



## **Tiiminvetäjien sitoutuminen organisaatioon työnkuvausmuutok- sessa**

Sanni Kautiainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Master-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Sanni Kautiainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tiiminvetäjien sitoutuminen organisaatioon työnkuvausmuutoksessa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 43 + 9
<p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona kaupan alan yritykselle. Opinnäytetyön aiheeksi valittiin tiiminvetäjien sitoutuminen työnkuvausmuutoksen yhteydessä. Yritys päätti strategiapäivityksen yhteydessä uudistaa työnkuvaukset vastaamaan nykypäivän tarpeita ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kaikki työnkuvaukset uusittiin 1.1.2022 alkaen ja prosessi päättyi 30.4.2022. Aihe oli ajankohtainen organisaatiossa ja työnkuvauksen muutokseen valmistautuminen käynnistyi samanaikaisesti tämän opinnäytetyön kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää kehittämissuunnitelma tiiminvetäjien sitoutumisen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Tässä työssä käsitellään vain organisaatioon sitoutumista. Opinnäytetyön tutkimusosioista rajataan pois tiiminvetäjien ikä, kokemusvuodet ja paikkakunta. Tutkimusosioista pois rajatut asiat eivät ole olennaisia tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus aikataulun ja tutkittavan ilmiön vuoksi, sillä toimeksiantajayritys oli jo tehnyt päätöksen työnkuvauksen muutoksen aikataulusta ja päättänyt työnkuvauksen sisällön. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui kolmen teeman ympärille, joita olivat vuorovaikutus, merkityksellisyys ja palkkiot. Teemojen avulla luotiin myös haastattelurunko tutkimukseen.</p> <p>Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska tutkimuksessa haluttiin syventää ymmärrystä organisaatioon sitoutumiseen. Samalla haluttiin tutkia sitoutumisen kehittämisen merkitystä tutkimuksen osallistujille. Teemahaastattelut toteutettiin työnkuvausmuutoksen implementoinnin jälkeen 12.7.-9.8.2022 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että tiiminvetäjien sitoutuminen on melko hyvällä tasolla. Sitoutuneet tiiminvetäjät kokivat työnsä merkitykselliseksi, urapolkua edistäväksi ja motivoivaksi. Vähemmän sitoutuneet tiiminvetäjät eivät kokeneet nykyistä työnkuvaa itselleen motivoivana tai eivät nähneet etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. Teemahaastattelujen vastauksissa toistui kehittämissuunnitelmaa, joita on hyödynnetty tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmaa. Kehittämissuunnitelma oli luoda palautejärjestelmä tiiminvetäjille. Jatkokehittämissuunnitelmana oli luoda uusi palkkausjärjestelmä tiiminvetäjille.</p>
<b>Asiasanat</b> sitoutuminen, merkityksellisyys, osaamisen kehittäminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Aiheen taustaa .....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Rajaukset .....	3
1.4	Opinnäytetyöraportin rakenne .....	4
2	Sitoutuminen työelämässä .....	5
2.1	Sitoutuminen työntekijän näkökulmasta .....	5
2.2	Työn merkityksellisyys .....	8
2.3	Työnkuvamuutokset ja sitoutuminen .....	11
2.4	Organisaation viestintä ja vuorovaikutus .....	15
2.5	Sitoutumisen mittaaminen .....	18
2.6	Viitekehys kehittämiselle .....	20
3	Menetelmät .....	21
3.1	Lähestymistapa .....	21
3.2	Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä .....	22
3.3	Aineiston analyysimenetelmät .....	24
3.4	Kehittämisen prosessin kuvaus .....	25
4	Haastattelujen toteutus ja analyysi .....	26
4.1	Taustatyö ja haastattelujen ennakkovalmistelut .....	26
4.2	Haastattelujen toteutus .....	27
4.3	Tiimin vetäjien sitoutumisen nykytila .....	28
4.4	Palkkiot ja hyöty .....	30
4.5	Vuorovaikutus .....	31
4.6	Merkityksellisyys .....	32
4.7	Keskeiset löydökset .....	34
5	Kehittämissuunnitelma .....	35
5.1	Kehittämissuunnitelma organisaatiolle .....	35
5.2	Jatkokehittämisideat .....	37
6	Pohdinta .....	38
6.1	Johtopäätökset .....	38
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	38
6.3	Opinnäyteprosessin ja luotettavuuden arviointi .....	39
6.4	Toimeksiantajan palaute .....	40
	Lähteet .....	41
	Liitteet .....	1

Liite 1. Tiiminvetäjän työnkuvaus .....	1
Liite 2. Myymäläpäällikön ohjeistus valmistautumiseen .....	3
Liite 3. Ohje myymäläpäällikölle keskustelun käymiseksi tiiminvetäjän kanssa .....	4
Liite 4. Kutsu ja ennakkotehtävä tiiminvetäjille Kick-offiin.....	6
Liite 5. Haastattelurunko teemahaastatteluihin .....	7
Liite 6. Haastatteluja pohjustava päivitys yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa .....	8
Liite 7. Toinen päivitys yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa koskien tulevia haastattelupyynnöitä .....	9
Liite 8. Teams-haastattelukutsun yhteydessä oleva saatekirje.....	10

# 1 Johdanto

. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kilpailukyvyyn edistäjänä on yksi merkittävimmistä asioista, joita organisaatiot voivat nykypäivänä valita osaksi strategiaansa. Menestyvät yritykset panostavat työntekijöihinsä ja pitävät henkilöstöä yhtenä menestyksensä tärkeimpinä kulmakivinä. Tällaiset yritykset myös sijoittuvat korkealle yritysten henkilöstökäytänteitä mittaavissa listauksissa. Organisaatiot tietävät jo työhyvinvoinnin vaikutukset sitoutumiseen ja motivaatioon, ja sitoutumisesta puhuttaessa etenkin merkityksellisyys on noussut avainasemaan.

## 1.1 Aiheen taustaa

Aihe on valittu opinnäytetyöhön siksi, että toimeksiantajayritys on valinnut strategiapäivityksen yhteydessä yhdeksi strategian osa-alueeksi niin sanotun voittajatiimin luomisen. Samalla tiiminvetäjien työnkuvaus on päivitetty vastaamaan paremmin nykypäivän vaatimuksia ja selkeyttämään työn sisältöä. Tiiminvetäjien työnkuva on muuttunut asiantuntijatyöstä johtamiseksi. Kilpailukyky turvataan muun muassa sillä, että työnkuvausten muutoksella saadaan aikaan laajempaa osaamista henkilöstön keskuudessa, jolla turvataan toimintaa muuttuvissa olosuhteissa. Sen tarkoituksena on myös madaltaa organisaation hierarkkista rakennetta mahdollistamalla itsenäisempi päätöksenteko ja tiedon jakautuminen eri työtehtävien välillä. Tiiminvetäjä on myymäläpäällikön alaisuudessa toimiva myymälähenkilökunnan lähiesihenkilö.

Kehittämistutkimuksen toimeksiantajayritys on ruotsalainen vähittäiskaupan yritys, joka toimii pääosin pohjoismaissa ja jossa työskentelee noin 5000 työntekijää. Yritys on perustettu 1900-luvun alussa Ruotsissa. Ensimmäinen myymälä avattiin Ruotsissa 1920-luvulla. Suomessa yritys on toiminut 2000-luvun alusta. Yritys on pyrkinyt keskittämään myymälöitä kauppakeskuksiin sekä vilkkaisiin kauppakeskittyimiin. Suomen myymälät ovat jaettu kolmeksi alueeksi, joissa jokaisessa on aluepäällikkö. Aluepäällikkö toimii myymäläpäälliköiden esihenkilönä ja myymäläpäällikkö toimii tiiminvetäjien esihenkilönä. Tällä hetkellä Suomessa on 40 myymälää. Jokaisessa myymälässä toimii myymäläpäällikkö, 1–2 tiiminvetäjää ja useita osa-aikaisia tai kokoaikaisia myyjiä.

Yritys mittaa henkilöstön sitoutumista kolme kertaa vuodessa henkilöstökyselyn yhteydessä. Henkilöstökysely on ulkopuoliselta toimijalta hankittu palvelu ja toimeksiantajayritys on käyttänyt kyselyä usean vuoden ajan. Kyselyssä sitoutumista mittaavia kysymyksiä ovat

- Oletko motivoitunut työssäsi?
- Oletko ylpeä siitä, että olet töissä organisaatiossa?
- Nautitko työstäsi?
- Oletko valmis lisäponnisteluihin tehdäksesi organisaatiosta entistä menestyvämmän?
- Tiedätkö mitä sinun odotetaan saavuttavan päivittäisessä työssäsi?
- Työskenteletkö tiimisi tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Tunnetko organisaatiosi yleiset tavoitteet?

- Ymmärrätkö, kuinka tiimisi tekemä työ tukee organisaation tärkeimpien tavoitteiden saavuttamista?

## 1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä kehitetään työnkuvauksen muutoksen yhteydessä tiiminvetäjien sitoutumista organisaatioon toimeksiantajayrityksessä. Yritys on strategiapäivityksen yhteydessä päättänyt uudistaa työnkuvaukset vastaamaan nykypäivän tarpeita ja henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kaikki työnkuvaukset uusittiin 1.1.2022 alkaen ja merkittävin uudistus tapahtui tiiminvetäjän työnkuvauksessa. Opinnäytetyö käsittelee ainoastaan tiiminvetäjien työnkuvausmuutosta ja sitoutumista. Työnkuvausuudistuksen ajanjakso on 1.1.-30.4.2022.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten työnkuvauksen uudistaminen vaikuttaa tiiminvetäjien sitoutumiseen. Tavoitteena on myös kehittää tiiminvetäjien sitoutumista tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella. Opinnäytetyön toissijaisena tavoitteena on teoriaan pohjautuen selvittää, auttaako saadut vastaukset määrittämään tiiminvetäjien sitoutumisen tason. Organisaation yhdeksi tärkeäksi strategiseksi tavoitteeksi on valittu henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutumisen kehittäminen. Opinnäytetyön tutkimusosion avulla selvitetään toimeksiantajayrityksen tiiminvetäjien sitoutumisen nykytila ja laaditaan kehittämissuunnitelma tai kehittämissuunnitelmaa työnkuvauksen päivittämisen tai muuttamisen käyttämisestä sitoutumisen vahvistamiseen. Yrityksessä on aikaisemmin ollut käytössä työnkuvausten liitteenä olevia roolikuvauksia, osassa työnkuvauksista roolikuvausta ei ole ollut ollenkaan. Organisaatio odottaa, että työnkuvauksen päivittäminen selkeyttää toimipisteiden toimintaa ja että koko Suomessa noudatetaan samoja työnkuvauksia.

Tutkimuskysymykset ovat:

K1: Mitkä asiat sitouttavat työntekijöitä yritykseen?

Tähän kysymykseen saadaan vastaus kirjallisuuskatsauksesta.

K2: Miten työnkuvauksen muutos vaikuttaa tiiminvetäjien sitoutumiseen?

Tutkimukseen sisältyvä teemahaastattelu antaa kokonaiskuvan siitä, miten työnkuvauksen muutos vaikuttaa tiiminvetäjien sitoutumiseen. Yritys on halunnut työnkuvauksen päivittämisellä lisätä tiiminvetäjien sitoutumista. Haastattelujen yhteydessä voidaan muodostaa hyvä käsitys siitä, onko työnkuvauksen päivittäminen merkityksellinen sitoutumista ja jatkamisaikkeitä käsitellessä. Teemahaastattelujen tulosten valmistuttua niitä verrataan teoriaan. Jotta tähän tutkimuskysymykseen voidaan vastata, tarvitaan edustava otos tutkimuksen kohteena olevasta ryhmästä. Koska

tutkimuksen kohderyhmä on valittu työtehtävän mukaan, on jokainen vastaaja yhtä tärkeä tutkimuksen edustavuutta arvioitaessa.

K3: Miten sitoutumista voidaan organisaatiossa kehittää?

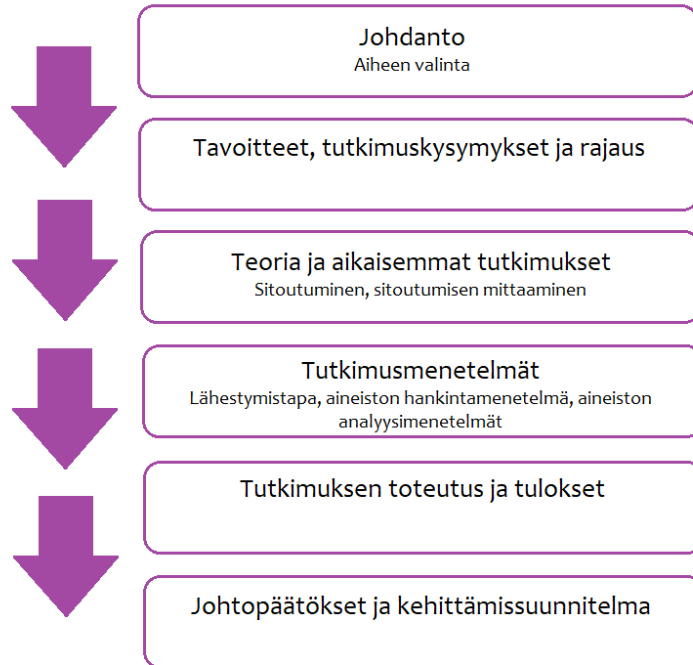
Opinnäytetyön kehittämistä käsittelevä osio on sitoutumisen kehittäminen, jossa yhdistyvät kirjallisuuskatsaus ja toteutettu tutkimusmenetelmä. Näiden pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma tai kehittämis ehdotus toimeksiantajaryitykselle. Tutkimuksen kehittämisosio vastaa tähän tutkimuskysymykseen.

### **1.3 Rajaukset**

Aiheesta rajataan pois työntekijöiden henkilökohtaisen elämän vaikutukset organisaatiossa käyttäytymiseen ja sitoutumiseen, sillä tässä työssä käsitellään vain organisaation sisällä tapahtuvaa sitoutumista, joihin organisaatio ja työntekijä voivat vaikuttaa. Opinnäytetyöstä rajataan pois muiden organisaation työnkuvausten muutokset ja niiden vaikutukset, koska tähän työhön on valittu vain tiiminvetäjien työnkuvauksen muutos. Lisäksi opinnäytetyöstä rajataan pois tiiminvetäjien ikä, kokemusvuodet tai paikkakunta, koska ne eivät ole merkityksellisiä tämän tutkimuksen tulosten kannalta. Opinnäytetyö sisältää työnkuvausmuutoksen ajanjakson 1.1.-30.4.2022 ja sen jälkeisen kolme kuukautta kestäväen ajanjakson, jolloin haastattelut on toteutettu.

## 1.4 Opinnäytetyöraportin rakenne

Alla olevassa kuvassa 1 on esitelty opinnäytetyöraportin eteneminen.



Kuva 1. Opinnäytetyöraportin eteneminen



## 2 Sitoutuminen työelämässä

Tässä luvussa käsitellään työntekijöiden sitoutumista organisaatioihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain organisaatiolliseen sitoutumiseen, kuten sitoutumiseen työyhteisöön, ammattiin tai uraan. Luvussa käsitellään sitoutumisen ilmenemismuotoja, sitoutumisen hyötyjä organisaatiolle ja työntekijälle. Luvun puolivälissä käsitellään sitoutumista työn merkityksellisyyden ja työmotivaation näkökulmasta ja luvun lopussa esitellään keinoja ja mahdollisuuksia sitoutumisen johtamiseen ja kehittämiseen organisaatioissa.

### 2.1 Sitoutuminen työntekijän näkökulmasta

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tunneperäiseen (affective), normatiiviseen (normative) ja jatkuvuussitoutumiseen (continuance). Jokaiselle kategorialle on ominaista tietynlainen tunnetila tai ajattelutapa. Tunneperäinen sitoutuminen on emotionaalinen kiintyminen ja halu pysyä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen yhdistetään velvollisuudentuntoon ja jatkuvuussitoutuminen tietoisuuteen lähtemisen kustannuksista. (Meyer & Allen 1997, 11.) Smith, Farmer ja Yellowley (2012, 70.) jakavat sitoutumisen tunneperäiseen, kognitiiviseen ja käyttäytymissitoutumiseen. Vaikka käytetyt termit eroavat hieman toisistaan, ovat niihin yhdistetyt ominaisuudet sisällöltään samankaltaiset. Suurimmat erot muodostuvat jatkuvuussitoutumisen ja käyttäytymissitoutumisen välille, kun jatkuvuussitoutumisessa työntekijä tiedostaa lähtemisensä kustannukset itselleen ja organisaatiolle ja käyttäytymissitoutumisessa työntekijä haluaa tehdä enemmän organisaation eteen. Alla olevassa taulukossa 1 on listattu kolme sitoutumisen kategoriaa, niiden vaikutukset ja käyttäytymismallit.

Taulukko 1. Sitoutumisen komponentit ja vaikutukset (mukaillen Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017)

Organisaatioon sitoutumisen komponentit	Tunneperäinen sitoutuminen	Normatiivinen sitoutuminen	Jatkuvuussitoutuminen
Perusajatus	Halu kuulua joukkoon ja usko organisaation päämääriin	Velvollisuudentunto	Työntekijä ei halua menettää jo saavutettuja etuja
Ajattelutapa	"Minä haluan tätä"	"Tämä on velvollisuuteni"	"Minun on pakko"
Vaikutus	Mahdollisuus osallistua, identiteetin rakentuminen suhteessa organisaatioon	Tarve suorittaa vastapalveluksia organisaatiolle	Havainto sijoittamansa panoksen menettämisestä, lähteminen ei ole vaihtoehto
Käyttäytymismalli	Motivoitunut, vähentää poissaoloja, parantaa suorituksia	Halua antaa panoksensa organisaation hyväksi, heikompi suhde ihmisiin tai organisaatioon yleisesti	Ei anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen säilyttääkseen työpaikkansa

Sitoutuminen on käsite, minkä avulla voidaan ennustaa erilaisia tuloksia, mitä tulee työntekijään itseensä, tiimin tai organisaation tuloksiin. Vahvasti työlleen omistautuneet työntekijät osoittavat parempaa suoritusta työroolissaan ja parempia taloudellisia tuloksia. Lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat luovempia, innovatiivisempia ja ovat taipuvaisempia auttamaan kollegoitaan. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana on tehty yhä useampia tutkimuksia työhön sitoutumisesta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että työntekijän sitoutuminen työhön vaihtelee tilanteen mukaan. Työntekijät ovat sitoutuneimpia silloin, kun he tekevät haastavia tehtäviä tarpeeksi lyhyissä jaksoissa, kun he ovat palautuneet hyvin ja silloin kun heillä on pääsy erilaisiin resursseihin. Monissa tutkimuksissa on keskitytty tutkimaan tekijöitä, jotka saattavat ennustaa työn ja henkilökohtaisten resurssien epäsuoraa vaikutusta työhön sitoutumiseen. Esimerkiksi työn uudelleen suunnittelulla saattaa olla positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen, koska se luo uusia työresursseja. (Bakker & Albrecht 2018, 5.)

