapiiriä, ja niillä on merkitystä myös työntekijöiden sitouttamisessa.

Molemmissa ryhmähaastatteluissa selviää, että asiakaskohteet ja alueet vaihtuvat. Siivoojien ryhmähaastattelussa siivoojat toivovat samoja asiakaskohteita. Esimiesten ryhmähaastattelus-

sa selviää, että työlistojen laadinnassa sitä ei voi toteuttaa, koska työlistat laaditaan sen mukaan, kuka on töissä ja kenellä on ajokortti.

Palautteen saaminen ja antaminen koettiin molemmissa ryhmäkeskusteluissa tärkeäksi tekijäksi. Etenkin siivoojat kokivat, että palaute on heille erityisen tärkeä. Esimiehet toteavat rakentavan palautteen antamisen vaikeana ja palautteen antamiseen on valmistauduttava ennalta. Heidän mukaansa palautteen antamista täytyisi lisätä joka tapauksessa. Molemmissa haastatteluiden vastauksista selviää, että palautteet käydään läpi avoimesti ja yleensä rakentavasti sekä esimieheltä saa ohjeita, miten toimia jatkossa.

Poissaoloja todettiin molemmissa ryhmäkeskusteluissa olevan. Niiden vaikutukset ovat myös moninaiset. Esimiesten ryhmähaastattelussa todetaan, että koskaan ei tiedä, kuka on sairas tai kuka ei vaan tule töihin. Esimiesten vastauksista ilmenee myös, että poissaolot tulevat yllättäen ja aiheuttavat muutoksia työlistoihin. Esimiehet kokevat, että he eivät uskalla laittaa työtunteja työlistoihin, koska ei tiedä, kuka tulee töihin ja kuka ei. Siivoojien vastauksista selviää, että poissaolot vaikuttavat siihen, että työtä on enemmän, mutta esimiehet joutuvat muodostamaan kolmen hengen tiimin, joka tarkoittaa, että siivoojille työtunnit jakautuvat kolmeen.

Siivoojien ryhmähaastattelusta siivoojat kokevat, että työntekijän poissaolo vaikuttaa työmäärään. Poissaolo aiheuttaa sen, että esimies joutuu jakamaan työparit uudestaan, jolloin joudutaan tekemään työtä myös kolmen hengen tiimeissä. Työparien ja tiimien muodostumiseen vaikuttavat toimipisteen ajokortilliset henkilöt. Työtunteja voi tulla käytännössä siis enemmän tai ne voivat vähentyä, jos muodostetaan kolmen hengen tiimi. Siivoojat eivät pidä siitä, kun he ovat varautuneet johonkin sovittuun tuntimäärään ja työtunnit yhtäkkiä vähenevätkin. Esimiehillä ei ole aina tarjota korvaavaa työtä esimerkiksi toimistosivousta tai toisen alueen siivoojien sijaistamista.

Esimiesten ryhmähaastattelusta selviää, että työntekijöiden sitoutumisella on merkitystä. Jos siivoojat ovat sitoutuneita, se näkyy lisääntyneinä työtunteina sekä asiakkaalle todennäköisesti myös laadussa. Esimiesten vastaukset määrittelevät myös, että sitoutuminen näkyy yrityksen toiminnassa. Alueita voidaan suurentaa ja toimipisteiden henkilömäärää kasvattaa. Siivoojat kokevat, että parityöskentely sitouttaa, jos työparina on tuttu henkilö.

Molempien ryhmähaastatteluiden mukaan motivoivana tekijänä voi toimia raha, osaaminen, palaute ja uralla kehittyminen. Palkan merkitys motivoivana tekijänä korostuu useammassa eri vastauksissa, joissa otetaan kantaa työtuntien määrään. Siivoojien ryhmähaastattelun vastauksista on luettavissa, että jos kokee tai tuntee osaavansa tehdä jonkin työn hyvin, se motivoi työhön, koska siitä yleensä saa myös silloin positiivista palautetta. Osaaminen nousee esille siivoojien haastattelun vastauksista merkittäväksi tekijäksi, koska osaamisen ja ammattitaidon kautta he kokevat, että saavat positiivista palautetta ja positiivinen palaute kannustaa

heitä eteenpäin. Palautteen saaminen näkyy siksi myös siivoojien vastauksista merkittävästi. Myös uralla kehittyminen ilmenee molempien ryhmien haastattelussa. Uralla kehittyminen tarkoittaa ohjaajan tai esimiestehtäviä, joilla nykyisiä työtehtäviä laajennetaan.

Molemmissa ryhmähaastatteluissa todetaan, että parityöskentely koetaan mielekkäänä, koska siinä voi jakaa ja vaihtaa työtehtäviä. Toisaalta siivoojien ryhmähaastattelun tuloksista voi lukea, että työpari koetaan motivoivana vain, jos työpari on tuttu henkilö. Esimiesten ryhmäkeskustelun vastauksista tulee ilmi, että työparia ei voi aina valita.

Molemmissa ryhmähaastatteluissa palaute kannustaa ja ohjaa tekemään jatkossa työt paremmin. Siivoojat toteavat, että positiivinen palaute on aina merkki siitä, että osaa tehdä työt. He kokevat myös sen niin, että asiakas arvostaa heidän työtään. Esimiesten vastauksissa todetaan, että reklamaatioon tai korjaavaan palautteeseen voidaan suhtautua myös ylimielisesti niin, että se ei toimi siivoojalle ohjaavana eikä rakentavasti. Siivooja ei muuta tai korjaa toimintatapaansa. Vastauksissa todetaan kuitenkin, että on myös siivoojia, jotka muuttavat ja korjaavat toimintansa ja haluavat tehdä työt jatkossa paremmin. Siivoojien vastauksista tulee ilmi, että asiakas on saattanut antaa palautetta liian herkästi liian pienestä asiasta.

Molemmissa ryhmäkeskusteluissa palkkioita toivotaan, sillä niiden koetaan kannustavan työn tekemiseen. Molemmissa haastatteluissa toivotaan, että olisi jokin lyhyemmän aikavälin kannustesysteemi käytössä. Vastauksien perusteella voi todeta, että raha koetaan mielekkäänä kannusteena ja palkkiona.

Siivoojien ryhmäkeskustelun tuloksista selviää, että siivoojat ovat lähes tyytyväisiä tämänhetkiseen työhön ja heillä on tarkoitus olla nykyisessä työpaikassa kahdenkin vuoden kuluttua.

Vastausten eroavuudet

Esimiesten ryhmähaastattelun tuloksista selviää, että tuntien epätasainen jakautuminen johtuu asiakkaista ja työntekijöistä ja asiakastoiveista saada jokin tietty työpari heille siivoamaan. Siivoojien ryhmäkeskustelun vastauksista tulee ilmi, että heidän mielestään esimiehet eivät huomioi asiakkaiden toiveita järjestää samalle työparille mahdollisuutta tehdä töitä niille asiakkaille, jotka ovat sitä toivoneet. Esimiesten haastattelun tuloksissa todetaan, että esimiehet toteuttavat asiakkaiden toiveita, sillä muuta mahdollisuutta heillä ei ole.

Siivoojien ryhmähaastattelussa ilmenee, että siivoojat toivovat samoja asiakaskohteita ja alueita. Siivoojat kokevat motivoivana vakituiset asiakaskohteet ja alueet. Esimiesten ryhmähaastattelussa todetaan, että vakituisia asiakaskohteita ei voida käytännössä toteuttaa, koska työlistat laaditaan sen mukaan, kuka on töissä ja kenellä siivoojista on ajokortti. Esimiesten ryhmäkeskustelun tuloksissa tulee ilmi kuitenkin, että työlistojen laadintaa määrittää myös asiakastoiveet. Siivoojien vastauksista selviää, että asiakkaiden toiveet eivät toteudu käytännössä. Siivoojien ryhmäkeskustelun tuloksista selvenee, että heidän vaikutuksensa työkohte-

den määrittelemiseen on vähäinen. Ryhmäkeskustelun tuloksista on havaittavissa, että kohteet ja alueetkin vaihtuvat. Siivoojien ryhmäkeskustelun vastausten mukaan heidän mielestään asiakkaan toivomuksia ei toteuteta. Esimiesten ryhmäkeskustelussa esimiehet toteavat, että työlistojen laadinnassa otetaan huomioon asiakkaan toiveet ja toivottu työpari järjestetään asiakkaalle.

Siivoojien ryhmähaastattelun vastauksissa todetaan, että jos palautetta ei kuulu, he olettavat, että kaikki on hyvin. Esimiehet toteavat, että palautetta ei ehkä tule annettua riittävän usein, ainakaan positiivista palautetta.

Siivoojien ryhmäkeskustelussa näyttäytyy työparin moninainen merkitys. Jos työpari on tuttu, siivooja kokee sen motivoivana tekijänä. Esimiesten ryhmähaastattelussa tämä ilmenee, kuinka esimiehet ajattelevat työparin merkitystä myös toisesta näkökulmasta. Työpari on työpari, jonka kanssa tehdään töitä ja sen ei välttämättä tarvitse olla tuttu henkilö. Esimiesten ryhmäkeskustelun tulosten mukaan aluksi toisilleen vieraat ja erilaiset ihmiset työparina voivat oppia toisiltaan ja onnistua parityössä ja työtehtävässä erinomaisesti.

