

**"TÄHÄN ASTI MÄ OON OLLU SITÄ MIELTÄ,  
ETTÄ EN KYLLÄ LÄHTIS TÄÄLTÄ. MUTTA  
KYLÄHÄN SITÄ IHMINEN VOI LÄHTEE":  
TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN ORGANISAATIOON**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2019**

**Tekijä: Mari Jylhä  
Oppiaine: Johtaminen  
Ohjaaja: Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

## TIIVISTELMÄ

Tekijä Mari Jylhä	
Työn nimi "Tähän asti mä oon ollu sitä mieltä, että en kyllä lähtis täältä. Mutta kyllähän sitä ihminen voi lähteä": työntekijän sitoutuminen organisaatioon	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 1.3.2019	Sivumäärä 82 sivua + liitteet (7 sivua)
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen keskiössä on työntekijöiden sitoutuminen kaupan alalla toimivassa organisaatiossa. Tutkimustehtävänä on selvittää työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työntekijöiden kuvauksilla ja kokemuksilla sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pyritään luomaan tietoa sitoutumisen kehittymisestä huomioiden yksilön näkökulman. Tutkimuksessa pyritään myös kuvaamaan Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin avulla, miksi työntekijät ovat pysyneet organisaatiossa ja miten he kokevat tulevaisuutensa suhteessa organisaatioon. Tapaustutkimus on toteutettu kohdeorganisaatiossa, joka on globaalin yrityksen eräs suomalainen yksikkö. Tutkimusaineisto koostui 10 kahdenkeskisestä haastattelusta. Haastattelut toteutettiin käyttäen aineistonkeruun menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jotka analysoitiin teemoittelun avulla.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa käsitellään sitoutumista käsitteenä sekä aiempia tutkimuksia ja teorioita liittyen sitoutumiseen ja sitouttamisen keinoihin. Tulosten perusteella työntekijät olivat affektiivisesti sitoutuneita, joka näkyi aitona haluna olla osana organisaatiota, organisaation arvojen jakamisena ja yhteenkuuluvuuden tunteena. Sitoutumisesta puhuttiin organisaation näkökulmasta, johon työntekijät olivat sitoutuneet. Kohdeorganisaation koettiin vaikuttavan yksilön sitoutumiseen esimiestyön ja johtamisen, mukaan lukien henkilöstöpolitiikan, merkityksellisyyden, työympäristön, mielekkäiden työtehtävien, kehittymismahdollisuuksien ja palkitsemisen avulla. Työntekijät kokivat, että erilaiset jännitteet esimiestyössä, työtehtävien jakautumisessa sekä perheen ja työn yhdistämisessä voivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa käänteisesti. Työntekijöiden sitouttaminen tarvitsee jatkuvaa kehittämistä ja vaatii työntekijöiden kuuntelemista, sekä yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää erityisesti kaupan alalla toimivien ja globaalien organisaatioiden työntekijöiden sitouttamisen suunnittelun ja toteuttamisen tukena. Työntekijöiden sitoutumiseen panostamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, asiakaspalvelun laatuun ja laajemmin organisaation menestykseen.</p>	
Asiasanat yksilö, työntekijä, organisaatiositoutuminen, sitouttaminen, kaupan ala, teemoittelu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1	Organisaatiositoutuminen.....	10
2.1.1	Sitoutuminen käsitteenä.....	10
2.1.2	Sitoutumisen seuraukset – onko sitoutumisesta hyötyä vai haittaa?.....	11
2.1.3	Teorioita sitoutumisesta .....	13
2.2	Aiempiä tutkimuksia sitouttamisen keinoista.....	16
2.2.1	Johtaminen ja henkilöstöpolitiikka .....	16
2.2.2	Henkilökohtaiset tekijät.....	19
2.2.3	Merkityksellisyys .....	21
2.2.4	Motivaatio osana sitoutumista .....	22
2.2.5	Työympäristö ja työn ominaisuudet .....	26
2.2.6	Työntekijöiden kehittäminen ja palkitseminen .....	28
2.3	Teorian yhteenveto .....	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄT- JA AINEISTO.....	32
3.1	Tutkimusmenetelmä .....	32
3.2	Aineiston keruu.....	34
3.3	Aineiston käsittely ja analyysi .....	35
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
4.1	Työntekijöiden käsitykset ja kokemukset organisaatioon sitoutumisesta .....	37
4.2	Työntekijöiden kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa .....	39
4.2.1	Organisaatioon sitoutuminen ja esimiestyö, johtaminen ja koettu henkilöstöpolitiikka .....	39
4.2.2	Organisaatioon sitoutuminen ja merkityksellisyys.....	45
4.2.3	Organisaatioon sitoutuminen ja työympäristö .....	51
4.2.4	Organisaatioon sitoutuminen ja työn ominaisuudet .....	59
4.2.5	Organisaatioon sitoutuminen ja kehittyminen .....	61
4.2.6	Organisaatioon sitoutuminen ja palkka ja etuudet .....	65
4.3	Sitoutumisen tarkastelu kolmen komponentin mallin avulla.....	67
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	70
5.1	Tutkimuksen sovellettavuus .....	74
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	75
5.3	Jatkotutkimusaiheita .....	77

LÄHTEET .....	78
LIITTEET.....	83

# 1 JOHDANTO

Työelämä on murroksessa ja sitoutumisen tutkiminen on tärkeä aihe aikamme tieto- ja palveluyhteiskunnassa. Työelämän jatkuva muuttuminen ja epävakaus korostavat työn sitoutumisen tutkimisen tärkeyttä (Wallin 2012, 15). Osa tämän päivän työelämää ovat esimerkiksi lomautukset, yt-neuvottelut, määräaikaiset työsopimukset ja osa-aikatyö, kun organisaatiot tarvitsevat joustoa ja toisaalta henkilöstökustannuksista pyritään säästämään. Teknologia on korvannut osan työtehtävistä ja aiheuttaa tulevaisuudessakin työtehtävien uudelleen organisoitajia, jota seuraa työntekijöiden irtisanomisia tai uudelleen kouluttamisia. Organisaatioiden yhtenä merkittävänä haasteena nykyaikana on työntekijöiden motivoiminen yhä laajempiin ja proaktiivisempiin tehtäviin (Chalofsky & Krishna 2009), eikä enää riitä pelkkä työn mekaaninen suorittaminen.

Toisaalta työvoimapula uhkaa jo montaa eri alaa ja Suomessa lähivuosina vähentyvä työkäisten joukko tulisi saada jatkamaan työuraansa nykyistä pidempään (Alasoini 2012, 99). Jo useiden vuosien ajan organisaatiot ovat yrittäneet houkutellessa ja säilyttää ammattitaitoisia työntekijöitä silmällä pitäen ennakoitua työvoimapulaa (Chalofsky & Krishna 2009). Nykyajan ja erityisesti tulevaisuuden työvoima muuttuu yhä dynaamisemmaksi. Työelämässä näkyy kova kilpailu työntekijöistä ja työpaikan vaihtaminen on yleistä, mikäli nykyinen ei miellytä tai muualta tarjotaan parempaa. Globalisaation ja muun muassa Euroopan Unioniin liittymisen myötä maiden väliset rajat muuttuvat yhä merkityksettömiksi ja työvoiman liikkuvuus kasvaa. Esimerkiksi Euroopan Unionin sisällä helpottunut liikkuminen ja työvoiman kasvanut kielitaito edistävät työntekijöiden työpaikan vaihtamista EU:n sisällä (Kazlauskaitė, Buciušienė & Tuurauskas 2006). Työvoiman liikkuvuus lisääntyy paitsi yritysten ja toimipaikkojen välillä, myös niiden sisällä. Vaikka yksilöiden näkökulmasta tämä luo mahdollisuuksia tulotason nostamiseen ja etenemiseen, kasvattaa se myös riskejä. (Pajarinen, Rouvinen ja Ylä-Anttila 2010, 103.) Muutokset ovat pysyvä osa työelämää ja luovat haasteita paitsi organisaatioille, myös työntekijöille. Jo vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan Suomessa yli puolet työntekijöistä kertoi työpaikallaan olleen mittavia uudelleenorganisointeja kolmen viime vuoden aikana. Osuus oli suurempi kuin missään muussa EU-maassa, sillä

koko Euroopan unionin alueella samalla tavalla vastasi vain joka kolmannes. (Alasoini 2012, 99.)

On entistä tärkeämpää selvittää, mikä meitä motivoi ja kuinka työntekijät sitoutetaan. Sitoutumista on tutkittu 1960-luvulta lähtien, mutta aihe on yhä erittäin ajankohtainen ja työntekijöiden sitoutumisella on erittäin tärkeä merkitys niin yrityksille kuin työntekijöillekin. Sitoutuminen on tärkeää muuan muassa siksi, että yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut työntekijä hyväksyy tavoitteet ja työskentelee niiden eteen itsenäisesti (Hyppänen 2009, 142). Ymmärtämällä sitoutumisen prosessia ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, voidaan myös saada vastauksia siihen, kuinka parantaa sitoutumista ja tätä kautta pitää hyvät työntekijät yrityksessä sekä huolehtia työhyvinvoinnista. Työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen on haastava, mutta tärkeä aihe. Tuoretta tutkimusta sitoutumisesta tarvitaan, sillä työelämä on muuttunut ja on murroksessa. Useat viimeaikaiset sitoutumisen tutkimukset tarkastelevat sitoutumista tietystä tarkasti rajatusta näkökulmasta, kuten esimerkiksi luottamuksen, voimaantumisen, merkityksellisyyden tai psykologisen sopimuksen näkökulmista. Myös sitoutuminen ja motivaatio on useissa tutkimuksissa pidetty toistaan erillään. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään kohdeorganisaation työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on mahdollisimman laaja ja monimuotoinen kuva, sillä myös sitoutuminen nähdään monimuotoisesti rakentuvana.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, joka korostaa nimenomaan yksilöiden kokemuksia ja heidän antamiaan merkityksiä. Laadullinen tutkimus tukee tutkimuksen tavoitetta pyrkiä lisäämään ymmärrystä ilmiöstä ja yksilöistä. Tutkimuksen aihe on tutkimuksen kohteena olevan kohdeorganisaation henkilöstöhallinnosta ehdotettu. Aihe on kohdeorganisaatiolle ajankohtainen ja siitä kaivataan syvällisempää tietoa. Kohdeorganisaatiossa teetetään vuosittain laaja määrällinen henkilöstötyytyväisyyskysely, jossa vastausprosentiksi pyritään saamaan 90 % kaikista työntekijöistä. Kyselyssä käsitellään myös sitoutumista. Kyselyn toteuttaa Kantar TNS Oy. Näin ollen tästä tutkimuksesta saadaan työntekijöiden yksilöllisiä käsityksiä ja kokemuksia paremmin selittävää tutkimustietoa verrattuna aiemmin toteutettuihin määrällisiin tutkimuksiin.

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä alaluvussa tuon esille tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet, sekä käyn läpi tutkimuskysymykset. Tutkimusmenetelmiä käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena tutkien globaalin yrityksen erästä suomalaista yksikköä, joka toimii kaupan alalla. Kohdeorganisaatiota on päätetty tutkia anonyymina vapaamman tiedon käsittelyn ja henkilökohtaisen aiheen vuoksi. Näin ollen tutkimus palvelee paremmin sekä kohdeorganisaatiota että tutkimuksen tekijää. Tässä tutkimuksessa haastateltavat työntekijät ovat työnimikkeeltään myyjiä ja työskentelevät laaja-alaisesti

erilaisissa asiakaspalvelun, myynnin, logistiikan ja suunnittelun tehtävissä kohdeorganisaation eri osastoilla.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on teemoittelun keinoin selvittää, millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on sitoutumisesta kohdeorganisaatiossa, sekä lisätä ymmärrystä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä sitoutumisesta saadaan elävä ja sen eri aspekteja paremmin kuvaavaa tietoa. Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

**- millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on organisaatioon sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä?**

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään millaisena työntekijät kokevat sitoutumisensa kohdeorganisaatiossa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työntekijöiden kuvauksilla ja kokemuksilla sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä pyritään luomaan tietoa sitoutumisen kehittymisestä huomioiden yksilön näkökulman. Tutkimuksessa pyritään myös kuvaamaan sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin avulla, jonka avulla pyritään vastaamaan kysymykseen: miksi työntekijät ovat pysyneet organisaatiossa ja miten he kokevat tulevaisuutensa suhteessa organisaatioon. Näkevätkö he tulevaisuutensa organisaatiossa vai sen ulkopuolella? Tavoitteena on tuottaa moniulotteista kuvaa työntekijöiden sitoutumisesta kaupan alalla toimivassa kohdeorganisaatiossa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Jokivuoren (2002) mukaan sitoutumisella on kaksoismerkitys, sillä se yhdistää rakenteellisen näkökulman yksilönäkökulmaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu moniulotteiseen lähestymistapaan, painottaen psykologista näkökulmaa. Jokivuoren (2002) mukaan sitoutumisen tarkastelussa onkin ymmärrettävä sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä sekä organisaation tilannetta. Tässä tutkimuksessa motivaatio määritellään laajasti osana sitoutumista. Sitoutumista ja motivaatiota tarkastellaan yhdessä, laajemman kokonaiskuvan piirtämiseksi. Tutkimuksessa huomioidaan myös organisaation vaikutus sitoutumiseen. Oletuksena on, ettei yksilö voi toimia tyhjiössä, vaan häneen vaikuttaa työyhteisö ja vuorovaikutus, vaikka tässä tutkimuksessa tarkastelun keskipisteenä onkin työntekijä yksilön näkökulmasta. Tarkastelutapana yksilön näkökulma on perusteltu, sillä työn yksilöllistyminen siirtää yhä enemmän vastuuta työuran hallinnasta työntekijöiden kannettaviksi (Saari 2014) ja toisaalta taas yksilöillä on työelämässä yhä enemmän valtaa ja valinnanvapauksia. Tässä tutkimuksessa halutaan ennen kaikkea tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen eli toisin sanoen tutkia sitoutumisen syntyä, ennemmin kuin sitoutumisen seurauksia, esimerkiksi työhyvinvoinnin tai tuloksellisuuden näkökulmasta.