Työhön sitoutumisen katsotaan olevan positiivinen tila, jolle ominaista on tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työtehtävien omaksuminen. Se on motivaatiotila, joka kuvastaa yksilön halukkuutta panostaa organisaation menestykseen. Tarmokuudella viitataan henkiseen sitkeyteen, sinnikkyyteen, vaikeina aikoina selviytymiseen ja fyysiseen jaksamiseen. (Schaufeli & Bakker 2010; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002, 74.) Työlle omistautumiselle on ominaista työstä saatava ylpeys, inspiraatio ja merkityksellisyys. Työtehtävien omaksuminen viittaa työhön keskittymiseen, jolloin aikaa kuluu nopeasti ja työstä on vaikea irrottautua. Sitoutuminen on kestävä mielentila, joka samalla tukee henkilökohtaisten voimavarojen sijoittamista työsuoritukseen. Se on samalla positiivista energiaa, joka palvelee organisaation tavoitteita. (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel 2014, 390–391.)

Monet tutkimukset toteavat, että työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu merkittävästi, kun he saavat organisaation tuen, runsaasti kehittävästä palautetusta, mahdollisuuden toteuttaa itseään ja luottamuksellisen työympäristön. Korkeimmat sitoutumisen luvut on mitattu silloin, kun työntekijöillä on ollut mahdollisuus kasvaa ja kehittyä organisaation sisällä. Se vaatii huomattavaa panostusta ja tukea organisaatiolta. Oppiva organisaatio ei vain tarjoa työntekijöilleen uusia taitoja, vaan lisää panostusta työntekoon, tiimityöskentelyn tehokkuutta ja sitoutumista organisaatioon. (Garg & Malik 2020, 1074–1078.)

Moni tutkimus on keskittynyt siihen, miten henkilöstöjohtamista voidaan muuttaa tai kehittää, kun puhutaan sitoutumisesta organisaatioon. Itse sitoutumistutkimuksessa korostuu huomattavasti monipuolisempi valikoima asioita, kuin se, miten henkilöstöä johdetaan. Ennen työntekijän sitoutumista organisaatioon, hänen tulee ymmärtää, miten hän itse muuttuu organisaatioiden muutoksen rinnalla ja miten hän itse määrittelee organisaation. Työntekijä ei sitoudu yksinään organisaatioon,

vaan hän voi sitoutua myös muihin työntekijöihin luomaansa tunnesiteeseen. Organisaatioiden perinteisten sitoutumisen keinojen heikentyessä on ollut pakko löytää uusia sitouttamisen keinoja, kuten vastuun jakaminen erilaisten roolien välillä. Näin organisaation kilpailukyvyllä merkittäviä tietotaitoja ei menettäisi työpaikan vaihdosten myötä. (Heiskanen, Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta 2019, 67–68.)

Meyerin ja Allenin mukaan sitoutumisella organisaatioon on oltava työntekijää itseään hyödyttäviä tekijöitä, miksi kukaan muuten sitoutuisi työhönsä. Työsuhde organisaatioon tarjoaa mahdollisuuden taloudelliseen turvaan, mutta on epätodennäköistä, että pelkkä rahallinen hyödyke luo sen kaltaista sitoutumista, mitä yllä olevissa kappaleissa on esitelty. Meyer ja Allen ehdottavat, että organisaation tarjoamat muut asiat olisivat yhtä tärkeässä asemassa kuin raha, kuten mahdollisuus tehdä tärkeää ja itseään haastavaa työtä, kehittyä ihmisenä ja oppia uusia taitoja. Sitoutumisella ei kuitenkaan ole aina vain positiivisia vaikutuksia, vaan se saattaa johtaa liialliseen ajan ja energian käyttöön työn puolesta. Silloin aikaa ei välttämättä hyödynnetä tarpeeksi palautumiseen, vapaa-aikaan ja itsensä kehittämiseen. Meyer ja Allen myös muistuttavat, että sitoutuminen ei ole aina positiivinen käsite, jolla on positiivisia vaikutuksia. Työntekijä voi olla niin sanotusti pakotettu sitoutumaan organisaatioon, jos hänen urapolkunsa ei ole ollut toivotusti etenevä. Tällöin työntekijä on saattanut jo kadottaa aidon innostuksensa organisaatiota kohtaan, mutta ymmärtää, että mikään muu organisaatio ei tule tarjoamaan hänelle samaa asemaa ja etuja, mitä nykyinen organisaatio tarjoaa. (Meyer & Allen 1997, 3–4.)

Viitala (2021, luku 2.6) yhdistää sitoutumisen ja psykologisen sopimuksen samaksi käsitteeksi. Myös monet muut tutkijat ovat kiistelleet psykologisen sopimuksen käsitteestä organisaatioon sitoutumisen ympärillä. (Meyer & Allen 1997, 14.) On kuitenkin yleisesti tunnetumpaa puhua psykologisesta sopimuksesta työnantajan ja työntekijän välisenä sanattomana sopimuksena, jossa työnantaja odottaa saavansa työntekijältä työsuorituksen palkkiota vastaan ja työntekijä odottaa saavansa palkkion tekemästään työsuorituksesta. Palkkio voi olla taloudellinen, kuten palkka tai palkkio tai luontainen, kuten kunnia tai vastuu. (Smith ym. 2012, 9–10.) Useimmat työntekijät haluavat tekemänsä työpanoksen näkyvän palkassa. Sen rinnalla hyvä ja reilu johtaminen sekä suunnitelmallinen urapolku vahvistavat sitoutumista. Erityisesti hyvä johtaminen on asia mikä saa työntekijät sitoutumaan työhön. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 43.)

Veikkaus toteutti vuonna 2017 kyselyn rahapelivoittajille, jotka olivat voittaneet jostain Veikkauksen pelistä tunnistautuneena yli 500000 euroa vuosina 2007–2017. Vastaajia oli 78 henkilöä ja heistä puolet oli päävoiton saaneita. Vastaajista 29 prosenttia jatkoi työssään samaan tapaan kuin aikaisemmin. 15 prosenttia vastaajista irtisanoutui työstään. (Veikkaus Oy 2017.) Yksi voittajista sanoi haastattelussa, että hän päätti jäädä töihin, koska työ rytmittää elämää ja hänen jatkaessa

työssään työnantaja ei joudu palkkaamaan ja perehdyttämään uutta työntekijää hänen tilalleen ja käyttämään siihen resursseja (Turun Sanomat Oy 2012). Vastauksista voidaan todeta, että vastaajat ovat sitoutuneita työhönsä pääosin tunneperäisesti ja normatiivisesti. Työ tuo elämään sisältöä, merkitystä ja sosiaalisia suhteita (tunneperäinen). Lisäksi työnantaja huomioitiin jatkamispäätöstä tehtäessä (normatiivinen).

## 2.2 Työn merkityksellisyys

Selkeys, viestintä ja vuorovaikutus korostuvat paljon työhön sitoutumisessa. Kun työntekijät kokevat tekevänsä jotain merkityksellistä ja pääsevät mukaan päätöksentekoon, he sitoutuvat työhönsä voimakkaammin. Organisaation tavoitteet ja päämäärät ovat keskeisiä merkityksellisyyden kannalta. Myös organisaation kulttuuri, toimintatavat ja käytännöt määrittävät paljon työn merkityksellisyyttä. Seuraavat maamerkit tulisi olla jokaiselle työntekijälle selvillä:

- Missio, miksi olemme täällä, ketä varten
- Arvot, millainen yritys olemme, millainen haluamme olla
- Visio, mihin olemme matkalla
- Resurssit, mitä meillä on ja mitä tarvitsemme menestyäksemme
- Strategia, mitä valintoja aiomme tehdä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 266–268.)

Organisaatiolle tärkein tehtävä on mission, olemassaolon tarkoituksen määrittäminen. Sen tulee olla selkeä, asiakaslähtöinen, kannustava ja jotain sellaista, mistä työntekijät saavat olla ylpeitä myös tulevaisuudessa. Pelkkä rahan tekeminen ei riitä missioksi, vaikka se onkin yleisesti liiketoiminnan tarkoitus. (Aaltonen ym. 2020, 266–268.)

Jos organisaation kulttuuri ja johtaminen eivät ole olleet aikaisemmin hyvällä tasolla, vaatii niiden rakentaminen pitkäjänteisyyttä. Mutta kun tuloksia alkaa näkyä, parantaa se organisaation uskottavuutta ja työn palkitsevuutta. Palkitsevassa työssä työntekijä pääsee kokemaan tarkoituksen tunteita, arvostusta, yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamista. Motivoivan ja merkityksellisen työn elementtejä ovat:

- Tarkoituksen kokeminen
- Omistajuuden tunne omasta työstä
- Työn vaihtelevuus
- Vaikutusmahdollisuudet
- Mielekkäät sosiaaliset kohtaamiset työssä ja sen ulkopuolella (Berlin 2019, 17–19.)

Kun työ tuntuu palkitsevalta ja merkitykselliseltä, syntyy positiivisia vaikutuksia, kuten lisääntynyt työhyvinvointi, sitoutumisen vahvistuminen, korkeampi työtyytyväisyys ja parempi työhyvinvointi.

(Berlin 2019, 21.) Työntekijät yhdistävät merkityksellisyyden vahvasti kiitoksen ja tunnustuksen saamiseen omasta työstään. (Bailey & Madden 2016, luku 1).

Sitoutumistutkimuksissa esiintyneitä odottamattomia merkityksellisyyden piirteitä:

1. Omien henkilökohtaisten rajojen laajentaminen. Yksilöt voivat kokea työnsä merkitykselliseksi silloin, kun se vaikuttaa muihin enemmän kuin heihin itseensä. Kun ihmiset puhuvat merkityksellisestä työstä, he puhuvat usein työnsä vaikutuksesta muihin yksilöihin, ryhmiin tai yhteiskuntaan.
2. Liikutuksen tunne. Ihmiset kokevat työnsä merkitykselliseksi erityisesti silloin, kun hetkiin liittyy sekavia, epämiellyttäviä tai jopa tuskallisia tunteita. Merkityksellinen hetki voidaan kokea silloin, kun saadaan haastava tilanne hoidettua oman ammattitaidon avulla.
3. Hajanaisuus. Merkityksellisyyttä ei välttämättä koeta koko ajan, vaan yksittäiset huippukokemukset voivat tuoda työhön merkityksellisyyttä. Joskus työprojektin päätteeksi voi tuntea itsensä voittajaksi, kun asiat tuntuvat onnistuneen todella hyvin.
4. Pohdiskelu. Merkityksellisyyttä koetaan harvoin tässä hetkessä. Saattaa olla helpompaa katsoa taaksepäin jo tehtyä työtään ja yhdistää siihen saavutuksensa.
5. Henkilökohtaisuus. Työn merkityksellisyys on enemmän kuin pelkkä tunne. Esimerkiksi yrittäjä saattaa perustaa yrityksen, jotta tärkeä henkilö olisi hänestä ylpeä. Asianajaja voi kokea merkityksellisyyttä, kun hänen palvelujaan suositellaan ja hän kokee olevansa luotettu. (Bailey & Madden 2016, luku 2.)

Tutkimuksissa, jotka on toteutettu viimeisen vuosikymmenen aikana, on osoitettu merkityksellisyyden ja tarkoituksen kokemisen olevan työntekijöille tärkeämpää kuin muut työn osa-alueet kuten palkka, palkkiot tai ylennykset. Merkityksellisen työn tekeminen voi olla erittäin motivoivaa, mutta esimerkiksi sitä, miten merkityksellisyyttä koetaan ja johtamisen vaikutusta siihen on tutkittu tois- toiseksi vähän. Bailey ja Madden toteuttivat haastattelun 135 henkilölle, jotka työskentelivät kymmenessä erilaisessa työtehtävässä. Kun he kertoivat työnsä merkityksellisyydestä, huomattiin sen olevan todella yksilöllinen kokemus ja useat haastateltavat huomasivat sen vasta haastattelun aikana, kun he pohtivat oman työnsä merkityksellisyyttä itselleen ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Heidän tutkimuksensa osoitti myös, että johtamisen laatua ei mainittu, kun puhuttiin merkityksellisestä työstä, mutta huono johtaminen oli merkityksellisyyden suurin tuhoaja. (Bailey & Madden 2016, luku 1.)

Merkityksellisyys työssä voi olla yhteiskunnallisen merkityksellisyyden kokemista, esimerkiksi yrityksen ilmastotavoitteet ja niihin liittyvä missio voi lisätä merkityksellisyyttä. Joillekin merkityksellisyys on kiitoksen kuuleminen tehdystä työstä, koska palautteen saaminen tuo arvostuksen tunnetta työntekijälle. Monissa tutkimuksissa on käsitelty sukupolvien eroavaisuuksia myös merkityksellisyyden kokemisessa, ja tutkimusten mukaan nuoremmat sukupolvet kokevat tärkeäksi oman urakehityksen sekä organisaation vaikutuksen työelämän kehittymiseen. Merkityksellisen työn käsite on siis vaihteleva ja siihen ei vaikuta organisaation koko. Merkityksellisyyttä työhön voivat tuoda kohtaamiset asiakkaiden kanssa, moni mainitsi myös tunteen siitä, että voi omalla työllään

auttaa muita. Yrityksen tulisi pystyä määrittämään tärkeimmille sidosryhmilleen, etenkin työntekijöilleen, toimintansa tarkoitus. Tarkoituksen tulisi olla sellainen, mikä ei ole sidottu aikaan. Ihmiset haluavat olla osa itseään suurempaa tarinaa. (Kilpinen 2022, 114–117, 120.)

Odotukset organisaatioita kohtaan ovat lisääntyneet ja moninaistuneet ajan myötä. Nuorempien sukupolvien sanotaan haluavan vaihtaa työnantajaa nopeasti, jotta he saavat mahdollisimman laajan työntekijäkokemuksen. Myös organisaation tarkoitus on tärkeämpi kuin brändi, jolle työskennellään. Yhteisen tarkoituksen on sanottu johtavan parempaan työsuoritukseen. Kansainväliset organisaatiot palkkaavat jo nyt työntekijöitä eri maista ja kulttuureista, mikä lisää panostusta organisaatioiden kulttuuriin, työhyvinvointiin ja moninaisuuteen, jotka nähdään tärkeinä merkityksellisyyden kannalta. Kaikki eivät kuitenkaan allekirjoita väitettä nuorempien sukupolvien halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa usein. Heidän sanotaan vain etsivän merkitystä. (Deloitte 2021, 12.)

Yrityksen arvot auttavat tekemään päätöksiä ja asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Arvojen kuvaaminen ei ole helppoa, sillä ne ovat abstrakteja ja niitä käsitellään aina tunneperäisesti. Arvot auttavat työntekijöitä vaikeina aikoina, jos ei ole mitään muuta mihin tukeutua. Arvot ovat yksi merkityksellisyyden suurimmista voimavaroista, ja organisaatiot pystyvät osoittamaan arvonsa toiminnan ja päätösten kautta. Kehittämislle avoin organisaatio hyödyntää arvojaan ankkureina, ja helpottaa työntekijöiden sitoutumista, kun ihmiset tietävät miksi yrityksessä tehdään päätöksiä. Arvopohjainen yritys pystyy hiljalleen vahvistamaan toimintaansa, ja työntekijät työskentelevät ylpeyttä tuntien. (Huhtala & Villanen 2021, alaluku Arvot.)

### 2.3 Työnkuvamuutokset ja sitoutuminen

Organisaatioilla voi olla hyödynnettävänä erilaisia keinoja, joilla vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa vuorotellaan työntekijän oman vastuun ja organisaation vastuun välillä, mitä tulee sitoutumisen kehittymiseen ja vahvistamiseen. Monet tutkimukset viittaavat siihen, että henkilöstöjohtamisella on erittäin suuri rooli työntekijän sitoutumisessa, esimerkiksi muutosjohtamisen hallitsemisella. Se vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin sekä työhön liittyviin resursseihin. (Breevaart ym. 2014, 140.) Vahvistaakseen työntekijöiden sitoutumista ja menestystään organisaatioiden tulee luoda toiminnalleen merkityksellinen tarkoitus. Tarkoituksen luominen on keskeinen osa strategiatyötä ja luomisen apuna voidaan käyttää yrityksen historiaa, arvoja, perustajien tarinaa tai merkityksellisen tulevaisuuden visiota. Myös merkityksellisyyden eri näkökulmien ymmärtäminen on tärkeää. Työnantajan tulee vastata henkilön tarpeeseen kokea työnsä, osaamisensa ja elämänsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Jokaisen työntekijän rooli ja työpanos on pystyttävä yhdistämään organisaation tavoitteisiin. (Kilpinen 2022, 121, 125–126.)

Henkilöstöjohtamisessa on tärkeää huomioida, että sitoutuminen ei ole vain työntekijän käsissä, vaan työnantajan tulee pystyä osoittamaan sitoutumista työntekijää kohtaan. Tämä näkyy luottamuksena työntekijää kohtaan ja vaikuttamismahdollisuuksien antamisena. Työnantajan tulee antaa työntekijälle mahdollisuus kehittyä työssään ja käyttää kykyjään. Lisäksi työnantajan tulee pystyä pitämään yllä työntekijän luottamusta siitä, että työsuhte jatkuu. Alan mukaan terve vaihtuvuus henkilöstössä on kuitenkin hyväksi, koska sillä voidaan edesauttaa ajatustapojen ja osaamisen uudistumista. (Viitala 2021, luku 2.6.)

