



UNIVERSITY OF
EASTERN FINLAND

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kaupan alalla

Ninja Julkunen
Palvelujohtamisen koulutusohjelma
Itä-Suomen yliopisto
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatie-
teiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
14.5.2023

Itä-Suomen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
Palvelujohtamisen koulutusohjelma
Julkunen, Nina.: Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kaupan alalla
Opinnäytetutkielma, 61 sivua, 2 liitettä (6 sivua)
Tutkielman ohjaaja, professori Pia Heilmann
Toukokuu 2023

Asiasanat: sitoutuminen, työmotivaatio, palkitseminen, työyhteisö, johtaminen

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen kaupan alalla ja millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on saada parempaa ymmärrystä siitä, millä keinoin kaupan alan työntekijöitä saadaan sitoutettua. Kaupan alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on tarpeen saada tietoa, jotta työnantajalla olisi välineitä edistää sitoutumista.

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee kahta pääkäsitettä, työhön sitoutumista ja työmotivaatiota, jotka luovat tutkielman viitekehyksen. Sitoutumista käsiteltiin erityisesti Meyerin & Allenin kolmen komponentin, Maslowin tarvehierarkiateorian, Herzbergin kaksifaktoriteorian sekä Torringtonin, Hallin sekä Taylorin työmotivaatioon liittyvien avaintekijöiden kautta. Teoreettisen viitekehyksen myötä tutkimuksessa painotetuiksi aiheiksi valikoituivat seuraavat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen.

Tutkielman tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella kaupan alan myyjiltä huhtikuun 2023 aikana. Kyselyyn osallistuivat kaupan alan myyjät ympäri Suomea. Vastauksia tuli yhteensä 72 kappaletta. Tutkielman tutkimuskysymyksiin vastattiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten merkittävimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät työkyvyn ja työhyvinvoinnin osalta olivat työtehtävien hallinta ja onnistumisen tunteet töissä. Työ ja työyhteisössä korostuivat yhteistyön sujuvuus ja hyvät työsuhteet työtovereihin sekä hyvä yhteishenki. Esimiestyön ja johtamisen teemassa esille nousivat esihenkilöltä saatu arvostus ja kunnioitus sekä se, että esihenkilö kuuntelee työntekijää ja hänen ideoitaan. Palkitsemisen osalta tärkeimpiä tekijöitä olivat työn jatkuvuus, kiitos ja tunnustukset työstä sekä palkka. Tutkimustulosten mukaan kolme sitoutumista heikentävää tekijää olivat työn kuormittavuus, esihenkilö ja palkka. Näiden pohjalta muodostuivat myös konkreettiset toimenpiteet, jotka on esitetty luvussa kuusi. Teoreettiseen viitekehykseen heijastaen tulokset osoittavat paikkansa pitävyyttä.

Sisältö

1	Johdanto.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkielman rakenne.....	6
2	Sitoutuminen	7
2.1	Sitoutumisen määritelmä ja merkitys	7
2.2	Kolmen komponentin malli.....	7
2.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	9
2.3.1	Työkyky ja työhyvinvointi	9
2.3.2	Työ ja työyhteisö	12
2.3.3	Esimiestyö ja johtaminen	14
2.3.4	Palkitseminen.....	16
3	Työmotivaatio	20
3.1	Työmotivaation määritelmä ja merkitys	20
3.2	Motivaatioteoriat.....	21
3.3	Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaation avaintekijät	25
4	Tutkimusmenetelmä	27
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
4.2	Tutkimusaineisto.....	28
4.3	Aineiston analyysi	29
5	Tulokset.....	31
5.1	Vastanneiden taustatiedot	31
5.2	Työkyky ja työhyvinvointi.....	32
5.3	Työ ja työyhteisö	33
5.4	Esimiestyö ja johtaminen	35
5.5	Palkitseminen	36
5.6	Sitoutuminen.....	38
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	48
6.1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	48
6.2	Tulosten vertaaminen teoriaan	50
6.3	Sitoutumista lisäävät toimenpiteet	52

6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	54
6.5	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	55
	Lähteet.....	57
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Työhön sitoutumista on tutkittu laajasti sekä akateemisissa että käytännön tutkimuksissa. Aihetta on tutkittu jo 1950-luvulta lähtien, mutta sen merkitys on kasvanut erityisesti viime vuosikymmeninä, kun organisaatiot ovat ymmärtäneet sen tärkeyden organisaation menestykselle ja kilpailukyvyille. Pitämällä osaavan henkilöstön organisaatiossa on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Tähän ajatukseen on liittynyt työnantajan kiinnostus organisaatiositoutumiseen. (Chris, Maltin & Meyer 2016, 235–245.)

Organisaation operatiiviseen suorituskykyyn vaikuttaa myönteisesti ja merkittävästi työntekijän sitoutuneisuus. Työhön sitoutuneet työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä, tehokkaampia sekä motivoituneempia. Lisäksi heidän poissaolonsa ja vaihtuvuutensa ovat yleensä alhaisempia kuin vähemmän motivoituneilla työntekijöillä. Työhön sitoutuminen voi myös edistää työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä ja kasvua, mikä voi lisätä heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan entisestään. Sitoutunut työntekijä haluaa olla osa organisaatiota, panostaa tavoitteiden saavuttamiseen ja kehittää organisaatiossa tarvittavia taitoja. (Wright, Gardner & Moynihan 2005.)

Ihmiset haluavat löytää keinoja lisätä elämäänsä arvoa ja onnellisuutta, mutta ennen kaikkea he etsivät merkitystä olemassaololleen. Yhä useammat ihmiset etsivät sellaista työpaikkaa, jonka arvot ja tavoitteet kohtaavat heidän omiensa kanssa ja joka tarjoaa merkitystä heidän työlleen ja elämälleen. Pelkkä työntekijöiden tyytyväisyys ei riitä, sillä tehokkaat järjestelmät toimivat vain, jos niitä toteuttavat sitoutuneet työntekijät ja työnantajat. (Furman, Pinjola & Rubanovitch 2014, 105–109.)

Jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä sitoutunut henkilöstö on organisaatiolle avaintekijä. Työhön sitoutumisen merkitys organisaation menestykselle on kiistaton. Organisaatioiden tulisi tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja pyrkiä lisäämään työntekijöiden sitoutumista eri keinoin, jotta ne voisivat menestyä kiristyvässä kilpailussa ja säilyttää lahjakkaat työntekijät. Sitoutuminen on työntekijän ja työnantajan välille kehittyvä ilmiö, joka vaatii jatkuvaa huolenpitoa ja aktiivista kehittämistä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen kaupan alalla ja millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa parempaa ymmärrystä siitä, millä keinoin kaupan alan työntekijöitä saadaan sitoutettua. Tutkielman aihe valikoitui henkilökohtaisen kiinnostukseni kautta, sillä työskentelin itse esihenkilöasemassa kaupan alalla ja koen aiheen ajankohtaiseksi sekä merkitykselliseksi. Koen, että kaupan alan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on tarpeen saada tietoa, jotta työnantajalla olisi välineitä edistää sitoutumista.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkielmassani tarkastelun kohteena ovat kaupan alan henkilöstö ja heidän kokemuksensa työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi pyrin tutkielmassani selvittämään millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon.

Tutkielman päätutkimuskysymys on:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?

Tutkielman alakysymys on:

2. Millaiset toimenpiteet edistävät henkilöstön sitoutumista?

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman kirjallisuuskatsaus käsittelee kahta pääkäsitettä, työhön sitoutumista ja työmotivaatiota, jotka luovat tutkielman viitekehyksen. Luvussa kaksi käydään läpi sitoutumisen määritelmää ja merkitystä. Lisäksi käsitellään kolmen komponentin mallia sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työssä käsiteltävät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat seuraavat: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen. Luku kolme käsittelee työmotivaatiota, työmotivaation määritelmää ja merkitystä sekä motivaatioteorioita.

Tutkielman tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeella kaupan alan myyjiltä. Luku neljä käsittää tutkimusaineiston ja menetelmät. Kyseisessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja aineistoa sekä kuvataan kyselyn toteutusta käytännössä.

Luvussa viisi analysoidaan saatuja tutkimustuloksia. Viimeinen tekstiluku koostuu yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Ensimmäiseksi pohditaan tutkimuksesta saatuja tuloksia, jonka jälkeen annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia kaupan alan toimijoille sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Viimeisenä käsiteltävänä aiheena on jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Sitoutuminen

2.1 Sitoutumisen määritelmä ja merkitys

Sitoutumisella (commitment) organisaatioon tarkoitetaan yksilön vahvaa sitoutumista ja omistautumista jollekin tavoitteelle, arvolle, tehtävälle tai organisaatiolle. Sitoutuminen voi ilmetä esimerkiksi henkilön haluna pysyä samassa työpaikassa pitkään. Sitoutumisella on suuri merkitys yksilön hyvinvoinnille, koska se edistää motivaatiota, työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja yhteistyötä. (Lampikoski 2005, 46–47.)

Sitoutuminen työhön on tärkeää sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työntekijän sitoutuminen voi johtaa työtyytyväisyyteen, urakehitykseen ja tunteeseen merkityksellisestä työstä. Työntekijän sitoutuminen näkyy organisaatiossa pienempänä vaihtuvuutena, sitoutumisena työpaikan kehittämiseen ja parempina työntuloksina. (Viitala 2013, 15–16.) Työntekijän sitoutumisella on vaikutusta niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisenkin kannalta (Viitala 2013, 85).

Morrow (1993) on jaotellut sitoutumisen viiteen eri ulottuvuuteen. Nämä viisi ulottuvuutta ovat: työetiikka, uraan sitoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja sitoutuminen itse työtehtäviin. Työetiikalla tarkoitetaan työn merkitystä arvojen tasolla ja päämääränä. Uraan sitoutumisella viitataan yksilön suunnitelmiin ja aikomuksiin edetä sekä kehittyä tietyllä alalla. Työtehtäviin sitoutumisessa perustana voidaan pitää työn sisällöllistä mielekkyyttä.

2.2 Kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet työntekijän ja organisaation välistä suhdetta sitoutumisen käsitteellä. Meyer ja Allen erottelivat kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä ja nämä voidaan ajatella myös sitoutumisen erilaisina ulottuvuuksina. Näitä ulottuvuuksia ovat affektiivinen (affec-

tive), jatkuva (continuing) ja normatiivinen (normative) ulottuvuus. Näille kolmelle lähestymistavalle yhteistä on näkemys, jonka mukaan sitoutumista voidaan pitää psykologisena tilana, joka (a) kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja (b) vaikuttaa päätökseen jatkaa tai erota organisaation jäsenyydestä. (Allen & Meyer 1991.)

Tunneperäisellä eli affektiivisellä sitoutumisella viitataan henkilön identifioitumiseen, osallistumiseen ja emotionaaliseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Tämän mukaan tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksessä halutakseen pysyä siellä. Affektiiviseen sitoutumiseen ovat vahvasti yhteydessä positiiviset tunteet ja ajatukset organisaatiota kohtaan. Tämän lisäksi affektiivisesti sitoutuneella henkilöllä on halu ponnistella organisaation eteen ja hän on ylpeä kuuluessaan organisaatioon. Hän kunnioittaa yrityksen arvoja, vaikka ne eivät täysin vastaisikaan omia henkilökohtaisia arvoja. Työntekijän henkilökohtaisten tarpeiden täyttyminen on tärkeä osa sitoutumista. Mikäli työntekijä kokee organisaatiossa työskentelyn positiiviseksi, siihen kuulumisen täyttää työntekijän odotukset ja henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. (Allen & Meyer 1991.)

Jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän tiedostamista siitä, mitä kustannuksia organisaatiosta lähtemisestä aiheutuu. Vahvasti jatkuvuuteen sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska heidän on tehtävä niin. Jatkuvassa sitoutumisessa vaikuttavat muun muassa palkkiot ja muut edut sekä työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Tässä suhteessa työntekijä voi pitää oman uransa kannalta järkevämpänä pysyä työtehtävässä. (Allen & Meyer 1991.)

Kolmantena sitoutumisen tyyppinä voidaan pitää normatiivista sitoutumista, joka heijastaa velvollisuuden tunnetta jatkaa työtä organisaatiossa. Normatiivinen sitoutuminen nojaa yhteiskunnan luomiin normeihin ja ennen kaikkea siihen millaisia velvoitteita työntekijältä odotetaan ja miten hänen odotetaan käyttäytyvän suhteessa työnantajaan. Usein henkilön sitoutuminen organisaatioon sisältää piirteitä kaikista edellä mainituista sitoutumisen ulottuvuuksista. Sitoutumisen eri ulottuvuudet voivat esiintyä myös puhtaina ja ainoina tyyppinä. (Allen & Meyer 1991.)

Kaikki kolme sitoutumisen osatekijää vaikuttavat selvästi siihen, miksi henkilö pysyy organisaatiossa tai lähtee sieltä, mutta ne ovat käsitteellisesti varsin erilaisia. Siksi sitoutumista on tarkoituksenmukaisinta arvioida kolmella erillisellä mittarilla. Kaksi ensimmäistä sitoutumismittaria kehitettiin tämän mallin pohjalta ja ne otettiin käyttöön ensimmäisen kerran Meyerin ja Allenin (1984) julkaisemassa tutkimuksessa. Kolmas mittari otettiin käyttöön Allenin ja Meyerin (1990) toimesta muutamaa vuotta myöhemmin. Näiden mittareiden, joita kutsutaan tunneperäisen, jatkuvuuteen perustuvan ja normatiivisen sitoutumisen mittareiksi, psykometrisiä ominaisuuksia ja niiden suhteita muihin organisaatio- ja henkilömuuttujiin on tutkittu laajasti useissa tutkimuksissa. (Allen & Meyer 1996.)

Tutkimuksissaan Meyer (1993) ja kumppanit ovat havainneet, että erilaiset sitoutumisen tyypit vaikuttavat erilaisin seurauksin organisaatioissa. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen on katsottu olevan yhteydessä parempiin työsuorituksiin kuin jatkuvan sitoutumisen. McDonald ja Makin (2000) ovat havainneet, että työnantajan tulisi pyrkiä luomaan työntekijöihinsä relationaalisia suhteita, jotta voidaan saada aikaan affektiivista sitoutumista ja sen myötä hyviä työsuorituksia. Näin ollen voisi sanoa, että sitoutumista voi olla monenlaista ja sitä voidaan jaotella eri tavoin (Viitala 2013, 87).

2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

2.3.1 Työkyky ja työhyvinvointi

Viitalan (2013) mukaan ainoastaan hyvinvoivalla henkilöstöllä on mahdollisuus työskennellä tehokkaasti, oppia, kehittyä ja tuottaa luovia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita. Ihminen, joka on varustettu heikolla osaamisella, toimii tehottomasti ja väsy helposti, sillä hän ei pysty luottamaan omaan suoritukseensa, joka aiheuttaa jännitystä. Edellä mainittu voi helposti johtaa osamattomuuden, väsymyksen ja turhautumisen kierteeseen, joka puolestaan aiheuttaa tuottavuuden alenemista, luovuuden katoamista ja kasvavaa sairastumisen riskiä. Henkilöstön innostuneis-

suus ja sitoutuminen työhön korostuvat monissa menestyvien yritysten tarinoissa. Tätä kutsutaan työn imuksi. Työn imu vähentää sairastelua ja poissaoloja, joka parantaa puolestaan tuottavuutta. (Viitala 2012, 212.)