Esimiestenryhmäkeskustelussa rakentavan palautteen antaminen koetaan vaikeana tehtävänä. Vastauksista todetaan, että palautetta olisi ehkä tarve antaa enemmänkin kuin sitä annetaan. Siivoojien ryhmäkeskustelun vastausten mukaan he kokevat sekä positiivisen että rakentavan palautteen tärkeinä ja palautteen saaminen on heille tärkeä työhön motivoitumisen ja sitoutumisen näkökulmasta sekä merkki osaamisesta ja ammattitaidosta. Palaute viestii siivoojalle sitä, kuinka he ovat onnistuneet työssä ja toisaalta kuinka heidän työtään arvostetaan. Siivoojien ryhmäkeskustelun vastauksista on havaittavissa, että siivoojan mielestä asiakas on ehkä antanut negatiivista palautetta liian pienestä asiasta ja asiakkaat eivät osaa suodattaa palautteenantoa.

Siivoojien ryhmähaastattelussa puolet siivoojista pitävät yhteyttä toisiinsa työaikana ja vapaa-aikana. Useimmat pitivät yhteyttä puhelimitse tai Facebookin välityksellä. Tuloksista selviää, että samassa toimipisteessä työskentelevät siivoojat asuvat samoilla asutusalueilla, joten työkavereita nähdään helposti myös vapaa-aikana.

Vastausten erityispiirteitä

Siivoojien ryhmähaastattelun tulosten mukaan työpari koetaan motivoivana, jos työparina on tuttu henkilö. Esimiesten ryhmähaastattelussa otetaan kantaa, että työparia ei voi aina valita, koska työssä ei voi aina olla kivaa. Siivoojien ryhmähaastattelussa ilmenee, jos työyhteisön ilmapiiri on hyvä, työparin vaihtumisella ei ole merkitystä. Esimiesten ryhmäkeskustelussa todetaan, kuinka esimiehellä on valta ja vastuu luoda ilmapiiri, joka lisää työntekijöiden viihtyvyyttä. Millainen on hyvä ilmapiiri, joka edesauttaa tai helpottaa työparin vaihtumista?

Siivoojien ryhmähaastattelussa siivoojat haluavat jatkossa lisää työtunteja. Esimiesten ryhmäkeskustelun vastauksissa todetaan, että asiakasperuutuksia on tällä hetkellä kohtalaisen paljon ja ne vähentävät työtunteja. Esimiesten vastauksista nousee esille, että he eivät uskalla laittaa työlistoihin tunteja, kun eivät tiedä, kuka työntekijä on seuraavana päivänä poissa. Mitkä tekijät edistävät luottamusta esimiehen ja siivoojan välillä, että esimiehet uskaltavat laittaa työtunteja ja siivoojat saavat riittävästi palkkaa?

Siivoojien ryhmähaastattelussa he kokevat mielekkäänä vakituiset asiakaskohteet. Esimiesten ryhmähaastattelussa esimiehet kokevat vakituiset asiakaskohteet siivoojia sitouttavana tekijänä. Esimiehet eivät voi kuitenkaan käytännössä toteuttaa siivoojien toivetta, koska he eivät tiedä, kuka siivooja on poissa ja kuka tulee töihin. Toisaalta siivoojat kokevat tämän myös niin, että esimies ei kuuntele heitä tai asiakkaiden toiveita.

Siivoojien ryhmäkeskustelun perusteella, palaute, mitä he saavat, on yleensä asiakaspalaute. Asiakaspalaute tulee joko asiakkaalta suoraan tai useimmiten esimiehen välityksellä. Miten esimies voi muuten antaa palautetta työntekijöille kuin asiakaspalautetta?

Siivoojat kokevat asiakassuhteen tärkeänä. Siivoojat kokevat ja tuntevat työnsä arvostetuksi, jos he tietävät, että asiakas on tyytyväinen heidän tekemään työhön. Siivoojat saavat tunteuksen asiakkaan arvostuksesta palautteen avulla tai tapaamalla asiakkaan. Toisaalta siivoojien ryhmäkeskustelussa tuli esille, että jos asiakas ei ole luovuttanut avainta siivousfirman käyttöön, siivoojat kokevat sen luottamuspulana. Toisaalta siivoojien vastauksista ilmenee, tavatessaan asiakkaan voi keskustella myös muustakin kuin siivoukseen liittyvistä asioista.

Vastauksista selviää myös, että parityöskentely koetaan palautteen ja vastuun näkökulmasta vaikeana. Palaute voi tulla henkilökohtaisesti toisen siivoojan työstä, mutta palaute annetaan työparille yhdessä, koska molemmat kantavat vastuun asiakaskohteen hoitamisesta. Molempien ryhmien vastauksista voi todeta, että palaute annetaan työparille tai tiimille yhteisesti.

Esimiesten ryhmähaastattelussa esimerkiksi positiivisen palautteen tekeminen näkyväksi voi lisätä kilpailua työparien välille. Vastauksista on luettavissa, että positiivinen asiakaspalaute voi johtaa siihen, että tämä asiakas toivoo jatkossa vain tätä tiettyä työparia ja se työpari saa ne työtunnit.

Esimiesten ryhmäkeskustelun vastauksissa todetaan, että aluksi toisilleen vieraat ja erilaiset ihmiset työparina voivat oppia toisiltaan ja onnistua parityössä ja työtehtävässä erinomaisesti.

Alla olevassa taulukossa 1 on yhteenveto kotisiivoojien ja esimiesten kuvauksista teemoittain.

Teema	Samankaltaisuudet	Eroavuudet	Erityisyydet
Johtaminen	esimiehen asema ja tehtävät	töiden organisointi	töiden organisointi, palaute
Motivaatiotekijät	palkka, positiivinen palaute, palkkiot, vakio asiakaskohdeet, -alueet	työpari, asiakassuhde,	työparin merkitys, palaute, ilmapiiri
Sitoutuminen	organisaation sitoutuminen		

Taulukko 1: Teemahaastattelun tulokset teemoittain.

Taulukosta 1 on luettavissa, mitkä tekijät molempien teemahaastatteluiden tuloksista johtavat sitoutumisen ymmärtämiseen ja edistämiseen. Johtamisessa ilmeni esimiehen asema ja tehtävät, jotka olivat yhtenevät molemmissa haastatteluissa. Samoin palautteen antaminen ja saanti koettiin tärkeäksi motivoivaksi tekijäksi. Molempien haastattelujen tuloksissa ilmeni omat asiakaskohdeet sitouttavana tekijänä. Erityisesti johtamisessa korostui töiden organisointi, jonka perusteita kotisiivoojat eivät ymmärtäneet tai tiedä. Kotisiivoojat kokevat, että esimies ei kuuntele asiakkaiden toiveita. Siivoojien haastattelun tuloksista on huomioitava, että asiakassuhde on merkityksellinen motivoiva tekijä. Asiakassuhde kannustaa siivoojia parempaan ja laadukkaaseen työnjälkeen. Työpari koettiin motivoivana tekijänä kotisiivoojien teemahaastattelussa. Tuttu työpari motivoi, mutta erityistä siitä tekee se, jos työpari on outo, se heikentää motivaatiota. Siivoojien teemahaastattelun vastauksissa todettiin myös työpäivien vaihtelevuus ja liikkuvuus motivoivana tekijänä.

7.4 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa luonnehdin keskeisiä molempien teemahaastatteluiden tuloksia ja peilaan niitä myös opinnäytetyön teoriaosuuteen. Tarkastelen tuloksien perusteella motivaatiotekijöiden perusteella organisaatioon tai työtehtävään sitoutumista ja sitoutumista edistävän johtamista.

Organisaatioon ja työtehtäviin sitoutuminen

Tulosten perusteella on pääteltävissä, että kotisiivoojat sitoutuvat paremmin organisaatioon kuin työhön. Kotisiivoojien ryhmähaastattelussa tuli esille, että työntekijät motivoituvat enempi ulkoisesti palkitsevista tekijöistä, jotka ilmentävät organisaatioon sitoutumista. Työntekijä tuntee ja kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osallistuu mielellään järjestettyihin toimintoihin. Työhön sitoutuminen tulee esille toisaalta ammattitaidon ja osaamisen arvostamisena, koska ammattitaidosta ja osaamisesta saa positiivista palautetta ja se koetaan motivoivana tekijänä. Organisaatioon sitoutuminen voi mahdollistaa myös työntekijälle muita positiivisia tunteita ja kokemuksia työssä sekä luoda mielekkyyttä ja voimavaroja työhön. Näillä tekijöillä voidaan luoda positiivista ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Toimipisteen johtamistavan voidaan nähdä myös vahvistavan organisaatioon sitoutumista. Allenin & Meyerin (1997) määritelmän mukaan organisaatioon sitoutuminen ilmenee yrityksen tai yhteisön yhteenkuuluvuuden tunteen tuntemisena, henkilöiden, työkavereiden ja organisaation tapojen ja toimintojen arvostamisena. Myös aikaisemman tutkimuksen Metsolan (2008) tutkimuksen tuloksista selviää, että myönteisellä organisaatioon sitoutumisella voidaan mahdollistaa myös muut myönteiset kokemukset työssä.

Siivoojien ryhmähaastattelun Modway, Steers ja Porter (1979) määritelmän mukaan työntekijä on halukas pitämään työsuhdetta yllä yritykseen. Tulosten mukaan lähes kaikki siivoojat olisivat tai toivoivat olevansa yrityksen palveluksessa kahden vuoden kuluttua.