Organisaatiositoutumisen käsite on saanut paljon huomiota niin johtamiskäytännön kuin käyttäytymistieteissä. Sitoutumista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Tarkastelutapa vaihtelee esimerkiksi psykologian ja sosiaalipsykologian, sekä ryhmän tai yksilön näkökulmista. Sitoutuminen käsitteenä on lähtöisin sosiologian ja sosiaalipsykologian piiristä. Sitoutumiseen liittyviä tekijöitä ovat tutkimusten mukaan esimerkiksi valtuuttaminen, yhteistyö, luottamus, päätöksentekoon osallistuminen ja motivaatio. Sitoutumisen määritelmään, eri teorioihin ja sitouttamisen keinoihin perehdytään tarkemmin luvussa kaksi. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden sitoutumisen tutkimisen apuna hyödynnetään tunnettua sitoutumisen mallia, joka on Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli. Teoria on saanut paljon tukea eri tutkijoiden keskuudessa ja sitoutumisen malleissa on tunnustettu, että sitoutumisella voi olla eri muotoja. Myös mallin sovellettavuutta Pohjois-Amerikan ulkopuolella on analysoitu laajasti, jonka seurauksena sen on todettu olevan käyttökelpoinen myös alueen ulkopuolella (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002). Malli on selkeä ja sovellettavissa käytäntöön, joka tukee työntekijöiden sitoutumisen tarkastelua.

Kysymykset organisaatiositoutumisen prosessista ja tekijöistä ovat vailla vastauksia (Meyer & Herscovitch 2001). Motivaatioprosessista ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on verrattain vähän tutkimusta, vaikka aiheita onkin tutkittu erikseen ja eri näkökulmista. Vain harvat empiiriset tutkimukset selittävät sitoutumisen kehittymisen prosessia, sillä useissa tutkimuksissa työntekijän sitoutuminen liittyy jollain tapaa työvoiman tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Chalofsky & Krishna 2009.) Aiemmissa työhön sitoutumisen teoreettisissa mallinnuksissa korostuvat työntekijän ja työnantajan välinen suhde ja side, sekä yksilön asenne ja suhtautuminen työhön tai organisaatioon. Mallinnuksissa on käytetty kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä ja niissä on keskitytty mittaamaan sitoutumisen voimakkuutta. (Wallin 2012, 33.) Näin ollen sitoutumista on tutkittu pääosin selittävillä teorioilla, joissa etsitään korrelaatioita eri sitoutumista aiheuttavien tekijöiden välillä. Sen seurauksena jää huomioimatta, miksi ja miten nämä muuttujat vaikuttavat sitoutumiseen. (Meyer & Herscovitch 2001.) Tämän vuoksi myös tämän tutkimuksen aihe ja viitekehys on perusteltu, sillä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sen prosessista tarvitaan lisää laadullista tutkimustietoa.

Sitoutumista ja motivaatiota on yleisesti tutkittu erillään toisistaan organisaatiopsykologiassa, vaikka motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden hyödyistä onkin todisteita (Meyer, Becker & Vandenberghe 2004). Sitoutuminen on yksi motivaation osatekijä ja yhdistämällä sitoutumisen ja motivaation teorit voidaan näistä kahdesta prosessista saada parempaa tietoa, samoin työpaikkakäyttäytymisestä (Meyer ym. 2004). Myös Ruohotien ja Hongan (2002, 9) mukaan motivaatio ja sitoutuminen linkittyvät vahvasti yhteen, vaikka onkin mahdollista olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut tai päinvastoin. Organisaation on kuitenkin tärkeää pyrkiä luomaan työntekijöiden aitoa sitoutumista, joka perustuu vahvalle motivaatiolle (Ruohotie & Honka 2002, 9). Pidän tärkeänä



nostaa esiin sitoutumisen tarkastelun tueksi motivaation, koska sillä on merkittävä vaikutus psykologiseen ja yksilön näkökulmaan tarkastellessa sitoutumista.

Tutkimuksen metodologia noudattelee teemoittelua. Useat sitoutumista käsittelevät määrälliset tutkimukset ymmärtävät yksilöt objekteina, jotka tietty toiminta tai reagointi pakottaa toimimaan tietyllä tapaa. Esimerkiksi Lämsän ja Savolaisen (2000) johtajien sitoutumista käsittelevän tutkimuksen mukaan palkkiot eivät ole riittävä lähtökohta sitoutumisen luonteen ymmärtämiselle, vaikka ne ovat osa sitoutumista. Tästä seuraa, että ihmiset organisaatiossa nähdään kilpailijoina keskenään enemmän kuin yhteisönä (Lämsä & Savolainen 2000). Myös tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin siitä lähtökohdasta, että yksistään palkkiot eivät riitä sitoutamaan työntekijöitä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu luvun kaksi teoriaosuudesta, luvun kolme tutkimusmenetelmistä, luvun neljä tuloksista ja viimeisimpänä tutkimuksen yhteen kokoavan luvun viisi johtopäätöksistä. Teoriaosa koostuu kolmesta pääluvusta: organisaatiositoutumisesta, aiemmista sitouttamisen tutkimuksista ja teorian yhteenvedosta, joilla pyritään luomaan laaja kuva organisaatiositoutumisesta ja sitouttamisen keinoista aiempien tutkimuksien valossa. Teoriaosan sitouttamisen keinoissa on painotettu aiempia tutkimuksia, jotka käsittelevät henkilöstöhallinnon ja johtamisen käytäntöjen, henkilökohtaisten tekijöiden, merkityksellisyyden, motivaation, työympäristön ja työn ominaisuuksien sekä kehittämisen ja palkitsemisen keinoja työntekijöiden sitouttamiseksi. Luvun kolme tutkimusmenetelmät puolestaan kuvaa tarkemmin tutkimuksen toteuttamisen vaiheita paneutuen tutkimusmenetelmiin, aineiston keruuseen sekä aineiston käsittelyyn ja analyysiin.

Tutkimuksen tulokset rakentuvat kolmesta alaluvusta. Ensimmäisessä käsitellään työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia organisaatioon sitoutumisesta. Toisessa alaluvussa syvennytään työntekijöiden kokemuksiin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja viimeisessä alaluvussa tarkastellaan sitoutumista Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin avulla. Tulososiossa verrataan myös tutkimuksen tuloksia teoriaosaan. Luvun viisi johtopäätöksissä tarkastellaan vielä teoriaosan ja empirian välisiä yhteyksiä ja keskustellaan johtopäätöksistä. Luvussa myös arvioidaan tutkimuksen sovellettavuutta sekä luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi pohditaan jatkotutkimusaiheita.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Organisaatiositoutuminen

#### 2.1.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen työpaikoilla on yksi tutkituimmista ja silti haastavimmista tutkimusaiheista liikkeenjohdon, organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöhallinnon aloilla. Sitoutumisen käsitteen määrittelemisen vaihtelee eri tutkijoiden mukaan. Myös sitoutumisen mittaamisen kenttä on sirpaleinen. (Cohen 2007.) Termejä kuten lojaalisuus, uskollisuus ja kiintymys on usein käytetty synonyymeinä sitoutumisen käsitteelle (Lämsä & Savolainen 2000). Tämä yhteisymmärryksen puute ilmenee huomattavana vaihteluna siitä, kuinka sitoutuminen määritellään ja kuinka sitä mitataan (O'Reilly & Chatman 1986). Eri määritelmiä yhdistää sitoutumisen kuvaaminen yksilön siteenä tai linkkinä suhteessa siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee (Mathieu & Zajac 1990).

Englannin kielessä sitoutumisesta käytetään sanoja *commitment* ja *engagement*, kun taas suomessa käsitteelle sitoutuminen on olemassa yksi sana. Toki voidaan puhua sitoutumisesta tai sitoutuneisuudesta, mutta tässä tutkimuksessa merkitys ymmärretään samaksi. Näiden kahden englannin kielisen sanan tutkimusperinteet eroavat toisistaan, sitoutumista nimenomaan käsitteenä *commitment* on tutkittu pitkään, kun taas käsitteeseen *engagement* juontava tutkimus on uudempaa ja vähäisempää (Macey & Schneider 2008). Näillä kahdella termillä on joitain merkityseroja, jotka on hyvä ottaa huomioon ja määritellä tutkimuksen kannalta. Organisaatiositoutuminen voidaan määritellä henkilön emotionaalisenä suhteena organisaatioon, joka sisältää keskinäiset arvot. Sitoutuminen terminä *commitment* viittaa tähän yhteyteen organisaatioon kokonaisuutena, kun taas käsite *job engagement* merkitsee kokemuksia ja käsityksiä liittyen työhön itseensä. (Macey & Schneider 2008.) Sitoutuminen käsitteenä *commitment* keskittyy siis organisaatioon ja siinä ilmenevään emotionaaliseen yhteyteen työntekijän ja organisaation välillä. Sen sijaan käsite *engagement* keskittyy työhön ja toimintaan, jolla voidaan kuvata työntekijän kiinnittymistä.

O'Reilly ja Chatman (1986) ovat määritelleet sitoutumisen psykologisena siteenä, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Organisaatiositoutuminen ymmärretään yksilön psykologisena siteenä organisaatiota kohtaan, jossa hän työskentelee. Tämä side heijastaa sitä, kuinka yksilö sisäistää tai omaksuu organisaation ominaisuudet tai näkökulmat. Sitoutumisen taustalla olevat ulottuvuudet tai perusteet yksilön ja organisaation väliselle siteelle voivat vaihdella niin yksilöiden sisällä kuin yksilöiden keskenkin. (O'Reilly & Chatman 1986.) Chalofskyn ja Krishnan (2009) mukaan sitoutumisen ensisijaiset tekijät ovat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin samastuminen, yksilön ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaisuus sekä organisatoristen arvojen ja mission sisäistäminen. Viitalan (2013, 85) mukaan sitoutumisesta voidaan myös puhua käsitteellä psykologinen sopimus (*psychological contract*). Yhteistä useille eri määritelmille on, että sitoutuminen ymmärretään tavaksi, jolla ihminen hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot ja samaistuu niihin (Jokivuori 2004). Tämä tutkimus käsittää sitoutumisen käsitteen perustuen varhaiseen O'Reillyn ja Chatmanin (1986) määritelmään sitoutumisesta psykologisena siteenä, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Toisaalta tässä tutkimuksessa sitoutuminen ymmärretään dynaamisena ja monimerkityksellisenä eikä sitoutumista voida täysin selittää stabiilin mallin perusteella.

### 2.1.2 Sitoutumisen seuraukset – onko sitoutumisesta hyötyä vai haittaa?

Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään sitoutumisen syntyyn ja kehittymiseen vaikuttaviin tekijöihin sitoutumisen seurauksien sijasta, on tärkeää perustella sitoutumisen tutkimista. Yleisesti voidaan sanoa, että sitoutumista on pidetty tärkeänä yhteiskuntapoliittisessa puheessa ja myös työorganisaatioiden strategioissa (Sutela & Lehto 2014). Samoin Ojalan ym. (2017) mukaan työn vaatimusten ja hallinnan mallin kuin johtamiskäytäntöjenkin tutkimuksessa on viime aikoina korostettu sosiaalisia tekijöitä. Suuri osa organisaatioiden tuloksesta tulee henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja sitoutumisesta. (Ojala, Pyöriä, Järvinen, Peutere, Lipiäinen & Saari 2017; Chew & Chan 2008.)

Sitoutumisen tutkimisen tärkeyttä perustellakseni, tarkastellaan tässä luvussa sitoutumisen seurauksia. Sitoutumisen hyödyistä on tehty useita eri tutkimuksia. Organisaation näkökulmasta sitoutuminen on yksi organisaation selviytymisen ja kasvun avaintekijöistä (Chalofsky & Krishna 2009). Palkansaajien toivotaan pysyvän työelämässä ja jatkavan työuraansa mahdollisimman pitkään, mutta myös organisaatioiden katsotaan hyötyvän työntekijöidensä sitoutumisesta tuottavuudessa ja innovatiivisuudessa (Sutela & Lehto 2014). Henkilön sitoutuminen näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon hän on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä (esim. Hyppänen 2009, 143; O'Reilly & Chatman 1986). Paul ja Anantharamanin (2003) mukaan organisaatiositoutumisella on yhteys työntekijöiden tuottavuuteen ja organisaatiossa pysymiseen, joka edelleen kasvattaa taloudellista menestymistä.

O'Reillyn ja Chatmanin (1986) tutkimuksen mukaan erityisesti samastumiseen (*identification*) ja sisäistämiseen (*internalization*) perustuvalla sitoutumisella löydettiin vahva yhteys edellä mainittuun. Sitoutuminen näkyy myös siinä,

kuinka ihminen hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot, miten hän haluaa ponnistella niiden eteen ja miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa. (Mowday, Porter & Steers 1982, 27). Myös muut tutkijat (kuten Chalofsky & Krishna 2009; Meyer & Herscovitch 2001; O'Reilly & Chatman 1986) ovat todenneet työntekijän sitoutumisen olevan yhteydessä siihen, pysyykö vai lähteekö työntekijä organisaatiosta. Siten sitoutuminen vaikuttaa työvoiman vaihtuvuuteen. Angle ja Perry (1981) mukaan työntekijän organisaatiositoutuminen on positiivisessa yhteydessä työntekijöiden ja organisaation kykyyn sopeutua ennakoimattomiin tapahtumiin. Sitoutuminen on linkitetty työntekijöiden vaihtuvuuteen, poissaolojen vähentämiseen, työn tulokseen ja työtyytyväisyyteen (Mathieu & Zajac 1990). Siten työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn. Työntekijöille esimerkiksi kertyy vuosien varrella hiljaista tietoa ja osaamista, jonka siirtäminen uusille työntekijöille vie aikaa ja on haasteellista. Rekrytointi ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen vaativat kustannuksia. Organisaatioiden, jotka haluavat olla kestäviä ja menestyviä pitkällä aikavälillä, on pohdittava sitä, kuinka houkutella ja kasvattaa korkean suorituskyvyn omaavia ja sitoutuneita työntekijöitä (Chalofsky & Krishna 2009).

Hyppäsen (2009, 19) mukaan yrityksen maine heijastuu myös sen työnantajakuvaan, jolla on vaikutusta paitsi tulevien työntekijöiden rekrytointiin, myös henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Työntekijöiden sitoutuminen työhön on niin perustavanlaatuisen ulottuvuus työnteossa, että ilman työntekijöiden sitoutumista, organisaatiot eivät ehkä toimisi (Wallin 2012, 14). Sitoutumisen on tutkittu edistävän sekä organisaatiota että itse työntekijää. Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon esimerkiksi edesauttaa työntekijöitä saamaan etuja, kuten palkkaa ja muita ulkoisia etuja, mutta myös psykologisia etuja, joka näkyy parempana työtyytyväisyytenä ja hyvinä suhteina työkavereihin (Mathieu & Zajac 1990). Myös Cohen (2003, 3-6) listaa sitoutumisen hyödyiksi työntekijöille esimerkiksi sen, että työhön sitoutuminen on osa työntekijän identiteettiä ja mahdollistaa työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin. Tilastokeskuksen työoloaineistojen perusteella on todettavissa, että vuonna 2013 ansiotyö oli edelleen erittäin merkittävä arvo ja elämänalue valtaosalle palkansaajista. Työoloaineistot on kerätty 15–64-vuotiailta Suomessa asuvilta palkansaajilta, joiden säännöllinen viikkotyöaika on vähintään 10 tuntia vuosilta 1997, 2003, 2008 ja 2013. (Sutela & Lehto 2014.)