Jotta yritys voi menestyä, sen tulee kehittää sisäisiä resursseja. Jos se valitsee merkittäväksi kilpailutekijäksi yrityksen sisäiset toiminnot, kuten henkilöstön, tulee sen ylläpitää ajantasaista osaamista ja tarjota etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Jatkuvan parantamisen kulttuurissa organisaatiot rakentavat myönteistä muutuskulttuuria, jossa kannustetaan itsensä toteuttamiseen, keskustellaan avoimesti ja opitaan uusia asioita. Organisaation on tarjottava työntekijöilleen mahdollisuus kehittää organisaation toimintatapoja ja saada organisaatiolta kehitysmahdollisuuksia. (Ranta 2021, luku 1.) Meklin ja Ojala (2021, 25–27.) liittävät osaamis- ja oppimisstrategian merkittäväksi osaksi organisaatiostrategioiden onnistumista. Strategiaa laadittaessa tulee huomioida se, mitä henkilöstö voi oppia ja miten he voivat työtehtävissään kehittyä. Oikein toteutettuna henkilöstön oppiminen muuttuu merkittäväksi kilpailueduksi organisaatiolle.

Henkilöstön sitouttamisen keinoiksi luetaan muun muassa seuraavat asiat:

- Mielenkiintoiset ja sopivan kuormittavat työtehtävät
- Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön liittyviin asioihin ja kuulluksi tuleminen

- Kilpailukykyinen palkkaus tai muut edut, jotka kompensoivat palkkausta
- Hyvä johtaminen
- Mahdollisuus kehittyä työssä ja oppia uusia asioita
- Mahdollisuus työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen
- Usko organisaation tulevaisuuteen (Viitala 2021, luku 2.6.)

Organisaation vastuulla on tarkastella eri työtehtäviin liittyvän työmäärän tasapainoa. Jos tiettyyn rooliin sisältyy liikaa tehtäviä, saattaa se vaatia toisen tason, jolle työtehtäviä jaetaan. Liian tarkasti rajatut työnkuvaukset hidastavat ja pahimmillaan estävät uudistumista. Toimenkuviissa on oltava tänä päivänä liikkumavaraa, jotta organisaatiot voivat reagoida nopeasti muuttuviin työn vaatimuksiin. Lähtökohtaisesti tulee miettiä, mitä osaamista yrityksessä jo on ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan menestymiseen. Lähemmässä tarkastelussa saatetaan huomata, että kokonaisuus on muuttunut vuosien varrella ja toimenkuvat eivät ole enää tarkoituksenmukaisia. (Korhonen & Bergman 2019, 61.) Myös Hiila, Hakala ja Tukiainen tunnistavat roolien ylityöajan ongelman. Yhdelle työroolille saatetaan tyypillisesti osoittaa jopa kymmeniä eri tehtäviä, kun huomattavasti parempi vaihtoehto olisi 5–7 työtehtävää per rooli. Jokaisen työtehtävän kohdalla tulee myös miettiä, mitkä osaamisalueet ja taidot ja jopa luonteenpiirteet ovat siihen sopivia. (Hiila ym. 2019, luku 4.)

Työnkuvauksia uusittaessa olisi hyvä huomioida, miten työnkuvauksen tavoitteet on kirjattu ylös. Työnkuvauksen yhteydessä voidaan mainita, mitä lisäarvoa työntekijän työpanos tuottaa jatkossa. Työtehtävät voidaan listan sijasta esittää taulukon muodossa, jossa lisäarvo voidaan yhdistää suoraan työtehtäviin. Niiden avulla työntekijä voi itse tai esihenkilön kanssa jäsentää, miten odotukset vaikuttavat hänen työtehtäviinsä. Työtehtävien yhteyteen voidaan esimerkiksi liittää henkilöiden kuvia helpottamaan organisaatiarakenteen hahmottamista. Työnkuvauksen yhteydessä voidaan myös avata organisaatiomallia ja työtehtäviä videoesittelyn avulla. (Valpola 2021, 88–91.)

Organisaatiota uudistaessa tarvitaan usein työnkuvauksien muutoksia ja joskus henkilövaihdoksia. Silloin uudistumisen ydinjoukkoon saadaan asetettua henkilöitä, jotka ovat aidosti valmiita muutokseen. Vastuualueiden muuttamista saatetaan tarvita, jotta saadaan koko uudistuksen ydinryhmä työskentelemään yhdessä kokonaisuuden eteen. Pienetkin uudistukset työnkuvauksissa auttavat aikaansaamaan henkilökohtaista kehittymistä ja uusia näkökulmia. Työnkuvaa voidaan muokata esimerkiksi niin, että siihen sisältyy osa-alueita muista työnkuvauksista, jotta työntekijä voi vaikuttaa työllään suurempaan kokonaisuuteen. On myös varmistettava uuden päämäärän mukainen osaaminen ja asenne. Joskus asenne nousee suurempaan rooliin, mutta kyky tarttua nopeasti uusiin työtehtäviin on oltava jo valmiiksi. Uuden organisaatiokulttuurin tai toimintatapojen läpivienti voi



viedä jopa 3–5 vuotta ja sinä aikana paluu vanhaan voi tuntua houkuttevalta. Varsinkin pitkään samassa työtehtävässä toimineella työntekijällä voi kestää pitkään totutella uuteen toimintatapaan. Henkilöt, jotka tulevat mukaan muutoksen alkuvaiheessa, ovat yleensä avoimempia prosessille, sillä aikaisempia kokemuksia ei ole runsaasti. (Korhonen 2019, 86–87.)

Matalampi organisaatiohierarkia, mikä mainitaan tulevaisuuden suuntauksena, aikaansaa työtekijöiden luottamusta ja sitoutumista lisäävää läpinäkyvyyttä sekä sujuvoittaa prosesseja, kun päätöksentekoon ei tarvita enää useita hitaita vaiheita. Organisaatioiden tulee myös osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan mahdollistamalla heidän mielipiteidensä ja innovaatioidensa toteuttaminen. Kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen on todettu vaikuttavan suuresti yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja merkityksellisyyteen. Organisaatioiden tulee varmistaa, että ne panostavat työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen ja heidän kuuntelemiseensa myös jatkossa. (Deloitte 2021, 13.)

Aikaisemmat tutkimukset jakavat tunneperäisen sitoutumisen tutkimuksen osa-alueet kolmeen kategoriaan: Organisaation ominaisuuksiin, henkilön ominaisuuksiin ja työkokemuksiin. Useissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa on tuettu ajatusta siitä, että organisaatorakenteen hajauttamisen kehittävän tunneperäistä sitoutumista. Sille ei ole kuitenkaan annettu suurta painoarvoa. Sitoutumista käsittelevässä kirjallisuudessa on kiinnitetty myös huomiota siihen, minkälaisia toimintatapoja organisaatiossa on ja mikä koetaan oikeudenmukaisena. Jos organisaation toimintatavat koetaan oikeudenmukaisena, se vahvistaa erityisesti tunneperäistä sitoutumista yritykseen. Tunneperäiseen sitoutumiseen liitetään myös vahvasti myös tapa, jolla organisaatio viestii asioista ja perustelee tehtyjä päätöksiä. (Meyer & Allen 1997, 42–43.)

Henkilön ominaisuuksia ovat muun muassa arvot, työkokemus ja persoonallisuus. Meyer ja Allen toteavat teoksessaan, että aikaisempien tutkimusten perusteella esimerkiksi ikä ja sukupuoli eivät ole merkityksellisiä tekijöitä sitoutumisen kehittämisessä. Työkokemuksen määrä voi vaikuttaa sitoutumiseen pienissä määrin, sillä samassa organisaatiossa kerrytetty työkokemus auttaa vahvistamaan organisaatiotuntemusta ja sitouttaa työntekijää vielä pidempään työsuhteeseen. Siviilisäädellä tai koulutustasolla ei katsota olevan merkitystä tunneperäisen sitoutumisen kehittämisessä. Persoonallisuudella on merkitystä tunneperäisessä sitoutumisessa siten, että henkilöt, joilla on vahva halu kuulua joukkoon, sitoutuvat tiimityöskentelyä painottavaan organisaatioon. Henkilöt, joilla joukkoon kuulumisen tarve ei ole niin korkea, eivät sitoudu tunneperäisesti samanlaiseen organisaatioon. Heillä voi kuitenkin olla korkea itseluottamus ja positiivinen käsitys omasta ammattitaidostaan ja saavutuksistaan, jolloin he silti sitoutuvat organisaatioon tunneperäisesti. He myös usein valitsevat mielestään laadukkaan organisaation, johon sitoutuvat. (Meyer & Allen 1997, 44.)

Työn monipuolisuus on käsite, joka usein yhdistetään työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Kun työ sisältää tarpeeksi haastetta, itsenäistä päätöksentekoa ja erilaisten taitojen hyödyntämistä, se vaikuttaa tutkitusti tunneperäiseen sitoutumiseen. Lisäksi työntekijän roolin katsotaan olevan erityisen tärkeä tekijä sitoutumisessa. Jos työntekijä on epävarma siitä, mikä hänen roolinsa organisaatiossa on, tai mitä häneltä odotetaan, sitoutumisen kehittymistä ei rakennu. Tunneperäisen sitoutumisen määrän katsotaan olevan korkein työntekijöillä, joiden johtajat ottavat heidät mukaan päätöksentekoon ja kohtelevat heitä reilusti. Myös johtajien viestintä on merkittävä tekijä tunneperäisen sitoutumisen kehittämisessä. Oikeudenmukaisuuden tunne on huomattavasti tärkeämpi, kuin henkilökohtainen hyöty. (Meyer & Allen 1997, 45–46.)

Berlin muistuttaa, ettei työnantaja pysty kaatamaan saavista motivaatiota tyytymättömän työntekijän päälle. Se ei käy keinoksi työn merkityksellisuuden parantamiseen, vaan organisaation on käytettävä palkitsevan työn ratkaisuja, joilla voidaan tehdä nykyistä työtä entistä tehokkaammalla tavalla. Palkitsevan työn ratkaisut eivät saa viedä runsaasti aikaa, vaan niiden tarkoitus on muokata työstä mielekkäämpää. Palkitsevan työn ratkaisuja ovat sitoutumiskirjallisuudessa paljon esillä olevat työn rikastaminen ja uudistaminen mielenkiintoisilla vastuilla, vaikutusmahdollisuuksien kasvataminen ja työelämätarkoituksen kirkastaminen. Myös kannustavien palkkioiden varmistaminen voi selventää motivaatiovaikutusta. (Berlin 2019, 36–39.)

Palkitsemisen kokonaisuus on hyvä miettiä valmiiksi jo ennen kuin työntekijöitä rekrytoidaan yritykseen. Hyvistä työsuorituksista pitää voida palkita erilaisin tulos- tai erikoispalkkioin tai peruspalkan säännöllinen korotus, jonka tulee olla suoritukseen sidottu. Palkitsemisen kokonaisuutta tulee päivittää säännöllisesti työntekijöitä kuunnellen, jotta se pysyy motivoivana henkilöstölle. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun aineelliset ja aineettomat palkkiot tukevat toisiaan. Työsuoritukseen perustuvan pikapalkkion rinnalla voidaan antaa sanallinen tunnustus hyvin tehdystä työstä. Pitkän aikavälin palkitsemisella saatetaan pystyä sitouttamaan työntekijä yritykseen, sillä palkkion saamiseen työntekijän on pysyttävä työssään. Tämä saattaa kuitenkin saada työntekijän sitoutumaan vääristä syistä, mikä ei lisää työnantajan tai työntekijän tuottavuutta. (Ylikorkala ym. 2018, 43–44.)

Jatkuvuussitoutumisen kehittämisessä on hyvä muistaa, että jatkuvuussitoutuneet työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon, koska he kokevat lähtemisen tulevan liian kalliiksi organisaatiolle ja itselleen. Työntekijä on saattanut esimerkiksi muuttaa paikkakunnalle työn perässä, tai on käynyt kursseja kyseistä työtehtävää varten, eli hän on niin sanotusti sijoittanut työtehtävään aikaa, vaivaa tai rahaa. Myös työllisyysvaihtoehtojen määrä vaikuttaa jatkuvuussitoutumiseen. Työntekijä saattaa miettiä maan yleistä taloustilannetta ja työllisyysastetta ja perustaa sitoutumisensa sen varaan. Jos työntekijä kokee, että työllisyysvaihtoehtoja on runsaasti tarjolla, hänen jatkuvuussitoutumisensa organisaatioon on pienempi. Toinen työntekijä saattaa taas pitää osaamistaan vanhentuneena ja

kilpailukyvyttömänä lähtemiseen yrityksestä. Jatkuvuussitoutumisen on katsottu olevan yhteydessä työntekijän käsitykseen kykyjensä siirrettävyydestä. Työntekijät, jotka pitävät osaamistaan merkityksellisenä yrityksen toiminnalle ja kilpailukyvyille todennäköisesti kokevat jatkuvuussitoutumista organisaatioon. Myös rahan merkitys jatkuvuussitoutumiselle on suuri, varsinkin työntekijöiden keskuudessa, jotka pitävät itseään perheen elättäjänä tai muuten vastuullisena tulojen saajana. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän velvollisuudentuntoon jatkaa yrityksessä. Se ei välttämättä tarkoita, että työntekijä kokisi pakkoa jäädä yritykseen, vaan kokee sen olevan oikein. Normatiivinen sitoutuminen yhdistetään vahvasti psykologiseen sopimukseen. (Meyer & Allen 1997, 57–59, 61–62.)

## 2.4 Organisaation viestintä ja vuorovaikutus

Strateginen viestintä on samankaltaista kuin viestintä, mutta strategista viestintää tarvitaan, kun toteutetaan keskeisiä päätöksiä. Strategisen viestinnän keinoja ovat esimerkiksi:

- luottamuspääoma
- aito moniäänisyys
- viestinnän yhdenmukaisuus
- viestintävälineiden monipuolisuus
- huhujen minimointi (Valpola 2021, 51.)

Organisaation toimintaa tukeva kulttuuri luo henkilöstölle luottamuspääomaa. Kun organisaatiossa vallitsee avoin ilmapiiri, henkilöstö tietää, että heille kerrotut asiat pitävät paikkansa, he viihtyvät työssään paremmin ja työ on heille merkityksellistä. Johtamisessa näkyy kulttuuria tukeva johdonmukaisuus, mikä tuo tasapainoa vaikeissakin muutoksissa. Aito moniäänisyys näkyy siinä, että organisaation viestintä on hyvin läpinäkyvää, eikä virheitä tai ongelmia peitellä. Ideoita uskalletaan tuoda esille ja niitä tuetaan samalla kun osataan hyödyntää voimavaroja uusiin hankkeisiin. Erilaisuus koetaan toiminnan luontevaksi osaksi, eikä vähättelevä kommentointia tai huumoria käytetä ennakkoluulojen korostamiseen, sillä ne eivät kuulu aitoon moniääniseen toimintaan. Viestinnän yhdenmukaisuudella varmistetaan, että johdon viestit tavoittavat organisaation kaikki jäsenet ja he voivat aidosti keskustella omassa tiimissään viestin merkityksestä ja vaikutuksesta. Jos omalla esimiehellä ei ole tietoa jostakin asiasta, se todennäköisesti tulee vähentämään sitoutumishalukkuutta. Kun viestinnän tehoa parannetaan ja viestit tavoittavat laajan yleisön kerralla, vähenee epävarmuus ja mahdollisuus väärinkäsityksiin. Jos viestintä on hidasta, osasto kerrallaan etenevä prosessi, muuttuu viesti ja sen tulkinta matkalla liian monta kertaa. (Valpola 2021, 51–52.)

Varsinkin suurissa organisaatioissa johto ei ole usein joka paikassa saamassa tietoa, joten heidän on voitava luottaa muiden tuottamaan tietoon päätöksiä tehtäessä. Työntekijöiden äänen saaminen kuuluviin ja mukaan ottaminen päätöksentekoon edistää sitoutumista etenkin silloin, kun

organisaation esihenkilöt ja johto nähdään luottamuksen arvoisina. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon hillitsee lähtemisherkkyttä. Avoin vuorovaikutus organisaatiossa edistää luottamussuhteita, oikeudenmukaisuuden ja tarkoituksen kokemusta sekä tunnetta uran etenemisestä. (Berlin 2019, 72–73.)

Organisaatioilla on usein lukuisia viestintäkanavia ja niistä oikeita kanavia laadukkaaseen viestintään ovat esimerkiksi yhteiset kokoukset, vapaamuotoiset tapaamiset, kollegojen yhteydenpito ja yrityksen sisäiset viestintäkanavat (Teams, Workplace, Whatsapp). Etäisempiä viestintävälineitä ovat tiedotustilaisuudet, lakisääteiset neuvottelut sekä ylimmän johdon videoviestit. Kaikkia näitä voidaan käyttää myös strategiseen viestintään ja näiden avulla voidaan vahvistaa keskeisiä viestejä. Näiden avulla voidaan myös testata organisaation kykyä reagoida erilaisissa haastavissa tilanteissa. (Valpola 2021, 53–55.)

Kun organisaatiossa tehdään uudistuksia, pelkkä intranet tai sähköposti ei riitä viestinnän välineeksi, vaan on valjastettava käyttöön kaikki viestinnän keinot, jotta uusi tavoite ja visio voidaan esitellä koko henkilöstölle. Kaikki yrityksen arjessa tapahtuva viestintä edistää muutosta hiljalleen, kuten käyttäytyminen, eleet ja päätökset. Viestinnän on oltava jatkuvasti vuorovaikutteista ja kaksisuuntaista. Yritysten sisäinen sosiaalinen media, kuten Workplace, mahdollistaa viestinnän reaaliaikaisuuden, läpinäkyvyyden ja samalla johtamisen. Perinteistä viestintäkanavaa, kuten intranetiä ei tarvitse unohtaa. Moni kokee sen luotettavana viestintäkanavana. (Korhonen & Bergman 2019, 110–114.) Seuraavassa kuvassa 2 on esitetty osallistamista tukevia monipuolisia viestintäkanavia.