Työhyvinvoinnilla ja henkilön yleisellä hyvinvoinnilla on yhteys työssä suoriutumiseen. Sanonta ”onnellinen työntekijä on tuottava työntekijä” on historian saatossa ollut useiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Oletuksen mukaan hyvinvoiva ja työhönsä tyytyväinen työntekijä työskentelee tehokkaammin, kuin työhönsä tyytymätön. (Spector 1997.) Työssä suoriutuminen on parasta niillä, jotka kertoivat voivansa hyvin niin työpaikalla kuin siviilielämässä (Wright, Bonett, Cropanzano 2007).

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvoinnilla (job well-being, occupational well-being, well-being at work) tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvoinnin katsotaan muodostuvan tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä ja työympäristöön. Henkilöön itseensä liittyviä tekijöitä ovat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto ja työympäristöön kuuluvia tekijöitä ovat esimerkiksi johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Kokonaishyvinvointiin voidaan katsoa vaikuttavan myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat. Työnimua voidaan sanoa syntyvän silloin, kun ihminen voi käyttää työssä vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehittymisen. Työnimua tukevat monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, erilaiset vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Näiden lisäksi myös yksityiselämä antaa voimavaroja työhön. Ihminen, joka kokee työnimua, sitoutuu työhönsä, suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, saa aikaan tuloksia, kehittyy, toimii työpaikalla muidenkin hyväksi ja on terveempi kuin ne, joilla työnimu on matala. (Viitala 2013, 212–213.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ihmisen kokemusta ja tulkintaa hänen omasta tilastaan, mutta siihen vaikuttavat usein myös fyysiset sairaudet ja tapaturmat. Nämä ovat objektiivisesti mitattavia asioita. Itse työhyvinvointiin on hankala vaikuttaa suoraan ja ainoana keinona voidaan pitää pyrkimystä niihin asioihin vaikuttamiseen, joiden varassa lopputulos työhyvinvoinnin kokemuksesta muodostuu. Työkyky ja työn kuormittavuus ovat työhyvinvointia edeltäviä tekijöitä. Työntekijän terveys ja työpaikan fyysinen turvallisuus vaikuttavat työkykyyn ja tämän lisäksi on myös paljon

muita vaikuttavia tekijöitä. Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat fyysisiä tai henkisiä ja ne liittyvät yksilöön, hänen työhönsä ja työyhteisöön. Työterveyslaitos on kehittänyt mallin, joka tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät työpaikoilla. Kyseinen malli on nimetty työkykytaloksi.

Työkykytalon elementtejä ovat

- terveys
- osaaminen
- motivaatio, asenteet ja arvot
- työ, työyhteisö, ja organisaatio. (Viitala 2013, 212.)

Työkykytalon perusideana on kuvata niitä osa-alueita, joita organisaation tulisi kehittää halutesaan parantaa henkilöstön työkykyä. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikkia kerroksia kehitetään koko työelämän ajan. Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa itse työtä, työoloja sekä johtamista. Työkykytalon pohjakerroksessa on yksilön terveys ja toimintakyky. Tämä kerros koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä terveydestä. Toisessa kerroksessa on osaaminen ja sen perustana voidaan pitää koulutusta sekä ammatillista osaamista. Kolmannessa kerroksessa ovat motivaatio, asenteet ja arvot. Nämä tekijät liittyvät siihen millainen suhde ihmisellä on työtään kohtaan. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

Oman asenteen voidaan katsoa vaikuttavan merkittävästi työkykyyn. Mikäli henkilö kokee työn mielekkäänä ja tarpeeksi haasteellisena, se vahvistaa työkykyä. Työkyky heikkenee silloin, kun työ on pakollinen osa elämää eikä se vastaa omia odotuksia. Tässä kerroksessa pohditaan esimerkiksi sitä, miten henkilö kokee työnsä, miten työ ja perhe-elämä kohtaavat sekä mitkä ovat henkilön asenteet työtä kohtaan. Neljännessä kerroksessa ovat varsinaiset työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta koostuvat tekijät. Esihenkilötyö ja johtaminen voidaan sisällyttää keskeiseksi osaksi tämän kerroksen toimintaa. Perhe, sukulaiset ja ystävien verkostot ympäröivät työkykytaloa. Yhteiskunnan rakenteilla ja säännöksillä on vaikutusta yksilön työkykyyn. Vastuu yksilön työkyvystä nähdään jakautuvan sekä yksilön, yrityksen että yhteiskunnan kesken. (Ilmarinen 2006, 79–80.)

2.3.2 Työ ja työyhteisö

Järvisen (2017) mukaan toimiva, terve ja kehittyvä työyhteisö edellyttää ammatillisuutta ja työpaikan peruspilareiden kunnossa pitoa. Mikäli työpaikalla toimitaan lähtökohtaisesti työrooleista käsin sekä huolehditaan työn tekemisen puitteista niin työt sujuvat ja ihmiset tulevat hyvin toimeen keskenään sekä ilmapiiri pysyy kunnossa. (Järvinen 2017, 79.) Merkittävänä menestyksen lähteenä niin organisaatioille, johtajille kuin työntekijöille voidaan pitää tehokasta ja toimivaa vuorovaikutusta (McIntosh, Luecke & Davis, 2008).

Jotta ihmisillä on mahdollisuus onnistua työssään ja toimia ammatillisesti, työyhteisö tarvitsee tuekseen kantavat rakenteet. Työyhteisö koostuu kuudesta peruspilarista, jotka rakentuvat selkeän organisaation perustehtävän päälle. Työyhteisön peruspilarit ovat: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Organisaation havaitessa ongelmia työyhteisössä on suotavaa tarkistaa onko edellä mainitut peruspilarit kunnossa. (Järvinen 2017, 85–86.)



Kuvio 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85)

Yllä mainitun kuvion ensimmäisessä pylväässä organisaation tehtävänä on mahdollistaa työpaikalle sellaiset puitteet ja järjestelmät, jotka mahdollistavat työntekijöiden sujuvuuden. Työntekoa tukevalla organisoitumisella tähdätään yhteistyön sujuvuuteen sekä tavoitteelliseen ja tehokkaaseen toimintaan. Työntekoa palvelevaa johtamista voidaan pitää organisaation rakenneosana, jonka avulla määritellään organisaation perustehtävä. (Järvinen 2017, 86.) Selkeät tavoitteet ja niiden sisäistäminen ovat olennainen osa hyvää työyhteisöä. Tämän lisäksi myös tehtävien ja työnjaon tulee olla selkeitä sekä työn määrän ja vaativuuden tulee olla suhteessa henkilöstön valmiuksiin. (Piili 2006, 60–61.) Neljäntenä peruspilarina voidaan pitää yhteisiä pelisääntöjä, jotka Järvinen (2017) jakaa karkeasti viiteen pääryhmään. Nämä pääryhmät ovat seuraavat: EU-tasoiset, valtakunnalliset, työpaikkatasoiset, työyhteisökohtaiset ja tehtäväkohtaiset. Tunnusmerkkinä toimivalle työyhteisölle voidaan pitää sitä, että yhteisiä pelisääntöjä käydään läpi riittävän usein. Pelisääntöjä tulee tarvittaessa tarkentaa tai luoda uusia, mikäli epäselviä tilanteita ilmenee. Näin voidaan välttää tiimin sisäiset konfliktit ja ihmisten väliset törmäykset. (Järvinen 2017, 91–94.)

Viidentenä peruspilarina on avoin vuorovaikutus. Avoimen vuorovaikutuksen merkityksestä on jokaisen helppo olla samaa mieltä. Ihmiset toivovat, että työpaikalla ja työyhteisössä toimittaisiin avoimesti ja läpinäkyvästi. Työyhteisössä on tärkeää, että avoimuus liittyy työhön ja sitä koskeviin asioihin. Jokaisella tulee olla oikeus saada työhön ja sen tekemiseen liittyvää informaatiota. Jokaisella on myös velvollisuus kertoa havaitsemistaan epäkohdista ja kehittämistarpeista. Tiedon kulun kannalta jokaisen tulisi miettiä kuka muu tarvitsee tietoa ja keitä pitäisi informoida asiasta. Avoimessa vuorovaikutuksessa puhutaan rakentavasti ja varmistetaan, että viesti on ymmärretty oikein. (Järvinen 2017, 94–99.) Vuorovaikutuksen ollessa tehokasta, syntyy vähemmän väärinkäsityksiä ja turhaa aikaa vievä kitkaa ihmisten välille. Heikon vuorovaikutuksen on puolestaan havaittu aiheuttavan työyhteisössä vahinkoa lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. (McIntosh, Luecke & Davis 2008.)

Pilariston viimeisenä pylväänä on toiminnan jatkuva arviointi, joka toimii välineenä tutkia ja analysoida muiden pilareiden kuntoa. Jatkuvalla toiminnan arvioinnilla voidaan tarkistella perusteh-

tävän kirkkautta, töiden ja yhteistyön sujuvuutta sekä työn tai asiakaspalvelun laatua ja tehokkuutta. Toisin sanoen työyhteisö katsoo peiliin ja pohtii sitä, mikä toimii hyvin ja mitä tulisi tehdä toisin. Oman toiminnan ja käyttäytymisen tietoinen havainnointi ja arviointi säännöllisesti mahdollistavat oppimiskykyisen ja jatkuvasti kehittyvän työyhteisön synnyn. Jotta työyhteisö pystyy oppimaan onnistumisistaan tai epäonnistumisistaan, sen pitää luoda rakenteet, joiden avulla se pakottaa itsensä säännöllisesti pysähtymään ja tarkastelemaan tekemisiään. (Järvinen 2017, 103–104.)

2.3.3 Esimiestyö ja johtaminen

Työelämän vaatimusten kasvaessa esimiestyön tarve on voimistunut. Johtamisen merkitystä ei pidä vähätellä, sillä se on noussut yhdeksi työpaikan menestystekijäksi ja sillä voidaan katsoa olevan suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. Järvisen (2020) mukaan esimiestyö on vallankäyttöä. Esimiestyö perustuu lakiin ja erilaisiin sopimuksiin. Esimiehen tehtäviä ovat oman aseman ja työnjohto-oikeuden käyttö, edustamansa työnantajan ja henkilöstön parhaaksi.

Piili (2006) määrittää johtajuuden toiminnaksi tai prosessiksi, jolla johtaja saa yrityksen jäsenet toimimaan siten, että asetetut tavoitteet tullaan saavuttamaan. Toiminta tai prosessi sisältää esimerkiksi suunnittelua, organisointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua, vaikuttamista ja päätöksentekoa. Johtajan kyvykkyyttä voidaan lyhyesti kuvailla kaikkina niinä taitoina ja tietoina, jotka ovat tarpeen esihenkilö tehtävissä: hän pystyy järjestämään tietovirtoja, arvioimaan suoritusta, kommunikoimaan, ratkaisemaan konflikteja, asettamaan tavoitteita, toteuttamaan tehtäviä, käyttämään valtaa eettisesti ja edistämään innovatiivisuutta (Sturm, Vera & Crossan 2017).

Esihenkilö pystyy vaikuttamaan alaistensa käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen ja vuorovaikutuksen keinoin. Ihmistä voidaan pitää sisältäpäin ohjautuvana, jolloin häntä ei voi kohdella objektina. Tämä tarkoittaa sitä, että ihminen päättää itse tunnetiloistaan ja omista ajatuksistaan. Ei siis voida puhua motivoimisesta ja sitouttamisesta, vaan on tarkasteltava motivoitumista ja sitoutumista edistäviä tekijöitä. Työntekijän ollessa sitoutunut, hän hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. (Hyppänen 2013, 155–156.)

Esihenkilötehtävässä on kiinnitettävä huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin rahallisten palkitsemismuotojen rajoitusten ja kustannusvaikutusten takia. Sitoutumiseen vaikuttavat henkilöstön kokema työtyytyväisyys, johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Organisaation tulee ennen kaikkea huolehtia työsuhteen perusasioista ja toimittava lakien sekä työ- ja virkamiessopimusten mukaisesti. Organisaation tulee huolehtia palkka-asioista, työajoista ja työolosuhteista sekä huomioida työhyvinvointi. Johto voi luoda edellytyksiä sitoutumiselle henkilöstöjohtamisen linjauksilla ja henkilöstöpolitiikalla. Sisäisiin motivaatiotekijöihin puolestaan voidaan vaikuttaa luomalla sellaiset puitteet, joissa sisäinen motivoituminen ja sitouttaminen mahdollistuvat. (Hyppänen 2013, 156–158.)

Allen ja Meyer (1990) kertovat kolmenlaisista asennetekijöistä, joilla on vaikutusta sitoutumiseen. Ensimmäisenä asennetekijänä ovat affektiiviset eli tunneperäiset tekijät. Tunneperäiset tekijät liittyvät tunteeseen siitä, että ihminen kokee kuuluvansa yhteisöön. Toisena asennetekijänä voidaan pitää käyttäytymistekijöitä, jolla tarkoitetaan käsitystä siitä, millaisia riskejä ja taloudellisia menetyksiä yhteisöstä pois lähtemiseen liittyy. Kolmantena asennetekijänä voidaan pitää kognitiivisia eli tiedollisia tekijöitä. Kognitiiviset tekijät liittyvät vastuun ja velvollisuuden tunteisiin. Edellä mainitut asennetekijät korostuvat eri ihmisillä eri tavoin ja esimies voi korostaa näitä tekijöitä tilanteen mukaan. (Hyppänen 2013, 157.)

Organisaatiot tarvitsevat erityisosaamista henkilöstön johtamisessa. Alaiset odottavat johtohenkilöiltä ja esimiehiltä johtamistaitoja aikaisempaa enemmän (Dalakoura 2009). Pätevä ja osaava johtaja kykenee myös paremmin sitouttamaan henkilöstöään, mikä johtaa vähentyneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen (Oh & Oh 2017). Esihenkilö voi edesauttaa alaistensa sitoutumista esimerkiksi työjärjestelyjen, kehittymismahdollisuuksien, vaikutusmahdollisuuksien, palkitsemisen ja hyvän vuorovaikutuksen kautta. Työntekijän mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhön sekä työyhteisöön on yksi sisäisistä motivaatiotekijöistä. Esihenkilö voi vaikuttaa tähän sisäiseen motivaatiotekijään esimerkiksi kiinnittämällä huomiota työjärjestelyihin. Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli yhteisöllisyyden, yhteisten tavoitteiden, yhteisten päämäärien

ja yhteisten onnistumisien korostamisella. Työn merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden kokemuksen voidaan katsoa vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen. Seurannalla, palautteen annolla ja kannustamisella esihenkilö voi lisätä työntekijän työn merkittävyyttä. (Hyppänen 2013, 157.)