Organisaatioon sitoutumisesta oli erotettavissa kolme eri tasoa; mukautuminen, samaistuminen ja sisäistäminen. Vähiten sitoutumista edellyttää mukautuminen. Mukautuva henkilö työskentelee organisaatiolle saavuttaakseen etuja, esimerkiksi palkkaa. Kaikki kotisiivoojat kokivat palkan motivoivana tekijänä. (Jokivuori 2002.)

Esimiehen ja työtovereiden myöntämällä tuella on positiivinen vaikutus organisaation sitoutumisessa. Teemahaastattelun tuloksissa tulee esille työparin merkitys useissa eri vastauksissa. Työparia sivuttiin lähes aina. Työparista saatava tuki on yksi organisaatioon sitoutumista vahvistava tekijä.

Motivaatioteoriat ja työmotivaatio

Motivaatioteorioiden avulla tarkastellaan persoonallisuustekijöiden kautta työhön ryhtymistä ja siinä pysymistä. Työympäristö ja työn ominaisuudet yhdessä persoonallisuustekijöiden kanssa luovat työmotivaation. Tuloksista tulee esille, että persoonallisuustekijöistä motivoivat palkka, palaute, palkkiot ja ilmapiiri, jotka kuuluvat ulkoisesti palkitseviin tekijöihin. (Peltonen & Ruohotie 1991, 38- 40). Motivoitumista kuvasi myös yhden siivoojien teemahaastattelussa osaamisen kehittäminen ja työuralla kehittyminen, joka on sisäisesti motivoivaa. Toisaalta tätä ohjasi kuitenkin ulkoinen motivaatio, palaute, joka kannuste- ja palkkiojärjestelmässä on ryhmitetty ulkoisen motivaation tarpeiden motivoijaksi.

Kaikki tulosten mukaan motivoivaksi koetut asiat kertovat motivaatioteorioiden liittymisen tarpeiden tyydyttämiseksi. Liittymisen tarpeita kuvastavat arvostetuksi tuleminen tarve, esimies ja asiakassuhteessa. Kotisiivoojat toivoivat enempi palautetta ja etenkin asiakaspalaute koettiin tärkeäksi. Liittymistarpeisiin kuuluu myös yhteenkuuluvuuden tarve. Positiivinen ilmapiiri luo ehkä yhteenkuuluvuuden tunnetta, jolloin työparien muodostaminen on helpompaa ja parityöskentely koetaan mielekkäänä, vaikka työpari vaihtuisi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 33.)

Kotisiivoojien teemahaastattelussa olisi voinut olla myös työtehtäviin liittyviä tarkempia motivaatiotekijöitä kysyviä kysymyksiä. Tämä tuli esille ainoastaan uralla kehittymisen ja osaamisen lisäämisestä. Työympäristöön kuuluviksi tekijöiksi luetaan johtamisen teema sekä nykytilanteessa vaikuttava kannuste ja palkkiojärjestelmän vaikuttavuus.

Työympäristöön vaikuttavat myös poissaolot. Molemmissa haastatteluissa tuli esille, että poissaoloja on. Kiinnostavaa tuloksissa oli huomata, että poissaolot vaikuttavat kaikissa sitoutumista edistävässä tekijöissä. Poissaolot vaikuttavat esimiehen toimintaan, työntekijöiden työparien muodostumiseen ja alue- ja asiakaskohteiden vaihtuvuuteen. Esimies ei uskalla laittaa työlistoihin työtunteja, kun ei tiedä, kuka tulee töihin ja kuka ei. Poissaolot muokkaavat työlistoja niin, että työparista voi tulla kolmen hengen tiimi ja työtunnit jaetaan kolmen tekijän kesken. Esimiehen on varauduttava ennakolta poissaoloihin, ja poissaolot todennäköisesti vähentävät kotisiivoojien palkkaa, mikä taas oli lähes yksi tärkeimmistä työhön motivoitumisen tekijöistä.

Johtaminen

Tulosten perusteella on todistettavissa, että johtaminen nähdään työympäristöön kuuluvaksi välttämättömäksi toiminnoksi. Johtaminen on esimiehen roolissa olemista, joka sisältää esimiehen asemaan sisältyviä odotuksia ja tehtäviä. Tulokset kertovat, että kotisiivoojat toivoivat esimieheltä palautetta, arvostusta, asiakaskohteiden ja alueiden pysyvyyttä. Tuloksista on myös luettavissa, että esimies on vastuullinen toimipisteen henkilö, jolle voidaan luottaa ja jonka vastuulle voidaan jättää erilaisten tehtävien hoito. Esimiesten teemahaastattelun tulosten mukaan esimiehet taas haluavat antaa työntekijöille vapautta. Johtajuuden määritelmien mukaan esimiehen johtamistavassa on paljon ihmiskeskeisen johtamisen määritelmän mukaisia toimintoja. Gorpen johtamisen määritelmiin verraten tuloksista on löydettävissä johtamiseen liittyvät tekijät, jossa johtaja muotoilee ryhmän tavoitteet ja tehtävät. Johtajalla on myös valvontatehtävä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Lisäksi Gorpe määrittelee vielä sosiaalisen tehtävän, jossa johtajan on annettava tukea ja kannustusta tarpeen mukaan ja hänen olisi saatava työntekijät tuntemaan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyisyyttä työpaikalla.

Esimiesten teemahaastattelun tuloksissa tuli esille, että kotisiivoojia pidetään tasapuolisena kumppanina ja työntekijöille annetaan vapautta, jonka avulla työntekijää pidetään luovana ja oikein motivoituna itseohjautuva. Esimiehen valta määrittelee hänen asemansa. Autoritaarisessa johtamisessa esimies määrää kaikesta, ja alaisten vapaus on vähäinen. Demokraattinen johtamistyyli perustuu ihmiskuvaan, jonka mukaan ihminen on luova ja oikein motivoituna itseohjautuva sekä esimiehen valta tulee hänen johtamalta ryhmältä. Ihmissuhdejohtaminen voidaan jakaa kannustavaan ja osallistuvaan johtamistapaan. (Peltonen & Ruohotie 1991, 211). Kannustavassa johtamisessa esimies jakaa sosiaalisia palkkiota ja pyrkii ottamaan huomioon alaistensa tarpeet. Työntekijät odottavat kannusteita ja palkkioita, joten johtamisessa saadaan tulokseksi sitä, mitä palkitaan. Työntekijät tekevät sitä, mitä ajattelevat hyödyttävän heitä eniten.

Siivoojien ryhmähaastattelussa tulee esille, että he valmistautuvat päivään vain tulemalla töihin, keräävät toimistolta työvälineet ja lähtevät ensimmäiselle asiakkaalle. Esimiesten ryhmäkeskustelussa tulee esille, että esimies on laatinut aikaisemmin työlistat ja päivittää ne poissaolojen mukaan ja muodostaa työparit. Esimiehen tehtävä on vastata siitä, että työlistat ovat aamuisin valmiina. Molemmissa keskusteluissa tulee esille, että esimiehen rooli toimipisteessä on jakaa ja organisoida asiakaskohteet. Esimies nähdään auktoriteettina, joka ohjaa ja valvoo toimintaa. Nurmi (2000) määritelmän mukaan johtaminen on osa henkilön asemaa organisaatiossa. Esimiehen rooli alaistensa johtajana on tärkeimpiä ja vaativimpia rooleja.

Johtamisessa on selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhteiden hoitoa. Palveluesimiehen käyttämässä johtamistavassa on haasteellista toimia selvästi esimiehen roolissa, koska tulosten mukaan tulisi esimiesten tarjoama vapaus avata. Drucker (2001, 72) määrittelee työtä tekevät ihmiset palkansaaajiksi, jotka työskentelevät yritykselle. Yritykselle työskentelevät ihmiset ovat myös alaisia, jotka tarvitsevat esimieheltään suunta- viivoja ja tiedon organisaation normeista, arvoista, suorituksista ja tuloksista. Näin johtamisesta saataisiin hyödyksi se, mitä esimiehet siitä tulosten mukaan toivovat. Esimies voi johtamisella vaikuttaa erilaisin määrin persoonallisuuteen, pätevyys ja liikkumavaraan. (Niermeyer & ym. 2004, 62.) He haluavat antaa työntekijöille myös osallistumista päätöksentekoon ja itsenäiseen työhön. Tämä kertoo osallistuvasta johtamistavasta. Ihmissuhteita korostavassa johtamistyyllissä alainen osallistuu päätöksentekoon ja kantaa vastuuta päätöksistä. Ihmissuhdejohtaminen lisää alaisten itseluottamusta ja pätevyyden tunnetta sekä luo aktiivisen yhteistoiminnan edellytykset. Tehtäväkäyttäytyminen vaikuttaa työryhmän toimivuuteen, työryhmän kiinteytyksessä ihmiset liittyvät ryhmiin tyydyttääkseen yhteenkuuluvuuden tarpeitaan ja saadakseen henkistä tukea. Ryhmä voi auttaa yksilöä saavuttamaan henkilökohtaiset ja ryhmää koskevat tavoitteet. Ryhmän toiminta lisää jäseniensä yhteisvastuuta ja yhteenkuuluvuutta. Kannustavassa johtamistavassa esimies jakaa sosiaalisia palkkiota ja pyrkii ottamaan huomioon alaistensa tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 211-213.)