Mowdayn (1998) mukaan henkilöstöjohtamisen käytännöillä, työntekijöiden sitoutumisella ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on keskenään selvä positiivinen yhteys. Työntekijöihin panostamisella on positiivisia seurauksia yrityksen talouteen ja siten se hyödyttää yrityksiä myös osakkeenomistajien näkökulmasta (Mowday 1998). Mathieu ja Zajac (1990) mukaan työntekijöiden sitoutumiselle organisaatioon voi olla jopa koko yhteiskuntaa hyödyttäviä seurauksia, esimerkiksi korkeamman tuottavuuden tai laadun näkökulmasta ja vähäisempien työpaikkojen välillä liikkumisen myötä. Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden sitoutumisella on useita positiivisia vaikutuksia organisaatioon, mutta Randall (1987) nostaa esiin korkean sitoutumisen mahdolliset negatiiviset seuraukset, jotka on usein täysin sivuutettu sitoutumiseen

liittyvissä kirjallisuudessa ja jotka tulisi myös ottaa huomioon. Näitä voivat olla esimerkiksi luovuuden puute, muutosten vastustaminen, jännitteet sosiaalisissa ja perhesuhteissa sekä epäeettiseen toimintaan organisaation puolesta sitoutuminen. Sen lisäksi huonosti sitoutuneiden työntekijöiden työsuoritukset voivat olla heikompia, jolloin tällaisten työntekijöiden organisaatiosta lähtemisellä voi olla jopa myönteisiä vaikutuksia organisaatiolle. (Randall 1987.)

Sytä siihen, miksi työhön ja organisaatioon sitoutumisen tutkiminen on tärkeää, löytyy siis useita. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin pääasiassa sitoutumisen hyötyihin organisaatiossa ja tekijöihin, joilla voidaan edistää työntekijöiden sitoutumista. Tutkimustulokset osoittavat, että sitoutuminen hyödyttää sekä organisaatioita että työntekijöitä. Erityisesti aitoon haluun perustuva organisaatiositoutuminen edesauttaa työntekijöitä saamaan sekä ulkoisia että psykologisia etuja, lisää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat paremmin tuottavuuden ja laadun näkökulmasta, pysyvät organisaatiossa pidempään ja vaikuttavat organisaation menestymiseen.

### 2.1.3 Teorioita sitoutumisesta

Sitoutumisen tutkimuksissa vaihtelee, mikä on sitoutumisen kohteena: mihin sitoudutaan? Sitoutuvatko työntekijät toimintatapoihin, käyttäytymiseen vai kokonaisuuteen? Sitoutuminen toimintatapoihin tai käyttäytymiseen sisältää esimerkiksi jatkuvan jäsenyyden, tavoitteiden saavuttamisen tai toimintatapojen toteutumisen. Aihetta voidaan myös tutkia organisaatioon tai ammattiin kokonaisuudessaan sitoutumisen näkökulmasta. (Meyer & Herscovitch 2001.) Morrow (1993) katsoi työhön sitoutumisen jakautuvan neljään eri ulottuvuuteen, joita ovat työn eettisyyteen, uraan/ammattiin, työtehtävään ja organisaatioon sitoutuminen (Wallin 2012, 28). Tässä tutkimuksissa painotetaan organisaatioon sitoutumista, joka nousi esiin myös aineistosta.

Sitoutumista on tutkittu useista eri näkökulmista 1960-luvulta lähtien. Beckerin (1960) kehittämä *side-bets-teoria* pohjautuu yksilöiden tekemiin panostuksiin organisaatiossa. Varhainen teoria on ensimmäisiä sitoutumisen tutkimuksia, joka pyrki käsitteellistämään sitoutumisen kattavasti ja esitti perusteellisen näkökulman yksilön sitoutumisesta organisaatioon. (Cohen 2007.) Teorian mukaan yksilöt sitoutuvat, koska pohtivat panoksiaan suhteessa kustannuksiin. Sitoutuminen perustuu työntekijän arvioon siitä, että panostettu aika ja energia maksavat itsensä takaisin. Siten vaikka henkilö olisi kiinnostunut suorittamaan tiettyjä tehtäviä, hän toimii sen mukaan vasta kun arvioi sen tarpeelliseksi. Esimerkkejä ovat arvostus, palkankorotus ja etenemismahdollisuudet. Vaihtoehtojen puute nostaa koettuja kustannuksia, jotka liittyvät organisaatiosta lähtemiseen. Työntekijä sitoutuu organisaatioon sitä paremmin, mitä vähemmän hän uskoo vaihtoehtoja olevan. (Becker 1960; Meyer & Allen 1991.) Beckerin side-bets-teoria on Cohenin (2007) mukaan ollut Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin jatkuvan sitoutumisen perustana.

Monissa Beckerin (1960) jälkeisissä tutkimuksissa on todettu, että sitoutumisella on moniulotteinen rakenne (Meyer ym. 2002; O'Reilly & Chatman 1986).

Sitoutumista on myös jaoteltu eri tavoin. O'Reilly ja Chatmanin (1986) tutkimuksen mukaan sitoutumiseen ymmärretään vaikuttavan sekä asenteelliset että käyttäytymiseen liittyvät osatekijät. Monissa määritelmässä nousee esiin erityisesti samastuminen ja osallistuminen psykologisen siteen perustana. Side voi perustua mukautumiseen (*compliance*), samastumiseen (*identification*) ja sisäistämiseen (*internalization*). Nämä erot voivat kuvata sitoutumisen eri ulottuvuuksia. (O'Reilly & Chatman 1986.) Mukautumisessa työntekijän asenne ja käytös ovat myönteisiä vain tiettyjen etujen takia eikä esimerkiksi jaettujen arvojen tai tavoitteiden. Mukautuvalla sitoutumisen muodolla on löydetty olevan yhteys organisaatiosta lähtemiseen. Samastumisessa työntekijä tuntee ylpeyttä kuuluessaan tiettyyn ryhmään ja kunnioittaa sen arvoja, mutta ei välttämättä itse omaksu niitä. Sisäistämisessä puolestaan henkilö panostaa ryhmään tai organisaatioon, koska henkilön asenteet ja arvomaailma kohtaavat organisaation arvojen kanssa. (Jokivuori 2002.) Prososiaaliset käyttäytymismallit, jotka vaativat henkilökohtaista aikaa ja vaivaa organisaation puolesta, ovat vahvimmin yhteydessä sitoutumiseen, joka perustuu arvojen samankaltaisuuteen tai ylpeyteen organisaatioon kuulumisesta. Sitoutumista edistääkseen työntekijöiden psykologisen siteen tulisi olla enemmän kuin ainoastaan mukautuva. (O'Reilly & Chatman 1986.) Kun työntekijä jakaa organisaation tavoitteet ja arvot, hän toimii vaistomaisesti organisaation hyväksi (Ouchi 1980). Ilman psykologista sidettä, mikäli sitoutuminen perustuu vain materiaaliseen vaihtoon, myös organisaatiosta lähteminen on korkeampaa (O'Reilly & Chatman 1986).

*Kolmen komponentin malli* on ollut yksi käytetyimmistä sitoutumisen malleista jo 90-luvulta lähtien (Cohen 2007) ja nykyäänkin mallia hyödynnetään useissa tutkimuksissa. Meyer ja Allen (1991) määrittelevät sitoutumisen psykologisena tilana, joka luonnehtii työntekijöiden suhdetta organisaatioon ja jonka seurauksena työntekijä joko jatkaa tai ei jatka organisaatiossa. Sitoutuminen ei ole ainoastaan sellainen psykologinen tila tai ajattelutapa (*mind-set*), joka sisältää työntekijän tunteet ja uskomukset koskien hänen suhdettaan organisaatiossa. Sitoutumisen käsite nähdään laajempänä. Psykologisen tilan ei tarvitse rajoittua ainoastaan arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaisuuteen, vaan se voi heijastaa yksilön halua, tarvetta ja/tai velvollisuutta pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1991.) Meyerin ja Herscovitchin (2001) mukaan sitoutuminen sitoo yksilön organisaatioon ja siten vähentää todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta. Tämä on tunnustettu myös aiemmissa sitoutumisen tutkimuksissa. Puolestaan keskeiset erot aiemmissa tutkimuksissa olivat oletetut ajattelutavat luonnehtia sitoutumista. (Meyer ja Herscovitch 2001.)

Sitoutumisen malleissa on tunnustettu, että sitoutumisella voi olla eri muotoja (Meyer & Allen 1991; O'Reilly & Chatman 1986) ja sitä voidaan suunnata kohti erilaisia kohderyhmiä tai fokusta. Eri tutkijat ovat erotelleet asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvää sitoutumista, mutta kolmen komponentin malli tarjoaa yhtenäisen mallin, joka on sovellettavissa eri näkökulmista riippumatta. Meyerin ja Allenin tutkimuksen pohjalta on syntynyt malli, joka huomioi samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia osana organisaatiositoutumista. Malli muodostuu kolmesta toisistaan erottuvasta yksilön ja organisaation välistä si-

deettä selittävästä komponentista. Sen mukaan sitoutumisesta voidaan erottaa ainakin kolme eri ulottuvuutta, joita ovat 1.) haluun perustuva eli affektiivinen sitoutuminen, 2.) tarpeeseen perustuva eli jatkuva sitoutuminen ja 3.) velvollisuuteen perustuva eli normatiivinen sitoutuminen. Nämä kolme ovat nimenomaan sitoutumisen ulottuvuuksia enemmän kuin tyyppejä. (Meyer & Allen 1991.) Kun työntekijä on affektiivisesti sitoutunut, hän on emotionaalisesti kiintynyt ja samastunut organisaatioon. Sitoutuminen perustuu aitoon haluun olla osana organisaatiota. Sitoutuminen kuvaa työntekijän identifioitumista ja osallistumista organisaatioon. (Meyer & Allen 1991.) Affektiivista sitoutumista heijastavat arvostus, luottamus sekä usein sosiaaliin suhteisiin liittyvät tunnetason sitoumukset (Viitala 2015, 86). Monissa tutkimuksissa affektiivinen sitoutuminen on tunnustettu edistävän organisaatiossa pysymistä. Esimerkiksi McDonald ja Makin (2000) mukaan työnantajien tulisi pyrkiä muodostamaan työntekijöihinsä relationaalisia suhteita edistääkseen affektiivista sitoutumista ja sen myötä hyviä työsuorituksia. Relationaalisessa suhteessa työntekijät tuntevat olevansa osa organisaatiota eli identifioituvat siihen (Viitala 2015, 86).

Jatkuva sitoutuminen perustuu siihen, että yksilö punnitsee organisaatiosta lähtemisestä aiheutuvia kustannuksia. Yksilö jää organisaatioon, koska hänen on pakko (Meyer & Allen 1991.) Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä siis punnitsee ”panos-tuotos”-suhteen kannattavuutta organisaatiossa (Viitala 2015, 86). Tämä on siis verrattavissa Beckerin (1960) kehittämään side-bets-malliin. Esimerkkinä voi olla yksilön tarve säilyttää taloudellinen asema vakaana ja säännöllinen palkka ja toisaalta taas uhka työttömyydestä organisaatiosta lähtiessä. Työntekijä ei myöskään anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiselle. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee velvollisuutta jatkaa organisaatiossa työskentelyä (Meyer & Allen 1991). Yksilö kokee, että hänen pitäisi jatkaa organisaatiossa. Viitalan (2015, 86) mukaan sitoutuminen nojaa ennen kaikkea yhteiskunnan luomiin normeihin ja siihen, miten hänen odotetaan käyttäytyvän suhteessa työnantajaansa. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi, kun perheen lapsen oletetaan jatkavan perheyrittäjän johtamista. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen on tutkittu olevan yhteydessä parempiin työsuorituksiin kuin jatkuvan sitoutumisen (Viitala 2015, 86). Sitoutumisen eri muodot eivät sulje toisiaan pois, vaan työntekijä voi kokea niitä vaihtelevin astein ja useampaa yhtä aikaa. Sitoutumisen eri osa-alueiden vuorovaikutuksen oletetaan vaikuttavan edelleen käyttäytymiseen (Meyer & Allen 1991.)

TAULUKKO 1: Organisaatiositoutumisen ulottuvuudet (mukaillen Meyer ja Allen 1991)

Sitoutumisen ulottuvuudet	Määritelmä
Affektiivinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>emotionaalinen kiintymys organisaatioon</li> <li>aito halu pysyä organisaatiossa</li> </ul>
Jatkuva sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>organisaatiosta lähtemisen kustannusten punnitseminen</li> <li>laskelmoiva</li> </ul>
Normatiivinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>velvollisuuteen perustuva organisaatiossa pysyminen</li> </ul>

Malli ei sisällä kaikkea keskeistä sitoutumisen tutkimukseen liittyvää tietoa eikä se ole sen tarkoitukseen (Meyer & Allen 1991). Haasteena kolmen komponentin mallissa on eri sitoutumisen muotojen erottaminen toisistaan, sillä nämä kolme eri sitoutumisen osatekijää limittyvät toisiinsa. Lisäksi haasteena on sitoutumisen mittaaminen. Hyötyjä ovat muun muassa se, että löydetty tulokset osoittavat mallin käyttökelpoisuutta. (Cohen 2007.)

Cohen (2007) puolestaan on eritellyt sitoutumisen ulottuvuuksia riippuen työsuhteen vaiheesta. Cohenin (2007) tutkimuksessa nostetaan esiin työntekijöiden korkeampien tarpeiden tyydyttämisen tärkeys, erityisesti työsuhteen myöhemmissä vaiheissa. Näiden tarpeiden uskotaan olevan tärkeä edellytys luomaan ja ylläpitämään korkeampaa ja syvempää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Työntekijän laskelmoiva sitoutuminen voi johtaa työnantajan vaihtamiseen korkeampien palkkojen perässä. Sen sijaan organisaation tyydyttäessä työntekijän korkeimpia tarpeita, jolloin työntekijä myös on psykologisesti sitoutunut, voidaan edistää työntekijän parempaa sitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen tukee työntekijän identifioitumista organisaatioon, yhteenkuuluvuutta ja tunteisiin perustuvaa osallistumista. Siten korkeamman tason sitoutuminen myös ehkäisee organisaatiosta lähtemistä muiden organisaatioiden tarjoamien korkeampien palkkioiden perässä. (Cohen 2007.)