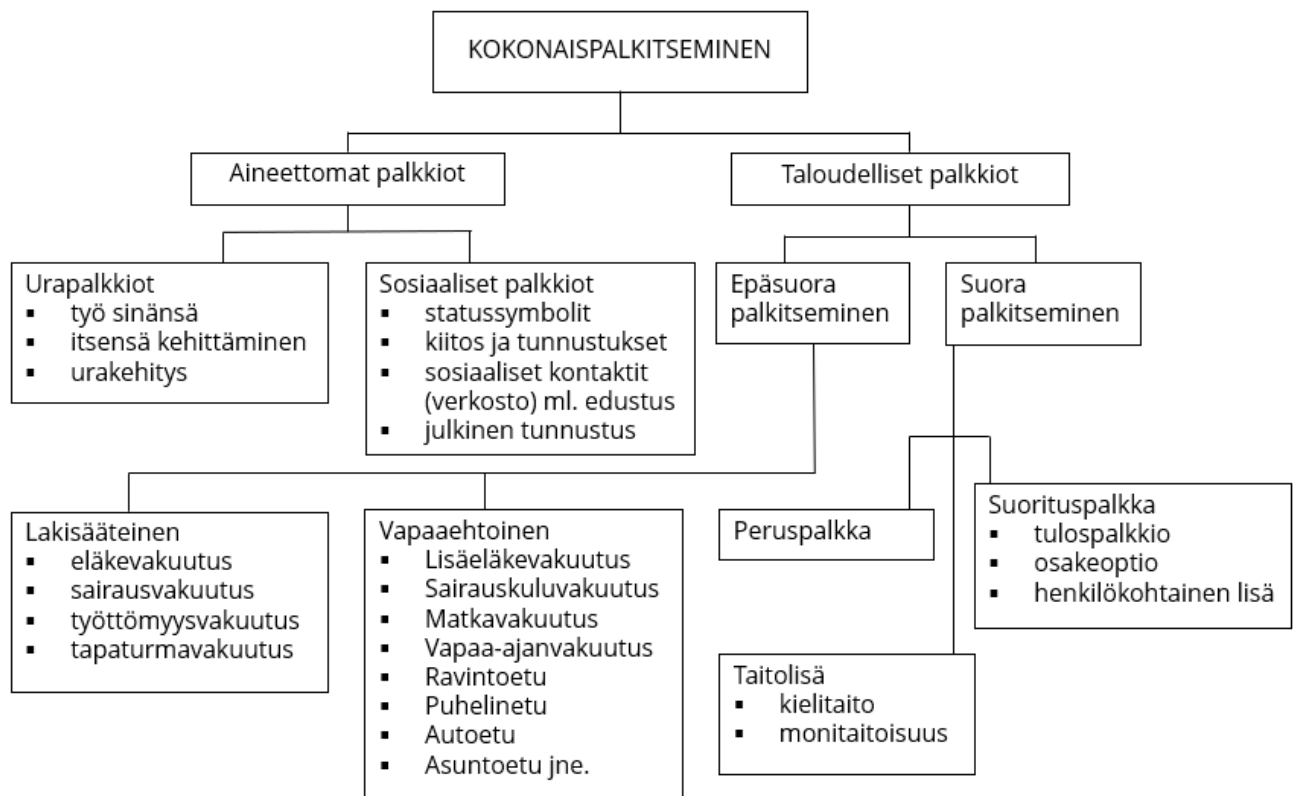
Strategiajohtamisesta puhuttaessa esihenkilön tehtäväksi muodostuu yksittäisen henkilön työn liittäminen osaksi suurempaa kokonaisuutta. Työyhteisössä on tärkeää, että työntekijät voivat tuntea ylpeyttä omasta työstään ja aikaansaannoksistaan. Kehityskeskustelut ovat oiva tapa puhua työntekijän kehittymismahdollisuuksista. Työntekijät, jotka haluavat kehittyä arvostavat sellaisia esihenkilön toimenpiteitä, jotka auttavat heitä urapolulla eteenpäin. Esihenkilö voi korostaa työntekijän osaamista päivittäisjohtamisessa, mutta osaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä vastuu on myös työntekijällä itsellään. Onnistumiset uusissa tai erikoisosaamista vaativissa tehtävissä ja niistä saatu palaute lisää työhön sitoutuneisuutta. Rakentava palaute auttaa työntekijää kehittymään, kun taas positiivinen palaute kannustaa työntekijää jatkamaan entisellään. (Hyppänen 2013, 157–159.)

Työntekijä sitoutuneisuuteen voi vaikuttaa erilaisilla palkitsemiskeinoilla kuten esimerkiksi rahallisella palkkiolla, palkinnolla, elokuvalipuilla tai kukkakimpulla sanallisten keuhjen lisäksi. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea hyvät vuorovaikutussuhteet, sillä niiden katsotaan vaikuttavan moniin muihin sitoutumista edistäviin tekijöihin. Esihenkilöllä on mahdollisuus luoda hyvät suhteet jokaiseen työntekijäänsä ja näin ollen edes auttaa työntekijöiden välistä kommunikointia. Hyvällä esihenkilöllä on kyky puuttua mahdollisiin epäkohtiin ja ongelmiin, jotka liittyvät työyhteisöön. Esihenkilöllä on mahdollisuus luoda keskinäisen kunnioituksen pelisäännöt työyhteisöön, jolla voidaan lisätä sitoutumista. Motivoitumisesta voidaan puhua vuorovaikutteisena prosessina, mutta lopullinen päätös sitoutumiseen on kuitenkin työntekijällä itsellään. (Hyppänen 2013, 157–159.)

2.3.4 Palkitseminen

Yrityksen tulosta voidaan pitää henkilöstön aikaansaamana, joten on oikein palkita heitä. Yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on palkitseminen. Palkitseminen (rewarding, remuneration,

compensation) käsittää sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. (Viitala 2013, 138.) Palkitsemisen voidaan katsoa olevan kokonaisuus, joka muodostuu aineellisista (rahallisista) ja aineettomista (ei-rahallisista) palkitsemiselementeistä. Aineellisista palkitsemisista tyypillisimpiä esimerkkejä ovat: rahapalkka, palkkiot, luontoisedut, erilaiset rahalliset kannustimet ja muut henkilöstöedut. Aineettoman palkitsemisen esimerkkeinä voidaan puolestaan käyttää mielekästä ja haastavaa työn sisältöä, positiivista palautetta, kehittymismahdollisuuksia, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä, ilmapiiriä ja ajan tasalla olevia työvälineitä. (Sistonen 2008, 177.)



Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 113)

Kuviossa 2. esitetään Kauhasen (2012, 113) tapa kuvata kokonaispalkitsemista. Kauhasen mukaan palkitsemiskeinot jaetaan yleensä kahteen eri osaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Taloudelliset palkkiot voidaan jakaa kahteen pääryhmään, joita ovat suorat palkitsemiskeinot ja epäsuorat palkitsemiskeinot.

Aineettomasta palkitsemisesta puhuttaessa tarkoitetaan työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Uraan liittyvistä palkitsemismuodoista ensimmäisenä mainittakoon työsinänsä ja sen jatkuvuus. Toisena työuraan liittyvänä palkitsemiskeinona voidaan pitää itsensä kehittämistä, jota organisaatio voi tukea maksamalla kurssimaksuja tai kirjahankintoja. Viimeisenä mainittakoon etenemismahdollisuudet, joiden avulla työntekijä pääsee etenemään työtehtävistä toiseen. Sosiaalisiin palkkioihin voidaan lukea statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, sosiaaliset kontaktit sekä verkosto. Statussymbolilla tarkoitetaan henkilön asemaa organisaatiossa ja sitä kuinka paljon ylin johto sekä hänen esihenkilönsä arvostavat häntä. Esimerkkejä statussymboleista ovat muun muassa toimennimike, koulutustaso, alaisten lukumäärä, työaika, auto, työvälineet ja -asusteet. Sosiaalisiin palkkioihin kuuluva kiitos ja tunnustus on julkinen osoitus, jonka voidaan katsoa vastaavan pientä palkankorotusta. Henkilöstön palkitsemiskeinona voidaan pitää myös sosiaalisia kontakteja, jolloin työnantaja antaa työntekijälle mahdollisuuden toimia yrityksen edustajana esimerkiksi keskeisten sidosryhmien vierailujen aikana. Julkisesta arvostuksesta puhuttaessa, sillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän saamaa arvostusta organisaation sisällä ja myös sen ulkopuolella. (Kauhanen 2012, 135–138.)

Kokonaispalkitsemisen toisena pääryhmänä ovat taloudelliset palkkiot. Taloudelliset palkkiot jaetaan suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Peruspalkkaa voidaan pitää suoran palkitsemisen yleisimpänä muotona. Palkalla tarkoitetaan tehdystä työstä maksettua korvausta, joka voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai muuna taloudellista arvoa sisältävänä vastikkeena. (Kauhanen 2012, 116–119.)

Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan esimerkiksi erilaisia etuja, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen peruspalkan lisäksi. Epäsuora palkitseminen jaetaan lakisääteisiin ja vapaaehtoiisiin muotoihin. Suomessa lakisääteisinä etuina voidaan pitää esimerkiksi eläkevakuutusta, sairausvakuutusta, työttömyysvakuutusta ja tapaturmavakuutusta. Vapaaehtoisina etuina voidaan pitää työnantajan maksamia lisävakuutuksia kuten esimerkiksi matkavakuutusta tai vapaa-ajanvakuutusta. Lisävakuutusten lisäksi vapaaehtoisia etuja ovat myös luontoisedut kuten esimerkiksi autoetu, ateriatetu, asuntoetu ja puhelinetu. Edellä mainittujen verotettavien etujen lisäksi työnantaja voi

halutessaan tarjota työntekijöilleen esimerkiksi seuraavia etuja: henkilöstöalennus organisaation tuotteista ja palveluista, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminta, täydennyskoulutus sekä lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto. (Kauhanen 2012, 116–119.)

Epäsuoran palkkauksen haasteena voidaan pitää sitä, ettei henkilöstö täysin arvosta heille tarjottuja etuja suhteessa työnantajalle aiheutuneisiin kustannuksiin. (Kauhanen 2012, 116–119.) Nykyään yhä useampi työntekijä vertailee aktiivisesti muiden potentiaalisten työnantajien tarjoamia palkitsemiskeinoja. Sen vuoksi organisaatioiden on entistä tärkeämpää ottaa huomioon henkilöstönsä mielipiteet ja tarjota sellainen palkisemisjärjestelmä, joka vastaa heidän arvostuksiaan. (Ylikorkala & Sweins 2015).

3 Työmotivaatio

3.1 Työmotivaation määritelmä ja merkitys

Motivaation määritelmiä on monia. Sillä tarkoitetaan psyykkistä tilaa, joka ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia tavoitteidensa saavuttamiseksi. Motivaatio-käsite on peräisin latinankielisestä sanasta *movere*, jolla tarkoitetaan liikkumista. Motivaatiolla siis tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Kantasanana motivaatiolle on motiivi, joka tarkoittaa syytä tai aihetta. (Sinokki 2016, 60–61.)

Työmotivaatiota on tutkittu aiheena paljon, mutta suurin osa tutkimuksista on lähestynyt aihetta varsin suppeasta näkökulmasta. Useimmiten on tutkittu yhtä tai muutamaa työmotivaatiotekijää, jonka myötä kokonaiskuva on siten jäänyt vajavaiseksi. Työmotivaatiolla voidaan todeta olevan suuri merkitys niin työntekijälle, työyhteisölle, organisaatiolle että koko yhteiskunnalle. Hyvinvointiyhteiskuntamme säilyttämiseksi tarvitsemme innostuneita ja motivoituneita työntekijöitä sekä veronmaksajia. (Sinokki 2016, 17.)

Sinokki (2016) määrittelee teoksessaan työmotivaation työntekijän toiminnan käyttövoimaksi, joka vaikuttaa muun muassa:

- ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin ja keston
- työn laatuun ja tuottavuuteen
- työntekijän innostukseen ja työhyvinvointiin.

Erilaisia motivaatiotekijöitä tutkiessaan useat tutkijat ovat päätyneet jakamaan ne sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäiset motivaatiotekijät (*intrinsic motivation*) ovat motivaation lähteitä, jotka tulevat henkilön sisältäpäin, eivätkä ole riippuvaisia ulkoisista tekijöistä, kuten palkkioista tai kannustuksesta. Ne kumpuavat henkilön mielenkiinnosta, arvoista, halusta oppia ja kehittyä, saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita, tai kokea sisäistä tyydytystä ja iloa siitä, mitä tekee. Sisäiset motivaatiotekijät voivat olla erittäin voimakkaita, sillä ne perustuvat henkilön omaan sisäiseen haluun

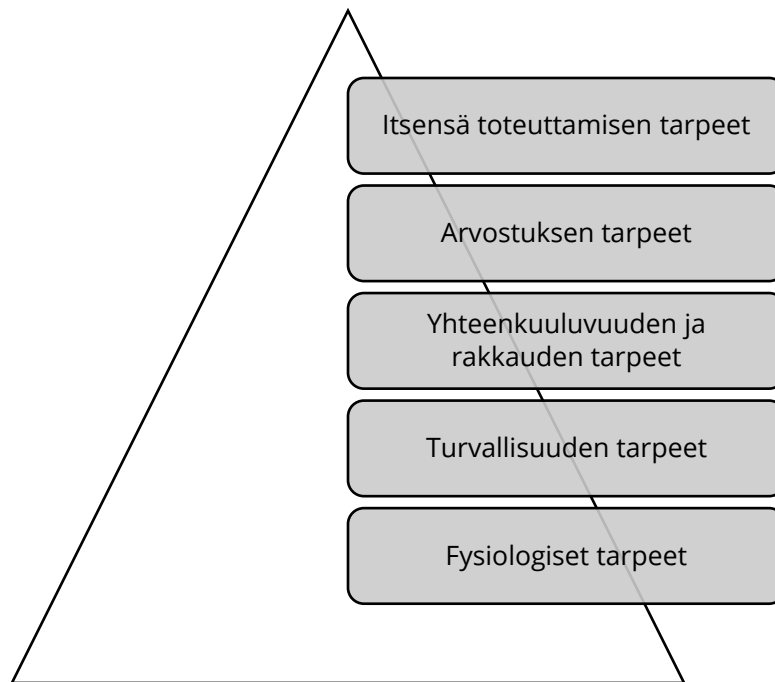
ja motivaatioon. Ne voivat myös olla kestävämpiä kuin ulkoiset motivaatiotekijät, sillä ne eivät ole riippuvaisia ulkoisista olosuhteista tai palkkiojärjestelmistä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27–28.) Sisäinen motivaatio on tärkeä tekijä ihmisen kehityksessä ja hyvinvoinnissa, sillä se johtaa usein korkeampaan suorituskyykyyn ja parempaan oppimiseen (Ryan & Deci 2000).

Ulkoiset motivaatiotekijät (extrinsic motivation) ovat motivaation lähteitä, jotka tulevat henkilön ulkopuolelta, eivätkä ole riippuvaisia henkilön sisäisestä motivaatiosta tai halusta. Ne kumpuavat esimerkiksi palkkioista, kannustuksesta, maineesta tai muista ulkoisista tekijöistä, jotka voivat lisätä henkilön halua tai innostusta suorittaa tiettyjä tehtäviä tai saavuttaa tavoitteita. Esimerkkejä ulkoisista motivaatiotekijöistä ovat: palkka, kannustus, palaute, osallistumismahdollisuudet, ulkopuolinen tuki, yhteenkuuluvuus tai turvallisuudentunteen lisääntyminen. (Viitala 2013, 17.) Ulkoisella motivaatiolla voi olla negatiivisia vaikutuksia, kuten suorituskyykyyn heikkenemistä tai motivaation laskua, jos kannustimet eivät vastaa yksilön omia tarpeita ja kiinnostuksenkohteita (Ryan & Deci 2000).

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden avulla on haluttu selvittää keinoja työntekijöiden motivointiin työn tulosten parantamiseksi. Teoriat ovat hyödyllisiä johtamisen työvälineitä. Motivaatioteoriat eivät ole kuitenkaan pystyneet täysin selittämään kaikkia työmotivaation syntyyn ja ylläpitämiseen vaikuttavia tekijöitä. Vahvasti motivoituneen työntekijän voidaan sanoa yrittävän muita enemmän, sitoutuvansa toimintaan ja työyhteisöön vahvemmin, keskittymään paremmin ja suoriutumaan aneetuista tehtävistä laadukkaammin. (Sinokki 2016, 80.)