Tehtäväkeskeinen ja ihmissuhteita korostava johtaminen eroavat toisistaan vallan ja auktoriteetin suhteen. Tannebaumin & Schmidtin mukaan johtamiskäyttäytyminen on autoritaarisen ja demokraattisen johtamisen välinen mahdollisuus sekä tehtävä- ja ihmiskeskeisyyden välinen tila. (Vanhala ym. 1984, 163).

Peltonen (1989, 79-80) johtamisen määritelmässä tulee esiin johtamistyylin käsite, joka kuvaa johtamisen tekniikoiden valintaa ja säätelyä sekä johtamista asenteena. Johtajuudessa johtamistyyllillä tarkoitetaan eri tavalla painottuvia asioita, esimerkiksi autoritaarinen, demokraattinen, tavoitteisiin tai ihmissuhteisiin painottuva johtamistyyli. Teemahaastatteluiden tulosten mukaan johtamisessa on piirteitä autoritäärisestä ja ihmisten johtamisesta. Johtamistyyli on esimieskohtainen ja näkyy hänen muodostamassaan työilmapiirissä. Johtajan henkilökohtaiset asenteet määräävät hänen johtamistyyliinsä. Tämän perusteella toimipisteiden toiminnassa on eroja vaihtuvuudessa ja poissaoloissa. Johtamistyyli voi selittää vaihtuvuuden ja poissaolojen määrää. Ennen kaikkea johtamistyyli on se, mikä luo ilmapiirin toimipisteeseen, joka se puolestaan on suhteessa poissaoloihin ja vaihtuvuuteen.

Hamel (2007) mukaan johtajuuden elementeissä tulee esille myös tavoitteiden asettaminen, johon tulisi yhdessä pyrkiä. Jotta esimiesten johtamistapa ja kotisiivoojien odottama johtaminen kohtaisivat, tulisi toimipisteissä selkeyttää esimiehen rooli ja työntekijöille myönnetty oikeudet ja vapaudet. Tällöin ehkä myös johtajuuden elementeistä (Hamel 2007) ja Druckerin (2000) mukaan työntekijöiden vahvuudet saataisiin yrityksen käyttöön.

Abraham H. Maslow (1908-1970) mukaan ihmisiä on johdettava eri tavalla. Eri ihmisiä motivoi eri asiat. Sitoutuminen voi perustua luottamus- tai palkkioperusteiseen sitoutumiseen. Druckerin (2000, 32- 35) mukaan johtaminen on kaksisuuntaista vuorovaikutusta johtajan ja johdettavan välillä. Vuorovaikutuksen määrä ja laatu perustuvat luottamukseen. Johtajuuden ansaitseminen vaatii luottamuksen.

Druckerin (2000, 30) johdon tehtävänä on yrityksen visioon sisältyvien päämäärien havainnollistaminen, koska jokaisessa yrityksessä tarvitaan sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä arvoihin. Työntekijöiden toimeentulo riippuu johtamisesta ja myös kyky antaa yhteiskunnalle riippuu yhtä paljon työnantajana toimivan organisaation johtamisesta kuin työntekijöinä omista taidoistamme, sitoutumisestamme ja omista toimistamme.

Peltonen & Ruohotie (1987, 89- 90) mukaan esimiesten tulee osata huomioida johtamistyyllisissä, että henkilöstön toiminnan saavuttama tulos on osa yrityksen kokonaistulosta. Taas korostuvat yrityksen tavoitteet, jotka tulee olla työntekijöiden tiedossa. Aikaisemmin määritelty työntekijän työmotivaatio syntyy persoonallisuustekijöistä, työominaisuuksista ja työympäristöstä. Esimiehen johtamistyyllillä ja yrityksen kannusteilla ja palkkioilla yritetään vaikuttaa työntekijöiden työstä saataviin tuloksiin. Esimiehen tehtävänä on säädellä kannusteita alaisensa tarpeiden tyydyttämiseksi ja työtavoitteiden saavuttamiseksi.

Esimiehen tulisi olla kiinnostunut ylempiin tarpeisiin vetoavien kannusteiden soveltamisesta, joita ovat sisäisiä palkkioita tuottava työ, alaisten kehittäminen, osallistumisaktiiviteettia suosivan ilmapiirin luominen jne. Nämä lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Teemahaastatteluiden tulosten mukaan kannustimena ja palkkiona koettiin ulkoisen motivaation vahvistamista, jolla voidaan saavuttaa ehkä vain lyhyen aikavälin motivointia. Työtehtäviin liittyvät kannustimet ja palkkiot vahvistaisivat sisäisen motivaation kehittymistä. Sisäisen motivaation tarpeita vahvistamalla saataisiin todennäköisesti pitempiä työsuhteita. Vaihtuvuuden ja poissaolojen minimoimisella oli positiivisia vaikutuksia. (Lampikoski 2005, 46).

Hyvien tulosten aikaansaamiseksi esimieheltä edellytetään kykyjen ja taitojen lisäksi etenkin halua ja taitoa soveltaa tehokkaiksi todettuja kannusteita, palkkioita ja toimenpiteitä työsäään. On ilmeistä, että kulloinkin paras johtamistyyli on riippuvainen tilanteesta; tarpeiden ja tilanteiden muuttuessa sopivin johtamistyyli voi myös vaihdella. Peltonen & Ruohotie (1991, 185- 187).

Motivoivalla johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden energiamäärän kehittymiseen, mutta jokainen työntekijä päättää kuitenkin itse viime kädessä, miten hän määrätyn työtehtävän toimittaa. Esimiesten teemahaastattelun tuloksista on pääteltävissä, että esimiehet voivat toiminnallaan tukea ja edistää työntekijän motivoitumista, mutta motivoituminen lähtee kuitenkin työntekijästä itsestään. Kannustavalla ja osallistuvalla johtamistavalla kannustetaan ja ohjataan toimintaan.

Työilmapiiri kuuluu työmotivaatiossa työnominaisuuksiin. Ilmapiirillä tyydytetään liittymisen tarvetta. Ilmapiiri voi vaikuttaa positiivisesti myös siihen, miten palkitsevana työntekijä kokee työnsä sekä miten työntekijä miten todennäköisenä hän pitää työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 71). Vroomin odotusarvoteorian mukaan henkilö motivoituu, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Teorian mukaan ihminen minimoi harmia ja tuskaa sekä maksimoi hyötyä ja nautintoa. Palkkio tai hyöty tulee olla henkilön kohtuullisesti saatavissa.

Kannusteet ja palkkiot

Tuloksista tulee esille, että raha koetaan mielekkäänä kannusteena ja palkkiona. Palkan merkitys motivoijana on moni-ilmeinen. Palkka suhteessa muihin motivaatiotekijöihin määrittelee motivaation määrän. Palkan todetaan palkitsevan ulkoisesti motivoitunutta työntekijää. Myös tuloksissa esille tulleen palautteen voidaan ajatella palkitsevan ulkoisesti, mutta myös sisäisesti. Tuloksissa tuli esille, että työ itsessään myös motivoi, koska siivoojat kokivat, että he osasivat tehdä juuri tätä työtä, joten palaute työstä muuttuu tällöin sisäisesti motivoituneen työntekijän kannusteeksi ja palkkioksi.

Esimiehen tulisi olla kiinnostunut ylempiin tarpeisiin vetoavien kannusteiden soveltamisesta, joita ovat sisäisiä palkkioita tuottava työ, alaisten kehittäminen, osallistumisaktiiviteettia suo-

sivan ilmapiirin luominen jne. Nämä lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota työtä kohtaan. Olennaista olisi sitoutumisen edistämiseksi tietää, milloin tai missä vaiheessa tulisi ulkoisesti motivoituneen työntekijän kannusteet ja palkkiot muuttaa sisäisesti motivoivaksi. Ulkoisten palkkioiden käyttämisen kannusteina on todettu olevan lyhytaikaista. (Peltonen & Ruohotie 1987.)

Kannustavan johtamistyylin on todettu lisäävän työmotivaatiota. Tulosten mukaan esimiesten johtamisen tukena esimerkiksi palautteen antamisen lisääminen johtaa todennäköisesti enenevästi työntekijän sitoutumiseen. Palautteen puute on suurin työmotivaation tappaja (Hagemann 1991, 70). Palaute esimieheltä auttaa työntekijää tuntemaan, että hänen työpanoksensa on tärkeä ja hän voi kehittyä työssään. Palaute rohkaisee työntekijää tekemään myös enemmän. Myönteinen palaute johtaa parempaan sitoutumiseen.

Kun palautteen välittäjänä ovat muut ihmiset, on kyse ulkoisesta palautteesta, esimerkiksi asiakaspalaute. Palaute kannustaa ja ohjaa tekemään työt jatkossa paremmin tai se voidaan kokea suoraan palkkiona hyvin tehdystä työstä. Tehokkaan palautteen piirteinä pidetään, että työntekijä tulkitsee palautteen liittyvän suoraan työsuoritukseensa. Tulosten mukaan on luettavissa, että asiakaspalaute koettiin kaikista tärkeimpänä ja etenkin, jos se saatiin suoraan asiakkaalta. Tästä voisi todeta, että asiakkaita tulisi motivoida myös palautteen antamiseen. Siivoojien ryhmähaastattelussa tulee esille, että positiivinen palaute on aina merkki siitä, että osaa tehdä työt, ja he kokevat myös sen niin, että asiakas arvostaa heidän työtään.