## 2.2 Aiempia tutkimuksia sitouttamisen keinoista

### 2.2.1 Johtaminen ja henkilöstöpolitiikka

Organisaatio voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen henkilöstöpolitiikkansa ja johtamisen avulla. Useissa tutkimuksissa, kuten esimerkiksi Glissonin ja Durickin (1988) tutkimuksessa on todettu, että johtamisella ja sitoutumisella on vahva keskinäinen yhteys. Mielekäs työkuultuuri vaatii syntyäkseen sellaisen



työpanosten ja palkkioiden tasapainon, jota työntekijät pitävät oikeudenmukaisena (Alasoini 2012, 100). Johtaminen ja työkuultuuri muuttuvat Suomessa siksi, että samanaikaisesti työelämässä on menossa valtava sukupolvisiirtymä ja organisaatiot joutuvat kehittämään yhä tehokkaammin uudenlaisia palveluita ja tuotteita sekä tapoja tuottaa niitä. Tässä muutostilanteessa työntekijän ja työnantajan suhteelle haetaan uutta muotoa. Tätä suhdetta puolestaan voidaan kuvata psykologisen sopimuksen käsitteen avulla. (Alasoini 2012, 105.)

Alasoini (2012, 105) tarkoittaa psykologisella sopimuksella ”työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiinsa perustuvia uskomuksia siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan”. Näitä uskomuksia sanotaan harvoin ääneen ja ne ovat yksilöllisiä ja subjektiivisia. (Alasoini 2012, 105). Ruohotien (1998, 97) mukaan joustavissa yrityksissä korostuu samaistuminen yrityksen tavoitteisiin ja missioon. Harva organisaatio nykyään voi tarjota ahkeruuden, uskollisuuden ja lojaalisuuden vastineeksi pysyvää tai elinikäistä työsuhdetta. Ratkaisuksi tähän Alasoini (2012, 107) esittää, että suomalaisen johtamisen uutena tarkoituksena tulisi olla työntekijöiden aloitteellisuuden, luovuuden, osaamisen ja sitoutumisen hyödyntämisen palkitseminen työnantajan lupauksella siitä, että työntekijä voi tasapainottaa työnteon tapoja yhteen arvomaailmansa, elämäntilanteensa ja -tyylinsä kanssa, sekä tarpeen tullen työllistyä helposti uudelleen. (Alasoini 2012, 107.)

Alasoini (2012, 107) tarkastelee tätä johtamisen uutta tarkoitusta neljän eri teeman avulla, joita ovat: innostavien päämäärien ja arvojen luominen, innovointiin osallistuminen, yhteisten merkitysten rakentaminen ja työnteon ehtojen muuttaminen yksilöllisemmiksi. Jotta yritykset voivat ennakoida entistä nopeampia muutoksia ja reagoida niihin ajoissa, organisaatiot tarvitsevat yksityiskohtaista tietoa käyttäjien ja asiakkaiden kokemuksista, tarpeista ja tulevaisuuden odotuksista. Tässä erityisesti niiden työntekijöiden rooli tiedon tuottamisessa korostuu, jotka työskentelevät suoraan asiakkaiden kanssa. Toiseksi, arvoketjut ja arvonmuodostus jakaantuvat entistä enemmän niin organisatorisesti kuin maantieteellisesti. Kolmanneksi, työvoiman koulutustason noustua organisaatioissa on yhä enemmän ihmisiä, jotka kykenevät ymmärtämään laajoja kokonaisuuksia ja osallistumaan monimutkaistenkin ongelmien ratkaisemiseen. Organisaatiot voivat vaikuttaa työntekijöiden itsensä toteuttamisen tunteeseen ja merkityksien luomiseen osallistamalla henkilöstöä laajasti ja yhteisöllisen luovuuden merkitystä korostamalla. Tällöin taloudelliset palkkiot eivät yksistään riitä ihmisten luovuutta, aloitteellisuutta ja innostusta tukiessa. Ihmisten ja yhteisöjen hyvien suorituksen palkitsemiseen ja motivointiin tarvitaan aineettomia, sosiaaliseen ja kulttuuriseen arvonantoon perustuvia tapoja. (Alasoini 2012, 109-111.)

Yhteisten merkitysten luomisella tarkoitetaan sitä, että erityisesti innovaatioilla kilpailevissa organisaatioissa vaaditaan jatkuvaa sisäistä vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi. Taustalla vaikuttavat ohjeet ja standardit, ymmärrys organisaation arvoista, visiosta ja strategisista päämääristä. Ratkaistaessa aidosti uudenlaisia tilanteita tai kehitettäessä uusia

tuotteita, palveluja tai toimintaa, tarvitaan laajaa yhteistä ymmärrystä siitä, mihin ollaan pyrkimässä. On erittäin tärkeää, että esimiehet ja tiimit työntekijöiden käyvät jatkuvasti dialogista vuoropuhelua, jossa he arvioivat yhdessä toimintaansa ja kehitysmahdollisuuksiaan. Erityisesti tähän vuoropuheluun tarvitaan aktiivisia lähiesimiehiä, joilla on kyky kuunnella ja jotka antavat tilaa erilaisille näkemyksille. Tämän seurauksena johtajuudesta tulee luonteeltaan jaettava. Uudenlaiset työyhteisötaidot vaativat ennen kaikkea halua ja valmiuksia toimia uudella tavalla. (Alasoini 2012, 112-113.)

Henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa ja käytännön johtamisessa on perinteisesti painotettu henkilöstön tehokkuuden parantamista ja tuottavuutta ja samalla organisaation tulosta. Viime aikoina kuitenkin työntekijöiden hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota yhä enemmän. Toisaalta työntekijöiden kuuleminen ja osallistamisen tärkeys tunnustettiin jo 1920-luvun lopun Hawthornen tehtaan tutkimuksissa. Pfeffer (1998) on laatinut listan hyvistä HR-käytännöistä, joiden on ajateltu olevan yleispäteviä riippumatta organisaatiotyypistä, toimialasta tai kulttuurikontekstista. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 119.) Se koostuu seitsemästä kohdasta, joita ovat:

- työsuhteen varmuus
- uusien työntekijöiden valikoiva rekrytointi
- itseohjautuvat tiimit ja hajautettu päätöksenteko
- palkkausjärjestelmä, joka on suhteutettu organisaation tulokseen
- henkilöstön laaja kehittäminen
- status-erojen ja esteiden järjestelmällinen vähentäminen
- organisaation taloutta ja tulosta koskevan tiedon laaja levittäminen organisaation sisällä.

Osa tutkijoista ovat tutkimuksillaan löytäneet positiivisia yhteyksiä Pfefferin (1998) hyvien HR-käytäntöjen ja tuloksellisuuden välillä. Toisaalta niin yksittäisten henkilöstökäytäntöjen -kuin käytäntökimppujen kohdalla vallitsee erimielisyyksiä eri tutkijoiden välillä liittyen HR-käytäntöjen määrään ja sisältöön. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 120-121.) Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus näkyy henkilöstön hyvinvointina, kuten vähäisenä vaihtuvuutena, tyytyväisyytenä ja sitoutumisena. Tämä taas on yhteydessä osaltaan koko organisaation tulokseen. Hyvät henkilöstökäytännöt vaativat niiden toteuttamisen myös työntekijätasolla. Pelkästään se, että organisaatiolla on hieno henkilöstöjärjestelmä hyvine käytäntöineen, ei itsessään takaa työntekijöiden jaksamista, viihtymistä tai tehokkuutta. Olennaista on se, tavoittavatko käytännöt koko henkilöstön ja miten henkilöstö kokee ne. Henkilöstökäytännöillä on yhteys yksilön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työskentelyn tehokkuuteen, jos henkilöstö kokee kehitysmahdollisuudet hyviksi, palkkausjärjestelmän motivoivaksi ja oikeudenmukaiseksi sekä palautteen riittäväksi ja kannustavaksi. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 127, 129.) Yleispäteviin listauksiin hyvistä HR-käytännöistä liittyy ongelmia niiden yleistävän luonteen ja niiden laajuuden vuoksi. Kontekstit, toimiala ja organisaatiotyyppi vaikuttavat niin sen työn-

tekijöihin kuin työn luonteeseenkin ja voi olla mahdotonta tehdä listausta, johon nämä tekijät eivät vaikuttaisi.

Työntekijät ovat lojaaleja työnantajaansa kohtaan, jos organisaation koetaan arvostavan ja kunnioittavan heitä. Työntekijät sitoutuvat, kun he kokevat työnantajansakin sitoutuvan heihin. (Fuller, Barnett, Hester, & Relyea 2003.) Chalofskyn (2008) tutkimuksessa koskien työelämän käytäntöjen ja ohjelmien vaikutusta organisaatiokulttuuriin ja työntekijäystävällisten organisaatioiden luomiseen, löydettiin vahvasti arvoihin perustuvan organisaatiokulttuurin yhteys työntekijäystävälliselle organisaatiolle. Tämä näkyi kokonaisvaltaisesti organisaation missiossa, työntekijän sitoutumisena työntekijöihinsä, asiakkaisiin, toimittajiin ja koko yhteisöön. (Chalofsky 2008.) Tutkituissa organisaatioissa, jotka järjestivät työntekijöille työn ja muun elämän tasapainottamisen, työntekijät halusivat keskittyä organisaatioon kokonaisuudessaan paremmin. Tällaiset organisaatiot työskentelivät kovasti tunnustaakseen ja tukeakseen työntekijöidensä työn, perheen, vapaa-ajan, henkilökohtaisten asioiden ja yhteisöllisten tarpeiden eteen. Työntekijät eivät ole organisaatiossa vain hyvien etujen takia. Edut ovat seurausta kulttuurista, koska kulttuuri on työntekijöitä arvostava. Tämän seurauksena työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Organisaatio siis tukee henkilöä kokonaisvaltaisesti, jolloin myös henkilö kokonaisuudessaan sitoutuu organisaatioon. (Chalofsky 2008.)

On hyvä muistaa, että henkilöstötyötä tekevät kaikki esimiehet ja myös muut tahot, kuten työntekijät itse ja työterveyshuolto (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 133). Esimiehillä on tärkeä rooli virallisten tai suunniteltujen henkilöstökäytäntöjen välittäjinä (Harney & Jordan 2008). Työolotutkimuksen mukaan niistä, jotka ovat esimiehen toimintaan hyvin tyytyväisiä, vain 35 prosenttia haluaisi vaihtaa työpaikkaa, kun hyvin tyytymättömistä jopa 85 prosenttia oli halukas vaihtamaan työpaikkaa (Sutela & Lehto 2014). Osuudet ovat lähes samat sukupuolen mukaan. Tavoitteena on kestävä henkilöstöjohtaminen, joka ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset taustat ja tarpeet ja sovittaa ne yhteen organisaation tavoitteiden kanssa. Hyvät henkilöstöhallinnon käytännöt ja hyvät kokemukset niistä vaativat eri yksiköiden ja tasojen välistä yhteistyötä.

## 2.2.2 Henkilökohtaiset tekijät

Olen ottanut teorian tarkasteluun myös henkilökohtaiset tekijät, joiden vaikutuksista sitoutumiseen on hyvin ristiriitaista tietoa, osan tutkimuksista puoltavan niiden vaikutuksia, kun taas osa kieltää ne täysin. Vaikka henkilökohtaisten tekijöiden suoraa vaikutusta sitoutumiseen ei voida yksiselitteisesti todeta, voidaan niiden olettaa vaikuttavan sitoutumiseen ainakin välillisesti. Esimerkiksi nuoremmat työntekijät ovat usein opiskelijoita ja työskentelevät opiskelujen ohessa eri alalla kuin mihin ammattiin he lopulta valmistuvat.

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on jaettu eri tutkijoiden keskuudessa eri tavalla. Glisson ja Durick (1988) jakavat sitoutumiseen vaikuttavat tekijät työhön liittyviin, organisaatiotekijöihin ja henkilökohtaisiin tekijöihin. Monet tutkijat ovat tutkineet demografisten ominaisuuksien, kuten ikä, sukupuoli, työsuhteen laatu, kuten vakinainen virka ja koulutus, vaikutusta sitoutumiseen

ja sen ennustamiseen (Glisson & Durick 1988). Eräiden tutkimusten mukaan organisaatiositoutumiseen vaikuttavista henkilökohtaisista tekijöistä selkeimmin yhteydessä ovat ikä, jonka mukaan vanhemmat ovat sitoutuneempia kuin nuoret. Tätä selittää osaltaan se, että vanhemmat ovat jo vakiinnuttaneet asemansa organisaatiossa. (Jokivuori 2004.) On myös puhuttu, että y-sukupuoli eli vuonna 1980-2000 vuonna syntyneet työntekijät vaihtavat useasti työpaikkaa organisaatioiden välillä, jos kilpailija tarjoaa parempia etuja. On väitetty, että sukupolvi ei ole yhtä lojaali työnantajaansa kohtaan kuin edeltävät sukupolvet. (Vainio 2018.) Toisaalta taas tämän kanssa ristiriidassa on se, että työolotutkimuksista tehdyssä selvityksessä nuorten työasenteista kävi ilmi, että tarkastellun 20 vuoden aikana nykyiseen työpaikkaan sitoutuminen on lisääntynyt selvästi myös nuorten keskuudessa (Sutela & Lehto 2014).

Osassa tutkimuksista koulutustasolla on löydetty olevan yhteys sitoutumiseen, joiden mukaan heikompi ammatillinen koulutus johtaa voimakkaampaan organisaatiositoutumiseen. Tätä on selitetty sillä, että korkeasti koulutetut uskovat enemmän omiin kykyihinsä ja heillä on enemmän mahdollisuuksia valita eri työpaikkojen väliltä. (Jokivuori 2004.) Toisaalta taas Meyer ja Allen (1991) mukaan tutkimustulokset demografisten ominaisuuksien vaikutuksesta sitoutumiseen eivät ole tarpeeksi vahvoja eivätkä yhteneviä. Samoin Ruohotien (1998, 95) mukaan perinteisissä urakehitysmalleissa on oletettu, että kun yksilön ikä, persoonallisuuden piirteet, virka tai toimi, arvot ja oppimisen tyyli ovat tiedossa, voidaan uraan liittyvät ongelmakohdat ja kehittämisalueet tarkasti määritellä. Nykyään kuitenkin ikä ja asema eivät riitä urakehityksen ennustamiseen, vaan työuran kannalta keskeistä on, kuinka hyvin työntekijä itse tunnistaa omat persoonallisuuden piirteensä, arvonsa, oppimiseensa liittyvät asenteet ja käytänteet. (Ruohotie 1998, 95.) Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja sitoutumisen välinen yhteys on todettu hyvin pieneksi myös Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksessa.