Kuva 2. Osallistaminen ja monipuoliset viestintäkanavat (mukaillen Korhonen & Bergman 2019, 109.)

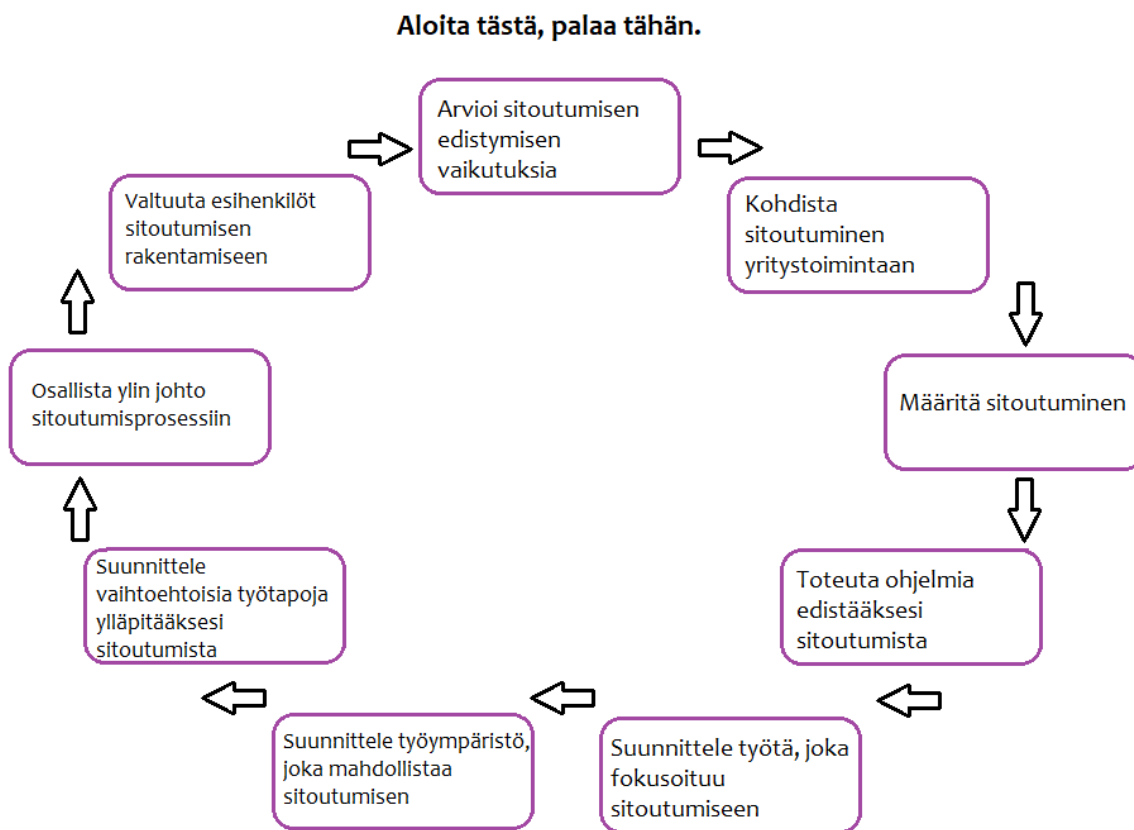
Strateginen viestintä kokonaisuutena vaatii onnistuakseen johdon sitoutumisen, selkeän vision ja kirkkaan strategian. Kun keskeisiä viestejä toistetaan pitkäjänteisesti, se näkyy lopulta toiminnan tuloksina. Ilman johdon yhteistä tahtoa on mahdotonta päästä tarvittavaan toteutusvauhtiin, koska silloin henkilöstö ja sidosryhmät jäävät odottamaan johdolta selkeämpää visiota. Lisäksi mahdolliset valtakamppailut vievät viestinnältä uskottavuutta. Eri osapuolet ottavat viestejä myös eri tavoin vastaan. Kun uusi strategia esitellään, innovaattorityyppiset henkilöt ryhtyvät heti toimenpiteisiin. Sen jälkeen tavoitetaan suurempi joukko viestinnällä. Osa ihmisistä odottaa näkevänsä ensin havaittavia hyötyjä uudesta strategiasta, osa ei missään vaiheessa innostu uudesta ja soveltavat sitä pakolla muiden toimintaan sopeutuen. Aktiiviset osapuolet seuraavat viestintää ja kysyvät lisätietoja. He tekevät parannusehdotuksia ja ehdottavat uusia ratkaisuja. Myöhemmin asiasta innostuneet saattavat vastaanottaa tietoa vasta kun muutos on jo meneillään ja saattavat valittaa huonosta tiedonsaannista. Viestinnässä toistojen määrää ei voi koskaan painottaa tarpeeksi. Toistot ovat välttämättömiä, sillä tietotulvassa moni olennainen asia saattaa jäädä piiloon. Viestinnän toistamiseen tulee käyttää edellä mainittuja toimivia strategisen viestinnän kanavia. (Valpola 2021, 56–57.)

## 2.5 Sitoutumisen mittaaminen

Jotta sitoutuminen organisaatioon voidaan ymmärtää ja jotta sitoutumista ja sen vaikutusta menestymiseen voidaan mitata, tulee organisaation selvittää, mikä on sitoutumisen tila organisaatiossa juuri nyt. Sitoutuminen tulee ymmärtää työntekijätasolla, mitä se on, miten sen konsepti muuttuu ajan kuluessa ja miten organisaatioon rakennetaan sitoutumisen kulttuuri. Suurin haaste on tunnistaa, minkä pitää muuttua, jotta sitoutuminen vahvistuu ja mitä asioita tulee muuttaa silloin, kun tiedetään työntekijöiden olevan sitoutuneita. Sitoutumista ei voi tarkkaan mitata, mutta sen tasoa voidaan selvittää henkilöstölle osoitetuilla kyselyillä, joilla saadaan esille sitoutumiseen liitettyjä muita ajureita. Henkilöstökyselyiden tulee olla anonyymejä ja luottamuksellisia. Lisäksi kyselyille tulee määrittää seurantaomenteet. Näin näytetään työntekijöille, että kyselyihin suhtaudutaan vakavasti. Henkilöstökyselyt toimivat hyvänä mittarina sitoutumisen mittaamisessa, sillä niiden avulla voidaan selvittää seuraavia sitoutumiseen liitettyjä seikkoja:

- Kokeeko työntekijä tulevansa kuulluksi
- Kokeeko työntekijä, että hänellä on mahdollisuus kehittyä ja suoriutua hyvin
- Kokeeko työntekijä, että hän saa tukea ja tunnustusta esihenkilöltään
- Onko työntekijä ylpeä tekemästään työstä ja siitä, että työskentelee yrityksessä
- Näkeekö hän itsensä työskentelemässä yrityksessä jatkossa (Phillips, P., Phillips, J. & Ray 2016, luku 1.)

Organisaation johtoryhmän tulee pystyä myös näkemään sitoutumisen arvo organisaatiolle. Vaikka useat tutkimukset toteavat sitoutumisen lisäävän tuottoa, tulee organisaation sisällä tutkia myös sitoutumisen arvoa, siihen tehtyjä panostuksia ja sen tuomaa rahallista hyötyä. Yritys voi mitata sitoutumisen vaikutuksia klassisin keinoin, kuten arvioimalla käytettyä aikaa, kuluja tai vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Selvittääkseen organisaation lähtötilanteen sitoutumisen osalta, voidaan käyttää seuraavassa kuvassa 3 esitettyä sitoutumisen mallia, joka auttaa mukauttamaan päätöksentekoa jatkuvasti tilanteen mukaan ja pysähtymään tarkastelemaan vaikutuksia. Mallin lähtötilanteeseen palaaminen auttaa arvioimaan tehtyjä päätöksiä ja toimenpiteitä. (Phillips, P. ym. 2016, luku 1.)



Kuva 3. Sitoutumisen malli (mukaillen Phillips ym. 2016, luku 1)

Ennen kuin mitataan sitoutumista henkilöstökyselyin tai taloudellisin mittarein, tulee huomioida seuraavat johtamisen näkökulmat:

- Suunnitelma (tavoitteet, käytännöt, ennusteet)
- Organisointi (budjetti, välineet, metodit)
- Johtaminen (kommunikointi, delegointi, neuvonta)
- Valvonta (mittaaminen, auditointi, korjaaminen) (Phillips ym. 2016, luku 1.)

Sitoutumisen mittaamiseen voidaan käyttää myös yhdysvaltalaisen sitoutumisen mittaamiseen erikoistuneen Gallupin tekemää Q<sup>12</sup>-kysymyssarjaa. Gallup on tutkinut ihmisten käyttäytymistä ja suoritusta jo yli 75 vuoden ajan ja kehittänyt 12 kysymyksen sarjan, jota on käytetty sitoutumisen mittaamiseen jo 1990-luvulta saakka. Kysymyspatteristo on suunnattu esihenkilöille johtamisen tueksi, koska sen sanotaan antavan vastaus siihen, mitä työntekijät tarvitsevat suoriutuakseen paremmin. Heidän mukaansa, kun nuo tarpeet on täytetty, työntekijä on sitoutunut. Q<sup>12</sup>- kysymykset ovat:

1. Tiedän mitä minulta odotetaan töissä.
2. Minulla on kaikki materiaalit ja välineet, jotka tarvitsen suorittaakseni työni hyvin.
3. Työssäni minulla on mahdollisuus tehdä joka päivä sitä mitä teen parhaiten.
4. Viimeisen viikon aikana, olen vastaanottanut kiitoksen tai palautteen.
5. Esihenkilöni tai joku muu työpaikallani välittää minusta henkilönä.

6. Työpaikallani on joku, joka rohkaisee minua kehittymään.
7. Työssäni mielipiteelläni on väliä.
8. Organisaationi missio tai tarkoitus saa työni tuntumaan tärkeältä.
9. Yhteistyökumppanini tai kanssatyöntekijäni ovat sitoutuneet tekemään laadukasta työtä.
10. Minulla on työpaikalla paras ystävä.
11. Viimeisen kuuden kuukauden aikana, joku on työpaikalla puhunut minulle edistymisestääni.
12. Viimeisen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kasvaa työssäni. (Gallup 2022.)

## 2.6 Viitekehys kehittämiselle

Tutkimuksen viitekehys kehittämiselle vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: Mikä sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Viitekehysten kolme merkittävintä asiaa ovat vuorovaikutus organisaatiossa, työn merkityksellisyys ja palkkiot. Seuraavassa kuvassa 4 on havainnollistettu ajatuskartan avulla työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia osa-alueita olemassa olevan teorian ja aikaisempien tutkimusten perusteella.



Kuva 4. Viitekehys kehittämiselle



### 3 Menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen lähestymistapa, aineistonhankintamenetelmä ja aineiston analyysimenetelmät.

#### 3.1 Lähestymistapa

Kehittämistehtävän lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus prosessin aikataulun ja tutkittavan ilmiön vuoksi, sillä toimeksiantajayritys oli jo tehnyt päätöksen työnkuvauksen muutoksen aikataulusta ja päättänyt työnkuvauksen sisällön. Työnkuvaus oli strategiapäivityksen yhteydessä päätetty muuttaa vastaamaan paremmin nykyistä organisaatorakennetta, mutta muutoksen jalkauttamiseen ei tehty tarkkoja ohjeistuksia tai tavoitteita. Opinnäytetyö keskittyi muodostamaan kokonaisvaltaisen käsityksen ilmiöstä, joka tässä tapauksessa oli tiiminvetäjien työnkuvauksen muutos ja sen vaikutukset sitoutumiseen. Implementoinnin alkamisesta oli tiedotettu kaikille yrityksen työntekijöille. Opinnäytetyö seuraa implementoinnin ajanjakson alusta loppuun ja esittää sitten kehittämissuunnitelman tai kehittämisehdotuksia. Implementointi kesti neljä kuukautta, jonka jälkeen työnkuvaus oli virallisesti voimassa kaikissa toimipisteissä. Yrityksessä työskenteli tutkimuksen alussa 69 tiiminvetäjää.

Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, mutta sitä voidaan käyttää yhdessä määrällisten menetelmien kanssa. Silloin tapaustutkimuksen voi toteuttaa ennen kyselytutkimusta, jolloin tapaustutkimus auttaa muotoilemaan kysymyksiä ja toimii kysymyslomakkeen testauksena. Yhden yrityksen tai ryhmän tarkastelu ei automaattisesti tarkoita, että tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkittavaa kohdetta tulee tarkastella siihen liitettyssä kontekstissa. (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, luku 6.13.)

Perusteluksi tapaustutkimuksen valinnaksi lähestymistavaksi ei riitä, että aihe on ajankohtainen tai kiinnostava. Lähestymistavan valinnan tulee aina olla relevantti tavoiteltavan tiedon kannalta. Tutkimuskohde voidaan valita niin, että tutkittava tapaus on mahdollisimman tyypillinen, jotta tulokset voitaisiin siirtää samankaltaisiin tapauksiin tai tapaus on niin poikkeuksellinen, että sen avulla voidaan oppia ilmiön yleisiä piirteitä. Tapaus voi olla myös uusi ja paljastava, jolloin tutkija saattaa päästä käsiksi ennen tutkimattomaan ilmiöön. Tapaustutkimus vastaa yleensä kysymyksiin *mitä*, *miten* ja *miksi*. Tapauksiksi sopii todella monet erilaiset asiat, kuten kaupunki, organisaatio tai asioiden suhde. Se voi olla myös aikaan ja paikkaan sidottu toiminnallinen prosessi, kuten asiakastilanne tai palvelupolku. Se voi olla myös käsite tai käsitteiden välinen suhde, kuten tasa-arvo tai kulutusinto. Tapaukseksi sopii myös prosessin lopputuloksen tai siihen käytettyjen resurssien arviointi. Useampaa tapausta voidaan myös verrata toisiinsa. (Valli & Aarnos 2018, luku 2.3.)

### 3.2 Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi oli valittu puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Tässä opinnäytetyössä tutkittavan ilmiön oleellinen ryhmä oli tiiminvetäjänä työskentelevät työntekijät, koska rajaus oli toteutettu vain heitä koskevaan työnkuvausmuutokseen.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston hankintaa varten valitaan rajattu määrä henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai edustavat tutkittavan ilmiön kannalta oleellista ryhmää. On oleellista perustella, miksi kyseinen ryhmä on valittu ja millä perusteella. Aineiston määrä määräytyy tutkimuksen mukaan, näytteeseen sisällytetään niin monta tutkittavaa, kuin tarvitaan riittävän tiedon saamiseksi. (Aaltio ym. 2020, luku 2.4.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 3.4) muistuttavat kuitenkin, että aikataululla on suuri merkitys aineiston määrään, joskus aika ei vain riitä vastauksien keräämiseen.

Teemahaastattelu on tehokas tapa selvittää asioita kysymällä mielipidettä suoraan haastateltavalta. Joskus ei kuitenkaan voida tai uskalleta kysyä asiasta suoraan, joten on etsittävä merkkejä ja viittauksia, joiden avulla voidaan tehdä päätelmiä. Teemahaastattelu valitaan aineistonhankintamenetelmäksi silloin, kun se palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa tutkija pyrkii saamaan selville aiheeseen kuuluvat asiat vaikuttamatta itse vastausten sisältöön esimerkiksi ilmeillään tai eleillään. Haastattelijan tulee kuitenkin olla aktiivinen ja reagoida vastauksiin esimerkiksi nyökkäillen. Haastattelu tulee kuitenkin erottaa spontaanista keskustelusta, sillä se on tavoitteellinen tiedonkeruun tilanne, joka tapahtuu haastattelijan aloitteesta ja se tallennetaan. Jos tutkija on valinnut aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun, hänen tulee hyväksyä se, että valmista ohjetta ei ole ja vuorovaikutuksen vaihtelu vaikuttaa haastattelutilanteisiin. Tutkijan on osattava tuoda nämä asiat esiin kirjoittaessaan tutkimuksesta ja pohdittava niitä eri näkökulmista aineiston muodostuessa. Teemahaastattelussa valmista kysymyslistaa ei ole, mutta tutkijan päättämät teemat tulee pystyä haastattelun aikana käymään läpi. (Valli & Aarnos 2018, luku 1.3.)

Laadullisessa tutkimuksessa ihminen on tiedon keruun instrumentti ja aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Laadullinen tutkimus haluaa saada tutkittavien henkilöiden äänen kuuluviin ja saada mahdollisimman tarkkoja näkökulmia ilmiöstä. (Aaltio ym. 2020, luku 2.4.) On kuitenkin tutkijan itsensä päätettävissä, esittääkö hän jokaiselle haastateltavalle samat kysymykset, ovatko kysymykset samassa järjestyksessä tai ovatko kysymykset esitetty samoilla sanamuodoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada henkilö kuvaamaan omaa koettua todellisuuttaan. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän asioita, jotka henkilö kokee merkityksellisenä ja tärkeinä. Tutkimuksen tekijän tulee laadullisessa tutkimuksessa pystyä tämentämään, tutkintaanko kokemusten vai käsitysten merkityksiä. On tärkeää, että tutkija on

tietoinen kokemuksen ja käsityksen välisestä erosta, kun hän alkaa suunnitella tutkimuksen tavoitteita. Kokemus on jokaiselle omakohtainen ja käsitys on enemmän tapa ajatella. (Vilkkä 2021a, luku 5.)

Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus, että kaikki haastatteluihin osallistuvat ovat käyneet läpi saman kokemuksen tai prosessin. Tutkijalla tulee olla hyvä esiymmärrys tutkimastaan ilmiöstä valmistautuakseen aineiston hankintaan. Teorian ja aikaisempien tutkimusten perusteella tutkija tekee teemojen ympärille relevantteja kysymyksiä. Haastateltavien tulee osata vastata kysymyksiin ilman, että hänellä on samantasoista ymmärrystä koko ilmiöstä kuin tutkijalla. Haastattelu on joustava tiedonkeruumenetelmä, eikä kysymyksiä ole tarpeellista järjestää suoraan teorian mukaan. Haastattelun joustavuus näkyy myös siinä, että haastateltavaa voi pyytää selittämään tarkemmin sanomaansa. (Aaltio ym. 2020, luku 3.6.)