Ilmapiiri ja parityöskentelyn merkitys kertovat sosiaalisesta tarpeesta, jota voidaan kohottaa vuorovaikutuskannustimien avulla, ryhmänä toimimisena ja palkkioilla. Vuorovaikutuskannusteet voivat olla sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoivia. Ihmiset ovat luonnostaan sosiaalisia ja haluavat olla tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Tällöin he voivat kokea hyväksytyksi tulemista ja saavat olla kanssakäymisissä toisten ihmisten kanssa. Tällöin vuorovaikutustekijät toimivat sisäisenä kannustimena. Esimiehen johtamistapa, työkaverit ja yrityksen rakenne toimivat ulkoisena kannustimena. Sosiaalinen vuorovaikutus työpaikalla muokkaa todennäköisesti työntekijöiden työstä saatuja kokemuksia. Sekä esimies että työtoverit voivat tarjota tukea, joka luo myönteisen työkokemuksen, ja se antaa työntekijälle merkityksen samalla organisaatioon sitoutumisesta. Sitoutumisen edistämässä vuorovaikutuskannusteet pääsevät esille kaikissa yhteisen tekemisen muodoissa, kuten palaverit, palautekeskustelut, vapaamuotoiset yhdessä olemisen hetket jne.

Tuloksista oli luettavissa vain yhden vastaajan osalta kasvuntarpeisiin liittyviä odotuksia. Kasvuntarpeiden kannustimena toimivat tehtäväkohtaiset työnvaativuuden ja sisältöön liittyvät muutokset ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Yhteenvetona tuloksista tuli esille poissaolot, jota pidetään yhtenä sitoutuneen työntekijän tunnuspiirteinä. Sitoutuneella työntekijällä todettiin olevan vähemmän poissaoloja ja panos-

tavan myös työn suorittamiseen ehkä jopa yli tavoitteiden tai odotusten. (Lampikoski 2005, 136).

Yhteenvedona alla olevassa taulukossa 2 tulosten mukaiset työmotivaatiosta nousevat tarpeet, miten ne kohdistetaan kannuste- ja palkitsemisjärjestelmään.

Tarpeet	Kannusteet	Palkkiot
Liittymisen tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - arvostetuksi tulemisen tarve - yhteenkuuluvuuden tarve 	Vuorovaikutuskannusteet <ul style="list-style-type: none"> - ilmapiiri - ryhmätoiminta - johtamistyyli - 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakituiset alueet - omat asiakkaat - työpari - palaute
Toimeen tulo tarpeet	Taloudelliset kannusteet <ul style="list-style-type: none"> - palkka, työtunnit 	<ul style="list-style-type: none"> - palkka
Kasvuntarpeet	Tehtäväkannusteet <ul style="list-style-type: none"> - työnkuvan monipuolistaminen, laajentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - uralla kehittyminen

Taulukko 2: Työmotivaation pohjautuvat kannusteet ja palkkiot.

Taulukossa 2 on luettavissa tulosten mukaan esiin tulleet kannusteet ja palkkiot. Kotisiivoojat motivoituvat motivaatioteorioihin pohjautuviin liittymis-, toimeentulo ja kasvuntarpeisiin. Näitä voidaan johtamisessa huomioida vuorovaikutus-, taloudellisilla ja tehtäväkannusteilla. Kannusteita vastaavat palkkiot ovat vakituiset siivousalueet, omat asiakkaat, työpari, palkka ja uralla kehittyminen.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat tutkijan rooli ja hänen aikaisempi tietonsa ja kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Tulosten analysoinnissa virhepäätelmien mahdollisuus on suuri, koska teemahaastattelurungon teemat eri haastateltavat todennäköisesti tulkitsevat eri tavalla. Tässä opinnäytetyössä teemojen samanlaista ymmärtämistä on pyritty tarkentamaan teemojen alla olevilla tarkentavilla kysymyksillä. Tutkijan aikaisemmat kokemukset ja tieto asiasta vaikuttaa todennäköisesti tiedostamattaankin tulosten analysoinnissa. Vaikka litteroitu

aineisto kuunneltiin toistamiseen ja aineistoa luettiin läpi, oikean sanan tai ajatuksen löytäminen on vaikeaa.

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan myös sillä, miten tutkimustulokset on analysoitu ja luokiteltu sekä tutkimukseen osallistuneiden määrällä. Tässä opinnäytetyössä on toteutettu sisällönanalyysin mukaista aineiston purkamisen menetelmää, joskaan se ei taas poissulje tutkijan roolista tai tulkinnoista aiheutuvia virheitä. Pienen otannan vuoksi opinnäytetyön tulokset kertovat yrityskohtaisesti motivaatiotekijöiden ymmärtämistä suhteessa sitoutumiseen. Teemahaastatteluiden aineiston ymmärtäminen oikealla tavalla ja objektiivisesti, tarkoittaa ohjeistuksen mukaista sisällönanalyysimenetelmän toteuttamista. Se ei kuitenkaan pois sulje virhetulkintojen mahdollisuuksia joko teemahaastatteluiden käsitteiden samanaista ymmärtämistä haastateltavien ja tutkijan välillä. Teemahaastattelussa tulisi selkeästi tehdä ensin käsitteiden määrittely yhdessä haastateltavien kanssa. Tässä opinnäytetyössä eteen tuli sisällönanalyysiä tehdessä motivaatiotekijöiden analysointi. Kotisiivoojien teemahaastattelussa siivoojat puhuivat työnmiehekkyydestä, epämurkavuudesta ja viihtyisyydestä. Tässä apuna olivat tarkentavat kysymykset, mutta aineistosta on luettavissa, että keskustelu pomppoili sen edetessä eri teemojen välillä.

Ideoita sitoutumisen edistämiseksi

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoitumisesta esimiestyön tueksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata kotisiivoojien ja esimiesten näkemyksiä sitoutumista ja motivoitumista edistävästä tekijöistä haastatteluiden avulla. Tulosten mukaan motivaatiotekijöiden ymmärtäminen lisää sitoutumista, koska molemmissa haastatteluissa tuli esille paljon samoja tekijöistä, jotka motivoivat työhön. Kuitenkin näiden asioiden ymmärtäminen ja tunnistaminen tulisi saada käytäntöön sitoutumista edistäväksi, koska molempien haastattelutulosten perusteella poissaolot ovat syy, joka aiheuttaa ongelmia myös motivaatiotekijöissä.

Toisena tavoitteena oli selvittää, minkälainen johtamistapa edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja mitkä yrityksen toimintatavat tukevat sitoutumista. Tulosten perusteella on luettavissa, että ihmiskeskeinen kannustava johtamistapa edistää kotisiivoojien sitoutumista. Ihmiskeskeisestä johtamistavasta kertoo kotisiivoojien liittymis- ja arvostuksen tarpeet. Ihmiskeskeiseen johtamistapaan tulisi sisällyttää myös kannustavan johtamisen piirteitä, jossa esimies jakaa sosiaalisia palkkioita ja pyrkii ottamaan huomioon alaistensa tarpeet.

Kolmantena tavoitteena on esittää kohdeorganisaatiolle tulosten pohjalta kehittämisajatuksia esimiestyön tueksi. Sitoutuneisuutta edistävän johtamisen tueksi tulosten perusteella tulisi rakentaa jatkuvan palautteen järjestelmä. Yrityksen kannuste- ja palkkiojärjestelmässä voisi olla mukana vuorovaikutuskannusteet ja palkkiot, esimerkiksi johtamistapa ja työpaikan ilma- piiri sekä ryhmänä tehtävät vapaamuotoiset tilaisuudet. Ulkoisesti kannustavista ja palkitse-

vista asioista tulisi siirtyä sitoutumisen edistämiseksi työtehtäväkohtaiseen kannustamiseen ja palkitsemiseen.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoimisesta esimiestyön tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata kotisiivoojien ja esimiesten näkemyksiä sitoutumista ja motivoitumista edistävästä tekijöistä haastatteluiden avulla. Toisena tavoitteena on selvittää, minkälainen johtamistapa edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja mitkä yrityksen toimintatavat tukevat sitoutumista. Kolmantena tavoitteena on esittää kohdeorganisaatiolle tulosten pohjalta kehittämisajatuksia esimiestyön tueksi.

Laadullisen tutkimuksen pohdinnassa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta: uskottavuutta, tulosten siirrettävyyttä, varmuutta ja vertausta aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Laadullisessa tutkimuksessa on määrättyjä aineiston analyysimenetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu tutkijan subjektiivisuus.

Teemahaastatteluiden teemat voidaan käsittää eri tavoin. Luotettavuutta olisi lisännyt, jos teemat, johtaminen, motivaatiotekijät ja sitoutuminen, olisi pyydetty ensin molemmissa haastatteluissa määrittelemään. Kuitenkin toisaalta tällä opinnäytetyöllä haluttiin tunnistaa pinnallisemmin työntekijöiden käyttäytymistä ohjaavia tekijöitä ja teoriaan peilaten käsitteet voidaan oikeasti ymmärtää hyvin monin eri tavoin. Toisaalta teemoihin liittyvillä apukysymyksillä voitiin hyvin avata ja tarkentaa asioita haastattelun edetessä.