Vanhimpana ja samalla tunnetuimpana motivaatioteoriana voidaan pitää Maslowin tarvehierarkiaa. Abraham Maslowin kehittämä tarvehierarkia koostuu viidestä eri tasosta, joista jokainen edustaa erilaista tarvetta, jotka on tyydytettävä, jotta yksilö voi kehittyä täyteen potentiaaliinsa. Tarvehierarkia painottaa perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutuksen toimivuutta sekä arvostuksen tunnetta. (Hyppänen 2013, 141.) Kuviossa 3. on esitetty Maslowin tarvehierarkian eri tasot.



Kuvio 3. Maslowin tarvehierarkia (Sinokki 2016, 74)

Maslowin mukaan ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisinä ilmenevät fysiologiset tarpeet, joita ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni, lämpö, suoja, vaatetus, seksuaaliset tarpeet ja muut kehon tarpeet. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, joita ovat esimerkiksi varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Kolmantena tasona on yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, joita ovat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Neljäntenä tarvehierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet, joita ovat esimerkiksi itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema ja muilta saatu kunnioitus ja arvostus. Viimeisellä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joilla tarkoitetaan omia saavutuksia, henkistä kasvua ja kehittymistä, luovuutta sekä tiedon määrän lisääntymistä. (Sinokki 2016, 73–74.) Tarvehierarkian kolmea ensimmäistä tasoa Maslow nimitti puutemotiiveiksi ja kahta ylintä tasoa kasvutarpeiksi (Maslow 1943, 372–383).

Maslowin tarvehierarkiaa voidaan hyödyntää työntekijöiden tarpeiden määrittämiseen. Työntekijälle voidaan tarjota erilaisia palkkioita, jotka motivoivat heitä pääsemään tarvehierarkian seuraavalle tasolle. Kun tarve on tyydytetty, ei se enää motivoi työntekijää ja tällöin on siirryttävä

seuraavalle portaalle. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan ole samalla portaalla ja siksi heitä eivät motivoi samat kannustimet (Sadri & Bowen 2011, 45–48).

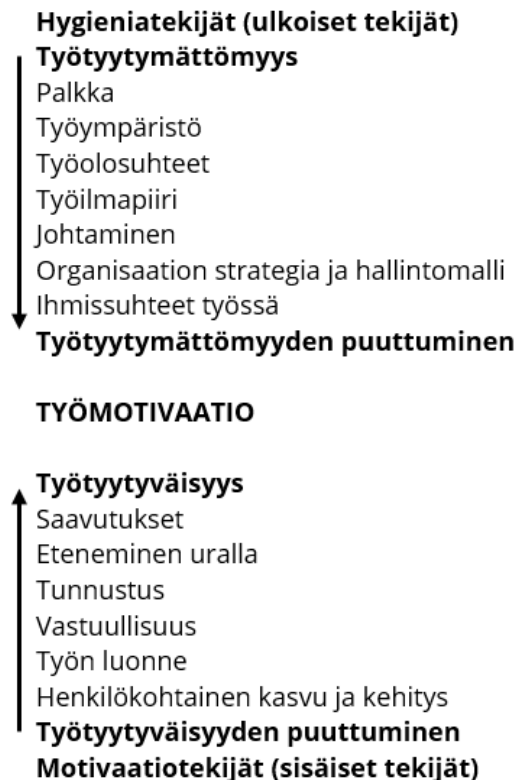
Yhtä tärkeää kuin työntekijän pätevyys, on työntekijän motivaatio. Jotta yritys voi luoda ja käyttää toimivia palkitsemistapoja, on organisaation ymmärrettävä työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Kressler 2003, 3.) Maslowin tarvehierarkiateorian lisäksi yksi tunnetuimpia tarveteorioita on Frederick Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria eli kaksifaktoriteoria, joka on vuodelta 1968. Herzbergin motivaatio- ja hygienieateoria lähtee siitä olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset tekijät ja työntekijän sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä Herzberg kutsuu hygienieatekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä puolestaan motivaatiotekijöiksi. (Sinokki 2016, 104–105.)

Ensimmäinen tekijäryhmä ovat hygienieatekijät, jotka ovat työympäristöön, palkkaan ja muuhun työntekoon vaikuttavia tekijöitä. Muina hygienieatekijöinä palkan lisäksi voidaan pitää johtamista, suhdetta muihin työntekijöihin sekä esimiehiin, työn organisointia, työoloja sekä työilmapiiriä. Nämä tekijät eivät itsessään lisää työntekijän motivaatiota, mutta niiden puute tai heikko toteutus aiheuttaa tyytymättömyyttä ja johtaa alhaisempaan motivaatioon. (Sinokki 2016, 104–105.)

Toisena tekijäryhmänä voidaan pitää motivaatiotekijöitä, joita ovat esimerkiksi, työssä eteneminen ja saavutukset, työn luonne, tunnustus saavutuksista, vastuullisuus sekä henkilökohtainen kasvu ja edistyminen. Nämä tekijät ovat keskeisiä motivaation kannalta ja niiden läsnäolo lisää työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota työhön. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ovat ihmisten kokemia seurauksia heidän omista tekemisistään ja nämä tekijät syntyvät ihmisessä itsessään. (Sinokki 2016, 105.)

Työtyytyväisyyden on ajateltu perinteisesti olevan jatkumo, jonka toisena ääripäänä pidetään korkeaa työtyytyväisyyttä ja toisena suurta tyytymättömyyttä. Herzbergin kehittelemä kaksifaktoriteoria lähti liikkeelle siitä ajatuksesta, että työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä kuvaavat jatkumot ovat toisistaan erillisiä. Työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan Herzbergin mu-

kaan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtyytymättömyyttä puolestaan mitataan päinvastaisella asteikolla, jonka toisessa päässä on työtyytymättömyyden puuttuminen ja toisessa päässä on suuri työtyytymättömyys. Asteikot eivät ole keskenään verrannollisia vaan työntekijä voi sijaita näillä asteikoilla eri kohdissa. (Sinokki 2016, 105–106.)



Kuvio 4. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106)

Herzbergin mukaan motivaatio- ja hygieniatekijät ovat erillisiä kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat toisiinsa. Hygieniatekijöitä voidaan pitää työtyytyväisyyden perustana, mutta yksinään hygieniatekijöiden kunnossa oleminen ei riitä kertomaan siitä, että työntekijät olisivat motivoituneita. Eri-laisia toimia motivaation lisäämiseksi voitiin Herzbergin mukaan lisätä esimerkiksi työn kierrätyksen ja työn rikastuttamisen kautta. Vaikka Herzbergin kaksifaktoriteoria onkin arvostettu niin samanaikaisesti sitä on myös runsaasti kritisoitu. Kriittikkiä ovat aiheuttaneet hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmä sekä työtyytyväisyyden ja työtyytymättömyyden jakaminen kahdeksi eri ulottuvuudeksi. (Sinokki 2016, 107–108.)

3.3 Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaation avaintekijät

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 312–313) ovat tunnistaneet viisi työmotivaatioon liittyvää avaintekijää vertaillen johtamis- ja motivaatioteorioita. Näitä avaintekijöitä ovat odotusarvon vaikutus motivaatioon, sosiaalisten tarpeiden tärkeys, itse työn tärkeys, yksilöllisten erojen tunnistaminen motivoitumisessa sekä sosiaaliset vaikutukset motivaatioon.

Odotusarvon vaikutus motivaatioon on ensimmäinen työmotivaatiota selittävä tekijä. Tällä selittävällä tekijällä viitataan siihen, että työntekijät motivoituvat tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi, mikäli johtajalla on korkeat odotukset alaisia kohtaan ja hän myös ilmaisee uskovansa alaisten kykenevän täyttämään ne. Torringtonin ym. (2005, 312–313) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijöiden arvostus, tiedotus ja luottamus alaisiin.

Sosiaalisten tarpeiden tärkeydellä viitataan henkilökunnan sitouttamiseen organisaatioon. Työntekijän kokiessa itsensä osaksi yritystä hänen työmotivaationsa kohoaa. Tämä johtuu yksilön luontaisesta tarpeesta kuulua johonkin. (Torrington ym. 2005, 312–313.)

Useat tutkijat alleviivaavat itse työn vaikutusta motivaatioon ja sitä, millä tavoin yksilöt ovat motivoituneita ja voivat saavuttaa tyytyväisyyttä työn kautta. Työn tulee olla mielekästä ja tyydyttävää, jotta työntekijät pysyvät motivoituneina. (Torrington ym. 2005, 313.) Herzberg (1968) on tunnistanut menestymismahdollisuuksien, tunnustusten, vastuullisuuden, autonomian, haastavien työtehtävien ja kehittymismahdollisuuksien lisäävän työntekijän työmotivaatiota. Työn mielekkyyteen vaikuttavat Antilan (2006) mukaan erityisesti työmäärän optimaalinen mitoittaminen, työn riittävä haasteellisuus, palautteen antaminen ja tiedottaminen.

Yksilöllisten erojen tunnistaminen on neljäs vaikuttava tekijä työmotivaation kannalta. Eri yksilöt arvostavat eri asioita ja siksi yksilöiden motivaatioon vaikuttavat tarpeet eroavat toisistaan. Ihmistä motivoi toimimaan sellaiset asiat, joita hän arvostaa. (Torrington ym. 2005, 313.)

Torringtonin ym. (2005) viides tunnistettu avaintekijä on sosiaaliset vaikutukset motivaatioon. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön sosiaalinen ympäristö tai kulttuuri vaikuttavat työmotivaatioon. Motivaatioon liittyy useita tekijöitä, joita johtamisteoriat eivät ota huomioon. Esimerkiksi jollain ihmisillä on vähemmän sisäistä energiaa ja paloa kuin toisilla ja vähemmän tarvetta kasvulle. Työntekijöitä on mahdollista motivoida ulkoisesti, mutta suurin motivaationlähde tulee kuitenkin ihmisestä itsestään.

4 Tutkimusmenetelmä

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä tutkimus tehtiin laadullista tutkimusmenetelmää apuna käyttäen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia. Laadullisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, millainen ja miten. Tutkimuksen ominaispiirteitä ovat suhde teoriaan, aineiston kerääminen ja analyysi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa ja usein aineistolähtöisyys on rinnastettavissa kyseiseen tutkimusmenetelmään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui tämän Pro gradun tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli pystyä vertailemaan saatuja tuloksia suhteessa teoriaan.

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat kysely, haastattelu ja havainnointi. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmällä tavoitetaan suuri määrä ihmisiä ja voidaan selvittää useita eri asioita samalla kertaa. Menetelmän käyttäminen säästää aikaa ja on tehokasta. Hyvin suunniteltu kyselylomake voidaan helposti tallentaa sähköiseen muotoon ja analysoida tuloksia tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 184.)

Survey-tutkimuksessa haastattelija ja haastateltava eivät tapaa toisiaan, joten he jäävät toisilleen tuntemattomiksi. Vastaajien anonymiteetti voi edesauttaa saamaan vastauksia henkilökohtaisista tai hankalaksi koettavista kysymyksistä. Kyselytutkimukselle tyypillinen riski on, että vastausprosentti jää suppeaksi. (Hirsjärvi ym. 2006, 182–185.)

Tässä tutkimuksessa toteutettiin kyselytutkimus. Tutkimustyyppiä valikoitui survey-tutkimus. Survey-tutkimukselle ominaista on kerätä tietoa standardisoidun kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin keinoin. Standardoidussa muodossa kerätty tieto, kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Tutkimukseen vastanneet muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. (Hirsjärvi ym. 2006, 125, 182.)

Tutkimus toteutettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake kaupan alan työntekijöille eri puolille Suomea. Kyselylomake toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla ja jakelukanavana toimi tutkijan omat kontaktit kaupan alalta. Varsinainen aineistonkeruu toteutettiin huhtikuussa 2023 aikavälillä 6.4–14.4. Kyselylomake toteutettiin standardoidusti, joten jokaiselle vastaajalle esitettiin täsmälleen samat kysymykset täsmälleen samassa muodossa. Kyselyn mukana lähetetyllä saatekirjeellä pyrin herättämään vastaajan mielenkiinnon. Perustelin saatekirjeessä tutkimuksen ja tutkimukseen osallistumisen hyödyt.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen kaupan alalla ja millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Sitoutumista käsiteltiin erityisesti Meyerin & Allenin kolmen komponentin, Maslowin tarvehierarkiateorian, Herzbergin kaksifaktoriteorian kautta sekä Torringtonin, Hallin sekä Taylorin työmotivaatioon liittyvien avaintekijöiden kautta. Teoreettisen viitekehyksen myötä tutkimuksessa painotetuiksi aiheiksi valikoituivat seuraavat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen. Tutkimuksen kohteena olivat kaupan alan työntekijät.

Tutkimuksessa kaupan alan työntekijöille lähetettiin työn teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotu kyselylomake. Kyselylomakkeen ensimmäinen osio koostui taustatiedoista, joita olivat sukupuoli, ikä, koulutus ja työsuhteen kesto.

Kyselyn seuraava vaihe koostui väittämistä, joihin vastaajat vastasivat 5-portaisen asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Erittäin paljon, Paljon, En osaa sanoa, Jonkin verran ja Ei lainkaan. Väittämät oli jaettu seuraavien teemojen alle: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen.

Tämän jälkeen kyselyssä kysyttiin vastaajan tämänhetkistä sitoutumista yritykseen. Vastaajat vastasivat 5-portaisen asteikon avulla. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: Vahvasti sitoutunut, Jonkin verran sitoutunut, En osaa sanoa, Heikosti sitoutunut ja En lainkaan sitoutunut. Mikäli vastaaja koki olevansa sitoutunut, niin hänen tuli vastata avoimeen kysymyksen sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn seuraavassa vaiheessa vastaajalta kysyttiin, onko hän harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Mikäli vastaus oli kyllä, niin jatkokysymyksenä tiedusteltiin syitä työpaikan vaihtamisen harkitsemiselle.

Tämän jälkeen vastaaja pääsi vastaamaan kahteen avoimeen kysymykseen, joissa haluttiin selvittää mikä saisi sitoutumaan työnantajaan paremmin ja mitä toimenpiteitä se vaatisi työnantajalta. Viimeisessä osiossa vastaajan tuli mainita kolme vähiten ja eniten sitoutumiseen vaikuttavaa asiaa. Kysely löytyy kokonaisuudessaan liitteestä kaksi.

4.3 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi on aineiston analyysitapa, jota käytetään kvalitatiivisessa tutkimuksessa tekstin tai tekstimuotoon saatettujen aineistojen tutkimiseen. Sen tavoitteena on löytää aineistosta keskeiset merkitykset ja kuvata niitä sanallisesti, jotta tutkittavasta asiasta saadaan esiin tiivistetty ja yleistävä kuvaus ilman, että aineiston informaatioarvoa menetetään. Sisällönanalyysin tyyppejä ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava. Analyysin eteneminen vaihtelee hieman sen mukaan, mitä lähestymistapaa käytetään. Aineistolähtöinen analyysi sisältää aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja yleiskäsitteiden muodostamisen. Teorialähtöisessä analyysissä samoja vaiheita noudatetaan, mutta teorian perusteella etsitään tiettyjä asioita aineistosta. Teoriaohjaavassa analyysissä vuoroin teoria ja aineisto ohjaavat tutkijan ajattelua ja analyysi voi toteutua aineistolähtöisesti tai niin, että aineiston perusteella tehdyt havainnot sidotaan teoriaan. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 133.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimuksen analyysin luokittelu pohjautuu aiemmin määriteltyyn viitekehykseen, joka voi olla esimerkiksi teoria tai käsitejärjestelmä. Ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissä on analyysirungon muodostaminen, jossa luodaan erilaisia luokituksia

tai kategorioita aineistolle. Luokittelun ja kategorisoinnin jälkeen aineisto voidaan kvantifioida eli laskea, kuinka montaa kertaa tietty asia esiintyy haastattelujen kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133.)