Kun sopivat haasteltavat on löydetty, on käytettävä oikeanlaisia yhteydenottokeinoja, jotta pääsee tutkimuksessa eteenpäin. Organisaation sisällä voidaan käyttää sähköpostia, yrityksen sisäisiä verkkosivuja tai tehtävänimikkeen perusteella saatavia yhteystietoja. Suora henkilökohtainen yhteydenotto on suositeltavin vaihtoehto. Valitulle henkilölle on hyvä perustella, miksi juuri häntä halutaan haastatella. Joskus on myös hyvä kertoa heti, mihin aineistoa käytetään. Samalla on hyvä kertoa, jos aineisto käsitellään anonyymisti. Joskus ensisijaiset henkilöt estyvät vastaamaan haastatteluun ja silloin voidaan hyödyntää ns. lumipallomenetelmää ja kysyä olisiko ensisijaisesti valitulla henkilöllä ehdottaa toista sopivaa henkilöä tilalle. Näin saatetaan tavoittaa henkilöitä, joita muuten ei tavoitettaisi virallisia reittejä pitkin. (Valli & Aarnos 2018, luku 1.3.)

Teemahaastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, sillä työnkuvauksen implementoinnin loppuessa voi esiintyä hyvin eri tavoin ymmärrettyjä ajatuksia ja toimintatapoja ja ajatukset työhön sitoutumisesta, työn merkityksellisyydestä ja työssä jatkamisaikeista voivat olla hyvin erilaisia. Haastattelujen toteuttaminen teoriasta nousseiden vuorovaikutuksen, palkkioiden ja merkityksellisyyden teemojen ympärille antoi hyvän käsityksen siitä, miten vahvaa sitoutuminen yritykseen oli siinä vaiheessa, kun työnkuvauksen implementointi oli suoritettu.

Kaikilla haastatteluihin osallistuvilla työntekijöillä oli sama työtehtävä ja työnkuvaus, joten haastatteluihin osallistuvat olivat kaikki tutkittavan ilmiön edustajia. Koska yrityksellä oli toimipaikkoja ympäri Suomen, haastattelut toteutettiin Teams-viestintäalustalla videoyhteyden välityksellä. Haastattelut tallennettiin analysointia varten. Haastattelujen toteutus on kuvattu luvussa 5.2.

### 3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Jokaisen teemahaastattelun jälkeen on hyvä tehdä ensimmäiset muistiinpanot mahdollisimman nopeasti, jotta haastattelun aikana ilmenneet havainnot olisivat tuoreessa muistissa. Jos haastattelusta on tallennettu myös videokuvaa, pystytään saamaan haastattelun aikana ilmenevää tunnelmaa ja eleitä tallennettua, mitä ei välttämättä muista pelkän äänitallenteen perusteella. (Aaltio ym. 2020, luku 3.7.) Teemahaastattelujen videointi ei ole tämän kehittämistyön kannalta olennaista, vaan vastaukset ja mielipiteet ovat tärkeimpiä.

Aineistoa läpikäydessä voi tutkijalle tulla eteen paljon mielenkiintoisia asioita, joita haluaisi lähteä tutkimaan, mutta silloin tutkimuksesta tulisi liian laaja yhden tutkimuksen puitteissa toteutettavaksi. Kiinnostavat tutkimuksen aiheet kannattaa kuitenkin kirjoittaa ylös ja siirtää seuraaviin tutkimuksiin. Yleinen laadullisen analyysin kuvaus painottaa tekemään päätöksen siitä, mikä aineistossa oikeasti kiinnostaa ja pysymään päätöksessä. Aineistoa voi lajitella ja koodata omaan tapaansa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Tässä kehittämistehtävässä teemahaastattelun tulokset litteroitiin ja jaettiin teemoihin haastattelussa esiin nousseiden aiheiden mukaan. Kun haastattelut oli litteroitu, niistä oli helpompi löytää käsitteitä. Käsitteet koottiin värikoodein, jolloin samalla voitiin arvioida, minkä verran tietyt aiheet olivat nousseet esille ja tuottaneet vastauksia. Teemahaastattelujen vastauksia analysoitiin käyttäen tietoperustaa ja siinä esiintyneitä sitoutumisen käsitteitä.

Aineistoa kannattaa käydä läpi useaan kertaan, vertailla aineistoja ja vastauksia, jolloin alkaa muodostua käsitys siitä, mikä siinä on kiinnostavaa. Aineiston läpikäymistä määrittää koko ajan tutkimuksen teoreettinen kehys, mutta lopullinen analyysin kohde voi olla tutkijallekin yllätys. (Aaltio ym. 2020, luku 3.7.)

### 3.4 Kehittämisprosessin kuvaus

Alla olevassa kuvassa 5 on esitetty aikajanalla koko kehittämisprosessin kuvaus uuden työnkuvauksen julkaisemisesta haastattelutulosten ja kehittämissuunnitelman esittelemiseen toimeksiantajalle. Taustatyö ja valmistautuminen haastatteluihin on kuvattu luvussa 5.1.



Kuva 5. Kehittämisprosessin aikajana

## 4 Haastattelujen toteutus ja analyysi

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusprosessin kuvaus, tutkimukseen valmistautuminen ja tulosten analyysi.

### 4.1 Taustatyö ja haastattelujen ennakovalmistelut

Uuden työnkuvauksen implementointi aloitettiin 1.1.2022 ja se päättyi 30.4.2022. Uusi työnkuvaus oli julkaistu myymäläpäälliköille jo lokakuussa 2021. (Liite 1.) Myymäläpäälliköt saivat ohjeistuksen (Liite 2.), jonka avulla tuli laatia suunnitelma, miten työnkuvauksen muutos vaikuttaa omaan tiimiin ja minkälaista valmistautumista prosessi vaatii. Myymäläpäälliköiden saama ohjeistus on esitelty tässä opinnäytetyössä siksi, että myymäläpäällikkö on tiiminvetäjän esihenkilö ja organisaation ohjeen mukaan myymäläpäälliköiden on tullut esitellä työnkuvaus tiiminvetäjille. Tammikuussa 2022 julkaistiin ohje myymäläpäälliköille keskustelun käymiseksi tiiminvetäjien kanssa uuden työnkuvauksen synnyttämistä kysymyksistä ja työnkuvauksen muutoksen merkityksestä organisaatiolle ja työntekijälle itselleen. (Liite 3.) Työnkuvauksen ja suunnitelmien lisäksi muuta ennakovalmistautumista ei ollut. Noin viikko implementoinnin päättymisen jälkeen yritys järjesti tiiminvetäjille Kick-off-tapahtuman, jossa tiiminvetäjät pääsivät tapaamaan toisensa kasvotusten ja kouluttautumaan työnkuvauksen mukaiseen tehtävään. Ennen Kick-off-tapahtumaa tiiminvetäjät saivat ennakkotehtävän koulutukseen valmistautumista varten. (Liite 4.) Tätä opinnäytetyötä aloittaessa on otettu lähökohdaksi, että työnkuvauksen valmistelu on toteutettu jokaisessa myymälässä.

Opinnäytetyön teoriaosuuden viimeistelyvaiheessa, noin kuukausi implementointijakson päättymisen jälkeen alettiin suunnitella teemahaastatteluiden kysymyksiä tiiminvetäjille. Teoriasta poimittiin siinä esiintyneet pääteemat, joiden ympärille haastattelurunko (Liite 5.) laadittiin. Kysymykset oli valittu siten, että ne ohjaavat keskustelua ja haastattelijä voi tarvittaessa edetä niiden mukaan. Kysymysten tavoite oli luoda keskustelua asioista, joita taustakirjallisuus ja tutkimukset pitävät työhön sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Pääteemoja olivat työn merkityksellisyys, työstä saatava palkkio ja hyöty ja organisaatiossa käytävä vuorovaikutus. Kun teemat ja haastattelurunko olivat valmiit, yrityksen sisäisen viestintäkanavan ryhmään, johon kuuluivat vain tiiminvetäjät ja myymäläpäälliköt, tehtiin päivitys tulevista haastattelupyynnöistä tiiminvetäjille (Liite 6.) Myöhemmin tehtiin vielä uusi päivitys (Liite 7.), sillä aikaa ehti kulua välissä kolme viikkoa. Haastattelukutsut lähetettiin yhteistyösovellus Teamsin kautta. Kutsun yhteydessä oli saateviesti haastattelun tarkoitusta ja talentamista koskien (Liite 8.) Haastattelukutsuja ei testattu ennen haastattelujen toteuttamista.

Haastattelukutsut lähetettiin satunnaisesti arpomalla 11 tiiminvetäjälle eli 16 prosentille tiiminvetäjistä. Heidän lisäksi kaksi tiiminvetäjää ilmoittautui vapaaehtoiseksi sisäisen viestintäkanavan

julkaisun jälkeen. Kutsutuista 4 ei vastannut, 2 ilmoitti ettei ehdi osallistua ja 1 ilmoitti ettei halua osallistua.

## 4.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimusosioon haastateltiin toimeksiantajaorganisaation tiiminvetäjiä. Haastatteluja järjestettiin 6 ja ne olivat kestoltaan noin 42 minuutin pituisia. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun työajallaan. Haastattelut äänitettiin puhelimen ääninauhurilla, tämän jälkeen tiedosto siirrettiin Microsoft Wordiin, jossa käytettiin ohjelman omaa litterointitoimintoa. Samalla haastateltavat nimettiin haastattelujärjestyksen mukaan H1, H2 jne. Litteroinnista korjattiin ohjelman tekemät virheet käymällä tiedosto läpi samalla, kun äänitallenne kuunneltiin. Litterointiaineistoa tuli 116 sivua. Kun haastattelut oli litteroitu ja virheet korjattu, ne luettiin läpi useaan kertaan ja samalla merkittiin eri värein teemoihin liittyviä vastauksia. Vastauksista valittiin teoreettisessa viitekehyksessä nousseet pääteemat työn merkityksellisyys, palkkiot ja vuorovaikutus. Lisäksi haastatteluista nousi myös vastauksia koskien työn jatkuvuutta sekä muita teemoja, kuten työn jatkuvuus. Jokaiselle teemalle oli valittu oma värikoodi, jolla teemaan kuuluvia mainintoja merkittiin haastattelumateriaalista. Yhteensä värikoodeja oli lopulta viisi: sosiaalinen ympäristö/vuorovaikutus, palkka/palkkiot, työn merkityksellisyys, jatkuvuus, muu teema. Kun haastatteluaineistosta oli merkitty teemat, käytiin aineisto uudestaan läpi ja niistä kirjoitettiin tiiviit muistiinpanot teemoja mukaillen. Muistiinpanojen jälkeen litterointiaineistosta valittiin vielä sitaatit.

Litterointia tehdessä huomattiin, että materiaalista pystyy tunnistamaan murteen perusteella mistä päin Suomea haastateltava on kotoisin. Jotta haastateltavien anonymiteetti saatiin säilytettyä, poistettiin sitaateista voimakkaat murre sanat ja sitaatit pyrittiin pitämään mahdollisimman paljon alkuperäisessä muodossaan.

Alla olevassa taulukossa 2 on esitelty haastattelujen tekninen toteutus.

Taulukko 2. Haastattelujen osallistujat, päivämäärät, kesto ja haastattelun toteutustapa

Haastateltava	Haastattelun valmistelut	Haastattelu
Henkilö 1 (H1) 12.7.2022, haastattelun kesto 41 minuuttia	Haastateltava arvottiin ja kutsu haastatteluun lähetettiin Teamsin välityksellä. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa oli kamera päällä, mutta vain ääni tallennettiin.
Henkilö 2 (H2) 12.7.2022, haastattelun kesto 33 minuuttia	Haastateltava arvottiin ja kutsu haastatteluun lähetettiin Teamsin välityksellä. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa oli kamera päällä, mutta vain ääni tallennettiin.
Henkilö 3 (H3) 12.7.2022, haastattelun kesto 34 minuuttia	Haastateltava arvottiin ja kutsu haastatteluun lähetettiin Teamsin välityksellä. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa kamera ei ollut päällä ja vain ääni tallennettiin.
Henkilö 4 (H4) 12.7.2022, haastattelun kesto 37 minuuttia	Haastateltava arvottiin ja kutsu haastatteluun lähetettiin Teamsin välityksellä. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa oli kamera päällä, mutta vain ääni tallennettiin.
Henkilö 5 (H5) 2.8.2022, haastattelun kesto 46 minuuttia	Haastateltava ilmoittautui vapaaehtoiseksi Workplace-päivityksen perusteella. Haastatteluajankohdan sopiminen Teams-kutsulla. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa oli kamera päällä, mutta vain ääni tallennettiin.
Henkilö 6 (H6) 9.8.2022, haastattelun kesto 65 minuuttia	Haastateltava ilmoittautui vapaaehtoiseksi Workplace-päivityksen perusteella. Haastatteluajankohdan sopiminen Teams-kutsulla. Teams-kutsussa saatekirje ja tieto haastattelun tallennustavasta.	Tallennettu Teams-haastattelu, jossa oli kamera päällä, mutta vain ääni tallennettiin.

### 4.3 Tiiminvetäjien sitoutumisen nykytila

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että tiiminvetäjien sitoutuminen on tällä hetkellä hyvällä tasolla. Työntehtävä koettiin tärkeäksi ja merkitykselliseksi ja erityisesti ajankohtaiseksi. Tiiminvetäjät kokivat työstään ylpeyttä ja työnimikkeen katsottiin olevan arvokkaampi kuin työnimike apulaismyymäläpäällikkö. Työnkuvaus oli hyvin samankaltainen myymäläpäällikön työtehtävään verrattuna ja sen koettiin olevan tiiminvetäjiä arvostava uudistus organisaatiolta. Tämän sisältöistä työtehtävää ei myöskään ajateltu olevan olemassa saman alan yrityksillä. Eniten haastatteluissa esiintyneitä vastauksia saatiin vuorovaikutuksen ja merkityksellisyyden teemoista. Työyhteisön arkisella toiminnalla koettiin olevan suuri vaikutus tiiminvetäjien sitoutumiselle. Se korvasi osittain jopa työstä saatavaa rahallista korvausta ja suurin osa haastateltavista mainitsi, ettei valitsisi tällä hetkellä vastaavaa työtä toisella työnantajalla parempaa rahallista korvausta vastaan. Työn sosiaalinen vaikutus koettiin niin merkittäväksi, ettei siitä haluta luopua herkästi. Kaksi tiiminvetäjää esimerkiksi käytti omaa rahaansa ostaakseen henkilökunnalle palkintoja.



Michelssonin ym. (2017) sitoutumisen komponenteissa näkynyt tunneperäinen sitoutuminen sisälsi työntekijän vahvan motivaation ja uskon organisaation päämäärään. Aaltonen ym. (2020 266–268) mukaan organisaation mission tulee olla selkeä ja asiakaslähtöinen, mistä työntekijät voivat olla ylpeitä. Yksi merkityksellisen työn elementeistä oli omistajuuden tunne omasta työstä ja mielekkäät sosiaaliset kohtaamiset työssä (Berlin 2019, 17–19). Haastateltavat puhuivat todella paljon oman työnsä sisällöstä, sen vaikutuksesta tiimiin ja ylpeydestä omaa työtehtävää kohtaan. Baileyn ja Maddenin (2016, luku 1) tekemässä tutkimuksessa johtamisen laatua ei mainittu ollenkaan puhuttaessa työn merkityksellisyydestä. Organisaation missio ja esimerkiksi ilmastotavoitteet voivat olla merkityksellisyyttä lisääviä tekijöitä (Kilpinen 2022, 117).

Semmoinen olo että niin kuin hommat toimii ja sitten se, että ihmisiä kuunnellaan. Se on mun mielestä myös tärkeää, että ihan niinku ruohonjuuritasolla kuunnellaan ihmisiä ja jopa ajatuksia otetaan niinku harkintaan ja joskus saattaa jopa toteutuakin. (H4)

No tietysti suurin syy on se, että on niinku vakituinen työpaikka tällä hetkellä, mutta sitten voisi tietysti lähteä pois, mutta sitten taas yritys ja lähinnä työkaverit ja asiakkaat pitää tässä. Vielä. (H1)

Mun mielestä tuollainen on niin arvokasta, että sun on kiva tulla töihin joka päivä. Siellä on kivat työkaverit. Ja työt hoituu silti, että se ei ole pelkästään vitsin heittämistä niin joku 500 euroa ylimääräistä niin ei välttämättä korvaa sellaista. (H4)

Yksi vastaaja koki, ettei heillä ole tilaa toteuttaa itseään ja työnkuvaansa myymäläpäällikön rinnalla ja yksi koki, ettei hänen tarvitse mukautua nykyiseen työnkuvaan. Yksi vastaaja koki, että työn sisältö on pettymys. Puolet vastaajista koki, että myymäläpäälliköt ovat niin sitoutuneita, ettei etene-mismahdollisuuksia välttämättä ole. Kaksi vastaajaa sanoi suoraan, etteivät he halua myymäläpäälliköksi.

Minun mielestäni se olivat aika hyviä, aika paljon enemmän selkeämpiä tavallaan nuo roolikortit, että meidän tehtävämme on kuitenkin kehittää, kouluttaa ja johtaa. (H2)

Siinä työnkuvassa on mun mielestä kaikki ne tehtävät mitä siihen on nyt sisällytetty nimenomaan kuuluu siihen työtehtävään. Ehkä enemmänkin lisäisin sitä tai osallistaisin porukkaa entisestään. (H3)

Mä tykkään enemmän just siitä niinku johtajuudesta ja ehkä niinku isoimpana juttuna että niinku on oikeasti tullut sellaisia niinku henkilöstöjohtamistehtäviä myös tähän. (H5)

Niin tota musta se on ihan älyttömän siistiä, että niinku tiiminvetäjiinkin on alettu laittaa paukuja ja tiiminvetäjiä halutaan kehittää koska sehän on myös se tapa niin kun minkä takia mä jaksaisin esimerkiksi olla monta vuotta vielä. Että mä voin niinku, mahis oppia uutta. (H5)

#### 4.4 Palkkiot ja hyöty

Myös erilaiset palkkiot ja palkitsemistavat nousivat esille. Suurin osa haastateltavista sanoi palkkansa olevan tällä hetkellä hyvällä tasolla alaan ja tehtävään nähden. Puolet vastaajista kuitenkin mainitsi odottaneensa jonkinlaista päivitystä palkkaan uuden työnkuvauksen myötä, joka on enemmän esihenkilötyötä. Työnkuvauksen implementoinnin aikana viestintä koettiin vahvasti johtamista korostavana, joten palkkauksen uskottiin muuttuvan uudistuksen myötä. Myös palkan vastuulisän määräytyminen samalla tavalla koettiin vanhanaikaiseksi ja siihen toivottiin uudistusta työn haastavuuden mukaan, esimerkiksi myymälän koon, liikevaihdon, henkilöstömäärän ja sijainnin mukaan. Tällaisen muutoksen riskit kuitenkin tunnistettiin myös siinä, että toiseen myymälään ei välttämättä siirrytä niin helposti, jos sen haastavuusaste katsotaan pienemmäksi. Palkkioita koskevissa vastauksissa nostettiin myös paljon esiin työpaikan vaihtoa käsitteleviä ajatuksia.