Tulokset ovat siirrettävissä laaja-alaisen ymmärrettävyyden pohjaksi esimerkiksi puhdistuspalvelualalla oleviin tuntiöihin. Kotisiivous on hyvin samankaltaista eri yrityksissä. Toimintatavat vaihtelevat. Kuitenkin asiakaskohtaiset tuntimäärät ovat suunnilleen samoja, eli konkreettisen työajan ja siirtymäaikojen suhde on suunnilleen sama. Kuten tuloksista tulee esille palkan ja ilmapiirin merkitys kotisiivoojien keskuudessa motivoivana tekijänä, palkka voi jonkin verran vaihdella. Toimintatapojen kautta ilmapiirin merkitys voi vaihdella. Osassa yrityksiä kotisiivoojat eivät ole kuin asiakkaan kanssa, jos hänenkään, kanssa yhteyksissä päivän aikana. Työ on hyvin itsenäistä.

Tuloksissa voi vaikuttaa opinnäytetyön tekijän oma tuntemus ja kokemus kotisiivouksesta. Tuloksissa voi huomioida myös haastateltavien aikaisemmat kokemukset esimerkiksi johtamisesta ja muista teemoista, mitä he haluavat haastattelutilanteessa tuoda esille. Haastattelutilanteessa teemat ohjaavat haastattelua. Tarkentavilla apukysymyksillä lisätään vastausten ymmärrettävyyttä ja haetaan toistoja, joilla saadaan vastauksiin uskottavuutta. Kuitenkin teemahaastattelu on keskustelutilaisuus, joka elää, joten onko kaikkien vastaajien kohdalla ollut riittävä vastausaika ja ovatko kaikki haastateltavat saaneet samassa suhteessa tarkenta-

via kysymyksiä. Oliko haastateltavia riittävä määrä? Näiden perusteella voi tarkastella teema-haastattelun luotettavuutta.

Tunnistamalla ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen ja poissaoloihin, voi ymmärtää paremmin, miksi he lähtevät ja mitä voisi tehdä vaihtuvuuden estämiseksi tai vähentämiseksi. Selvittämällä työntekijöiden motivaatiotekijöitä voidaan edesauttaa työntekijää sitoutumaan työhön tai organisaatioon ja ylläpitää sitä. Aikaisemmissa tutkimuksissa sitoutumista oli tutkittu pikemminkin organisaatioon sitoutumisena kuin tehtävään sitoutumisena. Tulokset viittaavat siihen, että kotisiivoojat sitoutuvat organisaatioon samoin kuin työtehtävään. Toisaalta kuitenkin vastauksista on luettavissa, että itse työ on merkityksellinen ja palkitsee. Hyvin tehdystä työstä odotetaan kuitenkin palkkioita, joita olivat palaute ja palkka sekä palkkiojärjestelmän mukaiset palkkiot.

Tulosten mukaan palkka on yksi tärkeä tekijä työhön ryhtymisessä ja sen tekemisessä, mutta myös työpaikan ilmapiirillä on merkitystä. Tuloksista oli havaittavissa, että työntekijät, jotka olivat kokeneet tuntien vähyyden, mikä näkyy suoraan palkassa, silti yhä työskentelivät ja olivat työskennelleet jo pidemmän ajan. Myös esimiehet kokivat palkan olevan tärkeä tekijä, mutta huomioivat myös toimiston ilmapiirin tärkeäksi tekijäksi työhön motivoitumisessa. Yhteenvetona voisi todeta, että työpaikan ilmapiiri menee palkan edelle. Tuloksista on luettavissa myös, vaikka työtuntien vähyyden ja epätasaisuus nousivat esille, lähes kaikki työntekijät kokivat olevansa Sivinan palveluksessa kahdenkin vuoden kuluttua. Voisi todeta, että työsuhteen alussa työtuntien määrällä on merkitystä, koska työntekijä rakentaa luottamusta yritykseen ja voi vielä kokea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Esimiehen tuloksista päätellen yhteisten palaverien ja muun yhteisen kivan järjestämisellä voidaan luoda positiivista ilmapiiriä.

Tuloksista on nähtävissä, että työntekijät pitävät yhteyttä myös vapaa-aikana. Tällä on yhteys toimiston ilmapiiriin ja yhdessä tekemisen tunteeseen. Toimistoissa, joissa työntekijät tunsivat toisensa pidemmältä ajalta ja olivat yhteydessä myös vapaa-ajalla, poissaoloja oli vähemmän ja työparin merkitys väheni.

Esimiehen haastattelujen tuloksista käy ilmi, että työtuntien vähyyden ja epätasaisuus aiheuttavat työntekijöiden poissaoloista. Myös työntekijöiden tulisi olla tietoisia, että heidän poissaoloistaan johtuen työtunnit vaihtelevat.

Työ itsessään koettiin palkitsevana. Työ koettiin riittävänä tiedoille ja taidoille. Työn merkitys ja siinä itsensä hyväksi tunteminen ja kokeminen motivoivat työntekijöitä työhön, mutta sitä edeltää kuitenkin riittävän usein ja vilpittömästi saatu palaute. Tuloksista oli havaittavissa, että palautetta työntekijät haluaisivat useamminkin. Voi olla, että työntekijälle, joka on

ammattitaitoinen, osaa ja tekee työnsä hyvin sekä suoriutuu siitä hyvin, palaute voi menettää jossakin vaiheessa merkityksen, ja motivoitua kseen työntekijä tarvitsee työtehtävään liittyvää mielekkyyttä enemmän. Näitä voisivat olla monipuolisuuden lisääminen tai vaihtelevuus, vastuuta ja vapautta tai kehittymistä, uralla etenemistä.

On huomioitava, että ulkoisesti motivoitunutta tekijää ei ehkä saada motivoitumaan pitkäksi aikaa ja pysyvästi. Kotisiivousalalla on töissä paljon ulkomaalaistaustaisia ja maahanmuuttajia, joille tarve tehdä työtä on selvästi palkka. Ulkoisesta kannusteesta ja palkkioista tulisi siirtyä sisäisesti palkitseviin kannuste- ja palkkiojärjestelmiin, jolloin työntekijöiden sitoutuneisuus paranee. Esimerkiksi palkan perusteella kotisiivousta tekevän työntekijän kanssa tulisi käyttää taloudellisia kannustimia ja siirtyä myöhemmin myös tehtäväperusteisiin kannustimiin ja palkkioihin.

Ilmapiirillä on vaikutusta työparien muodostamisessa ja parityöhön suhtautumisessa. Jos toimiston ilmapiiri on positiivinen, poissaoloista ei johdu suoranaista ongelmaa. Poissaolot aiheuttavat kuitenkin tuntien epätasaista jakautumista ja vähyyttä, mikä näkyy palkassa ja heikentää motivaatiota. Työntekijät, joilla on kielivaikeuksia, eivät todennäköisesti pääse kiinni ilmapiiriin niin helposti, ja heidän motivaatiotekijöiden tunnistamiseen tulee kiinnittää tarkemmin huomiota.

Tuloksista voi päätellä, että kannuste- ja palkkiojärjestelmien perusteita tulisi avata ja tehdä se jotenkin lähelle jokapäiväistä työtä. Tämä tuli esille myös esimiesten haastattelun tuloksista, että kannuste- ja palkkiojärjestelmä todennäköisesti unohtuu arkisen työn ohessa.

Poissaolon todetaan olevan seurausta alentuneesta työkyvystä. Työkyky määrittelee työntekijän työkykyä. Jos työkyky alenee riittävästi, työntekijä on poissa. Poissaolosta seuraa töiden uudelleenorganisointi. Poissaoloihin suhtautuminen vaihtelee. Tuloksista on havaittavissa, että toimiston ilmapiiri ja työntekijöiden toistensa tunteminen vaikuttavat siihen, miten poissaoloihin suhtaudutaan. Jos toimiston ilmapiiri on hyvä, positiivinen, ei ole merkitystä sillä, kenen kanssa töitä tekee.

Poissaoloista, lyhyistä ja pidemmistä, aiheutuu hyvin moninaisia seurauksia työtiimiin, työjohtoon ja yrityksen kannattavuuteen. Sairauspoissaoloista johtuen tiimit järjestäytyvät uudelleen, jolloin työparit vaihtuvat ja työt organisoidaan uudestaan. Uusi tiimi ei välttämättä osaa toimia edukseen. Työhön tulee todennäköisesti enemmän järjestelyä, kumpi tekee mitään ja toisen työn varmistelua, jolloin kokonaistyöaika kasvaa. Töiden uudelleenorganisoinnissa saattaa tulla lisää töitä päivälle, mihin työntekijät eivät ole osanneet varautua. Usein päivittäisiä muutoksia lyhyellä varoitusaikalla annettuna pidetään epämiellyttävinä. Pahimmassa tapauksessa työjohtoon on poissaolosta johtuen peruutettava asiakkaan siivous.

Toisaalta, esimiesten tuloksista selviää, että he haluavat johtaa antamalla työntekijöille vapautta ja olla ohjaamassa ja ratkaisemassa tilanteita, vasta kun siihen on tarvetta. Kotisiivoajat voisivat hyödyntää tätä ja oma-aloitteisesti ottaa vastuuta laajemminkin. Voi olla, että tämä johtuu työntekijöiden halusta tehdä se, mikä heille kuuluu eli kotisiivous, ja esimies hoitaa muut tehtävät. Kuitenkin esimiesten antamaa vastuuta ja vapautta voisi avata työntekijöille, jolloin se palvelisi tarkoitustaan.