Tutkielman tutkimuskysymyksiin vastattiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Aloitin analyysin tarkastelun tutustumalla aineistoon useampaan kertaan huolellisesti. Tämän jälkeen vein Webropol-ohjelmasta saadut tulokset Excel -taulukkoon. Tarkastelin tuloksia Excel -taulukon avulla ja laadin tutkimuksen kannalta olennaisista vastauksista taulukoita. Taulukon vastaukset esiteltiin pitkälti lukumäärinä ja prosenttiosuuksina. Koin, että taulukoiden luominen auttaisi lukijaa havainnollistamaan ja ymmärtämään tuloksia paremmin.

Avointen vastausten kohdalla korostin tekemiäni havaintoja eri värejä käyttämällä. Luokittelin kyselyn vastaukset neljään eri kategoriaan, joita on käsitelty tämän työn teoreettisessa viitekehksessä. Nämä kategoriat olivat työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen. Kävin jokaisen vastauksen yksitellen läpi, jonka jälkeen luokittelin vastauksen sille kuuluvaan kategoriaan. Tämän jälkeen yliviivasin jo luokitellun vastauksen. Luokittelun jälkeen laskin jokaisen kategorian osalta, kuinka moni vastaaja ilmaisi saman asian. Käytin kaikkien avointen vastausten luokittelussa yllä mainittuja kategorioita, jotta tutkimustulokset pystyttiin esittämään selkeästi ja mielekkäästi lukijalle.

5 Tulokset

5.1 Vastanneiden taustatiedot

Taulukosta 1 ilmenee, että tutkimuskyselyyn vastasi 72 kaupan alan myyjää, joista naisia oli suurin osa (86 %). Suurin vastaajaryhmä oli 50–59-vuotiaat, joiden osuus oli 28 %. Toiseksi suurin vastaajaryhmä oli 30–39-vuotiaat, joita oli 26 % ja kolmanneksi suurin vastaajaryhmä oli 20–29-vuotiaat, joita oli 24 %. Vastaajista yli puolet (58 %) olivat suorittaneet ammattitutkinnon. Vastaajista 21 % oli suorittanut ylioppilastutkinnon. Ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli 11 % ja yliopistotutkinnon suorittaneita 6 % vastaajista. Peruskoulun käyneitä oli vastaajista 4 %.

Reilusti yli puolella (63 %) työsuhteen kesto oli ollut yli 8 vuotta. Vastaajista (14 %) työsuhteen kesto oli ollut 0–1 vuotta. Kyselyyn vastanneista (yhteensä 16 %) työsuhteen kesto oli ollut 2–3 tai 4–5 vuotta. Pienin vastaajaryhmä (7 %) oli ollut töissä 6–7 vuotta.

Taulukko 1. Vastanneiden taustatietoja lukumäärinä ja prosenttiosuuksina

Taustatiedot	n	%
Sukupuoli (n=72)		
Nainen	62	86
Mies	10	14
Ikä (n=72)		
19 tai alle	2	3
20–29	17	24
30–39	19	26
40–49	13	18
50–59	20	28
60 tai yli	1	1
Koulutus (n=72)		
Peruskoulu	3	4
Ylioppilas	15	21
Ammattitutkinto	42	58
Ammattikorkeakoulututkinto	8	11
Yliopistotutkinto	4	6
Työsuhteen kesto (vuosina)		
0–1	10	14
2–3	6	8
4–5	6	8
6–7	5	7
yli 8	45	63

5.2 Työkyky ja työhyvinvointi

Kyselylomakkeen ensimmäiset väittämät koskivat työkykyä ja työhyvinvointia. Väittämien avulla haluttiin selvittää sitä, kuinka työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaikuttavat vastaajien sitoutumiseen. Taulukkoon 2 on koottu työkykyä ja työhyvinvointia kuvaavat väittämät prosentteina. Kysymyksen tarkka sanamuoto oli: ”Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?”.

Tutkimustulosten mukaan omien työtehtävien hallinnan koettiin vastaajien (92 %) keskuudessa vaikuttavan sitoutumiseen eniten. Toiseksi eniten sitoutumiseen vaikutti vastaajien (91 %) mukaan onnistumisen tunteet töissä ja kolmanneksi eniten (87 %) työn ja vapaa-ajan tasapaino. Vastanneista 85 prosenttia koki työssä jaksamisen tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kyselyn mukaan 83 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että sopiva työmäärä työaikaan nähden on sitoutumisen kannalta tärkeää. Vastaajien (82 %) mukaan sitoutumisen kannalta merkittävää oli se, että työ vastaa odotuksia. Sitoutumiseen vaikuttaa 81 prosentin mukaan se, että työkuormitus on fyysisesti ja psyykkisesti sopivaa. Työpaikan arvojen koettiin vastaajien (76 %) mukaan vaikuttavan paljon sitoutumiseen.

Kyselystä saatujen keskiarvojen mukaan merkittävimmäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi onnistumisen tunteet töissä (ka. 4,4). Jaetulla toisella sijalla (ka. 4,2) puolestaan olivat omien työtehtävien hallinta, työssä jaksaminen ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin sopivaa työmäärää työaikaan nähden (ka. 4,0). Neljänneksi tärkeimpinä (ka. 3,9) pidettiin seuraavia väittämiä: työ vastaa odotuksiani ja fyysisesti ja psyykkisesti sopiva työkuormitus. Vastaajat pitivät vähiten tärkeänä työpaikan arvoja (ka. 3,8).

Tutkimustuloksista ilmeni, että työkykyä ja työhyvinvointia kuvaavissa väittämässä ei ole merkittävää hajontaa. Suurin osa vastaajista koki työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät väittämät sitoutumisen kannalta erittäin tärkeiksi.

Taulukko 2. Työkykyä ja työhyvinvointia kuvaavat väittämät prosentteina

	Ei lain- kaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Omien työtehtävien hallinta (n=72)	0	5	3	54	38
Onnistumisen tunteet töissä (n=72)	0	9	0	35	56
Työssä jaksaminen (n=72)	1	11	3	35	50
Työpaikan arvot (n=72)	1	17	6	58	18
Työ vastaa odotuksiani (n=72)	0	10	8	65	17
Fyysisesti ja psyykkisesti sopiva työkuormitus (n=72)	1	14	4	57	24
Työn ja vapaa-ajan tasapaino (n=72)	0	8	5	49	38
Sopiva työmäärä työaikaan nähden (n=72)	3	10	4	51	32

Kysymyksen tarkka sanamuoto: Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

5.3 Työ ja työyhteisö

Kyselylomakkeen toisen osion väittämät käsittelivät työtä ja työyhteisöä. Väittämien avulla haluttiin selvittää sitä, kuinka työ ja työyhteisö vaikuttavat vastaajien sitoutumiseen. Taulukkoon 3 on koottu työtä ja työyhteisöä kuvaavat väittämät prosentteina. Kysymyksen tarkka sanamuoto oli: "Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?".

Vastaajien (94 %) mukaan sitoutumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä olivat yhteistyön sujuvuus ja hyvät työsuhteet työtovereihin ja hyvä yhteishenki. Vastaajat (93 %) pitivät erittäin tärkeänä sitoutumisen kannalta oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä avointa vuorovaikutusta (92 %). Kyselyyn vastanneista yli 80 prosenttia koki seuraavat väittämät sitoutumisen kannalta tärkeinä: yhteiset pelisäännöt (89 %), tehtävien ja työnjaon selkeys (85 %) sekä selkeät tavoitteet ja niiden sisäistäminen (82 %). Tutkimustuloksista ilmeni, että yli 70 prosenttia vastaajista piti tärkeinä seuraavia tekijöitä: työn määrä ja vaativuus suhteessa henkilöstön valmiuksiin (78 %), työvälineiden ja työympäristön kunto (77 %) sekä mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytahtiin ja -tapoihin (76 %). Vastaajista alle 70 prosenttia kokivat seuraavat kolme tekijää sitoutumisen kannalta merkittäviksi: työn haastavuus ja monipuolisuus (68 %), mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (64 %) sekä organisaation maine (61 %).

Kyselystä muodostuneiden keskiarvojen perusteella voidaankin todeta, että sitoutumisen kannalta tärkeimpänä tekijänä pidettiin hyviä työsuhteita työtovereihin ja hyvää yhteishenkeä (ka. 4,6). Vastaajat pitivät toiseksi tärkeimpinä tekijöinä yhteistyön sujuvuutta sekä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta (ka. 4,4). Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä pidettiin avointa vuorovaikutusta (ka. 4,3) ja neljäntenä puolestaan yhteisiä pelisääntöjä (ka. 4,2). Tehtävien ja työnjaon selkeys yliti 4,0 keskiarvoon. Loput väittämät jakaantuivat seuraavin keskiarvoin: selkeät tavoitteet ja niiden sisäistäminen (ka. 3,9), työn määrä ja vaativuus suhteessa henkilön valmiuksiin (ka. 3,9), mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytahtiin ja -tapoihin (ka. 3,9), työvälineiden ja työympäristö kunto (ka. 3,9), työn haastavuus ja monipuolisuus (ka. 3,7), mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (ka. 3,6) ja organisaation maine (ka. 3,4).

Tutkimustuloksista käy ilmi, että sitoutumisen kannalta merkittävimmät tekijät ovat kolme seuraavaa: hyvät työsuhteet työtovereihin ja hyvä yhteishenki, yhteistyön sujuvuus ja oikeudenmukaisuus sekä tasapuolisuus.

Taulukko 3. Työtä ja työyhteisöä kuvaavat väittämät prosentteina

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Yhteistyön sujuvuus (n=72)	0	5	1	38	56
Selkeät tavoitteet ja niiden sisäistäminen (n=72)	1	10	7	60	22
Tehtävien ja työnjaon selkeys (n=72)	1	10	4	57	28
Työn määrä ja vaativuus suhteessa henkilön valmiuksiin (n=72)	4	7	11	50	28
Yhteiset pelisäännöt (n=72)	0	8	3	51	38
Avoin vuorovaikutus (n=72)	0	8	0	43	49
Mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytahtiin ja -tapoihin (n=72)	0	18	6	43	33
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (n=72)	1	20	15	42	22
Organisaation maine (n=72)	4	27	8	47	14
Työn haastavuus ja monipuolisuus (n=72)	3	19	10	46	22
Työvälineiden ja työympäristön kunto (n=72)	1	18	4	42	35
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus (n=72)	0	6	1	42	51
Hyvät työsuhteet työtovereihin, hyvä yhteishenki (n=72)	0	6	0	25	69

Kysymyksen tarkka sanamuoto: Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

5.4 Esimiestyö ja johtaminen

Kyselylomakkeen kolmannen osion väittämät käsittelivät esimiestyötä ja johtamista. Väittämien avulla haluttiin selvittää sitä, kuinka esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat vastaajien sitoutumiseen. Taulukkoon 4 on koottu esimiestyötä ja johtamista kuvaavat väittämät prosentteina. Kysymyksen tarkka sanamuoto oli: "Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?".

Vastaajista (93 %) piti tärkeimpänä esimiestyötä ja johtamista koskevista väittämistä avointa tiedonkulkua. Toiseksi tärkeimmiksi tekijöiksi vastaajat (92 %) kokivat esihenkilöltä saadun arvostuksen ja kunnioituksen sekä sen, että esihenkilö kuuntelee työntekijää ja hänen ideoitaan. Vastaajista 88 prosenttia koki tärkeäksi sen, että esihenkilö huolehtii alaistensa jaksamisesta. Kyselylomakkeesta viidenneksi nousi esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus, jota pitivät tärkeinä 86 prosenttia vastaajista. Esihenkilöltä saadun palautteen kokivat tärkeäksi sitoutumisen kannalta 81 prosenttia vastaajista ja esihenkilön antaman esimerkin puolestaan 78 prosenttia vastaajista. Vastaajien (77 %) mukaan esihenkilön jakaman vastuun ja työstään innostuneen esihenkilön katsottiin vaikuttavan paljon työhön sitoutumiseen.

Sitoutumisen kannalta kolme tärkeintä tekijää 4,3 keskiarvolla olivat: avoin tiedonkulku, esihenkilöltä saatu arvostus ja kunnioitus sekä se, että esihenkilö kuuntelee työntekijää ja hänen ideoitaan. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä vastaajat pitivät väittämää esihenkilö huolehtii alaistensa jaksamisesta (ka. 4,2). Kolmanneksi 4,1 keskiarvolla sijoittui esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus. Neljänneksi 4,0 keskiarvolla sijoittui esihenkilöltä saatu palaute. Keskiarvon 3,9 saivat seuraavat tekijät: esihenkilön antama esimerkki ja työstään innostunut esihenkilö. Viimeisimpänä tekijänä 3,8 keskiarvolla pidettiin esihenkilön jakamaa vastuuta.

Esimiestyötä ja johtamista käsittelevässä osiossa vastaajat pitivät sitoutumisen kannalta tärkeimpinä tekijöinä avointa tiedonkulkua, esihenkilöltä saatua arvostusta ja kunnioitusta sekä sitä, että esihenkilö kuuntelee työntekijää ja hänen ideoitaan. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiestyötä ja johtamista koskevat väittämät nähdään kutakuinkin yhtä merkittävänä, sillä hajonta on vähäistä.

Taulukko 4. Esimiestyötä ja johtamista kuvaavat väittämät prosentteina

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Avoin tiedonkulku (n=72)	0	6	1	51	42
Esihenkilön jakama vastuu (n=72)	0	12	11	56	21
Esihenkilöltä saatu palaute (n=72)	1	14	4	46	35
Esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus (n=72)	0	11	3	47	39
Esihenkilöltä saatu arvostus ja kunnioitus (n=72)	0	7	1	43	49
Esihenkilö huolehtii alaistensa jaksamisesta (n=72)	0	8	4	45	43
Esihenkilö kuuntelee minua ja ideoitani (n=72)	0	7	1	50	42
Esihenkilön antama esimerkki (n=72)	4	13	5	42	36
Työstään innostunut esihenkilö (n=72)	3	17	3	40	37

Kysymyksen tarkka sanamuoto: Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

5.5 Palkitseminen

Kyselylomakkeen neljännen osion väittämät käsittelivät palkitsemista. Väittämien avulla haluttiin selvittää sitä, kuinka palkitseminen vaikuttaa vastaajien sitoutumiseen. Taulukkoon 5 on koottu palkitsemista kuvaavat väittämät prosentteina. Kysymyksen tarkka sanamuoto oli: "Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?".

Tutkimustulosten mukaan 93 prosentille vastaajista työn jatkuvuus on vaikuttavin tekijä työhön sitoutumiseen. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä vastaajat (73 %) kokivat kiitoksen ja tunnustukset työstä. Kolmanneksi eniten vaikuttavaksi tekijäksi vastaajat (72 %) arvioivat palkan. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden koki 69 prosenttia vastaajista tärkeäksi. Vastaajien (64 %) mukaan tärkeänä pidettiin sitä, että palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa. 63 prosenttia vastaajista koki henkilöstöetujen vaikuttavan sitoutumiseen positiivisesti. Vastaajista 53 prosenttia oli sitä mieltä, että työnantajan tarjoamat harrastus- ja liikuntamahdollisuudet sitouttavat työhön. Puolet vastaajista pitivät sitoutumisen kannalta tärkeänä urakehitystä ja etenemismahdollisuuksia. Työnantajan tarjoamaa koulutusta arvostivat 40 prosenttia vastaajista. Sosiaaliset kontaktit olivat merkitykseltään vähäisimmässä roolissa vastaajien (24 %) mukaan.