Baileyn ja Maddenin (2016, luku 1) mukaan työn merkityksellisyys on tärkeämpää, kuin palkka. Työpanoksen tulee myös kuitenkin näkyä palkassa (Ylikorkala ym. 2018 43). Lähes kaikki haastateltavat sanoivat, etteivät vaihtaisi työpaikkaa, jos saisivat 300–500 € enemmän palkkaa. Yksi vastaaja sanoi vaihtavansa työpaikkaa parempaa korvausta vastaan ja yksi vastaaja sanoi harkitsevansa työpaikan vaihtoa, jos sekä palkka että työaika olisi parempi. Viitala (2021, luku 2.6) mainitsee sitouttamisen keinoiksi työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunteen ja uskon organisaation tulevaisuuteen. Rannan (2021, luku 1) mukaan organisaation tulee myös ylläpitää työntekijöiden ajantasaista osaamista.

Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty kuuden vastaajan vastausten toistuvuutta palkkion ja hyödyn teemasta.

Taulukko 3. Palkkion ja hyödyn teemaan liittyvien vastausten osuus

Palkkiot ja hyöty	
<b>Vastaajien osuus</b>	
<b>83 %</b>	palkka työtehtävään nähden on kohtuullinen
<b>83 %</b>	ei vaihtaisi työpaikkaa 300-500€ palkanlisäyksen vuoksi
<b>50 %</b>	muuttaisi vastuulisän haasteiden mukaan määräytyväksi
<b>50 %</b>	kokee työvälineiden oman työn tueksi olevan heikkoja

Esimiesasemassa palkka voisi olla vähän isompi, koska nyt meidän pitkäaikaiset osa-aikaisetkin tienaa lähes saman verran ja sitten vastuu kuitenkin on huomattavasti pienempi. (H1)

Jos niinku rahallista miettii, niin esimerkiksi sitten bonusjärjestelmä tiiminvetäjille tai sitten jos pääsee tiettyihin tavoitteisiin, niin sitten vaikka vuosittain tietynlainen bonusjärjestelmä. Tai sitten työsuhteen edut tai vaikka tukee paremmin niinku liikuntaa ja kulttuurieduissa ja tällaisissa. (H3)

Mun mielestä se on kohtuullinen. On tietysti välillä niitä hetkiä kun tuntuu että homma ja palkka ei välttämättä ihan täsmää, mutta ne on niin minimaalisia pieniä hetkiä että ei ainakaan mulla niin kuin se ole noussut sellaiseksi kompastuskiveksi. (H4)

Se on ollut sellainen polttava puheenaihe että tiiminvetäjän vastuullisää pitäisi nostaa ja mun mielestä ehkä se olisikin ajankohtaista. Varsinkin tämän uuden kuvauksen mukaan, että nyt kun puhutaan tavallaan johtamisesta. Se vaatii itse asiassa paljon enemmän kuin rutiinien opettelu. Että tavallaan kun sun pitää oppia ihan oma johtamistaidot, myös sun pitää johtaa jokaista henkilöä eri tavalla. Että tavallaan jos halutaan että me ollaan johtajia niin meidän pitäisi saada sitten johtajina myös korvaus. (H6)

Yksi asia on että palkka ei nouse, niin että joskus voi sitten havitella jotain muuta paikkaa missä voisi sitten vaikka olla korkeampi. Onhan täällä niin kuin hyvä korvaus sinänsä, se on vain että joskus haluaa aina vähän enemmän sitten tavoitella ja näen että täältä ei sitä saa. (H2)

No sanotaan, että siinä vaiheessa puhutaan palkasta ja työajoista, että ne on niinku ainoat minkä takia mä ehkä voisin lähteä että jos sanottaisiin että palkka nousisi selkeästi ja työajat olisi vaikka sellaisia, että maanantaista perjantaihin ja viikonloput vapaat. (H6)

## 4.5 Vuorovaikutus

Gargin ja Malikin (2020, 1074–1078) mukaan sitoutuminen vahvistuu, kun organisaatio tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden kasvaa ja toteuttaa itseään. Johtamisen merkityksestä sitoutumiseen on esitetty erilaisia näkökulmia. Ylikorkala ym. (2018, 43) ovat maininneet, että erityisesti hyvä johtaminen on voimakkaasti sitouttavaa. Heiskasen ym. (2019, 67–68) mukaan sitoutumistutkimuksessa korostuu enemmän muita asioita kuin johtaminen.

Haastateltavat sanoivat saavansa runsaasti ja säännöllisesti palautetta omalta esihenkilöltään. Muilta työntekijöiltä toivottiin sen sijaan säännöllistä palautetta esimerkiksi henkilöstökyselyn ohella. Haastateltavat toivovat yrityksen henkilöstökyselyyn osiota, jossa henkilökunta voisi antaa vastauksia tiiminvetäjien toiminnasta. He perustelevat tätä roolinsa merkittävyydellä, joka on osittain jopa myymäläpäällikköä näkyvämpi henkilökunnalle. Lisäksi tiiminvetäjän työnkuvauksen tärkein sisältö on henkilökunnan johtaminen, tukeminen ja valmentaminen.

No itse lisäisin sinne ehkä sitten vielä niinku näin itsekkäästi tiiminvetäjän roolista katsottuna niin sellaisen kohdan, että henkilökunta voi antaa myös tiiminvetäjistä palautetta. Ei välttämättä sellainen, että tarvitsee tulla kaikille näkyviin julki mutta sanotaanko, että he voivat kohdentaa sen tietyille esimiehelle. (H3)

Tässä on aika hyvin korostettu sitä johtamista, mutta tavallaan vielä olisin ehkä niinku korostanut sitä johtamisen tärkeyttä ja sitä nimenomaan, että me olemme johtajia eikä asiantuntijoita. On korostettu tässä kuvauksessa itsessään tosi paljon sitä johtamista, mutta tavallaan se olisi vielä voinut niinku vielä enemmän tulla korostetuksi se johtajuus. (H6)

Mä ainakin väittäisin, että ihmiset ajattelee sen niinku kokonaisuutena kuitenkin, että ei siinä pelkkää myymäläpäällikköä siinä kohtaa arvioida kun puhutaan johtajuudesta. (H5)

Organisaatiolta toivotaan myös pitkäjänteistä panostamista tiiminvetäjien koulutukseen, erityisesti johtamiseen sekä esiintymiseen. Tiiminvetäjien jatkuvan koulutuksen sanottiin olevan arvostuksen

ja tuen osoitus organisaatiolta, ja sen myötä kaikki tiiminvetäjän työtehtävissä toimivat työntekijät saivat tukea ja oppeja työhönsä.

Jos meillä ei olisi nyt sitä esimiesten koulutusta olemassa, niin jotain sen suuntaista, mutta se on mulle niin iso juttu, että niinku ensimmäistä kertaa tiiminvetäjät tosiaan viedään niinku että meille järjestetään ihan niinku koulutustilaisuuksia, koska me ollaan oltu vähän sillä lailla niinku en mä sano hylkiötä, mutta ehkä sillä lailla vähän niinku myymäläpäällikön armoilla. (H5)

Työvälineiden ei koettu olevan täysin kunnossa ja ohjeistuksien kerrottiin olevan liian monessa paikassa ja paikoin on saatavilla vanhentunutta tietoa. Sen katsottiin lisäävän väärinkäsityksiä ja tuovan epävarmuutta työtehtävien hoitamiseen ja viestintään.

No siellä voisi kehittää organisaation viestintää siis sillä, että kaikki sieltä ottaisi vähän niin kuin osaa sinne, että tuota siellä on minusta tietyt ketkä organisaatiosta tuolla niin kuin vastalle, seuraa. Ja sitten taas osa tuntuu ettei ne katso sitä ikinä. Sellainen niinku tasapuolisuus sinne että kaikki seuraisi ja käyttäisi sitä. (H1 sisäisestä viestintäalustasta)

Toki viestinnässä olisi aika paljon kehitettävää, että aika usein tulee sellaisia juttuja, että niinku tuntuu että se julkaistaan ennen kuin se on itse luettu. (H5)

Alla olevassa taulukossa 4 on esitetty vuorovaikutusteeman vastausten toistuvuutta kuuden vastaajan osalta.

Taulukko 4. Vuorovaikutusteeman vastausten osuus

<b>Vuorovaikutus</b>	
<b>Vastaajien osuus</b>	
<b>83 %</b>	saa säännöllisesti omalta esihenkilöltään palautetta
<b>67 %</b>	kokee yrityksen yleisen vuorovaikutuksen toimivaksi
<b>50 %</b>	kehittäisi organisaation tapaa ylläpitää viestintää
<b>17 %</b>	saa säännöllisesti omalta tiimiltään palautetta

#### 4.6 Merkityksellisyys

Baileyn & Maddenin (2016, luku 1) mukaan puhuttaessa työn merkityksellisyydestä, puhutaan usein enemmän työn vaikutuksesta muihin kuin itseen. Yli puolet vastaajista puhui paljon me-muodossa, tiimistä ja sen kehittymisestä. Tiimiin ja työyhteisöön liittyvät vastaukset olivat niin kuvaavia, että anonyymiteetin säilyttämiseksi vastauksia ei ole siteerattu tuloksiin. Merkityksellisyyden teemaan tuli paljon vastauksia oman työn sisällöstä ja urapolusta.

Sitoutuneet työntekijät ovat Bakkerin ja Albrechtin (2018, 5) mukaan taipuvaisempia auttamaan kollegoitaan. Työntekijä voi sitoutua työssään enemmän ihmisiin kuin itse organisaatioon (Heiskanen ym. 2019, 67–68). Meyerin ja Allenin (1997 3–4) mainitsema sitoutumisen negatiivinen vaikutus eli liiallinen ajankäyttö työn puolesta tuli ilmi myös tässä työssä. Kaksi vastaajaa ilmoitti

lukevansa työhön liittyviä viestejä vapaa-ajalla ja yksi vastaaja sanoi vastaavansa myös puheluihin vapaa-ajalla. Vastaajat eivät kokeneet toimintaansa negatiivisena tai kuormittavana.

Varmaan joitakin vuosia jos ei nyt satu tulemaan mitään sellaista ylenemismahdollisuutta eteenpäin. Joo mutta myymäläpäällikön työ ehkä ei. (H1)

No, nyt, rehellisesti sanottuna niin en tiedä että. Jopa vähän sellainen, että vähän katselee, että jos tuntuu ettei vastuut lisäänty tai osaaminen etene millään lailla, niin voi olla että sinne tulee enemmän se että haluaa vaihtaa suoraan työnantajaa. (H3)

Kyllähän minä sen verran kunnianhimoinen ihminen olen, että kyllä minä näen että minulla on kehittymistä niin kuin vielä ylöspäin, että ehkä joku päivä voisin olla myymäläpäällikkö ja sitten katsoo että vaikka joskus pääsee firman sisällä siitäkkin eteenpäin. Mutta kyllä se on ehkä sellainen rasti mitä olen tässä tavoitellut ja tulen edelleen tavoittelemaan. (H4)

Mä en häpeile olla tiiminvetäjä ja mä oon aika ylpeä tiiminvetäjä, että niinku toki mun uravoitteet on todennäköisesti jossain paljon korkeammalla, että en mä niinku halua olla viidentoista vuoden päästä esimerkiksi tiiminvetäjä enää. Se voi olla että se on vaikka 2 vuotta sen jälkeen se voi olla että se on 5 vuotta, se vähän riippuu kanssa, että kun en tosiaan haluis lähteä yrityksestä pois. (H5)

No sanotaan näin, että tiiminvetäjä työskentelyn suurin syy varmaan niinku tällä hetkellä on se, että se oli aika pitkälti mun haave. (H6)

Mutta tavallaan mulla on myös se, että kun mulla on vähän katseet sinne ylöspäin, että se myymäläpäällikkö olisi sellainen seuraava askel, niin sen takia mä myös haluan tähän uusia kokemuksia, jotta mä pystyn perustelevaan miksi mä voisin päästä myymäläpäälliköksi. (H6)

Alla olevassa taulukossa 5 on lyhyesti esitetty kuuden vastaajan vastausten toistuvuutta merkityksellisuuden teemasta.

Taulukko 5. Merkityksellisuuden teemaan liittyvien vastausten osuus

Merkityksellisyys	
<b>Vastaajien osuus</b>	
<b>83 %</b>	kokee ylpeyttä omasta työtehtävästään
<b>67 %</b>	haluaa edetä tässä yrityksessä
<b>50 %</b>	haluaa edetä myymäläpäälliköksi
<b>50 %</b>	suurin syy olla tässä työssä on sen vaikutus urakehitykseen
<b>33 %</b>	suurin syy olla tässä työssä on työsuhteen vakituisuus
<b>33 %</b>	on tarjottu töitä muualta
<b>33 %</b>	suunnittelee työpaikan vaihtoa vuoden sisällä
<b>33 %</b>	käyttää työhön myös vapaa-aikaa

#### **4.7 Keskeiset löydökset**

Tiiminvetäjät olivat pääosin sitoutuneita työtehtäväänsä tässä organisaatiossa. Samansisältöistä työtehtävää tai samanlaista yrityskulttuuria ei koettu olevan muissa organisaatioissa. Työnkuvauksen katsottiin olevan ajantasainen ja kehittymismahdollisuuksia avaava ja tiiminvetäjät sanoivat olevansa ylpeitä työtehtävästään. Palkkaan oltiin tyytyväisiä, mutta se voisi tulevaisuudessa määryä haasteiden, kuten myymälän henkilöstömäärän tai liikevaihdon mukaan. Tiiminvetäjät kaipaivat työsuorituksestaan johtajina mitattavaa palautetta, joka olisi mahdollista toteuttaa henkilöstökyselyn yhteydessä. Yrityksen sisällä käytävän vuorovaikutuksen katsottiin olevan merkittävä tekijä sitoutumisessa. Näissä haastatteluissa korostui voimakas tunneperäinen sitoutuminen ja osittainen jatkuvuussitoutuminen. Normatiivista sitoutumista ei näissä haastatteluissa havaittu.

## 5 Kehittämissuunnitelma

Tässä luvussa esitellään organisaatiolle laadittu kehittämissuunnitelma ja jatkokehitysideat.

### 5.1 Kehittämissuunnitelma organisaatiolle

Kehittämissuunnitelmassa keskityttiin tutkimuksen ilmiön ymmärtämiseen ja ideointiin. Haastatte- luissa eniten toistunut ehdotus organisaatiolle oli mahdollisuus saada palautetta tiiminvetäjän työstä johtajana. Tällä hetkellä organisaatiossa ei ole vielä käytössä valmista mallia tai kyselyä, jossa tiiminvetäjät voivat saada henkilökunnalta palautetta suoriutumisestaan. Tämä kehittämissuunnitelman tarkoitus on saada tiiminvetäjien suorituksen arviointi osaksi myymälöiden johtami- sen mittaamista, jotta jokainen tiiminvetäjä ei joudu erikseen luomaan henkilökunnalle palautteen- antotyökalua. Koska tiiminvetäjän työnkuvauksen sisältä korostaa johtamista, ei myymäläkohtainen henkilöstökysely voi käsitellä johtamisen osa-alueella vain myymäläpäällikköä. Kehittämissuunni- telman tarkoitus on tarjota nopea ja lyhyellä aikavälillä toteutettava parannusehdotus tiiminvetäjien sitoutumisen kehittämiseen.

Organisaatiolle ehdotetaan järjestettäväksi yhdessä HR-managerin ja tiiminvetäjien kanssa ideoin- tityöpaja, jonka tavoitteena on luoda palautteenantomalli tai kysymykset, mitä voidaan hyödyntää vuoden 2023 henkilöstökyselyn yhteydessä tai välissä. Ideointityöpaja mukailee Poussan, Lähde- mäki-Pekkisen, Ikäheimon ja Dufvan (2021) työpajamenetelmää. HR-managerin osallistumisen katsotaan olevan tässä tärkeää, sillä työnkuvauksen sisältö on hänen vastuualueitaan. Lisäksi ryh- mässä tapahtuva luova toiminta edellyttää ryhmän vetäjältä taitoa ohjata ryhmää. Näin oikea hen- kilö on osallisena ideoimassa työnkuvaukseen sopivia suoritusta mittaavia kysymyksiä. Työpajaa voi myös vetää henkilö, joka on hyvin valmistautunut ja varautunut mahdollisiin esteisiin ideoin- nissa. Jotta kaikki tiiminvetäjät saavat mahdollisuuden osallistua, järjestetään työpaja tiiminvetäjien yhteistapaamisen yhteydessä.

Uusi ympäristö, mikä poikkeaa normaalista arkityöstä, on hyväksi luovalle ajatustyölle. Tilan tulee olla miellyttävä, hyvin ilmastoitu ja tarvittaessa erikoinenkin. Työpaja tulee ajoittaa niin, ettei osallis- tujat ole väsyneitä tai nälkäisiä. Tilassa tulee olla kaikille istumapaikat ja ryhmien tulee päästä toi- sistaan tarpeeksi etäälle, jotta keskustelu käydään vain oman ryhmän kesken. Materiaalit työpajaa varten ovat A4-kokoiset kirjoituslalistat jokaisen ryhmän vetäjälle ja iso kirjoitustaulu työpajan vetä- jälle.