Kotisiivoajat kokivat, että työlistojen laadinnassa ei huomioida asiakkaiden toiveita riittävästi. Esimies joutuu muodostamaan työparit niiden kesken, jotka ovat töissä. Ajokortillisten henkilöiden määrä vaikuttaa työparien muodostamiseen ja esimiehet joutuvat perustamaan myös kolmen hengen tiimejä. Näissä tiimeissä kuitenkin työtunnit jakautuvat kolmen tekijän kesken, joka todennäköisesti on huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmat työparin tunnit. Kotisiivoajille tulisi kertoa, että heidän poissaoloistaan johtuen työtunnit myös vaihtelevat ehkä luvattua enemmän.

Kotisiivoajat toivoivat vakituksia alueita ja asiakaskohteita. Kuitenkin näiden vaihtuvuuteen vaikuttavat selvästi poissaolot. Mitä enemmän eri työparit liikkuvat eri asiakaskohteissa ja hyvät työparit saavat aikaan positiivista palautetta, sitä tyytymättömämmäksi nämä kotisiivoajat käyvät, koska esimiehet pyrkivät laatimaan työlistat etäisyyksien perusteella. Poikkeustilanteissa työpari voi joutua liikkumaan pitkänkin matkan asiakaskohteiden välillä ja todennäköistä on, että tämä pari ei tule käymään ko. asiakkaalla kuin vain poikkeustapauksessa. Mikäli työntekijät ovat töissä ja vakioparit tekevät työtä, siirtymät tehdään mahdollisimman pieniksi.

Kotisiivoajat kokivat, että jos palautetta ei kuulu, kaikki on hyvin. Tuloksista on nähtävissä, että siivoajat saavat enimmäkseen asiakkaalta tulevaa palautetta. Tuloksista voi lukea myös, että palaute on heille yksi tärkeä motivoiva tekijä, jonka avulla he tekevät oman työn arviointia, osaamista ja menestymistä siinä, joka tuo jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. Mielenkiintoista on, kun tuloksissa ei tullut esille yhtään esimiehen omasta aloitteesta tulevaa palautetta. Toisaalta esimiehet kokivat, että heidän tulisi muistaa antaa palautetta enemmän ja etenkin positiivista palautetta. Korjaava palaute nousi tuloksissa huomattavasti enemmän esille kuin positiivisen palautteen antaminen.

Tuloksissa on havaittavissa, että asiakassuhteen merkitys merkitsee enemmän kuin suhde esimieheen. Esimies nähdään vastuullisena ja pakollisten asioiden hoitajana, kuten töiden jakaminen, työtuntien määrittely, työvälisestä huolehtiminen jne. Asiakkaan käyttäytymisestä ja palautteesta kotisiivoajat saavat mielekkyyden, arvostaako asiakas heitä myös ihmisenä ja miten asiakas huomioimatta kuitenkaan hyvää työnjälkeä. Asiakas, joka on antanut positiiv-

vista palautetta ja vaihtaa kuulumisia, koetaan mielekkäänä työkohteena, joka näkyy myös siivouksen laadussa.

Vaihtuvuus vie esimiehen työaikaan rekrytoimiseen, perehdyttämiseen ja opastamiseen. Tällöin muut työnjohdolliset tehtävät jäävät vähemmälle huomiolle. Kotisiivouksessa palvelusmiesten työnkuvaan kuuluvat työnjohto, uusien kotisiivojien rekrytoiminen, asiakaspalvelu ja myynti. Työnjohto perehdyttää ja opastaa kotisiivoajat käytännön työhön kentällä. Puutteellisesta perehdytyksestä johtuen tulee turhia asiakaspalautteita. Nämä voitaisiin välttää, jos vaihtuvuutta ei olisi. Vaihtuvuuden minimoiminen todennäköisesti johtaisi myös lisäämyyntiin, koska ammattitaitoa ja osaamista voidaan laajentaa perusylläpito- ja perussiivouksen lisäksi.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M., Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY.
- Af Ursin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi: seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Kangasala: Claupex.
- Allen, N. & Meyer, J. 1997. Commitment in the workplace. 3.painos. London: International Educational and Professional Publisher.
- Borgman, E. & Packalen, M. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki. Tammi.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Drucker, P. 2001. Druckerin parhaat. Helsinki: WSOY.
- Gorpe, P. 1984. Organisaatio ja johtaminen. Espoo: Amer yhtymä.
- Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.
- Heiskanen, E. & Salo J., 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Heskett, J., Earl Sasser, W. & Schlesinger, L. 1997. Service Profit Chain.
- Heskett, J. 1990. Service Breakthroughs
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Yliopistopaino. 6. painos. Tampere: Tammer-Paino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-paino Oy.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: kilpailevia vai tädentäviä? Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Jyrinki, E. 1997. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kiianmaa, A. 1996. Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkostoista keskiluokkaistuvassa Suomessa. Jyväskylä: Kehityksen avaimet.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla Helsinki: Edita.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2002. Miten motivaatio on ymmärretty historian saatossa. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (toim.) 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.

Luoma, J. 1991. Johdatustyöpsykologiaan. Hämeenlinna: Karisto.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Yliopistokustannus.

Niermayer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: Rastor.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Johtaminen II. Tampere: Tammer-Paino.

Peltonen, M. 1989. Johtaminen 1990-luvulla. Helsinki: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Helsinki: Otava.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Otava.

Pirnes, U. 1989. Kehittyvä johtajuus. 2. painos. Helsinki: Otava.

Robbins, S. 2005. Essentials of organizational behavior. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Ruohotie, P. 1998. toim. Sainio. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

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

Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007 (1997). Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. Kirsti Iivonen, 1. painos. Helsinki: Talentum.

Uusitalo H., 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A., 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: Otava.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Kirjayhtymä.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Otava.

Sähköiset lähteet

Aalto K., Varjonen J. & Leskinen J. 2007. Kotitalouspalvelujen käyttö ja kuluttajien odotukset. Teoksessa: Kuluttajat kehittäjinä. Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja. Toim. M. Lammi, R. Järvinen ja J. Leskinen. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Luettu. 3.3.2014 www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/.../05_Kotitalouspalvelujen_kaytto_ja_kuluttajien_odotukset.

Baruch, Y. 1998. The Rise and Fall of Organizational Commitment. Human System Management. Vol. 17. No. 2. 135 - 143. Luettu 30.3.2014

Charles R. Emery, R. C. & Barker, J. K. The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. Luettu 9.12.2013

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 93. 1082 - 1103.

Chiok Foong Loke, J. 2001. Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management* 9. Luettu 9.12.2014

Dick van R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. & Tissington, P., 2005. To Be long or not to be long: Social Identification in Organizational Context. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. Vol. 131. No 3. 189 - 218. Luettu 8.12.2013.

Deci, E. & Ryan, R. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum. Luettu 23.3.2014

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87. No. 5. 565 - 573. Luettu 1.3.2014

Esimiestyön apuvälineet. 2002. Työsuojelurahasto. Luettu 12.11.2013
<http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=101184&n=tiedote>.

Hackett, R. Lapierre, L. & Hausdorf, P. 2001. Understanding the Links between Work Commitment Constructs. *Academic Press. Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58. No. 3. 392 - 413. Luettu 31.3.2014

Kanter, R.M. 1968. Commitment and Social Organization. A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. Vol. 33. 499 - 517. Luettu 14.3.2013

Kanungo, R. & Hartwick, J. 1987. An alternative to the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy of Work Rewards. *Journal of Management*. Vol. 13. No. 4. Luettu 30.3.2014

Koskinen, M. 2008. Työhön ei enää sitouduta kuin ennen. Artikkel. Luettu 20.3.2014.
<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2008/06/13/tyohon-ei-ena-sitoudutakuin-ennen/200815959/139>.

Maslow, A. 1943. Theory of Human Motivation - - *Psychological Review*. Vol. 50 No. 4. Luettu 4.3.2014.
<https://docs.google.com/file/d/0B-5-JeCa2Z7hNjZINDNhOTEtMWNkYi00YmFhLWI3YjUtMDEyMDJkZDExNWRm/edit?pli=1> .

Metsola, E. 2008. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon ja työtehtäviin. Pro Gradu.<http://hdl.handle.net/10138/10140>

Oldham, G. R. & Cummings, A. Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work *The Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 3. 607 - 634.

Otava opisto. Internetix opinnot. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Luettu 12.2.2014
http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1_4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=gjs0.e7SF&m:selres=gjs0.e7SF

Peltola, A., 2007. Tavoitteiden saavuttaminen työhyvinvointia kehittämällä Rovaniemen kaupungin teknisen tuotanto-osaston työhyvinvoinnin tukeminen esimiestyötä kehittämällä. Raportti. Verve Consulting. Luettu 3.12.2013
www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90035/Maensyrja.%20Satu.pdf

Perkka-Jortikka, K. 2008. Työmotivaatio eli työtahto. Puheenvuoro. Uusi suomi. Luettu 2.3.2014

<http://katriinaperkkajortikka.puheenvuoro.uusisuomi.fi/42310-tyomotivaatio-eli-tyotahto>

Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. No. 5. 603 - 609. Luettu 2.4.2014

Rousseau, V. & Aube, C. 2010. Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions. *The Journal of Social Psychology*. Vol. 150 No 4. 321 - 340. Luettu 10.12.2014

Rhoades, L., Eisenberg, R. & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the Organization: The Contribution of perceived Organizational support. *Journal of applied Psychology*. Vol 86. No 5. 825 - 836. Luettu 13.3.2014

Ruokolainen, J. 2011. Organisaatioon sitoutuminen lisää myönteisiä kokemuksia työssä. Väitöstutkimus. Jyväskylän Yliopisto.