Vastausten keskiarvoja tarkasteltaessa merkittävämmäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi työn jatkuvuus (ka. 4,3). Toista sijaa pitivät 3,8 keskiarvolla kiitos ja tunnustukset sekä palkka. Kolmannella sijalla 3,7 keskiarvolla oli palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja neljännellä sijalla oli se, että palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa (ka. 3,6). Henkilöstöedut asettuivat sijalle viisi keskiarvolla 3,5 ja työnantajan tarjoamat harrastus- ja liikuntamahdollisuudet asettuivat sijalle kuusi keskiarvolla 3,2. Keskiarvolla 3,1 oli urakehitys ja etenemismahdollisuudet. Työnantajan tarjoama koulutus tuli toiseksi viimeiselle sijalle keskiarvolla 2,9 ja viimeisimpänä oli sosiaaliset kontaktit (ka. 2,5).

Palkitsemista käsittelevässä osiossa vastaajat pitivät sitoutumisen kannalta tärkeimpänä tekijänä työn jatkuvuutta. Seuraavaksi tärkeimpinä pidettiin palkkaa sekä kiitosta ja tunnustusta työstä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja perusteet nousivat edellä mainittujen lisäksi keskeisiksi tekijöiksi.

Taulukko 5. Palkitsemista kuvaavat väittämät prosentteina

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Palkka (n=72)	6	15	7	33	39
Henkilöstöedut esim. henkilökunta-alennus, vapaa-ajan vakuutus (n=72)	5	30	1	38	25
Työnantajan tarjoamat harrastus- ja liikuntamahdollisuudet esim. E-passi (n=72)	10	30	7	35	18
Työnantajan tarjoama koulutus (n=72)	10	43	7	28	12
Työn jatkuvuus (n=72)	1	4	2	53	40
Urakehitys, etenemismahdollisuudet (n=72)	10	32	8	36	14
Kiitos ja tunnustukset työstä (n=72)	1	22	4	45	28
Sosiaaliset kontaktit (esim. edustustehtävät) (n=72)	25	28	23	17	7
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus (n=72)	3	21	7	40	29
Palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa (n=72)	1	21	14	40	24

Kysymyksen tarkka sanamuoto: Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

5.6 Sitoutuminen

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta sitä, kuinka sitoutuneita he kokevat olevansa yritykseen tällä hetkellä. Taulukosta 6 voi todeta, että vastaajista 44,4 % koki olevansa vahvasti sitoutuneita ja toiset 44,4 % jonkin verran sitoutuneita. Vastaajista noin 6 prosenttia ei osannut sanoa ovatko he sitoutuneita. Heikosti sitoutuneita oli hieman reilu 4 prosenttia. Vastaajista vain yksi ei ollut lainkaan sitoutunut yritykseen.

Taulukko 6. Sitoutuneisuus organisaatiossa prosentteina

	n	%
Vahvasti sitoutunut	32	44
Jonkin verran sitoutunut	32	44
En osaa sanoa	4	6
Heikosti sitoutunut	3	4
En lainkaan sitoutunut	1	1

Kysymyksen tarkka sanamuoto: Koen olevani?

Edellä mainitun kysymyksen jälkeen vastaajia pyydettiin kertomaan mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat sitoutumiseen, mikäli he olivat vastanneet olevansa sitoutuneita. Vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa mielteitään siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Kaikista kyselyyn vastanneista (72 kpl) avoimia vastauksia tuli yhteensä 51 kappaletta.

Tuloksia analysoitaessa avoimet vastaukset luokiteltiin neljän teeman alle. Analysoitavat teemat olivat seuraavat: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen.

Edellä mainitun kysymyksen jälkeen vastaajia pyydettiin kertomaan mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat sitoutumiseen, mikäli he olivat vastanneet olevansa sitoutuneita. Vastaajat saivat vapaasti kirjoittaa mielteitään siitä, mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Kaikista kyselyyn vastanneista (72 kpl) avoimia vastauksia tuli yhteensä 51 kappaletta.

Tuloksia analysoitaessa avoimet vastaukset luokiteltiin neljän teeman alle. Analysoitavat teemat olivat seuraavat: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen.

”Mahdollisuus oppia uutta ja mahdollisuus kehittyä työssä ja muiden usko omaan toimintaan ja tapaan työskennellä.”

”Oman työn arvostaminen, työn tulosten näkyminen ja seuranta.”

”Sitoutumiseeni vaikuttaa hyvin paljon se, että pääsen kokemaan onnistumisen tunteita töissä ja se, että hallitsen työtehtäväni hyvin.”

Työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvissä tekijöissä avoimissa vastauksissa korostuivat selkeästi omien työtehtävien hallinnan sekä oman työn arvostamisen tärkeys. Useammasta vastauksesta kävi ilmi vastaajien kokevan hallitsevansa omat työtehtävänsä hyvin, jolla on suuri vaikutus siihen miksi he ovat sitoutuneita työhönsä.

”Olen erittäin työorientoitunut, nauttinut työstäni ja saanut mahdollisuuksia oppia ja edetä. Olen ollut todella motivoitunut.”

”Työyhteisö, rakkaus työtä kohtaan.”

”Pidän työstäni, työnantajani on vastuullinen, vakaa yritys.”

Moni vastaajista kertoi aidosti pitävänsä työstään ja kokevansa työn mielekkäänä. Kun verrataan kyselystä saatuja avoimia vastauksia Taulukosta 2 saatuihin tuloksiin voidaan todeta, että vastaukset tukevat toisiaan. Avoimissa vastauksissa korostui selkeästi työtehtävien hallinnan merkitys sekä onnistumisen tunteet töissä.

Teemoista korostui erityisesti työ ja työyhteisö, joka mainittiin 34 avoimessa vastauksessa. Taulukosta 3 ilmenee, että vastaajat pitävät sitoutumisen kannalta merkittävämpänä tekijänä hyviä työsuhteita työtovereihin ja hyvää yhteishenkeä. Toiseksi tärkeimpinä tekijöinä pidettiin yhteistyön sujuvuutta sekä oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta.

”Hyvä työyhteisö, positiivinen ja turvallinen työilmapiiri.”

”Mahtavat kollegat, esihenkilö ja työntekijät. Aivan upea työilmapiiri. Monipuolinen ja vastuullinen työ saavutettavine tavoitteineen.”

”Työkaverit, jotka auttavat toinen toisiaan auttaa, että kokee itse, että työllä on merkitystä.”

Vastaajista yli puolet mainitsivat, että mukavat työkaverit ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat vahvasti työssä viihtymiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. Avoimia vastauksia ja taulukon 3 tuloksia verratessa voidaan olla yhtä mieltä siitä, että hyvillä työsuhteilla työtovereihin ja hyvällä yhteishengellä on äärimmäisen suuri vaikutus sitoutumisen kannalta. Näiden lisäksi vastauksissa mainittiin useampaan otteeseen selkeiden tavoitteiden ja työn monipuolisuuden merkitys sitoutumisen kannalta.

Esimiestyön ja johtamisen teemassa esihenkilön vaikutus sitoutumiseen mainittiin yhdeksässä vastauksessa. Taulukosta 4 saaduista keskiarvoista ilmenee, että sitoutumisen kannalta kolme tärkeintä tekijää olivat avoin tiedonkulku, esihenkilöltä saatu arvostus ja kunnioitus sekä se, että esihenkilö kuuntelee työntekijää ja hänen ideoitaan.

”Työnantajan arvostus työntekijää ja hänen tekemää työtä kohden, palautteen antaminen.”

”Ihana esihenkilö.”

”Tämänhetkinen esihenkilöni vaikuttaa päätökseeni.”

Avoimien vastausten perusteella esimiestyö ja johtaminen vaikutti tämän hetkiseen sitoutumiseen kahdellakymmenellä prosentilla vastaajista. Näiden lisäksi yksittäisissä vastauksissa mainittiin esimerkiksi vastuun saaminen, palautteen antaminen sekä työnantajan joustavuus, joilla oli sitouttava vaikutus.

Vastauksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että palkitseminen korostui työ ja työyhteisön jälkeen vastauksissa toiseksi eniten. Palkitsemisen taulukosta 5 puolestaan käy ilmi, että sitoutumisen kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat työn jatkuvuus, kiitos ja tunnustukset sekä palkka.

”Toimeentulo, kokoaikatyö. Työantajana iso yritys mikä vaikeinakin aikoina on antanut turvallisuutta työn jatkumisen suhteen.”

”Olen jo keski-ikää lähestyvä työntekijä, joten kyllä kun lapset ja asuntolaina on hankittu, niin täytyy olla säännöllisyyttä ja ennustettavuutta työssä/palkassa.”

”Palkan takiahan sitä töitä tehdään.”

Palkka, urakehitys ja työn jatkuvuus mainittiin noin viidesosassa vastauksista. Vastauksissa mainittiin palkka, joka koettiin varmaksi tulonlähteeksi. Säännöllisen palkan koettiin tuovan turvaa, mikä sitoutti työnantajaan. Myös tutun ja turvallisen työpaikan ja työn jatkuvuuden kerrottiin tuovan omanlaistansa rauhaa. Kaupan alan etenemismahdollisuudet nousivat myös vastauksissa esille useampaan kertaan. Avoimet vastaukset ja taulukon 5 tulokset näyttäisivät kulkevan käsikädessä työn jatkuvuuden ja palkan osalta.

Kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajilta ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Taulukosta 7 käy ilmi, että vastaajista 51 prosenttia vastasi kyllä ja heiltä tiedusteltiin jatkokysymyksenä syitä sille, miksi he ovat harkinneet työpaikan vaihtoa. Vastaajista 49 prosenttia ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa.

Taulukko 7. Vastaukset kysymykseen: Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana

	n	%
Kyllä	37	51
En	35	49

”Työn vaatimukset lisääntyvät, vaikka samaan aikaan resurssit vähenevät. Mitään ei enää ehdi tekemään kunnolla. Olo on kuin jonglööriellä, monta palloa ilmassa yhtä aikaa.”

”Tahti ollut pitkään liian kova henkisesti ja fyysisesti. Kroppa alkaa olla monesta kohdasta rikki. Liian vähän henkilökuntaa. Tietysti vain saikuttaa, osa töissä pää kainalossa. Stressi vie nyt yöunet.”

”Henkilöstövaje niin kuormittaa hyvin paljon. Liikaa hommaa ja liian vähän työntekijöitä.”

Useat vastaajat, jotka olivat harkinneet työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana, mainitsivat vastauksissaan, että suurin syy työpaikan vaihtamiseen olisi työn kuormittavuus. Työ koettiin henkisesti ja fyysisesti raskaaksi sekä resurssit liian vähäisiksi työmäärään nähden. Edellisten lisäksi myös työn aiheuttama stressi vaikutti negatiivisesti sitoutumiseen. Vuorotyö koettiin raskaaksi ja hankalaksi yhdistää siviilielämän kanssa etenkin lapsiperheissä.

”Esihenkilöiden oma esimerkki: ei osata vaikkapa itsenäiseen työskentelyyn, vaikka pitäisi hommat osata. Toisten suosiminen, ei arvosteta kaikkien työpanosta samalla tavalla.”

”Koska en tunne pitkässä työsuhteessa enää saavani sitä tukea, kiitosta ja kannustusta, mitä normi rivityöntekijä kaipaisi.”

”Tämänhetkisten esimiesten työskentelytavat poikkeaa vahvasti mihin on aiemmin tottunut ja tuntuu monessa kohtaa ajan tuhlamiselta. Heidän toimintatapa on hyvin auktoritaarista ja meitä aliarvioivaa.”

Esihenkilötyö vaikutti usean vastaajan ajatuksiin sitoutuneisuudesta negatiivisesti. Useammassa vastauksessa kävi ilmi, ettei vastaajat olleet tyytyväisiä esihenkilöiden toimintaan. Epätasa-arvoinen kohtelu, epätätevyys sekä arvostuksen ja tuen puute esihenkilöiltä vaikuttivat vastaajien ajatuksiin työpaikan vaihdosta.

”Koska nykyinen työ ei vastaa koulutustani.”

”Itselleni sopivat etenemis- ja uramahdollisuudet puuttuu.”

”Koska toimeentulo osa-aikaisena pienellä palkalla on vaikeaa.”

Osa vastaajista oli harkinnut lähtevänsä opiskelemaan ja osa opiskeli jo valmiiksi toista alaa. Jotkut myös kokivat kaupan alan etenemismahdollisuudet epäsopiviksi itselleen tai heidän nykyinen koulutuksensa ei vastannut tämänhetkistä työnkuvaa. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin myös työilmapiirin heikentyminen sekä halu vaihtaa kokonaan eri alalle. Palkka oli yksi vaikuttava tekijä, jonka vuoksi vastaajat olivat harkinneet työpaikan vaihtamista.

Kyselylomakkeen seuraavassa osiossa vastaajien sitoutumista ja heidän mielipiteitään sitoutumiseen vaikuttavista konkreettisista toimenpiteistä selvitettiin seuraavilla kysymyksillä: Mikä saisi sinut sitoutumaan työnantajaan paremmin? Mitä toimenpiteitä se vaatisi työnantajalta?

Vastausten valossa näyttää siltä, että eniten sitoutumiseen vaikuttavat palkka, esihenkilö ja työntekijän kokema arvostus. Työssä jo aikaisemmin mainituista teemoista palkitseminen on suuressa roolissa sitoutumisen näkökulmasta.

”Palkkatason nosto työn vaatimuksen mukaiselle tasolle. Kilpailijoilla palkkaus on paremmalla tasolla. Palkka ja esihenkilön arvostus omaa tekemistä kohtaan ovat ne keskeiset tekijät.”

”Parempi palkka. Tämä toteutuisi osittain jo siten, että saisin tehdä täydet työtunnit. Olen ollut yli 20 vuotta täällä töissä ja edelleenkin osa-aikainen. Koen nykyään tämän osa-aikaisuuden työntekijän kyykyttämisenä ja arvostuksen puutteena. Olisi reilua antaa työntekijöille lopulta täydet tunnit.”

Joka kolmas vastanneista oli maininnut palkan tai muun palkitsemiseen liittyvän osan, kuten esimerkiksi henkilökuntaedut tai E-passin sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Useassa vastauksessa korostui etenkin se, että palkan pitäisi olla parempi ja se pitäisi suhteuttaa työn vaatimuksen mukaiselle tasolle. Osa vastaajista kertoi olevansa osa-aikaisessa työssä ja heidän kohdallaan parempi palkkaus toteutuisi osittain jo sillä, että heidän olisi mahdollista saada täydet tunnit.

Palkitsemisen lisäksi vastaajien keskuudessa korostui esimiestyön ja johtamisen teema. Vastaajista joka kolmas mainitsi sitoutuvansa työnantajaansa paremmin, mikäli johtaminen olisi kunnossa. Vastauksissa korostuivat etenkin esihenkilö ja arvostus.

”Kuuntelee paremmin mitä muutoksia me halutaan, mitkä toimii ja mitkä ei, eikä tehlaisi kaikkea vanhaa mikä on toiminut heti. Koskien niin työtehtäviä kuin työvuo-
roja.”