Ideointityöpaja toteutetaan luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmällä, aivoriihillä. Toimek- siantajan toiveen mukaisesti kaikki tulevat koulutukset ja tapaamiset tapahtuvat kasvotusten pai- kan päällä, eli aivoriihiä ei toteuteta Teamsissa tai muussa viestintäsovelluksessa. Työpajalle

varataan aikaa puolitoista tuntia. Aivoriihessä tuotetaan ideoita 6–12 hengen ryhmissä. Tämänhetkisen tiiminvetäjien määrän perusteella ryhmiä tulee kuusi. Koska osallistujia on enemmän kuin normaalisti aivoriihessä, mukautetaan työpajaa niin, että vetäjä valitaan ryhmän sisältä ja työpajan vetäjä kiertää kuuntelemassa ryhmien keskustelua. Jokaisessa ryhmässä valitaan yksi henkilö, joka kirjaa ehdotukset ylös. Aivoriihi jaetaan neljään vaiheeseen: esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Esivaiheessa rajataan ja asetetaan tavoite, tässä työpajassa henkilöstökyselyn kysymykset tiiminvetäjille. Lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan ennakkoluuloista, eli esimerkiksi provosoivista kysymyksistä tai leimautumisen pelosta. Ideointivaiheessa kerrotaan vapaasti ehdotuksia ja ajatuksia, ja niitä ei tarvitse perustella. Muut ryhmäläiset eivät saa arvostella ehdotuksia.

Työpajan aikataulutus on seuraava: Esivaihe, jossa esitellään aihe ja tavoite on kestoaltaan 5 minuuttia. Ryhmien koon ilmoittamiseen, ryhmien muodostamiseen ja vetäjän valitsemiseen varataan 5 minuuttia. Työpajan vetäjä voi suoraan valita ryhmän vetäjät, kun ryhmiä muodostetaan. Lämmittelyvaiheeseen varataan aikaa 10 minuuttia. Lämmittelyvaihe toteutetaan ekskursiotekniikalla, joka on sana-assosiaatioleikki. Lämmittelyvaiheen ajatus on luoda avoimuutta ja hauskuutta ja auttaa siirtymään ideointivaiheeseen. Työpajan vetäjä käy kertomassa jokaiselle ryhmälle sanan, joka voi olla tässä tapauksessa esimerkiksi auto. Yksi ryhmän jäsenistä sanoo, mitä hänelle tulee sanasta mieleen. Tämän jälkeen seuraava ryhmän jäsen sanoo, mitä hänelle tulee mieleen edellisestä sanasta. Kierros voi edetä esimerkiksi näin: auto, matka, aurinko, juhlat, itsenäisyyspäivä, ilotulitukset. Kierros jatkuu, kunnes työpajan vetäjä keskeyttää lämmittelyn.

Ideointivaiheeseen varataan aikaa 20 minuuttia. Työpajan vetäjä muistuttaa ideoinnin tavoitteesta, joka on luoda kysymyksiä henkilöstökyselyyn tai palautekyselyyn. Ryhmissä keskustellaan ja ideoidaan vapaasti. Ideointivaiheessa ei tarvitse perustella ideaansa eikä sitä saa arvostella muiden osallistujien toimesta. Ryhmän vetäjä kirjaa ideoita yhteen. Työpajan vetäjä kiertää tilassa ja varmistaa, että keskustelu ei jumiudu. Kun aika on melkein lopussa, työpajan vetäjä pyytää kirjoittamaan vielä loput asiat ylös ennen valintavaihetta ja esittämään niistä valintavaiheessa kolme merkittävintä.

Valintavaiheeseen varataan aikaa 30 minuuttia. Sen aikana jokainen ryhmä kertoo syntyneitä ajatuksia ja kysymyksiä. Luova ideointi edellyttää positiivista asennetta ja työpajan vetäjä voi vaatia, että jokaiseen ideaan käytetään 3+ -tekniikkaa. Jokaisesta ideasta tai kysymyksestä kerrotaan ensin kolme hyvää asiaa ja sen jälkeen voidaan kiinnittää huomiota puutteisiin. Työpajan vetäjä kirjaa ehdotukset ylös ja ottaa ehdotukset työstettäväksi julkaisua varten.



## 5.2 Jatkokehittämisideat

Opinnäytetyön toissijaisena tavoitteena oli tutkia, antavatko nykyiset sitoutumista mittaavat kysymykset henkilökyselyssä tarpeeksi tietoa tiiminvetäjien sitoutumisesta. Organisaatio mittaa tällä hetkellä sitoutumista melko tavoitepohjaisilla ja laajoilla kysymyksillä, kuten Oletko motivoitunut työssäsi? Kyseinen kysymys ei anna vielä vastausta siihen, onko työntekijä sitoutunut organisaatioon. Kysymyksissä on kuitenkin myös tämän opinnäytetyön taustakirjallisuuden ja tulosten tukevia kysymyksiä, kuten Oletko ylpeä työstäsi?

Jatkokehittämistä ajatellen, henkilöstökyselyn kysymyksiä voisi mukauttaa tai kysymyksiin lisätä esimerkiksi Phillipsin ym. sitoutumiseen liitettyjä kysymyksiä kuten kokeeko työntekijä tullessa kuulluksi, saako hän tukea ja kokeeko hän, että hänellä on mahdollisuus kehittyä työssään (Phillips ym. 2016, luku 1).

Myös Gallupin Q<sup>12</sup>-kysymyspatteristosta voisi hyödyntää kysymyksiä, jotka koskevat palautetta ja kehittymistä, kuten onko työntekijän kanssa puhuttu hänen kehittymisestään viimeisen puolen vuoden aikana, onko työntekijällä ollut mahdollisuus kasvaa ja kehittyä työssään viimeisen vuoden aikana ja saako organisaation missio työn tuntumaan tärkeältä (Gallup 2022).

Kysymyksissä voisi myös motivaation ohelle lisätä tarkentavia kysymyksiä, kuten kokeeko työntekijä omistajuutta omasta työstään, onko työ tarpeeksi vaihtelevaa ja onko työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä (Berlin 2019, 17–19).

Tiiminvetäjien palkkaus koostuu tällä hetkellä alan työehtosopimuksen mukaisesta myyjän kuukausipalkasta kokemusvuosien mukaan, sen lisäksi palkkaan lisätään kiinteä prosentuaalinen vastuulisa. Tämä palkanmääräytyminen on kaikilla tiiminvetäjillä sama. Jatkokehittämisideana haastattelujen pohjalta voisi harkita tiiminvetäjien palkkausjärjestelmää, jossa vastuulisa muodostuisi esimerkiksi myymälän liikevaihdon tai henkilöstömäärän mukaan. Vastuulisa voisi jakautua esimerkiksi myös kolmeen eri liikevaihtokategoriaan ja jokaiselle myymälälle olisi määritetty, mihin kategoriaan se kuuluu. Tällaisen palkkausjärjestelmän varjopuoli on se, että jos toisella paikkakunnalla olevassa saman organisaation toimipisteessä olisi pienempi vastuulisa, sinne ei välttämättä halua siirtyä vaikka siihen tarjoutuisi mahdollisuus.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen päätulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin. Niiden pohjalta esitetään johtopäätökset ja kehittämissuunnitelma tiiminvetäjien sitoutumisen kehittämiseksi. Lisäksi käydään läpi opinnäytetyöprosessi, sen onnistumiset ja haasteet.

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako työnkuvauksen muutos tiiminvetäjien sitoutumiseen ja voidaanko työnkuvauksen uudistamista käyttää sitoutumisen kehittämiseen. Toissijaisena tavoitteena oli selvittää tuottavatko nykyiset henkilöstökyselyn sitoutumista mittaavat kysymykset tarpeeksi tietoa tiiminvetäjien sitoutumisesta. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin toisen tutkimuskysymyksen osalta hyvin. Tiiminvetäjät olivat pääosin sitoutuneita ja työnkuvauksen päivittäminen oli tervetullut uudistus. Tiiminvetäjät kokivat haastatteluissa, että heidän roolinsa on hyvin näkyvä ja tärkeä. Heidän työnkuvansa on tällä hetkellä samankaltainen myymäläpäällikön työnkuvauksen kanssa, ja he ovat vastuussa henkilöstön kehittämisestä, valmentamisesta ja tukemisesta. Vastauksissa kuitenkin mainittiin myös, että tämän työnkuvauksen sisältö on riittävä ja kiinnostusta myymäläpäällikön työhön ei ole. Myymäläpäälliköt nähtiin myös hyvin sitoutuneina, joten etenemismahdollisuuksia katsottiin olevan rajoitetusti. Vaikka haastatteluissa ei lähtökohtaisesti kysytty kehittämisehdotuksia, niitä nousi esiin haastattelujen aikana. Moni haastateltava toivoi, että henkilöstökyselyyn tuotaisi osio, joka koskisi tiiminvetäjien suoritusta omassa työtehtävässään. Palkka koettiin kohtuullisena, mutta siihen ehdotettiin erilaisia päivityksiä, kuten palkan määräytyminen myymälän koon ja haasteiden mukaan ja bonusjärjestelmä tiiminvetäjille.

### 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Teemahaastattelu vastaa tutkimuskysymykseen 2: Miten työnkuvauksen muutos vaikuttaa tiiminvetäjien sitoutumiseen? Työnkuvauksen päivittäminen nähdään työntekijöiden kehittymistä edistävänä ja arvostavana prosessina ja merkinä siitä, että organisaatio seuraa aktiivisesti työelämän trendejä. Tutkimuskysymykseen 3, eli miten sitoutumista voidaan organisaatiossa kehittää, saatiin myös osittainen vastaus teemahaastatteluista. Kehittämissuunnitelma yhdistää tiiminvetäjien toivoman yhteisöllisyyden, koulutukseen panostamisen ja vastaisi toiveeseen tulla arvioiduksi johtajana.

### 6.3 Opinnäytetyöprosessin ja luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä, lähes vuoden kestävä ajanjakso, minkä aikana aiheen rajausta piti työn melko hyvin kasassa. Jos voisin tehdä jotain nyt toisin, varmistaisin useamman haastateltavan osallistumisen paremmin. En jäisi odottamaan niin pitkäksi aikaa haastateltavien löytymistä. Vaihtoehtoisesti käyttäisin ensin kvantitatiivista tutkimusta, minkä jälkeen toteuttaisin puolistrukturoidun haastattelun. Lisäksi testaisin etukäteen haastattelukysymykset ja muokkaisin niitä testin perusteella. Haastattelun teemat ja niihin liittyvät käsitteet olisi voinut myös esitellä paremmin haastateltaville etukäteen. Tällainen käsite oli esimerkiksi missio.

Luotettavuuden yhteinen piirre erilaisissa opinnäytetöissä on se, ettei minkään opinnäytetyön tule antaa sattumanvaraisia tuloksia tai kehittämisehdotuksia. Esimerkiksi teoreettisilla johtopäätöksillä tulee olla yhteys käytettyihin käsitteisiin ja tulosten tulisi olla mahdollisimman tarkkoja. Luotettavuutta arvioidessa tulee myös pystyä arvioimaan lähdeaineiston luotettavuus, siitä tehtyjen päätelmien ja tutkimuksen luotettavuus. Tutkimus on saatettu toteuttaa hyvinkin täsmällisesti, mutta opinnäytetyön koostaminen tekstiksi saattaa olla vaikeaa. Se voi aiheuttaa opinnäytetyön luotettavuuden heikkenemistä. (Vilkkä 2021b, luku 4.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta pohtiessa voidaan miettiä sen uskottavuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Näistä kolmesta melkoisen abstraktista käsitteestä yksikään ei saa olla heikko, muuten se vaikuttaa koko tutkimuksen luotettavuuteen. Uskottavuutta tarkastellaan sen mukaan, että tutkimuksen toimeksiantaja ja haastateltavat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja luottavat siihen, että aineisto ja kerätty ja analysoitu asianmukaisesti ja huolellisesti. Luotettavuutta tarkastellaan sen mukaan, miten hyvin tutkija pystyy työllään vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan ja on osannut valita tutkimukselleen sopivan lähestymistavan ja aineistonhankintamenetelmän. Tutkijan on myös osattava kuvata toteuttamansa tutkimuksen jokainen vaihe siinä järjestyksessä kuin ne ovat toteutuneet. Eettisyyttä voidaan tarkastella niin, että onko tutkimuksen tavoitteena ollut saada aikaan jotain hyvää tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tai vaarantaa sen kohteena olleita henkilöitä. (Puusa & Juuti 2020, luku 5.)

Tässä opinnäytetyössä sitoutumiseen liittyvien asioiden erottelu oli vaikeaa, sillä ne liittyvät toisiinsa niin vahvasti. Samalla muut aihealueet, kuten yksityiselämän vaikutus sitoutumisessa teki mieli ottaa mukaan tutkimukseen, mutta aiheesta olisi tullut liian laaja ja rajaaminen olisi ollut vielä vaikeampaa. Myös aiheen koostaminen tekstiksi oli ajoittain haastavaa.

Opinnäytetyötä aloittaessa ajattelin, että työsuhteeni toimeksiantajayritykseen vaikuttaa saamiini vastauksiin teemahaastatteluissa. Haastatteluja toteuttaessani huomasin, että osallistujat puhuivat hyvin avoimesti ja rehellisesti ajatuksistaan. Koin, että pystyin osoittamaan tutkijana luotettavuutta

ja vakuuttamaan haastateltavat siitä, että vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja tutkimuksen tarkoituksena on kehittää vain heidän työhönsä liittyviä asioita. Pohdin myös työpaikalla vastaamisen vaikutusta, sillä se voi vaikuttaa vastauksiin, mutta tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat paremmin virittäytyneitä aiheeseen ollessaan työpaikallaan. Kaikilla vastaajilla oli oman kertomansa mukaan rauhallinen tila vastata kysymyksiin.

Prosessissa auttoi pitkäjänteinen ja säännöllinen tekeminen ja kiinnostava, ajankohtainen aihe. Lisäksi oma työsuhde toimeksiantajayritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen toi lisämotivaatiota kehittämissuunnitelman laatimiseen. Vaikka tämä opinnäytetyö oli toteutettu toimeksiantona yhdelle kaupan alan yritykselle, voi tuloksia hyödyntää samankaltaisen organisaatorakenteen omaavissa organisaatioissa.

#### **6.4 Toimeksiantajan palaute**

Opinnäytetyö ja kehittämissuunnitelma esiteltiin toimeksiantajalle marraskuussa 2022 noin tunnin mittaisessa Teams-tapaamisessa. Koko kehittämisprosessi ja sen vaiheet käytiin läpi ja lopuksi esiteltiin keskeiset tulokset ja kehittämissuunnitelma. Toimeksiantaja koki kehittämissuunnitelman olevan hyvin rakennettu kokonaisuus, mikä hyödyntää organisaation tapaa toteuttaa erilaisia koulutuspäiviä ja työpajoja. Toimeksiantaja on jo aikaisemmin suunnitellut samankaltaista kehittämisohjelmaa, joten tämä kehittämissuunnitelma ei luonut täysin uutta tietoa toimeksiantajalle, mutta vahvisti aiempia havaintoja. Myös haastatteluissa esiin noussut johtamissuorituksen mittaaminen oli jo aikaisemmin mainittu tiiminvetäjien kick-off-koulutuspäivässä. Toimeksiantaja piti siitä, että aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia oli käsitelty pääosin hyvin tuoreen materiaalin näkökulmasta ja strategianäkökulma oli nostettu taustaan mukaan. Myös teemat, kuten työn merkityksellisyys, oli tunnistettu toimeksiantajan toimesta hyvin tärkeäksi työnkuvausten jatkokehittämisessä. Kokonaisuutena kehittämissuunnitelma tukee hyvin toimeksiantajaorganisaation toimintaa.

## Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P., Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.12.2021.
- Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.3.2022.
- Bailey, C., Madden, A. 2016. What Makes Work Meaningful -- Or Meaningless. MIT Sloan Management Review. Englanti. E-kirja. Luettu: 26.3.2022.
- Bakker, A., Albrecht, S. 2018. Work engagement: current trends. Career Development International, 23, 1, s.4-11.
- Bakker, A., Demerouti, E., and Sanz-Vergel, A.I. 2014. Burnout and work engagement: the JD-R approach, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 1, s. 389-411.
- Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.3.2022.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R. 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87 No. 1, s. 138-157.
- Deloitte. 2021. The Future of Work is Here. Liberty Global. Alankomaat. Luettavissa: <https://www.libertyglobal.com/wp-content/uploads/2021/03/2021-03-Liberty-Global-Deloitte-Future-of-Work-discussion-paper.pdf>. Luettu: 9.4.2022.
- Gallup. 2022. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q<sup>12</sup> Survey. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>. Luettu: 19.3.2022.
- Garg, P., Malik, P. 2020. Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. International journal of human resource management, 31, 8, s.1071–1094.
- Heiskanen. T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2019. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, 15, 1, s.66–80.
- Hiila, I., Hakala, I., Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Tuuma. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 6.3.2022.
- Huhtala, M., Villanen, J. 2021. Kehittäjän oppiva asenne. Value Books. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.9.2022.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.3.2022.
- Korhonen, H., Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.3.2022.
- Meklin, S., Ojala, L. 2021. Ketterä oppiminen 2- Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.11.2021.

Meyer, J., Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc. E-kirja. Luettu: 25.2.2022.

Michelsson, R., Kinnunen N., Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Luettu: 6.3.2022. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen>.

Phillips, P., Phillips, J., Ray, R. 2016. Measuring the Success of Employee Engagement: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Association For Talent Development. Englanti. E-kirja. Luettu: 4.3.2022.

Poussa, L., Lähdemäki-Pekkinen, J., Ikäheimo, H-P., Dufva, M. 2021. Tulevaisuustajuus. Käsi-kirja työpajan vetäjälle. Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitra. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.10.2022.

Ranta, R. 2021. Kehittämisen käytännöt. Books On Demand GmbH. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.11.2021.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. 2010. Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept, in Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research, Psychology Press, New York, NY, s. 10-24.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach, Journal of Happiness Studies, 3, 1, s. 71-92.

Smith, P., Farmer, M., Yellowley, W. 2012. Organizational Behaviour. Taylor&Francis Group. Englanti. E-kirja. Luettu: 28.11.2021.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu: 31.12.2021.