Stran, L. 2002. Apuvälineitä esimiehille. Helsinki: Työsuojelurahasto. www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=101184.

Saleh, S.D. & Grygier, T.G. 1969. Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 53 No. 6: 446 - 450. Luettu 13.3.2014

Varjonen, J., Aalto, K. & Leskinen, J. 2005. Kotityön markkinat. Helsinki: Sitra www.sitra.fi/julkaisut/raportti45.pdf

Vuori, J. 1993. Motivaatio julkisessa ja yksityisessä organisaatiokulttuurissa. Tutkimuksia, No 175, *Hallintotiede* 15. Vaasan yliopisto. Luettu 3.3.2014 www.uva.fi/en/research/publications/orders/database/?julkaisu=402

Viittaamattomat lähteet

Yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin muutokset - seurantutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työsuojelurahasto. Luettu 17.12.2013 <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=99105&n=tiedote>

Kaukopuro, H. 2008. Ammatillinen kotisiivous hakee Suomessa yhä muotoaan. Helsinki: Työsuojelurahasto. Luettu 4.12.2013. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=107105&textsize=4Kuvat>

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	10
Kuvio 2: Sitoutumisen muodostavat tekijät.	13
Kuvio 3: Sitoutumisen ilmeneminen luottamus- ja palkkioperusteisessa sitoutumisessa..	16
Kuvio 4: Motivaatioprosessi, muunnelma Locken (1991) mallista..	17
Kuvio 5: Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa.....	22
Kuvio 6: Suoritusmäärää kuvaavat tekijät	23
Kuvio 7: Sitoutumista edistävät tekijät johtamisessa.	31
Kuvio 8: Eri kannusteet sisäisessä ja ulkoisessa motivaatiossa.	32
Kuvio 9: Aineistolähtöisen sisältöanalyysin eteneminen.	41

Taulukot

Taulukko 1: Teemahaastattelun tulokset teemoittain.	65
Taulukko 2: Motivaatioteorioihin pohjautuvat kannusteet ja palkkiot työssä.	72

Liitteet

Liite 1 Kotisiivoojien teemahaastattelurunko	86
Liite 2 Esimiesten teemahaastattelurunko	88
Liite 3 Teemahaastatteluun osallistuneiden taustatiedot	90

Liite 1 Kotisiivoojien teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Ikä?

Mikä tutkinto sinulla on?

Miten kauan olet ollut siivousalalla?

Minkä ajan olet ollut juuri tässä yrityksessä?

Minkä ajan juuri tässä yrityksessä?

1. Teema: Johtaminen

Miten valmistaudut työpäivääsi?

Minkälaiseksi koet siivoustyön nyt?

Millaiseksi koet työskennellä työkavereiden kanssa / työparin kanssa?

Miten olet saanut itse vaikuttaa työkohteeseesi?

Miten vakiintunut työkohte / alueesi on? Minkä verran on vaihtuvuutta työkohteissa? Miksi / miten näet, miksi työkohteeseesi / alueesi tulee vaihtuvuutta?

Miten saat palautetta työstäsi?

Keneltä saat / koet saavasi palautetta työstäsi?

Miten toivoisit esimiehen suhtautuvan työhösi?

Miten toivoisit asiakkaiden suhtautuvan työhösi?

2. Teema: Motivaatiotekijät

Mikä sinua motivoi?

Mistä pidät työstäsi juuri tällä hetkellä?

Miten haluaisit kehittyä omalla urallasi?

Millaiset mahdollisuudet sinulla on saada uusia työtehtäviä?

Mikä esimiehen ja ohjaajan tehtävissä kiinnostaa/kiinnostaisi sinua?

Millaiseksi koet ilmapiirin työkavereiden kanssa? entä asiakkaiden?

entä työparin kanssa?

Minkä verran sinulla on poissaoloja työstä?

Miltä/ minkälaiselta on tuntunut ilmoittaa poissaolostasi esimiehelle?

Miten työkaverit suhtautuvat poissaoloon? entä esimies?

Miten pidät yhteyttä työkavereihin poissaolon aikana?

Miltä on tuntunut tulla töihin poissaolojen jälkeen?

Miten olet kokenut jos jokin toinen kotisiivooja on ollut poissa?

Miten olet kokenut jos työparisi on poissa?

Minkä verran mielestäsi on vaihtuvuutta työkavereissasi?

Mikä mielestäsi on ollut syynä työn lopettamiseen / vaihtamiseen?

3. Teema: Sitoutuminen

Mikä on käsityksesi koetko olevasi kotisiivousalalla 2 vuoden kuluttua?

Mitä lähitulevaisuuden suunnitelmia sinulla on työn suhteen?

Minkälaiseksi koet parityöskentelyn kotisiivouksessa?

Miten näet parhaiten siirtymien tapahtuvan asiakkaalta toiselle?

Miten näet siivousvälineiden kuljetuksen mukana?

Minkälaisia palkkioita toivoisit työstäsi?

Miten koet palkkasi vastaavan työtehtäviä?

Mitkä olisivat syyt, miksi vaihtaisit työpaikkaa?

Liite 2 Esimiesten teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Ikä?

Tutkinto?

Esimieskokemusta vuosina?

Kauanko olet ollut siivoustyön esimiehenä nykyisen työnantajan palveluksessa?

1. Teema: Johtaminen

Kuvaile omaa esimiestapaasi.

Millaiseksi koet oman esimiestyylin/toimintatavan?

Millaiseksi koet suhteesi siivoojiin? ja muuhun työryhmään?

Käytännön järjestelyt siivoustyössä

Mitkä ovat siivoojan tehtävätehtävät siivoustyössä?

Millaiseksi koet siivoojien käytännön työvuorojen järjestelyt?

Onko joku ylityöllistetty tiimi/henkilö?

Haluaisiko joku muu tehdä enemmän? Kuinka tähän voisi mielestäsi vaikuttaa?

Minkälaisilla perusteilla siivoustyön tekijät on valittu?

Millaisena koet palvelualueen ryhmähengen ja ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen?

Millä tavalla siivooja voi itse vaikuttaa työalueeseen? Siivoaako sama siivooja aina samoja alueita?

Miten annat palautetta? Miten palautejärjestelmä toimii?

Miten koet poissaolojen järjestelyt? onko niitä?

Miten koet siivoojien vaihtuvuuden? onko sitä?

1. Teema: Sitoutuminen

Mitä käsität sanalla sitoutuminen? Entä sitouttaminen?

Onko sitoutumisella merkitystä kotisiivouksessa? - Entä siivoustyövuosien pituudella?

Miten havaitset, että siivooja on sitoutunut työhönsä?

Miten koet siivoojan sitoutumisen / sitouttamisen?

Suosittelko jotain toimintatapoja, jotka ovat mielestäsi edesauttaneet sitoutumista?

Miten koet, onko nuorissa ja vanhoissa ihmisissä eroa sitoutumisen kannalta?

Arvioi omaa merkitystäsi/ toimintatapaasi sitoutumisen vahvistajana.

2. Teema: Motivaatiotekijät

Mitä käsität sanalla motivaatio?

Miten saat siivoojat motivoitumaan? mistä huomaat sen?

Miksi mielestäsi hakeudutaan töihin kotisiivoukseen?

Miten palaute vaikuttaa siivoojiin?

Miten kannuste vaikuttaa siivoojiin?

Miten tulisi suhtautua sellaiseen siivoojaan, joka ei hoida tehtäviään ajoissa tai edes saavu paikalle?

Miten sairaslomia voidaan mielestäsi ehkäistä?

Miten poissaolot näkyvät tiimin toiminnassa?

Miten muut esim. samassa tiimissä /alueella työskentelevät siivoojat voivat vaikuttaa sairaslomiin?

Sitouttamista edistävät toimintatavat yrityksen näkökulmasta

Miten kannustejärjestelmä mielestäsi toimii?

Millaiseksi olet kokenut siivoustyövälinejärjestelyt?

Millaiseksi koet parityöskentelyn kotisiivouksessa?

Miten koet palveluesimiehen työtehtävät: työnjohto, myynti, asiakaspalvelu?

Miten mielestäsi toteutuvat yrityksen arvot toiminnassa?

Liite 3 Teemahaastatteluun osallistuneiden taustatiedot

Kotisiivoojien teemahaastatteluun osallistujat

	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4	Vastaja 5
Ikä	28v.	32v.	24v.	21v.	29v.
Mikä tutkinto sinulla on?	ei ole	ei ole	ei ole	ei ole	ei ole
Miten kauan olet ollut siivousalalla?	7-8v	18v.	9kk	1v.	3,5v.
Minkä ajan olet ollut juuri tässä yrityksessä?	7kk	9kk	9kk	11kk	2kk

Esimiesten teemahaastattelun osallistujat

	Vastaja 1	Vastaja 2	Vastaja 3	Vastaja 4
Ikä	33v.	50v.	52v.	48v.
Mikä tutkinto sinulla on?	Restonomi Amk	DI, MBA	-	Restonomi Amk
Minkä verran sinulla on esimieskokemusta?	3,5v	16v.	12v.	11v.
Kauanko olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?	10v.	16v.	5v.	10v.