”Työnantaja voisi tavata alaisiaan ja olla tasapuolinen.”

”Työnantaja olisi vieläkin enemmän kannustava ja auttavainen asioissa, joissa me työntekijät kaipaamme apua.”

Useissa vastauksissa mainittiin se, että esihenkilöllä tulisi olla kykyä kuunnella alaisiaan ja heidän ehdotuksiaan. Useampi koki, että oma ääni ei ole tullut kuulluksi ja että omaa työtä koskevat ehdotukset eivät ota tuulta purjeisiin. Tämän lisäksi useammassa vastauksessa toistui työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu. Vastauksissa mainittiin myös tiedonkulusta ja tasapuolisuuden merkityksestä.

”Hyvän esihenkilön, jolla on kokemusta työstä. Tietää mitä myymälässä pitäisi tehdä ja osaa myös myyjän tehtävät muutoin kuin pelkällä paperilla.”

”Tarvittaisiin ammattitaitoisia esimiehiä, jotka tekisivät sitä mikä heille kuuluu. Rehellisyys, avoimuus ja samat säännöt kaikille. Enemmän henkilökuntaa. Jotain konkretiaa josta näkee että työntekijää arvostetaan.”

Vastauksien mukaan työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka hallitsee myös myyjän työtehtävät ja jolla on kokemusta työstä muutoinkin kuin pelkällä paperilla. Moni myös koki, että samat säännöt eivät päde kaikille. Näiden lisäksi vastauksissa korostuivat myös selkeämpi johtamiskyky ja työtehtävien organisointi sekä resurssivajeen korjaaminen.

”Arvostus tehtyä työtä kohtaan, tunne siitä että pysyt pinnalla etkä huku työhön.”

”Suurempi arvostus kaikenlaiselle joustamiselle ja ponnisteluille, joita joutuu usein tehdä.”

”Reilu ja työntekijöitä kunnioittava työnantaja.”

Saaduista tuloksista ilmenee, että joka kolmas työntekijä kokee arvostuksen puutetta. Vastaajat ovat kokeneet, ettei heidän joustamista ja ponnisteluja arvosteta tarpeeksi. Useampi mainitsi myös liian suuresta työmäärästä ja sen kuormittavuudesta.

”Luulen, että tämän enempää en voi sitoutua, olen kuitenkin ollut saman työnantajan palveluksessa jo 25 vuotta ja edelleen lähdän ihan mielelläni töihin.”

”Itseni kohdalla koen ettei voi paremmin sitouttaa – olen itse saanut paljon mahdollisuuksia ja tarttunutkin niihin. Työurani on ollut haastava ja mielenkiintoinen.”

”Ei lisättävää, olen erittäin tyytyväinen.”

Kaikista vastaajista 13 koki olevansa jo valmiiksi sitoutuneita työnantajaansa, eivätkä esittäneet mitään sitoutumiseen paremmin vaikuttavia tekijöitä tai konkreettisia toimenpiteitä sitoutumisen parantamiseksi.

Kyselyn lopuksi vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa, jotka lisäävät sitoutumista ja jotka vähentävät sitoutumista. Kolme eniten mainittua sitoutumista lisäävää asiaa olivat työyhteisö, esihenkilö ja palkka.

Sitoutumista lisäävissä tekijöissä reilusti yli puolella vastaajista toistuivat hyvä työyhteisö, jossa on mukavat työkaverit. Tärkeinä pidettiin selkeitä tavoitteita ja työnjakoa sekä mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin. Näiden lisäksi sitoutumista lisääviksi tekijöiksi mainittiin se, että työ olisi riittävän haastavaa ja monipuolista. Toiseksi sitoutumista lisääväksi tekijäksi mainittiin esihenkilö, joka antaa palautetta, selkeät tavoitteet ja on joustava. Näiden lisäksi useampi mainitsi sen, että esihenkilö olisi kannustava, innostava, tasa-arvoinen ja että hän kuuntelee alaisiaan. Kolmantena sitoutumista lisäävänä tekijänä oli palkka. Näiden lisäksi vastauksissa korostuivat myös vapaus päättää toimintatavoista, omista työtehtävistä, työajoista ja lomista.

Sitoutumista vähentäviksi asioiksi mainittiin puolestaan työn kuormittavuus, palkka ja esihenkilö. Työn kuormittavuus nousi selkeästi vahvimaksi sitoutumista heikentäväksi tekijäksi. Tämän lisäksi vastaajat kertoivat vuorotyön vaihtelevuudesta, joka koettiin ajoittain liian rankaksi. Henki-

lökunnan vähäisyys koettiin useassa vastauksessa sitoutumista vähentäväksi tekijäksi. Vastauksissa korostui myös esihenkilön vaikutus sitoutumisen vähentymiseen. Kunnioituksen ja arvostuksen puute sekä eriarvoisuus mainittiin usein samassa yhteydessä esihenkilön kanssa.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen kaupan alalla. Tämän lisäksi pyrin selvittämään millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä selvitettiin paneutumalla kahteen pääkäsitteeseen, joita olivat työhön sitoutuminen ja työmotivaatio. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä etsittiin Allenin ja Mayerin kolmen komponentin mallin, Maslowin tarvehierarkian, Herzbergin kaksifaktoriteorian sekä Torringtonin, Hallin ja Taylorin työmotivaatioon liittyvien avaintekijöiden kautta. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkimuksen tärkeimmiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat seuraavat: työkyky ja työhyvinvointi, työ ja työyhteisö, esimiestyö ja johtaminen sekä palkitseminen. Empiirisessä osiossa tutkittiin survey-kyselyn avulla kaupan alan myyjien sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tämän luvun tarkoituksena on tehdä yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista.

6.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen perusteella, työkyky ja työhyvinvointi vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen. Teeman jokaista osa-aluetta pidettiin tärkeänä sitoutumisen kannalta, mutta omien työtehtävien hallinta sekä onnistumisen tunteet töissä korostuivat hieman muita enemmän. Samat asiat näkyivät myös avoimissa vastauksissa. Tulosten valossa näyttääkin siltä, että omien työtehtävien hallinta sekä sopiva työkuormitus sitouttavat tehokkaasti organisaatioon. Edellä mainittujen lisäksi oman työn arvostamisen tärkeys korostui avoimissa vastauksissa. Teoriaosuudessa Morrow (1993) mainitsi, että sitoutumisen perustana voidaan pitää työn sisällöllistä mielekkyyttä, joka kävi myös ilmi tämän tutkimuksen tuloksista. Mikäli työntekijä kokee työkuorman liian rasakaksi tai työn ja siviilielämän yhteensovittamisen hankalaksi, saattaa se vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti.

Työllä ja työyhteisöllä on tutkimustulosten mukaan kaikkein merkittävin vaikutus sitoutumisen kannalta. Etenkin hyvä yhteishenki ja suhteet työkavereihin lisäävät henkilöstön sitoutumista.

Tämä näyttäisi vaikuttavan etenkin työssä viihtymiseen ja tämän tutkimuksen perusteella työssä viihtymisellä ja sitoutumisella onkin selkeä yhteys. Tämä on todettu myös aiemmissa tutkimuksissa. Lukuisat tutkimukset osoittavatkin positiivisella työilmapiirillä olevan merkittävä vaikutus sitoutumisen sekä motivaation tasoon. (Meyer & Allen 1997; Esbjek 2010).

Vastuullinen työnkuva vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti sitoutumisen tasoon (Glisson & Durick 1988; Mathieu & Zajac 1990). Puolestaan yksitoikkoisten työtehtävien on todettu johtavan negatiivisten asenteiden kautta motivaation heikentymiseen ja sitä kautta heikompaan työsuoritukseen (Viitala, 2004). Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa aiempien tutkimusten mukaan myös selkeät työtehtävät ja ohjeistukset (Morris & Sherman 1981; Mathieu & Zajac 1990). Nämä aiheet eivät nousseet erityisesti esiin tässä tutkimuksessa. Aiheita kyllä pidettiin tärkeinä, mutta niiden tärkeys jäi muiden aiheiden varjoon. Ne eivät myöskään korostuneet avoimissa vastauksissa.

Aiempien tutkimusten mukaan, esihenkilötoiminta on yksi tärkeimmistä vaikuttajista motivaatioon ja sitoutumiseen (Morris & Sherman 2001). Tässä tutkimuksessa esimiestyön ja johtamisen teema korostui ja nousi merkittäväksi kehityskohteeksi sitoutumisen kannalta. Valtaosa vastaajista piti esihenkilön toimintaa ja johtamista tärkeänä sitoutumisen kannalta, mutta avoimissa vastauksissa vain pieni osa työhönsä sitoutuneista vastaajista mainitsi aiheesta erikseen. Sen sijaan huonoksi koettu esihenkilö heikentää sitoutumista ja saa työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

Esihenkilötyössä korostui myös esihenkilön osoittama arvostus sekä henkilöstön tarve tulla kuuluksi. Tämä on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti työntekijän kuunteleminen ja osallistaminen päätöksentekoon, koska tämän on havaittu lisäävän työntekijöiden itsevarmuutta työssään.

Tutkimustulosten mukaan palkitseminen korostui työ ja työyhteisön jälkeen toiseksi eniten. Ehkä hieman yllättäen työn jatkuvuutta arvostettiin enemmän kuin itse palkkaa. Vastauksissa korostui työpaikan vakaus ja ennustettavuus. Vakituinen työpaikka näyttäisikin tuovan turvaa monelle

vastaajalle. Tämä sopisi yhteen myös Maslown tarvehierarkian toisen tason (turvallisuuden tarpeet) kanssa.

Vaikka palkka ei kyselyn perusteella noussut tärkeimpien sitoutumista lisäävien tekijöiden joukkoon mainittiin se avoimissa vastauksissa useasti sitoutumista parantavana tekijänä. Rahan on todettu merkitsevän työntekijöille muun muassa arvostusta, kiitosta ja toimeentuloa. Maslown tarvehierarkian mukaan rahallisella palkitsemiselläkin voidaan motivoida työntekijää, silloin kun tämä tarvitsee rahaa fysiologisten tai turvallisuuteen liittyvien tarpeiden tyydyttämiseen (Maslow 1943). Toisaalta jos palkka koetaan työtehtäviin nähden liian matalaksi, heikentää se sitoutumista ja saattaa aiheuttaa sen, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa.

Palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista palkitsemisen onnistumisen kannalta. Tämä on todettu tutkimuksissa jo aiemmin (Bowey & Thorpe 2000). Tämänkin tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että oikeudenmukainen palkitseminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Työntekijät haluavat kokea, että heitä kohdellaan tasavertaisesti ja yhdenmukaisesti.

6.2 Tulosten vertaaminen teoriaan

Kun tuloksia verrataan kolmen komponentin malliin (Meyer & Allen 1991) voidaan huomata tunneperäisen eli affektiivisen sitoutumisen korostuvan vastauksissa. Kun työntekijällä on jokin tunneperäinen syy pysyä yrityksessä, hän myös sitoutuu paremmin. Tällaisia ovat esimerkiksi tunne siitä, että hallitsee työtehtävänsä, hyvät suhteet työkavereihin sekä työntekijän kokema arvostus. Positiiviset tunteet ja kokemukset työnteosta tai yrityksestä luovat kiintymystä organisaatiota kohtaan ja vahvistavat sitoutumista.

Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista voitiin myös havaita vastauksista. Osalle vastaajista palkka oli yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Mielestäni voidaan kuitenkin kysyä, onko tämä aitoa sitoutumista yritykseen vai vaihtaako tällainen henkilö työpaikkaa heti, kun parempi palkka tai muut edut osuvat kohdalle.

Kolmatta sitoutumisen tyyppiä, eli normatiivista sitoutumista ei juurikaan esiintynyt vastauksissa. Vastaajat eivät kokeneet velvollisuuden- tai kiitollisuuden tunnetta työnantajaa kohtaan. Usein henkilön sitoutumisessa organisaatioon on kuitenkin piirteitä useammasta sitoutumisen osa-alueesta. Tämä tutkimus ei kuitenkaan kerro onko vastaajilla useampia syitä sitoutua organisaatioon vai esiintyvätkö sitoutumisen eri ulottuvuudet yksittäisinä tyypeinä.

Saavutukset, tunnustuksen saaminen, vastuu, vaikuttaminen ja henkilökohtainen kasvu ovat tarvehierarkian tärkeimmät työhön liittyvät tarpeet (Armstrong & Murlis 1988). Maslowin tarvehierarkiaan verrattaessa tuloksissa näkyvätkin fyysisiä tarpeita lukuun ottamatta kaikki muut tarpeet. Tämä on ymmärrettävää, sillä fysiologiset tarpeet liittyvät harvoin suoraan työpaikkaan.

Osa vastaajista saa työpaikalta turvaa säännöllisen palkan ja toimeentulon muodossa. Osalle vastaajista taas sitoutumista lisäävät sosiaaliset suhteet ja mukavat työtoverit. Tämä tyydyttää heidän yhteenkuuluvuuden tarpeitaan ja joillekin kontaktit työkavereihin voivat olla päivän ainoa ihmiskontakti. Työn kautta on mahdollista saada tunnustusta ja arvostusta. Tämä parantaa itsetunnetusta ja sitä kautta itsetuntoa. Toisaalta arvostuksen puute vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti. Viides taso eli itsensä toteuttamisen tarpeet näkyivät vain muutamissa vastauksissa. Osa vastaajista koki etteivät pysty etenemään tai kehittämään osaamistaan nykyisessä työpaikassaan.

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin myös Torringtonin, Hallin ja Taylorin viittä työmotivaatioon vaikuttavaa avaintekijää. Torringtonin ym. (2005) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa työntekijöiden arvostus, tiedotus ja luottamus alaisia kohtaan. He mainitsivat myös sosiaalisten tarpeiden tärkeyden, jolla viitataan kuulumista työyhteisöön. Heidän mukaan työn tulee olla mielekästä ja tyydyttävää, jotta motivaatio pysyy yllä. Edellä mainitut työmotivaatioon liittyvät avaintekijät tulivat esille myös tämän tutkimuksen tuloksista.

Tässä tutkimuksessa korostuivat eritoten Herzbergin kaksifaktoriteoriassa mainitsevat hygienia-tekijät. Hygienia-tekijöistä korostuivat palkka, johtaminen, suhde muihin työntekijöihin sekä esimiehiin, työn organisointi sekä ilmapiiri. Edellä mainittujen asioiden puute tai heikko toteutus aiheuttaa tyytymättömyyttä ja johtaa alhaisempaan motivaatioon. Motivaatiotekijöistä korostuivat työssä eteneminen ja saavutukset, työn luonne sekä tunnustus saavutuksista.

6.3 Sitoutumista lisäävät toimenpiteet

Tämän kappaleen tarkoituksena on antaa työnantajalle konkreettisia toimenpiteitä sitoutumisen edistämiseksi kaupan alalla. Tutkimustuloksista nousi selkeästi kolme tekijää, jotka vaikuttivat sitoutumiseen heikentävästi. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä olivat työn kuormittavuus, esihenkilö ja palkka. On huolestuttavaa, että 51 % vastaajista on harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana. Tämä osoittaa sen, että työnantajien täytyisi tehdä pikaisesti korjauksia toimenpiteitä, jotta välttyttäisiin mahdollisilta työuupumisilta, sairauspoissaoloilta tai työpaikan vaihtamiselta.