Turun Sanomat Oy. 2012. Viiden miljoonan euron lottovoittaja päätti jäädä töihin. Luettavissa: <https://www.ts.fi/uutiset/331330>. Luettu: 6.3.2022.

Valli, R., Aarnos, E. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.

Valpola, A. 2021. Toimiva johtoryhmä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.1.2022.

Veikkaus Oy. 2017. Kysely suurvoittajille. Helsinki. Luettavissa: [https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/1548928685171/content/assets/dokumentit/viestinta/2018/suurvoittaja\\_kyselyn\\_tivistelma.pdf/suurvoittaja\\_kyselyn\\_tivistelma.pdf](https://cms.veikkaus.fi/site/binaries/1548928685171/content/assets/dokumentit/viestinta/2018/suurvoittaja_kyselyn_tivistelma.pdf/suurvoittaja_kyselyn_tivistelma.pdf). Luettu: 6.3.2022.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 8.1.2022.

Vilkkä, H. 2021a. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 27.3.2022.

Vilkkä, H. 2021b. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 1.10.2022.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.4.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Tiiminvetäjän työnkuvaus

#### Tehtävänkuvaus

Nimike: Tiiminvetäjä

Pääasiallinen työnkuvaus: Tiiminvetäjän päävastuu on johtaa, valmentaa ja kehittää työntekijöitä positiivisten asiakaskokemusten luomisessa asiakaspalvelukonseptimme mukaisesti sekä varmistaa, että liiketoimintaa johdetaan yrityksen strategian mukaisesti. Johtajana omaksut valmentavan tavan johtaa, ja johdat yrityksen työtapojen, toimintatapojen ja rutiinien toteuttamista. Johtajana edistät positiivista ryhmädynamiikkaa olemalla hyvä roolimalli sekä ohjaamalla ja kehittämällä tiimin työntekijöitä. Kaikilla työntekijöillä on yhteinen vastuu toimia arvojen ja yrityksen ohjeiden mukaisesti yrityksen mission saavuttamiseksi.

#### Vastuualueet:

1. Johtaa, valmentaa ja kehittää työntekijöitä, jotta he tarjoavat asiakaspalvelua asiakaspalvelukonseptimme mukaisesti.
2. Johtaa työtä, varmistaakseen korkean kaupallisen tason.
3. Johtaa, koordinoi ja delegoi päivittäisiä tehtäviä sekä varmistaa myymälä- ja turvallisuusrutiinien noudattamisen.
4. Johtaa, valmentaa ja kehittää työntekijöitä yrityksen arvojen ja toimintatapojen mukaisesti missiomme saavuttamiseksi.
5. Toimii roolimallina työntekijöille.
6. Varmistaa työntekijöiden tuote- ja palvelutarjonnan tietämyksen valmennuksen ja koulutuksen kautta.
7. Seuraa ja työskentelee aktiivisesti myymälän avainlukujen kanssa ja kehittää myymälän toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### Työtehtävät:

1. Toimii myyjänä toimenkuvauksen mukaisesti.
2. Toimii myymäläpäällikön sijaisena ja hoitaa hänen tehtävänsä tarvittaessa, on valtuutettu tekemään tarvittavat päätökset myymäläpäällikön poissa ollessa.
3. Valmentaa työntekijöitä asiakaskohtamisissa luodakseen korkeat edellytykset asiakastyytyvyydelle ja myynnin kasvulle.
4. Kehittää työntekijöitä valmennuksen, koulutuksen, seurannan ja palautteen kautta.



5. Johtaa ja suunnittelee työn vakiintuneiden logistiikkarutiinien mukaisesti.
6. Varmistaa rutiinit koskien tavaroiden käsittelyä.
7. Tekee tiivistä yhteistyötä henkilökunnan kanssa luodakseen hyvän rakenteen päivittäisessä toiminnassa.
8. Varmistaa yhdessä myymäläpäällikön kanssa työntekijöiden perehdytyksen, koulutuksen ja jatkuvan osaamisen kehittämisen.
9. Tukee myymäläpäällikköä tarvittaessa päivittäisessä/kuukausittaisessa suunnittelussa ja aikataulutuksessa.
10. Varmistaa, että myymälän avaamis-/sulkemisrutiineja noudatetaan.
11. Tarvittaessa vastuussa kassatoimistoista ja tähän liittyvistä rutiineista.

## Liite 2. Myymäläpäällikön ohjeistus valmistautumiseen

### Vaihe 1: Mieti ja suunnittele▼

- Mieti miltä tiimisi näyttää tänään
- Lue uudet tehtäväkuvaukset
- Mieti miten tiiminvetäjät ja johtoryhmä työskentelevät tällä hetkellä
- Mieti miten vastuuta voisi jatkossa organisoida/jakaa johtoryhmässä
- Keskustele ajatuksistasi ja suunnitelmistasi aluepäällikkösi kanssa.
- Tee suunnitelma siitä, milloin keskustelet tiiminvetäjän/tiiminvetäjien kanssa uudesta tehtäväkuvasta. Tämä tulee mielellään tehdä tammikuussa.
- Tee suunnitelma siitä, milloin käyt läpi uudet tehtäväkuvaukset koko tiimin kanssa.
- Tee suunnitelma siitä, milloin kommunikoit koko tiimin kanssa tulevista muutoksista ja kuinka aiotte tiiminä työskennellä yhdessä tulevaisuudessa. Suositus on järjestää esim. henkilökuntakokous.

Aluepäälliköltäsi tulet myös viimeistään tammikuun alussa saamaan vinkkejä/tukea siihen, miten uudet tehtäväkuvaukset kannattaa käydä läpi henkilökunnan kanssa, jotta kaikki ymmärtävät mitä muutokset tarkoittavat

### Liite 3. Ohje myymäläpäällikölle keskustelun käymiseksi tiiminvetäjän kanssa

Valmistelua ennen keskustelua

*Käy seuraavat asiat läpi tiiminvetäjasi kanssa, ennen kun puhutte uudesta tehtäväkuvauksesta:*

- *Mikä on tavoitteemme uudella myymäläorganisaatiolla?*
- *Miksi minä myymäläpäällikkönä näen, että meidän pitäisi tehdä tämä? Puhu johdonmukaisesti "me-muodossa" muutoksesta, mikä tarkoittaa, että seisot itse johtajana muutoksen takana, jonka yritys haluaa tehdä.*
- *Miltä uusi myymälän organisaatio näyttää (yleinen rakenne rooleineen ja vastuineen) ja millainen rakenne tulee olemaan sinun myymälässäsi?*
- *Mitä odotuksia tiiminvetäjiltä on jatkossa, korostaen esimiesvastuuta tehtävässä.*

Alla löydät tukea keskusteluun

#### TAUSTA – MIKSI UUSI ORGANISAATIOMALLI

- Uuden myymäläorganisaation perusta on yrityksen uusi strategia.
- Uudella organisaatiolla pyritään varmistamaan vastuun jakamista sekä kaikkien osaamista myymälässä.
- Tämä edellyttää koko henkilöstön osaamisen ja kompetenssin kasvattamista.
- Jokaisella pitää olla mahdollisuus kehittyä ja laajentaa osaamista omassa roolissaan.
- Jakamalla osaamista ja tietoa useammalle henkilölle pienemmän myös riskit, myymälä ei ole niin haavoittuvainen kuin osaaminen ja tieto on vain yhdellä ihmisellä.
- Monipuolinen työkuva, kehittymismahdollisuudet ja hyvä johtajuus lisäävät työnantajan imagoa ja houkuttelevat näin parhaat ammattilaiset meille töihin.

#### ASiantuntijasta johtajaksi

Käy uusi tehtäväkuvaus läpi tiiminvetäjän kanssa

Avaa tiiminvetäjälle mitä eroa siinä on vrt. vanhaan

- Asiantuntija keskittyy tehtävään ja tekemiseen itse, "johtaja" johtaa tiimiä ja on vastuussa tehtävän suorittamisen lisäksi myös tiimin suorituksesta ja joukkueen osaamisen kehittamisestä.
- Tiiminvetäjä jakaa ja delegoi tehtäviä muille, sen sijaan että tekee kaiken itse.
- Tiiminvetäjän tehtäväkuvaukseen ei ole liitetty roolikortteja. →myynninedistäminen ja myyntikoulutus vastuu jaetaan Johtoryhmän kesken.
- Tiiminvetäjä edistää työtä tukemalla tiimin jäseniä vahvistamalla ja kehittämällä heidän taitojaan. Tämän myötä myös työntekijöiden työmotivaatio ja sitoutuneisuus kasvaa.
- Tiiminvetäjillä on suurempi vastuu ihmisistä kuin asioista.

→Askel kohti myymäläpäällikön tehtävää

#### POHDI UUTTA TEHTÄVÄNKUVAUSTA

Anna tiiminvetäjän pohtia tulevaa roolia ja miten se muuttuu

- Mitkä asiat näet, että muuttuvat työpäivässäsi?
- Millaisia tietoja ja/tai taitoja tarvitset tähän uuteen rooliin?
- Pitääkö sinun muuttaa asennetta tai käyttäytymistä?
- Onko jotain, mitä sinun pitäisi tehdä vähemmän tai luopua kokonaan tulevaisuudessa?

- Miltä tämä uusi rooli tuntuu? (miksi?)
- Mitä tukea tarvitset esimieholtäsi/työnantajaltasi tähän uuteen rooliin?

## Liite 4. Kutsu ja ennakkotehtävä tiiminvetäjille Kick-offiin

### Tervetuloa kehittämään lähijohtamista!

Olet tulossa valmennukseen, jossa pääset vahvistamaan tiiminvetäjien taitojasi niin ihmisten kuin työtehtävien johtamisessa.

Uuden myymäläorganisaation tarkoitus on antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kasvaa ja kehittyä omassa roolissaan sekä vahvistaa myymälän kompetenssia jakamalla vastuuta koko tiimin kesken. Uudella organisaatiomallilla halutaan jatkossa myös panostaa enemmän johtajuuteen, missä tiiminvetäjillä on tärkeä rooli. Uuden organisaatiomallin myötä ihmisten johtaminen on aiempaa suurempi/tärkeämpi osa Tiiminvetäjän roolia.

Valmennus koostuu moduuleista ja coaching-tapaamisista pienryhmissä ja kestää aina tammikuulle 2023 asti. Tarkemman kuvauksen ja aikataulun saat toukokuun valmennuspäivänä.

Ennen valmennusta on tärkeää, että myymäläpäällikkö ja tiiminvetäjä käyvät tavoitekeskustelun. Keskustelun tarkoituksena on sopia niistä kehityskohteista liittyen johtamisosaamista, joita valmennukselta lähdetään hakemaan tiiminvetäjälle. Samalla varmistetaan, että jokaisella osallistujalla on oma näkemys ja tavoite valmennukselle.

Valmennuksen jälkeen käydään lyhyt palautekeskustelu siitä, mitä tiiminvetäjänä viet käytäntöön ja missä asioissa tarvitset oman esihenkilösi apua ja tukea.

Käykää keskustelu ja sopikaa tavoitteista:

1. **Kerro** millaisilla ajatuksilla ja toiveilla olet lähdössä valmennukseen. Mitä halut oppia johtamisen osalta, mitä vahvistaa tai onko jotain mistä haluaisit luopua. Kerro myös, mitä tukea ja apua toivot esihenkilöltäsi. Onko jotain mikä sinua arveluttaa tai ehkä jotain, mitä jännität, epäröit.
2. **Kysy** mitä odotuksia esihenkilölläsi on ja mitä hän toivoo, että oppisit, oivaltaisit ja toisit myymälän johtamiseen.

**Sopikaa** 2–3 odotusta ja tavoitetta valmennukselle. Valmennuksen alussa kysymme jokaiselta,

*Mitkä ovat sinun odotuksesi ja tavoitteesi tälle valmennukselle, kun tavoitteena on kehittää omaa johtamista?*

Odotamme innolla tapaavamme sinut!

## Liite 5. Haastattelurunko teemahaastatteluihin

Haastattelurunko

Teemat:

### Työn merkityksellisyys

Mikä on suurin syy työskennellä juuri nyt tässä tehtävässä?

Miten se näkyy työssäsi?

Miten näet työsi osana urapolkuasi?

Minkälaisena näet työsi, tai tämän roolin, jossa työskentelet, tulevaisuudessa?

Mikä saa sinut motivoitumaan työssäsi?

Kuinka kauan näet itsesi tässä tehtävässä ja miksi?

Miten hyvin tunnet organisaatiosi mission?

Miten koet organisaation mission itse?

Miten työnkuvauksen muutos tarjoaa sinulle?

### Palkkiot tai hyöty

Minkälaista korvausta tai palkkiota odotat työpanoksestasi?

Miten korvaus tulisi mielestäsi määritellä tähän työtehtävään?

Miten se vaikuttaa työhösi?

Kuinka usein saat palautetta?

Kuinka usein saat kiitosta tai kunniaa ja mitä ajattelet siitä?

Minkälaista palautetta saat ja miten se vaikuttaa työhösi?

Minkälaisia kehittymismahdollisuuksia sinulla on työssäsi?

### Vuorovaikutus

Minkälaisessa vuorovaikutuksessa pääset itse olemaan työssäsi?

Miten organisaatio voisi tukea sinua parhaiten?

Minkälaisen vuorovaikutuksen koet hyödyllisenä työssäsi?

Miten vuorovaikutus toimii työnkuvauksen muutoksessa?

Mitä vuorovaikutuksessa olisi voinut muuttaa?

**Liite 6. Haastatteluja pohjustava päivitys yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa****Hei arvoisat tiiminvetäjät ja tiiminvetäjän sijaiset!**

Olen Sanni Kautiainen ja työskentelen [REDACTED] myymäläpäällikkönä. Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Haaga-Heliassa ja tutkintoni on Strategiatyö organisaatioissa.

Teen opinnäytetyönäni sitoutumistutkimusta työnkuvausuudistuksen yhteydessä tiiminvetäjinä toimiville työntekijöille ja käytän tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluita. Tulen lähiaikoina lähestymään teitä haastattelupyynnön merkeissä. 🙋:) Teemoinani ovat muun muassa palkkiot, vuorovaikutus, viestintä ja työn merkityksellisyys. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan joko kasvotusten tai teamsin välityksellä. Haastatteluista ei tallenneta kuvaa, ainoastaan ääni litterointia varten.

Nyt on mahdollisuus anonymisti osallistua kehittämään [REDACTED] yrityksenä ja tarjota näkökulmaa myös muille kaupan alan toimijoille, joilla on samankaltainen organisaatorakenne.

😊 Minulle saa myös laittaa workchatissa viestiä jos haluat ehdottomasti olla mukana!!! 😊

Keväisin terveisin,

Sanni

## Liite 7. Toinen päivitys yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa koskien tulevia haastattelu-pyyntöjä

Hei taas tiiminvetäjät ja tiiminvetäjän sijaiset 🙌

En ole suinkaan unohtanut teitä, vaan joskus pitää meikäläisenkin lomailla. 😊 Olen saanut [redacted] listan tiiminvetäjistä ja tiiminvetäjän sijaisista ja alan tällä viikolla lähettää teille Teams-kutsuja 15-60 minuuttia kestäviin haastatteluihin. Koska aikataulu ei taivu kaikkien haastatteluun, valitsen osallistujia arpomalla ja te ketkä olette ilmoittautuneet etukäteen niin olette automaattisesti mukana. 😊 Kutsut tulevat joko työsähköpostistani tai koulusähköpostistani sanni.kautiainen@myy.haaga-helia.fi. Sopivan ajan löytäminen näin kesän keskellä voi viedä aikaa ja kieltäytytkää ihmeessä kutsusta jos ette halua olla mukana niin arvon seuraavan. Tässä alla vielä edellinen postaukseni opinnäytetyöni aiheesta. Kiitos jo etukäteen että olette mukana!

*Olen Sanni Kautiainen ja työskentelen [redacted] myymäläpäällikkönä. Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Haaga-Heliassa ja tutkintoni on Strategiatyö organisaatioissa.*

*Teen opinnäytetyönäni sitoutumistutkimusta työnkuvausuudistuksen yhteydessä tiiminvetäjinä toimiville työntekijöille ja käytän tutkimusmenetelmänä teemahaastatteluja. Tulen lähiaikoina lähestymään teitä haastattelu-pyyntöni merkeissä. 🤔😊 Teemoistani ovat muun muassa palkkiot, vuorovaikutus, viestintä ja työn merkityksellisyys. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan joko kasvotusten tai teamsin välityksellä. Haastatteluista ei tallenneta kuvaa, ainoastaan ääni litterointia varten.*

*Nyt on mahdollisuus anonyymisti osallistua kehittämään [redacted] yrityksenä ja tarjota näkökulmaa myös muille kaupan alan toimijoille, joilla on samankaltainen organisaatorakenne. 😊 Minulle saa myös laittaa workchatissa viestiä jos haluat ehdottomasti olla mukana!!! 😊*

Keväisin terveisin,

Sanni



**Liite 8. Teams-haastattelukutsun yhteydessä oleva saatekirje**

Hei, olen Sanni Kautiainen ja työskentelen yrityksessämme myymäläpäällikkönä. Opiskelen Haaga-Heliassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja suuntaudun organisaatioiden strategiatyöhön.

Pyrin opinnäytetyölläni kehittämään sitoutumista organisaatioon ja olen valinnut kohderyhmäkseni yrityksemme tiiminvetäjänä toimivat henkilöt. Olen satunnaisesti valinnut n. 15 % tiiminvetäjistä teemahaastatteluun, joka toteutetaan Teamsissa ja siitä tallennetaan ääni ilman kuvaa litterointia ja analyysia varten. Teemahaastattelu on vapaamuotoisesti toteutettava haastattelu, missä pääset omin sanoin kertomaan muun muassa seuraavista teemoista: Palkka ja palkkiot, vuorovaikutus ja työn merkityksellisyys. Haastatteluun on varattu aikaa tunti, mutta jo 15 minuuttia aikaasi on minulle kullannarvoista.

Arvostan suuresti, jos osallistut tutkimukseeni. Vastaathan, jos et halua osallistua niin arvon seuraavan osallistujan. Laitathan myös ehdotusta uudesta ajasta, jos ehdottamani aika ei sovi.

Terveisin

Sanni Kautiainen