Tutkimuksissa on myös tarkasteltu henkilön ja organisaation yhteensopivuutta (*person-organization fit*), jonka yhteyttä sitoutumiseen ovat tutkineet esimerkiksi tutkijat Chew ja Chan. Heidän mukaansa organisaation ei tulisi ainoastaan punnita henkilön tietämystä, taitoja ja kykyjä suhteessa työn vaatimuksiin, vaan huomiota tulisi kiinnittää myös henkilön persoonallisuuteen ja arvoihin. Keskeistä onkin, kuinka henkilön persoonallisuus ja arvot ovat yhteneväiset organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa. Henkilön ja organisaation yhteensopivuudella on löydetty olevan yhteys myös työntekijän kasvaneeseen halukkuuteen olla osana organisaatiota. (Chew & Chan 2008.) Arvojen yhteensopivuutta tukee useampi tutkimus, kuten myös Meglinon, Ravlinin ja Adkinin (1989) tutkimus, jossa on löydetty yksilöiden ja organisaatioiden arvojen välisen yhteyden vaikutus työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Näistä eriävistä tutkimustuloksista voitaneen tehdä johtopäätös, että sitoutumiseen liittyvien henkilökohtaisten tekijöiden vaikutusta selittää enemmän henkilön oma suhtautuminen persoonallisuuden piirteisiinsä, arvoihinsa sekä oppimiseen liittyviin asenteisiin ja käytäntöihin kuin suoraan ikä. Olennaista on, että työntekijän ja organisaation arvomaailmat kohtaavat ja organisaatio sitou-

tuu työntekijöihinsä. Demografiset tekijät tuskin yksistään pystyvät selittämään sitoutumista vaan keskeisempää lienee tarkastella henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta sitoutumiseen henkilön ja organisaation yhteensopivuuden (*person-organization fit*) tai arvojen kannalta.

### 2.2.3 Merkityksellisyys

Lisääntynyt kiinnostus sisäisiä tekijöitä, kuten merkitystä, tarkoituksellisuutta, hengellisyyttä ja sitoutumista kohtaan on herättänyt kasvavaa keskustelua sekä yleisesti että tieteellisessä kirjallisuudessa siitä, että työn rooli organisaatiossa ymmärretään motivaattorina. (Chalofsky & Krishna 2009; Meyer & Herscovitch 2001.) Oman työn tarkoitus ja mielekkyys sekä merkityksellisyys itselle ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä nykyään. Syynä tähän on muun muassa työn luonteen muuttuminen, kun yhä useammat tekevät työtä, jossa odotetaan joustavuutta ja jossa tehtävien rajat ovat väljiä ja tulkinnanvaraisia. (Alasoini 2012, 108.) Ihmiset haluavat myös yhä enemmän työskennellä yhteiskuntavastuullisissa ja eettisesti ajattelevissa organisaatioissa (Chalofsky & Krishna 2009, 193).

Työltä halutaan yhä enemmän, mutta toisaalta vapaa-ajasta on tullut yhä merkityksellisempää. Pelkkä työstä maksettava palkkio ei riitä motivoimaan työntekijöitä. Organisaatiot eivät kilpaile keskenään vain työvoimasta vaan myös ihmisten "sieluista", jolla tarkoitetaan työn merkityksellisyyttä muihin elämänalueisiin verrattuna. Organisaatioiden haasteena on tarjota ihmisille riittävän houkuttelevia ja merkityksellisiä päämääriä ja niiden saavuttamista ohjaavia arvoja. Näiden päämäärien ja arvojen tulisi olla ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. (Alasoini 2012, 109.) Jo klassiset motivaatioteoreetikot ja humanistinen psykologia ovat tukeneet käsitystä siitä, että yksilöillä on luontainen tarve työelämälle, jonka he uskovat olevan merkityksellistä (Chalofsky & Krishna, 2009). Csikszentmihalyin (1990) mukaan merkityksellisyys voidaan pyrkiä määrittelemään joko tarkoituksena tai jonkin tärkeytenä ja toisaalta aikomuksina, joita jollain on. Tutkimuksen mukaan luontaisesti motivoituneita ihmisiä ajaa eteenpäin itse työ enemmän kuin tietyn tehtävän saavuttaminen (Csikszentmihalyi 1990; Chalofsky & Krishna 2009). Alasoini (2012, 109) mukaan innostavien päämäärien ja arvojen lisäksi työn merkityksellisyyden kokeminen edellyttää sitä, että työntekijät osallistuvat organisaatioita uudistaviin ja työlle merkityksiä luoviin prosesseihin.

Chalofsky (2003) on tutkimuksiinsa perustuen jakanut työn merkityksellisyyden kolmeen eri teemaan, joita ovat minäkuva (*sense of self*), työ itsessään (*the work itself*) ja tasapainon tunne (*the sense of balance*). Näillä teemoilla kuvailaan syvempää motivaatiota kuin esimerkiksi suoriutumisen tunteesta, ylpeydestä, onnistuneesti suoritetusta tehtävästä johtuvasta tyytyväisyydestä tai kehuista esimieheltä. (Chalofsky & Krishna 2009.) Minäkuvan tarkoituksena on löytää yhteys muiden kanssa ja luoda tarpeeksi henkisesti turvallinen ympäristö, jossa ihminen voi tuoda työpaikalle itsensä kokonaan, mukaan lukien mielensä, kehonsa ja tunteensa. Esimerkiksi yritys, jossa sen organisaatiokulttuuri perustuu arvoihin, voi auttaa liiketoiminnan luomista ihmisläheiseksi ja sosiaa-

lisesti sekä ympäristöllisesti vastuulliseksi. Toisaalta taas tämä edellyttää myös työntekijältä sitä, että hän tietää omat arvonsa, uskomukset ja elämänsä tarkoituksen. (Chalofsky & Krishna 2009.)

Työ itsessään kuvaa sellaista hyvää tunnetta, jonka työn tekemisen tulisi tutkimuksen mukaan synnyttää. Työn itsessään kautta pyritään toteuttamaan oman elämänsä tarkoitusta. Kyse on jatkuvasta kasvusta ja kehittymisestä enemmän kuin vain tietystä pääteasemasta. Tasapainon tunteessa on kyse siitä, että vaikka työ olisi kuinka merkityksellistä tahansa, omasta hyvinvoinnista ja sen eri osa-alueiden (henkinen, fyysinen, tunteet) kehittämistä on huolehdittava myös työn ulkopuolella sopivassa tasapainossa. Merkityksellisyys työssä tarkoittaa työn ja vapaa-ajan, mukaan lukien perhe-elämän, integroimista eri osa-alueiden tasapainoiseksi kokonaisuudeksi. (Chalofsky & Krishna 2009.)

Keinoilla, kuten innostavien päämäärien ja arvojen luomisella, innovointiin osallistamisella, yhteisten merkitysten rakentamisella ja työnteon ehtojen muuttamisella yksilöllisemmiksi, organisaatio voi edesauttaa sitä, että työntekijät kokevat merkityksiä ja innostunutta sitoutumista. Puolestaan organisaatioilta työntekijät saavat joustoa työelämän ja muun elämän yhteensovittamiseen sekä mahdollisuuden työssä oppimiseen vastineeksi omasta aloitteellisuudestaan, luovuudestaan ja innostuneesta sitoutumisesta työhönsä. (Alasoini 2012, 118.)

#### **2.2.4 Motivaatio osana sitoutumista**

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin motivaatiota osana sitoutumista. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksien piirissä motivaation rajausta ja määrittelyä vaihtelevat. Osa tutkijoista on sitä mieltä, että motivaatio ei välttämättä limity työtyytyväisyyden kanssa. Moynihan ja Pandey (2007) määrittelevät motivaation laajasti, kuten myös Locke ja Latham (2004), sisällyttääkseen monipuolisesti työntekijän organisaatiositoutumiseen vaikuttavat eri tekijät. Työtyytyväisyys on kriittinen organisaatiosta lähtemisen ennustava tekijä, joten motivaation laajemman tulkinnan avulla siihen voidaan sisällyttää myös tekijät, jotka liittyvät motivaatioon tulla töihin ja sitoutua työympäristöön. (Moynihan & Pandey 2007.) Viitalan (2013, 16) mukaan motivaatio määritellään yksilön sisäisenä voimana, joka ohjaa ja virittää toimintaa. Tämä voima vaikuttaa käyttäytymisen muotoon, suuntaan, intensiteettiin ja keston. Siten motivaatio selittää mitä työntekijät ovat motivoituneita suorittamaan, miten he yrittävät saavuttaa sen, kuinka paljon he ponnistelevat tehtävästä suoriutuakseen ja milloin he lopettavat. (Meyer ym. 2004.) Motivaatio ei vaikuta ainoastaan vaadittavien taitojen hankkimiseen ja kykyihin, vaan myös siihen, kuinka ja millä laajuudella ihminen hyödyntää hänen taitojaan ja kykyjään (Locke & Latham 2004). Motivoituneena työntekijä työskentelee tehokkaasti ja myös sitoutuu paremmin. Samoin uuden oppiminen ja kehittyminen perustuvat kokemukseen siitä, että oppiminen on tärkeää ja mielekästä. Taustalla on ajatus siitä, että työn tulisi palkita tekijäänsä myös sisäisesti. (Viitala 2013, 16.)

Locken ja Latham (2004) mukaan motivaation käsite viittaa sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat toimintaan ja ulkoisiin tekijöihin, jotka edelleen voivat toimia käyttäytymisen kannustumina. Organisaationäkökulmasta motivaatiota

tarkastellessa, kyse on yksilön pyrkimyksestä ja halusta toimia organisaation tavoitteiden ja sen määrittelemän strategian mukaan. Yksilön pyrkimys ja halu toimia näiden mukaan riippuu hänen henkilökohtaisista tarpeistaan, tavoitteistaan, arvoistaan ja odotuksistaan. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 20–21.) Motivaatioteoriat voidaan luokitella kolmeen eri pääryhmään, joita ovat tarveteoriat, kannusteteoriat ja odotusarvoteoriat. Tarveteoriat pyrkivät selittämään käyttäytymisen sisäisiä syitä. Kannusteteoriat selittävät käyttäytymistä perustuen siihen vaikuttaviin ulkoisiin tekijöihin eli kannusteisiin. Odotusarvoteoriat puolestaan kuvaavat yksilöllisiä eroja, miten henkilö reagoi käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Yhteenvetona voidaan todeta, että motivaatiota säätelevät yksilön tarpeet, niihin vetoavat kannusteet sekä tehdyt havainnot ja havaintojen tulkinnat. (Ruohotie & Honka 2002, 19.)

Työnteko on iso osa ihmisen elämää ja on tärkeää, että työtehtävät koetaan motivoivina. Ruohotien ja Hongan (2002, 17) sekä Viitalan (2015, 159) mukaan *työmotivaation* kuvaus muodostuu kolmen keskeisen tekijän yhteisvaikutuksesta. Näitä ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö, joita on kuvattu alla olevassa kuvassa (taulukko 2). Työntekijän persoonallisuuteen kuuluu kolme alaryhmää, joita ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. Siten yksilöllisillä eroilla voidaan selittää erilaisuutta ponnistelujen määrässä ja suoritustasossa. Työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän persoonallisuuden lisäksi ulkopuoliset tekijät, jossa keskeinen tekijä on työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn sisältö vaikuttaa voimakkaasti yksilön haluun suoriutua mahdollisimman hyvin työtehtävästään. Saako työntekijä työstä onnistumisen kokemuksia? Saako hän palautetta työnsä tuloksista ja onko työ muuten mielekästä? Kolmas työmotivaatioon vaikuttava tekijäryhmä on työympäristö. Se voidaan edelleen jakaa välittömään työympäristöön ja koko yrityksen laajuiseen ympäristöön. Esimerkiksi välittömään työympäristöön liittyy tiimin ja esimiehen vaikutus yksilön työpanokseen. Koko yrityksen kattava työympäristö sen sijaan käsittää tekijät, jotka ovat yhteisiä koko yrityksessä. (Ruohotie & Honka 2002, 17.)

TAULUKKO 2: Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (mukailen Ruohotie & Honka 2002, 17)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan  3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus  2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteytys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

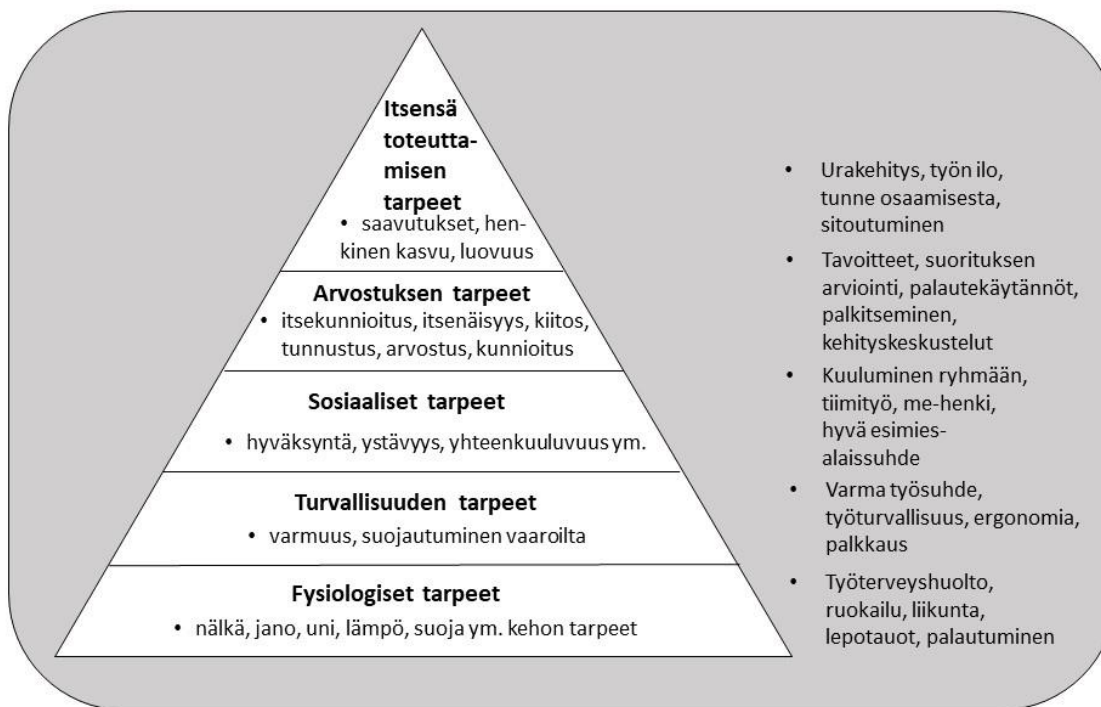
Motivaatioteorioiden mukaan ihmisen motivaatio perustuu tämän kokemuksen palkkioihin, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sellaista tilaa, jossa tyydytys syntyy itse työstä ja sen aikaansaannoksista, kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi (*intrinsic motivation*). Voimakkaasti sisäisesti motivoituneelle henkilölle ulkoiset tunnukset eivät välttämättä merkkää ollenkaan, vaan hän kokee tyytyväisyyttä saavutuksistaan, joihin hän itse on tyytyväinen. Taustalla ovat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Ulkoinen motivaatio (*extrinsic motivation*) sen sijaan liittyy ulkoisten palkkioiden saavuttamiseen. Ne voivat olla palkkaa, taloudellista hyötyä, turvallisuutta tai arvostusta. Mitä houkuttelevampana yksilö palkkiot näkee, sitä motivoituneemmin tämä tekee töitä saavuttaakseen palkkion. Mielenkiinnoton ja rutiininomainen työ voivat vaikuttaa siihen, että ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa. Myös sosiaaliset suhteet ja fyysinen hyvinvointi ovat motivaatiolähteitä, joilla on tärkeä merkitys työelämässä. (Viitala, 2013, 16-17.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida kuitenkaan pitää toisistaan täysin erillisinä, vaan paremminkin toisiaan täydentävinä (Ruohotie 1998, 38). Mitä enemmän työntekijät ovat motivoituneet sisäisesti, sitä paremmin he työskentelevät kohti organisaation tavoitteita. Sutelan ja Lehdon (2014) mukaan esimerkiksi työtyytyväisyyden kannalta on hyvin tärkeää, että työ voidaan kokea motivoivana, kiinnostavana ja kehittäväenä. Työolotutkimukseen vastanneiden kokema sisäinen motivaatio oli yhteydessä halukkuuteen jatkaa työssä lähelle eläkeikää (Sutela & Lehto 2014).