Vastaajat mainitsivat työn kuormittavuuden suurimmaksi syyksi työpaikan vaihtamiselle. Työ koettiin henkisesti ja fyysisesti raskaaksi sekä resurssit liian vähäisiksi työmäärään nähden. Vastausten valossa voidaankin todeta, että resurssivajeen poistaminen olisi merkittävin työhyvinvointiin ja sitä kautta sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Organisaatiossa voitaisiin esimerkiksi miettiä mahdollisuutta sille, että hyödynnettäisiin koko organisaation eri päivittäistavarakaupan myyjien panostusta. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toisesta kaupasta saataisiin tarvittaessa apuja resurssivajeen poistamiseksi. Toisena konkreettisena tekijänä työn kuormittavuuden vähentämiseksi nostaisin avoimen keskustelun työyhteisössä. Työnantajan ja etenkin esihenkilön tulisi pyrkiä keskustelemaan alaisten kanssa avoimesti ja säännöllisesti työhön liittyvistä asioista, jotta työn kuormitus pysyisi kohtuullisena ja työn tekeminen olisi sujuvaa.

Tutkimustulosten mukaan, joka kolmas vastaaja mainitsi sitoutuvansa työnantajaansa paremmin, mikäli esimiestyö ja johtaminen olisivat kunnossa. Useimmissa vastauksissa mainittiin siitä,

että esihenkilöllä tulisi olla kykyä kuunnella alaisiaan ja heidän ehdotuksiaan. Useampi koki, että oma ääni ei ole tullut kuulluksi ja että omaa työtä koskevat ehdotukset eivät mene eteenpäin. Näiden lisäksi vastauksissa toistui työntekijöiden epätasa-arvoinen kohtelu. Vastauksissa ilmeni, että työntekijät arvostavat sellaista esihenkilöä, joka hallitsee myös myyjän työtehtävät. Tämän lisäksi tärkeinä pidettiin myös selkeämpää johtamiskykyä ja työtehtävien organisointia.

Mielestäni esimiestyöhön ja johtamiseen on mahdollisuus vaikuttaa välittömästi, kun puhutaan konkreettisista toimenpiteistä työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi. Esihenkilön täytyy pystyä luomaan avoin ilmapiiri, jossa alaiset saavat tuoda omia ajatuksia esille ja sitä kautta kokevat tullessa kuulluksi. Esihenkilö voi vaikuttaa tähän järjestämällä säännöllisiä palaverieita niin yksilö kuin tiimi tasolla. Tällaisissa palavereissa voitaisiin käydä läpi työntekijöiden ajatuksia ja kehitysehdotuksia sekä sopia toimenpiteet asioiden korjaamiseksi. Esihenkilöllä on vastuu tämän etenemisestä, mutta vastuuta voitaisiin jakaa koko tiimin kesken. Esihenkilöllä tulee olla kykyä tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti ja ottaa palautetta vastaan alaisilta. Seuraavana konkreettisena toimenpiteenä tulisi varmistaa se, että esihenkilö osaa myös myyjän työtehtävät. Uusien sekä jo toimivien esihenkilöiden osaaminen tulisi varmistaa tarvittaessa perehdytyksellä. Esihenkilön ymmärrys myyjän työtehtävistä edesauttaa työn organisoinnissa sekä mahdollistaa työntekijän tukemisen arjessa. Tämän avulla voidaan pitää työn kuormittavuus kohtuullisella tasolla.

Kolmanneksi sitoutumista vähentäväksi tekijäksi nousi palkitseminen. Osa vastaajista koki, etteivät he saa kiitosta tai tunnustusta tekemästään työstä eikä sitä arvosteta. Vastaajien mukaan palkkataso tulisi nostaa työn vaatimusten mukaiselle tasolle. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että henkilöstöetujen tulisi säilyä tai jopa parantua. Osa vastaajista kertoi olevansa osa-aikaisessa työsuhteessa, jolloin heidän kohdallaan parempi palkkaus toteutuisi osittain jo sillä, että heillä olisi mahdollisuus saada täydet työtunnit. Palkitsemisen teemasta korostuivat palkka, henkilöstöedut sekä kiitos ja tunnustukset. Konkreettisena toimenpiteenä palkkaan on hankala vaikuttaa, sillä sitä ohjaa kaupan alan työehtosopimus. Esihenkilöiden tulisi aktiivisesti antaa pa-

lautetta hyvin tehdystä työstä. Kiitos ja tunnustus voi olla pieni ele työnantajalle, mutta merkityksellinen työntekijälle. Tämän lisäksi palkitsemisen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi pikapalkitsemisia, kuukauden työntekijän palkitsemista sekä yhteistä tekemistä vapaa-ajalle.

Edellä mainittujen konkreettisten toimenpiteiden avulla voitaisiin mielestäni edesauttaa työntekijöiden sitoutumista kaupan alalla. Toimenpiteet vaativat säännöllistä seuranta ja aktiivista selvitys työtä siitä, ovatko toimenpiteet vaikuttaneet työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti.

6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Aineiston luotettavuuden arvioinnin tarkoitus on tarjota lukijalle viitekehys, jonka avulla hän voi arvioida tutkimustulosten ja johtopäätösten yleistettävyyttä ja uskottavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta arvostellaan usein objektiivisuuden puutteesta, mutta objektiivisuus voidaan saavuttaa tunnistamalla tutkijan omat subjektiiviset uskomukset, asenteet ja arvostukset ja raportoimalla ne tarvittaessa. Tämä on tärkeä tavoite, joka edistää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija tekee valintoja oman ymmärryksensä ja lähtökohtiensa pohjalta. (Eskola & Suoranta 1998, 77.) Tutkijan on pyrittävä tuomaan läpinäkyvästi esille mihin lähtökohtiin hänen tekemänsä ratkaisut ja päätelmät pohjautuvat, jotta tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä voidaan arvioida (Jyrhämä 2004, 223).

Tutkimusmenetelmän validiteetti tarkoittaa sitä, miten hyvin käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä tiettyä ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus tutkia. Validiteetti kysyy, vastaako tutkimus todella siihen, mitä sillä on tarkoitus selvittää. (Hirsjärvi ym. 2006, 226-227). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli validiteettia voidaan arvioida uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden avulla. Tutkimuksen uskottavuus riippuu sen tuloksista ja siitä, miten tutkimus on toteutettu. Tutkimustulosten on vastattava tutkimuskohteen osallistujien käsityksiä. Vahvistettavuus tarkoittaa, että toinen tutkija voi seurata tutkimuksen kulkua lukemalla sen pääpiirteittäin. Vaikka toinen tutkija voikin tehdä erilaisia tulkintoja, tämä ei vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, sillä erilaiset tulkinnat voivat lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Reflektiivisyys tarkoittaa tutkijan omien lähtökohtien tiedostamista tutkimuksen tekijänä. Tutkijan tulee osata arvioida omaa vaikutustaan tutkimukseen. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihin vastaaviin tutkimuksiin. (Kylmä & Juvakka 2007.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittausten ja havaintojen luotettavuutta ja toistettavuutta. Tutkimuksen tulisi antaa samankaltaisia tuloksia, kun sitä toistetaan samalla tavalla eri ajankohdina tai eri tutkijoiden toimesta. Tämä osoittaa, että tutkimusmenetelmät ovat vakaita ja tuottavat toistettavia tuloksia. Kun tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, se luo uskottavuutta sen tuloksille. (Hirsjärvi ym. 2006, 226.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden lisäämiseksi on tärkeää, että tutkija esittää tarkan kuvauksen tutkimusprosessin eri vaiheista. Selostuksen tulisi kattaa kaikki tutkimuksen vaiheet totuudenmukaisesti. Tärkeää on kertoa aineiston keruun olosuhteista, käytetyistä resursseista, ajasta sekä mahdollisista häiriötekijöistä. (Hirsjärvi ym. 2006, 216.)

Tässä tutkielmassa luotettavuuden validiteettiosuus on pyritty varmistamaan antamalla mahdollisimman avoin kuvaus aineiston keruusta ja valituista tutkimusmenetelmistä sekä niiden perusteluista. Koska valitut menetelmät ovat tuottaneet vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan tutkimuksen luotettavuudesta olla varmoja. Vaikka tutkielman aiheen valintaan vaikutti tutkijan oma työhistoria kaupan alalta, niin tutkija on tiedostanut nämä vaikutukset ja pyrkinyt mahdollisimman objektiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteettia on pyritty lisäämään kertomalla yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti tutkimusprosessin eri vaiheista. Tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia verrattaessa aiempiin saman aihepiirin tutkimuksiin, mikä vahvistaa tämän tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Tutkimustulosten voidaan olettaa olevan toistettavissa myös tulevilla tutkimuksilla.

6.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassani tarkastelun kohteena olivat kaupan alan myyjät ja heidän kokemuksensa työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän lisäksi pyrin selvittämään millaisia toimenpiteitä

työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät esihenkilöasemassa toimivat henkilöt. Mielestäni hyvä jatkotutkimusaihe olisi tutkia samoja asioita esihenkilöiden näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista tutkia, onko esihenkilöasemassa toimivilla samanlaiset motivaation ja sitoutumisen lähteet kuin kaupan alan myyjillä.

Joissain organisaatioissa lähteville työntekijöille toteutetaan lähtöhaastatteluja tai -kyselyitä. Vaihtuvuuden todellisia syitä olisikin suositeltavaa tutkia suoritetujen lähtöhaastattelujen tai -kyselyiden avulla, jotta saataisiin selvitettyä todelliset lähtöön vaikuttavat tekijät. Käytetäänkö lähtöhaastatteluista kerättyä tietoa henkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin, jotta he pysyisivät yrityksessä? Siksi myös tämä olisi mielestäni hyvä tutkimusaihe.

Lähteet

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior*, 49(3), 252–276.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305. Työministeriö. Helsinki.

Chris, A., Maltin, R. & Meyer, J. 2016. Employee commitment and well-being. Meyer John P. *Handbook of Employee Commitment*. Edward Elgar Publishing. Cheltenham.

Dalakoura, A. 2010. Differentiating leader and leadership development. *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 5, pp. 432-441.

Esbjerg, L., Buck, N. & Grunert, K.G. 2010. Making Working in Retailing Interesting: A Study of Human Resource Management Practices in Danish Grocery Retail Chains. *Journal of Retailing and Consumer Services* 17: 97–108.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Glisson, C. & Durick, M. 1988. Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 pp. 61–81.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Herzberg, F. 1968. One more time. How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Vol. 46, pp. 53–62.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki, Työterveyslaitos.

Jyrhämä, R. 2004. Sisällön erittelyn mahdollisuuksia. Taulukkolaskenta analysoinnin apuna. Teoksessa: Tutkimuksen monet menetelmät, 223–237, toim. Vertti Uusikylä – Kari Kansanen. WS Bookwell Oy: Juva.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstö voimavarojen johtaminen [e-kirja]. Helsinki: Talentum Media.

Kressler, H. W. 2003. Motivate and reward. Performance appraisal and incentive systems for business success. New York: Palgrave MacMillan.

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review 50 (4), 370–396.

Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108, 171–194.

McDonald, D.J. & Makin, P.J. 2000. The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. Leadership & Organization Development Journal, 21, 84–91.

McIntosh, P., Luecke, R. A. & Davis, J. H. 2008. *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. (2nd ed.) American Management Association.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* [e-kirja]. SAGE Publications, Incorporated.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61–89.

Morris, J. & Sherman, J. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24: 512–526.

Morrow, P. 1993. *The Theory and Measurement of Work Commitment*. Jai Press, Greenwich.

Oh, J. & Oh, S. 2017. Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 7, pp. 912-926.

Piili, M. 2006. *Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen*. Helsinki: Tietosanoma.

Rauramo, P. 2012. *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkko-julkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

Sadri, G. and Bowen, R.C. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff, *Industrial Engineer*, Vol. 43 No. 10, pp. 44–48.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum.

Spector, P. E 1997. Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences. Thousand oaks. CA.

Sturm, R., E., Vera, D. & Crossan, M. 2017. The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly* 28 (2017) 349–366.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wright, T. A., Bonett, D. G., Cropanzano, R. 2007. The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, vol. 12, no. 2, 93–104.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy, 21-40.

Liitteet

LIITE 1 Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Opiskelen Itä-Suomen yliopistossa kauppatieteitä. Teen Pro gradu tutkielmaa, jonka aiheena on työntekijöiden sitoutuminen kaupan alalla. Tutkimusta varten teen kyselyn kaupan alan myyjille. Kyselyn tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen kaupan alalla ja millaisia toimenpiteitä työnantajalta vaaditaan, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon.

Tutkielma toteutetaan kyselytutkimuksena, johon kutsun teidät osallistumaan. Osallistuminen merkitsee oheisen Webropol-kyselylomakkeen täyttämistä. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5–15 minuuttia ja siihen vastataan anonymisti. Vastausaikaa kyselyn tekemiseen on yksi viikko, 13.4.2023 asti.

Tässä linkki kyselylomakkeeseen:

<https://link.webropolsurveys.com/S/B046E35B60E82A51>

Kiitos paljon vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Ninja Julkunen

LIITE 2 Kyselylomake

Henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kaupan alalla

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Sukupuoli: *

- Nainen
 Mies

2. Ikä *

- 19 tai alle
 20-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60 tai yli

3. Koulutus: *

- Peruskoulu
 Ylioppilas
 Ammattitutkinto
 Ammattikorkeakoulututkinto
 Yliopistotutkinto

4. Työsuhteen kesto (vuosina): *

- 0-1
 2-3
 4-5
 6-7
 yli 8

5. Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

Työkyky ja työhyvinvointi *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Omien työtehtävien hallinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistumisen tunteet töissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ vastaa odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fyysisesti ja psyykkisesti sopiva työkuormitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sopiva työmäärä työaikaan nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

Työ ja työyhteisö *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Yhteistyön sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeät tavoitteet ja niiden sisäistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehtävien ja työnjaon selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn määrä ja vaatavuus suhteessa henkilön valmiuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset pelisäännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avoin vuorovaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa työhön, työskentelytahtiin ja -tapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haastavuus ja monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineiden ja työympäristön kunto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työsuhteet työtovereihin, hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

Johtaminen ja esimiestyö *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Avoin tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön jakama vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltä saatu palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltä saatu tuki ja kannustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöltä saatu arvostus ja kunnioitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö huolehtii alaistensa jaksamisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kuuntelee minua ja ideoitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön antama esimerkki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstään innostunut esimies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka paljon koet seuraavien tekijöiden vaikuttavan sitoutumiseesi?

Palkitseminen *

	Ei lainkaan	Jonkin verran	En osaa sanoa	Paljon	Erittäin paljon
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöedut (esim. henkilökunta- alennus, vapaa-ajan vakuutus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoamat harrastus- ja liikuntamahdollisuudet (esim. E-passi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoama koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn jatkuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehitys, etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitos ja tunnustukset työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaaliset kontaktit (esim. edustustehtävät)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitsemisen perusteet ovat hyvin tiedossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Koen olevani: *

- Vahvasti sitoutunut
- Jonkin verran sitoutunut
- En osaa sanoa
- Heikosti sitoutunut
- En lainkaan sitoutunut

10. Mikäli vastasit edellisessä kysymyksessä olevasi sitoutunut, niin kertoisitko mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi?

11. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen puolen vuoden aikana *

Kyllä

En

12. Jos vastasit kyllä, mistä syystä?

13. Mikä saisi sinut sitoutumaan työnantajaan paremmin? Mitä toimenpiteitä se vaatisi työnantajalta? *

14. Mainitse kolme asiaa, jotka lisäävät sitoutumistasi: *

15. Mainitse kolme asiaa, jotka vähentävät sitoutumistasi: *