Meyer ym. (2004) määrittelevät motivaation sitoutumisen voimana, joka sitoo yksilön toimintatapaan. Tämän mukaan motivaatio on laajempi konsepti kuin sitoutuminen. Sitoutuminen on yksi energisoivien voimien osatekijä, jotka edistävät motivoituneelle (tarkoitukselliselle) käyttäytymiselle. Jos mietimme sitoutumisen ja motivaation eroa arkipuheessa, yhdistetään sitoutuminen monesti pidemmän aikavälin suunnitelmiin ja seurauksiin, kuten esimerkiksi sitoutuminen avioliittoon tai työntekijöiden tyytyväisyyden kehittämiseen. Motivaatio taas viittaa monesti lyhyempään toimintaa, kuten esimerkiksi kokeeseen lukemiseen (Meyer ym. 2004.) Locken ja Latham (1990) mukaan motivaatioprosessin ydin on tavoitteen asettaminen. Motivaatio suuntaa toimintaa päämäärähakuisesti ja tavoitteellisesti kohti yksilön merkitykselliseksi kokemia tavoitteita (Locke & Latham 2004). Ihmiset voivat olla motivoituneita, koska he arvostavat tiettyä toimintaa tai ulkoisten pakotteiden takia. He siis toimivat, koska ovat joko vahvasti henkilökohtaisesti sitoutuneita ylittämään itsensä tai valvonnan uhasta. (Ryan & Deci 2000.)

Tunnetuin motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954, jonka mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Sen mukaan alemman portaalan tarpeiden on oltava tyydyttyneitä ennen ylemmän tason tarpeiden tyydyttymistä. Mikäli alemman tason tarve ei tyydyty, yksilö motivoituu ensisijaisesti kyseisen tarpeen aktivoinnista. Tietyn tason tarpeiden tyydytys on siis edellytys sille, että seuraavaan tasoon voidaan siirtyä. Alin taso muodostuu ihmisen fysiologisista tarpeista, toinen taso turvallisuuden tarpeista ja kolmas taso sosiaalisista tarpeista. Näitä kutsutaan puutemotiiveiksi. Sen jälkeen kaikkia ylempiä tasoja kuvataan ihmisen kasvutarpeiksi. Neljännellä tasol-



la ovat arvostuksen tarpeet, viidennellä itsensä toteuttamisen tarpeet ja mallin huipun muodostavat sisäiset tarpeet. (Hyppänen 2009, 128).



KUVIO 1 Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut (mukaiillen Hyppänen 2009, 129)

Malli kuvaa työntekijän erilaisia tarpeita ja niihin liittyviä johtamisen työkaluja. Vaikka kuviossa (kuvio 1) motiivit ja tarpeet esitetään kerroksittain rakentuvana ja sitoutuminen ylimmän tason eli itsensä toteuttamisen tarpeiden yhteydessä, ei sitoutumisen ja motivaation rakentuminen käytännössä voi toteutua yhtä mekaanisesti ja asteittain ilmentyvänä kuin kuviossa on esitetty.

Haasteena sitoutumisen ja motivaation tarkastelun yhdistämisessä on se, että molemmat ovat monimutkaisia ilmiöitä, joita voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. (Meyer ym. 2004.) Tästä huolimatta motivaation ja sitoutumisen tarkoituksien ja seurauksien osittaisen päällekkäisyyden vuoksi on perusteltua yhdistää motivaation ja sitoutumisen mallit (Meyer ym. 2002). Tässä työssä motivaatiota tarkastellaan työmotivaation näkökulmasta osana sitoutumista ja jätetään laaja motivaatioteorioiden tarkastelu vähemmälle huomiolle. Työhön motivoituminen lähtee organisaation tavoitteisiin sitoutumisesta ja kiinnostuksesta työhön (Jokivuori 2002). Sitoutuminen on yksi motivaation osatekijä ja yhdistämällä sitoutumisen ja motivaation teorit voidaan näistä kahdesta prosessista saada parempaa tietoa, samoin työpaikkakäyttämistä.

## 2.2.5 Työympäristö ja työn ominaisuudet

*Työympäristön* merkitystä motivaatioon ja sitoutumiseen on selvitetty useissa eri tutkimuksissa. Vuoden 2013 työolotutkimuksen tuloksissa korostuivat monet työpaikan ilmapiiriä ja sosiaalisia suhteita kuvastavat mittarit. Nämä mittarit liittyivät muun muassa avoimuuteen, työpaikan ilmapiirin kannustavuuteen, tiedonvälitykseen ja siihen, että työpaikalla keskustellaan riittävästi työn ongelmista. Palkansaajat kokivat aiempaa useammin saavansa tukea ja apua työtovereilta, mikäli työ tuntuu vaikealta. (Sutela & Lehto 2014.) Nämä tekijät ovat laajemmin yhteydessä työpaikalla viihtymiseen ja siten sitoutumiseen. Ruohotien ja Hongan (2002, 122) mukaan yrityksessä on yhtä monta ilmapiiriä kuin ihmistäkin. Yrityksen ilmapiiri on yrityksen ominaisuus, joka välittyy työntekijöiden antamissa kuvauksissa työympäristöstään (Ruohotie & Honka 2002, 122). Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksessa ryhmän yhteenkuuluvuudella löydettiin olevan yhteys yksilön sitoutumiseen. Tutkimuksien mukaan organisaatiot voivat edistää affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista osoittamalla organisaation sitoutumista työntekijöihinsä luomalla sitä mahdollisimman hyvin tukeva työympäristö. Organisaation työntekijää tukevan työympäristön ja organisaatiositoutumisen välillä on tutkittu olevan positiivinen yhteys. (Chalofsky & Krishna 2009.)

Työkavereiden lisäksi johdon merkitystä sitoutumiselle on tutkittu ja johdolla on osoitettu olevan yhteys työntekijän sitoutumiseen. Erityisesti johdon kommunikointikyvyllä ja osallistavalla johtamisella voidaan edistää sitoutumista (Mathieu & Zajac 1990). Harneyn ja Jordanin (2008) tutkimuksen mukaan esimiehet vaikuttavat paitsi henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen käytännössä, myös siihen, kuinka työntekijät kokevat työympäristön. Samoin työntekijän luottamus organisaation johdon tai lähimmän esimiehen sanaan ja pätevyyteen niin talous- kuin henkilöstöasioissa voimistaa sitoutuneisuutta organisaatioon. (Jokivuori 2004). On myös tutkittu, että työryhmien koolla on vaikutusta sitoutumiseen. Isokokoisten tiimien koettiin vaikuttavan sitoutumiseen heikentävästi (Glisson & Durick 1988). Blomin, Ketolan ja Mamian (2006, 195) mukaan työntekijät kiinnittyvät vahvemmin työpaikkaansa vakaisissa organisaatioissa. Turvallisuuden ja hyvien sosiaalisten suhteiden on todettu olevan tärkeitä työntekijän työtyytyväisyyden mittareita (Lehto & Sutela 2009). Samoin Saaren ja Pyöriän (2015) tietotyötä käsittelevässä tutkimuksessa nousi esiin hyvän ilmapiirin ja yhteishengen myönteinen merkitys työhyvinvoinnille ja sitoutumiselle.

*Työn ominaisuudet* ja työtehtävät ovat osa työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä organisaatioon sitoutumisesta, vaikka yleisesti ottaen työhön ja organisaatioon sitoutuminen erotetaan toisistaan. Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on kasvanut huomattavasti vuoteen 2013 mennessä. Vertailuna ovat vuosien 1977-2013 kuluessa eli 36 vuoden aikana Tilastokeskuksen teettämät työolotutkimukset. Syitä ovat muun muassa koulutustason nousu ja siihen liittyvä ammattien toimihenkilöistyminen sekä elinkeinorakenteen palvelu- ja tietovaltaistuminen. Vaikutusvalta työn eri osatekijöihin ja työn sisältöön lisäävät sitoutumista. Erityisesti jos työssä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa työtah-

tiin, vähenee sitoutuminen. (Sutela & Lehto 2014.) Alasoinin (2012, 108) mukaan työn sisällön merkitys on entistä tärkeämpää y-sukupolvelle, joka odottaa, että työ vastaa mahdollisimman hyvin myös omia arvoja ja on mielenkiintoista. Suomalaispalkansaajat myös arvostavat työnsä tarjoamia kehittymismahdollisuuksia huomattavasti enemmän kuin työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia (Lehto & Sutela 2009).

Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Mikäli ihminen koee työnsä mielekkääksi, tuntee saavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työtoimintojen todellisista tuloksista, vaikuttavat ne positiivisesti työssä viihtyvyyteen ja hyviin tuloksiin töissä. (Ruohotie & Honka 2002, 144.) Vaikka yksilöiden välillä on eroja ja eri ihmisille motivoiva ja mielekäs työ merkitsee eri asioita, on yleisiä hyvän työn kriteerejä määritelty tutkimuksissa vuosikymmenten aikana (Viitala 2013, 17). Ruohotien ja Hongan (2002, 144-145) mukaan kannustavan työn kuvaillaan sisältävän seuraavat ominaisuudet:

1. Työn vaatimien taitojen moninaisuus
2. Työtehtävien sisällön mielekkyys
3. Työn merkityksellisyys
4. Mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
5. Palaute työn tuloksista

Näistä kolme ensimmäistä määrittää sen, miten mielekkääksi työ koetaan. Neljäs määrää, missä määrin yksilö tuntee olevansa henkilökohtaisesti tilivelvollinen ja vastuussa työnsä tuloksista. Puolestaan viides osoittaa, missä määrin yksilö on tietoinen siitä, miten tehokkaasti hän tekee työnsä. (Ruohotie & Honka 2002, 145.) Myös Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksen mukaan työtehtävien monipuolisuuden ja työn autonomisuuden todettiin vaikuttavan organisaatiositoutumiseen.

Glissonin ja Durickin (1988) tutkimuksen mukaan taitojen monipuolisuudella on vahva yhteys työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Mitä monipuolisemmin työntekijät saivat käyttää taitojaan organisaatiossa, sitä paremmaksi työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuminen arvioitiin (Glisson & Durick 1988). Tätä tukee myös Chewin ja Chanin (2008) tutkimuksen tulos, jonka mukaan työntekijän kokemilla mahdollisuuksilla työskennellä haastavien tehtävien parissa on yhteys organisaatiositoutumiseen. Taustalla vaikuttavat työn suunnittelu, jossa on määritelty laajat uramahdollisuudet, joustava työnkuva ja mahdollisuus kouluttautua ja kehittää uraa (Chew & Chan 2008). Työntekijän työmotivaatio on korkeimmillaan, kun työ on sopivan haasteellista. Työmotivaation kannalta työtehtävät eivät saisi olla ylivoimaisen vaikeita tai liian helppoja. (Ruohotie & Honka 2002, 23.) Työn sisällön kokemuksiin vaikuttaa myös työntekijän saama palaute suorituksistaan ja tavoitteiden selkeys. Myös työntekijöiden, joilla on korkeampi pätevyys tehtävään, on joidenkin tutkimusten mukaan todettu olevan sitoutuneempia (Glisson & Durick 1988). Näin ollen myös työyhteisö ja työn ominaisuudet liittyvät toisiinsa siten, että kannus-

tavalla ja avoimella ilmapiirillä voidaan vaikuttaa työntekijän positiivisiin kokemuksiin työtehtävistä. Oleellista sitoutumisen kannalta on, että työntekijä kokee työtehtävät sopivan haasteellisina ja monipuolisina työtehtävien rajojen ollessa joustavat ja saadessaan tarvittaessa tukea ja apua sekä esimiehiltään että työkavereiltaan.

## 2.2.6 Työntekijöiden kehittäminen ja palkitseminen

Hyppänen (2009, 137) kuvaa *henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä* yhtenä ihmisen sisäisenä motivaatiotekijänä ja palkitsemiskeinona. Työn sisällöllisillä tekijöillä, kuten työn sisältämällä oppimis- ja kehittämismahdollisuuksilla voidaan houkutella työntekijöitä ja luoda työntekijöille turvaa työelämän nopeissa muutoksissa. Organisaatiot voivat vaikuttaa tähän luomalla työntekijöilleen yksilöllisiä kehittämis- ja koulutus suunnitelmia sekä uudistamalla työtehtäviä siten, että töiden organisoimisella tuetaan mahdollisimman hyvin työssä oppimista. Näin ollen jatkuvalla kehittämisellä edistetään työntekijän mahdollisuuksia työllistyä helpommin tarpeen vaatiessa joko organisaation sisällä tai työmarkkinoilla yleisesti. Luovuus ei ole tiettyihin tehtäviin sidottu ominaisuus tai henkilökohtainen ominaisuus, vaan asennoitumistapa, jos työtehtäviin vain suhtaudutaan luovalla otteella. Yleensä tätä edellytystä toimia luovasti ja aloitteellisesti ei rajoita työtehtävien luonne sellaisenaan vaan enemmänkin tapa suhtautua siellä työskenteleviin ihmisiin ja tapa johtaa organisaatiota. Tämä vaatii onnistuakseen toteutettavien järjestelyjen läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja tasavertaisuutta. (Alasoini 2012, 116.)

Työntekijän suhtautuminen työhönsä ja rooliinsa vaikuttaa siihen, kuinka hän kokee erilaiset kannustamisen ja palkitsemisen keinot. Esimerkiksi työntekijän yritykseen sitoutumisen perustuen turvallisuudentunteeseen, ei vastuun lisääminen välttämättä tuota hänelle tyydytystä. Näin ollen kannustamisessa ja palkitsemisessa tulisi ottaa huomioon yksilölliset erot, miten paljon työntekijä haluaa itsenäisyyttä ja ulkopuolista kontrollia. (Ruohotie & Honka 2002, 44.) Paulin ja Anantharamanin (2003) tutkimuksen mukaan työntekijöiden kehittämisellä on suora vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Näitä olivat urakehitys, kehityksen arviointi, kokonaisvaltainen koulutus, palkkiot ja työympäristö (Paul & Anantharaman 2003). Myös työolotutkimusten tuloksissa tuli esiin, miten erityisesti työssä kehittymisen mahdollisuudet edesauttavat halukkuutta työurien jatkamiseen. (Sutela & Lehto 2014). Työntekijöiden kehittäminen siis perustuu vuoropuheluun työntekijöiden ja esimiesten kanssa ja on yksi keino palkita työntekijää. Tämä ei ole kuitenkaan aina suoraan verrannollinen vastuun lisäämiseen, vaan palkitsemisessa voidaan pohtia erilaisia ratkaisuja esimerkiksi kehittämällä työntekijää nykyisissä työtehtävissä, luomalla kokonaan uudenlaisia työtehtäviä tai erilaisilla urapoluilla organisaation sisällä.

*Palkkioista* puhuttaessa voidaan erottaa toisistaan vaihdannalliset palkkiot (transaktionaaliset) ja relationaaliset palkkiot. Vaihdannallisiin palkkioihin voidaan lukea kuuluvan muun muassa palkka, erilaiset palkanlisät ja luontaisedut. (Alasoini 2012, 106.) Toisaalta vaihdannallinen palkkio voi perustua työn-

tekijän identiteetin kehittymiselle hänen omien taitojensa ja pätevyytensä ympärille ilman, että hän samaistuu mihinkään tiettyyn organisaatioon (Ruohotie 1998, 97). Relationaaliset palkkiot puolestaan liittyvät työnantajan ja työntekijän suhteeseen laajemmin ja niistä esimerkkejä ovat luottamus, lojaalisuus, arvostus, turvallisuus ja uskollisuus (Alasoini 2012, 106).

Palkan merkitys hyvien työsuoritusten motivoijana on ongelmallinen, sillä huonoa palkkaa saava, tyytymätön työntekijä ei todennäköisesti motivoidu antamaan parastaan, vaan odottaa mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta osa työntekijöistä tekee sisäisen tarpeen vuoksi työnsä aina kokonaisvaltaisesti ja niin hyvin kuin mahdollista riippumatta palkasta. On myös tilanteita, joissa palkankorotus ei vaikuta lainkaan huonoa työsuoritusta tekevään työntekijään, vaikka työntekijä olisi kertonut syyksi heikkoon motivaation palkan. Palkka ei ole yksiselitteinen motivaatioon vaikuttava tekijä ja joskus yhteys on olematon. (Viitala 2015, 162.) Myös Chewin ja Chanin (2008) mukaan pelkkä palkka ei ole riittävä keino vaikuttaa työntekijöiden sitouttamiseen, vaikka sillä onkin todettu olevan jossain määrin vaikutusta organisaatiositoutumiseen ja halukkuuteen pysyä organisaatiossa. Heidän mukaansa korkea palkka ei yksistään auta pitämään työntekijöitä yrityksessä, vaikkakin matala palkka saattaa ajaa työntekijää vaihtamaan työpaikkaa (Chew & Chan 2008).

Tutkimuksissa on myös todettu, että palkan suhteellinen merkitys riippuu yksilön tarpeista, jossa perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeä. Lisäksi on tutkittu, että suoritustarve vaikuttaa palkan merkitykseen siten, että menestymisen halu ja vahva kokemus sisäisestä tyydytyksestä pienentävät palkan suhteellista merkitystä. (Viitala 2015, 161.) Toisaalta mikäli palkkioita ei sidota työsuorituksiin, voi seurauksena olla, että heikommin suoriutuvat työntekijät voivat olla tyytyväisiä, mutta hyvin suoriutuvat työntekijät tyytymättömiä. (Ruohotie & Honka 2002, 39.) Myös Chew ja Chan (2008) nostavat esiin, että tehokkaalla palkkioiden jakamisella tulisi pyrkiä nostamaan huippusuoritukset esiin. Ruohotien ja Hongan (2002, 47) mukaan jos sisäisesti palkitsevaan käyttäytymiseen ei liity ulkoisia palkkioita, kuten esimerkiksi palkkaa, ulkopuolista tukea tai kiitosta/tunnustusta, voi käyttäytymisen voimakkuus heikentyä ennen pitkään, vaikka aluksi työntekijä ponnisteleekin innokkaasti suoriutuakseen paremmin kuin mitä häneltä odotetaan työn ollessa sisäisesti motivoivaa. (Ruohotie & Honka 2002, 47.) Näin ollen palkkiot ovat tärkeitä tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tunteiden herättäjiä.

Erosen (2001, 201) mukaan palkitseminen perustuu usein saavutettuihin tuloksiin eli se kohdistuu menneisyyteen, kun taas kannusteilla pyritään sitouttamaan ihmiset yritykseen tulevaisuudessa. Ihmisten sitouttaminen tulisi liittää myös muihin kuin rahallisiin tai taloudellisiin kannusteisiin, koska ainoastaan taloudelliset kannusteet eivät takaa sitoutumista eivätkä vaikutukset välttämättä ole pitkäaikaisia. Muillakin kuin taloudellisilla kannusteilla voidaan esimerkiksi luoda turvallisuuden tunnetta, reilun pelin henkeä ja tunnetta tasarvoisesta kohtelusta. Tyytyväisyys palkkaan on moniselitteinen aihe, samoin kuin asenteet sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Eronen 2001, 201-202, 204.) Vahvistaminen ja palkitseminen ihmissuhteissa ovat käyttäytymisen kontrol-

lointia, jossa hymy tai pään nyökkäys voivat olla yhtä kontrolloivia kuin setelit. Sosiaalisilla palkinnoilla voi olla jopa tehokkaampi vaikutus kuin konkreettisilla palkkioilla. (Eronen 2001, 205-206.)

Tästä voidaan siis yhteenvetona todeta, että työntekijöiden suoritusten ja palkkioiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Työntekijän palkitseminen ei ole vain taloudellisia etuja, vaan sisältää esimiehen tuen täsmällisine palautteineen ja sen, että työntekijä tuntee saavansa tunnustusta työstään. Lisäksi oleellista on, miten työntekijä kokee palkan suhteessa muihin ja kokeeko hän sen oikeudenmukaiseksi (Ruohotie & Honka 2002, 36-37). Samankaltaisia tuloksia palkkioiden vaikutuksesta sitoutumiseen on löydetty Chewin ja Chanin (2008) tutkimuksesta, jonka mukaan työntekijöiden organisaatiossa saama tunnustus sekä käsitykset korvauksien tasapuolisuudesta olivat yhteydessä sitoutumisen.

## 2.3 Teorian yhteenveto

Tässä kappaleessa pyrin kokoamaan tutkimuksen teoriaa yhteen ja selkeyttämään sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyvää, välillä rikkonaistakin, tutkimuskenttää liittyen nimenomaan tähän tutkimukseen. Tämä tutkimus käsittää sitoutumisen käsitteen perustuen varhaiseen O'Reillyn ja Chatmanin (1986) määritelmään sitoutumisesta psykologisena siteenä, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Toisaalta tässä tutkimuksessa sitoutuminen ymmärretään dynaamisena ja monimerkityksellisenä eikä sitoutumista voida täysin selittää stabiilin mallin perusteella. Useissa tutkimuksissa on kuitenkin tuettu käsitystä siitä, että sitoutumiseen liittyy eri muotoja ja sitä voidaan suunnata kohti erilaisia kohde-ryhmiä tai fokusta (kuten Meyer & Allen 1991, O'Reilly & Chatman 1986). Sitoutumisen voidaan nähdä olevan sekä menestyksen merkki että edellytys. Toisaalta hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät omaava organisaatio luo menestystä, mutta toisaalta organisaation menestys voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Saaren ja Pyöriän (2015) mukaan on mahdotonta sanoa, sitouttaako menestys työntekijöitä organisaatioon vai johtaako sitoutuminen menestykseen. Sitoutumisella on kuitenkin löydetty olevan positiivisia vaikutuksia sekä työntekijöille että organisaatioille. Sitoutumisen voidaan ajatella hyödyttävän myös yhteiskuntaa esimerkiksi tehokkuuden ja pitkien työurien kannalta.

Kuten aiemmin mainittu, Jokivuoren (2002) mukaan sitoutumisella on kaksoismerkitys sen yhdistäessä rakenteellisen näkökulman yksilönäkökulmaan. Hänen mukaansa sitoutumisen tarkastelussa on ymmärrettävä sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä sekä organisaation tilannetta (Jokivuori 2002), joka toimii tämän tutkimuksen viitekehyksenä. Vaikka tutkimuksen lähtökohtana on tarkastella yksilön sitoutumista, syventää organisaatiönäkökulma aiheen tarkastelua organisaatiokontekstissa. Yksilö ei toimi tyhjiössä, vaan työntekijä ja organisaatio käyvät jatkuvaa vuoropuhelua keskenään ja siten vaikuttavat toinen toiseensa. Käytän käsitettä organisaatioon sitoutuminen käsitteen organisaatiositoutuminen sijasta perustuen Morrowin (1993) jakoon työhön sitoutumisen ulottuvuuksista, joita ovat työn eettisyyteen,

uraan/ammattiin, työtehtävään ja organisaatioon sitoutuminen (Wallin 2012, 28). Sitoutumisen organisaatioon ja työhön voidaan nähdä olevan eri asioita.

Kokoan tässä kappaleessa yhteen muutamia aiempia tutkimuksia perustuen työntekijän sitouttamiseen. Hyppäsen (2009, 142) mukaan motivoimisen ja sitouttamisen sijasta olisi tarkasteltava motivoitumista ja sitoutumista edistäviä tekijöitä. Esimiestyössä ja johtamisessa on kiinnitettävä huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin rahallisten palkitsemismuotojen lisäksi. Motivaatiotutkimuksessa, jossa tutkittiin asiantuntijoita, on noussut esiin, että esimiesten tulisi määrittää selkeä tavoite, tarkentaa valta- ja vastuukysymykset, antaa tarpeeksi liikkumavaraa itsenäiseen päätöksentekoon ja seurata kehittymistä viestinnän ja palautteen avulla. Lisäksi työntekijöitä innostavat työssä tietyt tekijät. Näitä tekijöitä ovat työkaverit, yhteistyö ja hyvä tiimi. Myös uuden oppiminen ja oman asiantuntemuksen kehittyminen koetaan innostaviksi. Itse työn odotetaan olevan mielekästä. Työtehtävien on oltava mielenkiintoisia, haasteellisia ja merkityksellisiä. Asiantuntijoiden innostuneisuuteen vaikuttaa positiivisesti onnistuminen, tulosten aikaansaaminen ja palaute. (Hyppänen 2009, 142-143.) Puolestaan Ojalan ym. (2017) mukaan työntekijöiden sitoutumiseen ja hyvinvointiin vaikuttavat vaikutusmahdollisuudet, työpaineiden hallinta ja oikeudenmukainen kohtelu. Sen sijaan työolobarometrin ennakkotietojen mukaan työntekijöitä huolestuttaa vaikutusmahdollisuuksien heikko kehitys sekä kiire työssä (Lyly-Yrjänäinen 2018). Myös Chewin ja Chanin (2008) tutkimuksessa on tutkittu keskeisten henkilöstöhallinnon käytäntöjen vaikutusta vakituisten työntekijöiden organisaatiositoutumiseen ja halukkuuteen jäädä organisaatioon. Tutkimuksen tuloksena saatiin, että henkilön ja organisaation yhteensopivuus (*person-organization fit*), palkkiot, tunnustukset ja mahdollisuus haasteellisiin työtehtäviin olivat yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Hieman yllättävää oli, että koulutus ja uramahdollisuudet eivät olleet kovinkaan tärkeässä riippuvuussuhteessa organisaatiositoutumisen kanssa. Haasteelliset työtehtävät eivät sen sijaan olleet merkittävässä yhteydessä työntekijän halukkuuteen jäädä organisaatioon. (Chew & Chan 2008.)

Vaikka eri tutkimukset painottavat hieman eri asioita sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja sitouttamisen keinoista, tiivistyy Mamian ja Koivumäen (2006) tutkimuksen tuloksessa tämän tutkimuksen kannalta keskeiset seikat. Heidän tutkimuksessaan henkilöstön mukaan työssä viihtymiseen vaikuttavat työkokemuksen positiivisuus, mahdollisuus työn ajan ja paikan joustavaan organisointiin, avoin ja positiivinen työilmapiiri sekä oikeudenmukainen johtaminen. Positiivinen työkokemus rakentuu itsenäisestä ja sopivan haastavasta työstä, jossa pääsee toteuttamaan itseään siten, että työn määrä ja vaatimustaso ovat tasapainossa työn materiaalisen ja henkisen palkitsevuuden kanssa. (Mamia & Koivumäki 2006, 133.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT- JA AINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin tutkimusprosessia ja tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäinen alaluku käsittelee tutkimusmenetelmää ja sen valintaa. Sen jälkeen kuvaillaan aineistonkeruuta eli tutkimusaineistoa ja kolmannessa alaluvussa aineiston analysointia.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta, jossa tutkitaan kaupan alalla toimivan, globaalin organisaation erästä yksikköä Suomessa. Kohdeorganisaatio pidetään tutkimuksessa anonyymina vapaamman tiedon käsittelyn ja henkilökohtaisen aiheen vuoksi. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka perustuu aineiston kokoamiseen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että ihmisiä suositaan tiedon keruun instrumenttina, jossa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia perustuu tapaustutkimukseen. Yinin (2003, 1) mukaan tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jota voidaan käyttää useissa tilanteissa syventääksemme tietoa yksilöön, ryhmään, yhteiskunnallisiin, poliittiseen tai muihin vastaaviin ilmiöihin liittyen. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää monimutkaista sosiaalista ilmiötä huomioiden tosielämän tapahtumien kokonaisvaltaiset ja merkitykselliset piirteet, kuten esimerkiksi yksilöllisen elinkaaren tai organisatoriset ja johtamiseen liittyvät prosessit (Yin 2003, 2). Olennaista on, että tapaustutkimus on teoreettisia väittämiä yleistävä, mutta se ei yleistä populaatioita tai maailmankaikkeutta. Näin ollen tapaustutkimus ei edusta näytettä vaan tapaustutkimuksen tavoitteena on käsitellä ilmiötä syvällisemmin ja sen avulla voidaan yleistää teorioita. (Yin 2003, 10.) Myös sitoutumisen välittyminen tapahtuu vuorovaikutteisessa sosiaalisessa ympäristössä, vaikka tutkimuksen kohteena onkin organisaatio ja yksilön eli työntekijän



näkökulma. Tapaustutkimus on sopiva menetelmä silloin, kun tutkimuksen kohteena on ilmiö, joka tapahtuu luonnollisessa tosielämän kontekstissa, jossa rajat ilmiön ja kontekstin välillä ole kovin selkeät (Yin 2003, 13). Tapaustutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää aineksia yleistykseen. Olennaista on, kuinka hyvin tapaustutkimus on kuvattu ja kuinka onnistuneesti se on käsitteellistetty. Laadullisen tutkimuksen pohjalta ei ole tarkoitus saada samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Näin ollen oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. (Eskola & Suoranta 1998, 65-66.)

Laadullisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun etuna voidaan pitää sen joustavuutta. Esimerkiksi joustavaa haastattelussa on, että tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä kuin hän katsoo aiheelliseksi. Haastattelijalla on myös mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua, mitä tulee sen avoimuuteen. Teemahaastattelussa haastattelijat ja haastateltavat keskustelevat tietyistä etukäteen valituista teemoista ja niihin liittyvistä tarkentavista kysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökulma on ennalta määrittänyt, muttei kaikkia. Metodologisesti teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat asioista, heidän asioille luomat merkitykset ja se, miten merkitykset perustuvat vuorovaikutukseen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat liittyvät tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Valitsin laadullisen tutkimuksen ja aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun siksi, että tutkimukseni tavoitteena oli tutkia työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta. Teemahaastattelu mahdollisti haastateltavien kanssa vuorovaikutuksen ja aiheen käsittelyn joustavammin ja vapaammin kuin esimerkiksi lomakehaastattelussa. Mielestäni kyseinen aineistonkeruumenetelmä mahdollisti monimuotoisen ja laajan aiheen eri aspektien esiin tulemisen. Teemahaastattelun teemat perustuivat tutkimukseni viitekehukseen, jotka suuntasivat vastauksia kyseessä olevaan aiheeseen, mutta mahdollistivat myös uusien teemojen esiin tulemisen. Siten myös tämän tutkimuksen laadullista analyysimuotoa voidaan kuvailla teoriaohjaavaksi analyysiksi. Tuomen ja Sarajärven (2011, 96-97) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jossa teoria voi olla analyysin etenemisen tukena. Analyysi ei kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan. Analyysistä on havaittavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys on enemmän uusia ajatusuria aukova kuin teoriaa testaava. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96-97.)

## 3.2 Aineiston keruu

Kirjoittaessani tutkimuksen kohteena olevan yrityksen yksiköstä, käytän nimeä kohdeorganisaatio. Kohdeorganisaatio on globaalin kaupan alalla toimivan organisaation suomalainen yksikkö. Olen itse työskennellyt aikaisemmin kyseisessä yrityksessä, joten minulla oli sitä kautta muutama kontakti yritykseen, joka edesauttoi lupaa saada tutkia kohdeorganisaatiota ja toisaalta haastateltavien keräämistä. Tutkimuksesta sovittiin kohdeorganisaation henkilöstöpäällikön kautta. Olen kuitenkin työskennellyt yrityksen eri yksikössä, joka takaa sen, ettei minulla ollut valmiina ennako-oletuksia ja pystyin suhtautumaan tutkimukseen ja tutkittavaan yksikköön neutraalisti.

Sain haastatteluun suostuneiden työntekijöiden yhteystiedot kohdeorganisaatiossa työskentelevältä yhteyshenkilöltä, joka välitti vapaaehtoisten sähköpostiosoitteet minulle. Tämän jälkeen lähetin heille sähköpostiviestin, jossa kerroin tutkimusaiheestani lyhyesti ja ehdotin aikaväliä, jolloin voisin haastatella tutkimukseen osallistujat kohdeorganisaation tiloissa. Haastatteluun osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltavia muistutettiin läpi prosessin, että he voivat kieltäytyä jatkamasta tutkimukseen osallistumisesta missä vaiheessa tahansa. Kun sain haastateltavilta heille sopivat ajankohdat, kohdeorganisaation henkilöstöpäällikkö varasi yksikön neuvottelutilat käyttöömmeky kyseisiksi ajankohdiksi. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina siten, että haastattelutilassa olivat vain haastateltava ja haastattelija eli minä itse. Haastattelutiloina toimi kaksi eri rauhallista neuvotteluhuonetta, jonka pöydän ympärillä haastattelut toteutettiin kahdenkeskinä keskusteluina, joissa pyrittiin mahdollisimman avoimeen ja rentoon ilmapiiriin. Tilat olivat häiriöttömät, mikä mahdollisti luottamuksellisen keskustelun. Toteutin yhden haastatteluista puhelimitse haastateltavan sairastuttua alun perin sovittuna haastattelupäivänä.

Haastateltavia osallistui tutkimukseen yhteensä 10, jotka kaikki olivat kohdeorganisaation työntekijöitä, pääasiassa myynnin eri osastoilta. Haastateltavat rajattiin siten, että heidän tuli olla vakituisia työntekijöitä, heillä ei ole esimiesasemaa ja heillä on mahdollisimman suuret työtunnit. Useampi haastatteluista oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa sen perustamisesta asti. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat iältään 27-60-vuotiaita, joista miehiä oli 6 ja naisia 4. Nauhoitettujen haastatteluiden yhteiskesto oli 8 tuntia ja 58 minuuttia. Pituudeltaan haastattelut vaihtelivat 32 minuutista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi heidät on pseudonymisoitu tunnisteilla H1-H10.

Ennen jokaista haastattelua kertosin haastateltaville tutkimuksen luotettavuudesta, vaitiolovelvollisuudestani ja anonymiteetin turvaamisesta. Olin tullut luvannut tietosuojailmoituksen (liite 4), jonka haastateltavat lukivat läpi ja keräsin haastateltavilta allekirjoitukset suostumuslomakkeisiin tutkimukseen osallistumisesta (liite 3). Keskustelu oli suurimman osan kanssa erittäin avointa ja rikasta. Osa haastateltavista kertoi, että koki aiheista puhumisen erittäin mieluuisana. Haastatteluissa päästiin syvälliselle tasolle. Osassa haastatteluista käsitel-

tiin todella henkilökohtaisia ja osin vaikeitakin asioita, joiden hyödyntämistä tutkimuksessa pyrin käsittelemään erityisen varovaisesti.

### 3.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Nauhoitin haastattelut puhelimen ja tietokoneen ääninauhureilla, jotka varmistivat nauhoituksen onnistumisen. Litteroin eli kirjoitin haastattelut puhtaaksi tietokoneelle tarkasti, kirjoittaen kaiken muun paitsi hymähdykset ja lauseiden välissä sanotut ”kyllä” tai ”joo” välikommentit. Litteroitua aineistoa on yhteensä 129 sivua. (Book antiqua, fontti 11, riviväli 1.0)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysiä, jossa tutkijan tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Siten lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu, jossa eri asioiden tärkeyttä ei määrää tutkija. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tuomen ja Sarajärven (2011, 91) määritelmän mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää sekä yksittäisenä metodina että väljänä teoreettisena kehyksenä, jota voidaan linkittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2011, 91). Analysoin aineiston käyttäen analyysimenetelmänä teemoittelua, jonka avulla tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Yleensä nämä pohjautuvat teemahaastattelun teemoihin, mutta usein syntyy myös uusia teemoja, jotka voivat olla lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Analyysistä muodostetut teemat eli aiheet perustuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomisista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Tarkastelin haastatteluaineistosta esiin nousevia seikkoja suhteessa toisiinsa, jonka Hirsjärvi ja Hurme (2000, 174) toteavat olevan analyysin ehkä olennaisin osa. Käytin yhteyksien tarkasteluun myös tyypittelyä, jossa aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Tyypittelyssä on olennaista, että tiettyjen teemojen sisältä haetaan näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja muodostetaan näistä yhteisistä näkemyksistä eräänlainen tyypiesimerkki eli yleistys. Tyypittelyssä siis tiivistetään joukko tiettyyn teemaan liittyviä näkemyksiä yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 93.) Hain aineistosta samanlaisuutta erillaisuuden sijaan.

Esitin litteroidessani ja litteroinnin tehtyäni aineistolle kysymyksiä, kuten ”millaisena haastateltavat työntekijät kokevat sitoutumisen ja millaisia tekijöitä he yhdistävät sitoutumiseensa”, mitä haastateltavat puhuvat sitoutumisesta ja motivaatiosta?”. ”Miten haastateltavat puhuvat organisaatiosta ja työstänsä sitoutumisen näkökulmasta?”. Näiden kysymysten pohjalta aloin analysoida aineistoa ja poimimaan sieltä yhteisiä käsityksiä ja kokemuksia sitoutumisesta ja motivaatiosta. Loin uuden tiedoston, johon aloin jakamaan aineistosta esiin nousseita aiheita teemoihin ja niitä kuvaaviin ominaisuuksiin.

TAULUKKO 3: Teemat ja tyypit, jotka työntekijät kokivat vaikuttavan yksilön sitoutumiseen

<b>Aineistosta esiin nousseet teemat, joiden työntekijät kokevat vaikuttavan yksilön organisaatioon sitoutumiseen</b>	<b>Teemoja luonnehtivat ominaisuudet</b>
Esimiestyö, johtaminen ja koettu henkilöstöpolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matala hierarkia</li> <li>• Säännöt ja toimintatavat</li> <li>• Esimiehen tuki</li> <li>• Esimiestyön seuranta</li> </ul>
Merkityksellisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus</li> <li>• Organisaation arvot ja missio</li> </ul>
Työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Ilmapiiri</li> <li>• Tasa-arvo ja tasapuolisuus</li> </ul>
Työn ominaisuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtehtävien mielekkyys</li> <li>• Työn sopiva haasteellisuus</li> </ul>
Kehittyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien työntekijöiden perehdyttäminen</li> <li>• Kehittymisen seuranta</li> <li>• Jatkuva oppiminen</li> </ul>
Palkka ja etuudet	

Keskityin samankaltaisuuksien poimimiseen ja haastatteluissa toistuviin yhtäläisyyksiin perustuen tutkimuksen tutkimustehtävään: millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on organisaatioon sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä? Tämän perusteella jaoin tuloksien analysoinnin helpottamiseksi kolme eri lukua tulososioon:

- 1.) työntekijöiden käsitykset ja kokemukset organisaatioon sitoutumisesta
- 2.) työntekijöiden kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa
- 3.) sitoutumisen tarkastelu kolmen komponentin -mallin avulla

Näihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Käsittelen tuloksia vastaamalla tutkimuskysymykseen, joka on: millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on organisaatioon sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä? Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden luomia merkityksiä yksilön sitoutumiselle. Toisessa alaluvussa käsitellään aineistosta esiin nousseita tekijöitä, joiden koetaan vaikuttavan sitoutumiseen. Kolmannessa alaluvussa sitoutumista pyritään kuvaamaan Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin mallin avulla. Miksi työntekijät ovat pysyneet organisaatiossa ja miten he kokevat tulevaisuutensa suhteessa organisaatioon? Olen korvannut tässä luvussa yrityksen nimen sanalla *kohdeorganisaatio*\* kohdissa, joissa työntekijä mainitsi yrityksen nimen.

### 4.1 Työntekijöiden käsitykset ja kokemukset organisaatioon sitoutumisesta

Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden muodostama kuva sitoutumisesta oli monimerkityksellinen ja moninainen. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät puhuivat sitoutumisesta siten, että se paitsi määrittää organisaatiossa pysymistä, mutta on myös monimuotoisista tekijöistä koostuva side työntekijän ja organisaation välillä. Määritelmä on yhtenäinen O'Reilly ja Chatmanin (1986) määritelmän kanssa, jonka mukaan sitoutuminen voidaan määritellä psykologisena siteenä, jonka perusta ja luonne vaihtelevat. Sitoutumisesta puhuttiin organisaation näkökulmasta ennemmin kuin vain työn tai uran näkökulmasta, johon viitatti esimerkiksi se, että useat työntekijät olivat työskennelleet tai työskentelivät useimmilla osastoilla. Osa tutkimukseen osallistuvista työntekijöistä koki, että he haluaisivat pitkällä aikavälillä kehittyä uusien työtehtävien parissa, esimerkiksi kokonaan eri osastolla tai erilaisissa työtehtävissä. Sitoutumisesta puhuttiin yleisimmin kohdeorganisaatiolle ominaisiin hyötyihin ja haittoihin peilaten eikä niinkään peilaten työtehtäviin tai työntekijän ammattiin. Organisaatioon

sitoutumista, enemmän kuin työhön sitoutumista selittää myös se, että haastateltavat kertoivat, että mikäli he vaihtaisivat työpaikkaa, he työskentelisivät täysin erilaisella alalla tai työtehtävissä. Tästä siis välittyy työntekijöiden sitoutuminen nimenomaan organisaatioon. Morrow (1993) jakaa työhön sitoutumisen neljään eri ulottuvuuteen, joita ovat työn eettisyyteen, uraan/ammattiin, työtehtävään ja organisaatioon sitoutuminen (Wallin 2012, 28). Tässä tutkimuksessa korostui sitoutuminen nimenomaan organisaatioon.

Kerronta osoitti, että sitoutuminen liittyy organisaatioon mukaan lukien sen kulttuurin, arvot ja mission, työympäristön ja turvallisuuden, joihin myös johtaminen vahvasti linkittyy. Työtehtävät koettiin monipuolisina ja mielekkäinä, jossa asiakaslähtöisyys oli osa työntekijöiden persoonallisuutta. Työntekijöiden käsitykset ja kokemukset organisaatioon sitoutumisesta liittyivät myös työntekijän elämäntilanteisiin ja työhyvinvointiin, johon vastaavasti merkityksellisyys liittyy. Haastateltujen työntekijöiden luoma kuva organisaatiosta oli vakaa, turvallinen ja luottavainen, jonka koettiin vaikuttavan siihen, että kynnyks lähteä pois organisaatiosta oli suurempi. Henkilöstöpolitiikka, johtaminen ja esimiestyö koettiin pääasiassa työntekijöitä arvostavaksi ja tasa-arvoiseksi. Sitoutumista kuvailtiin esimerkiksi siten, että työntekijää arvostetaan yksilönä ja huomioidaan. Sen myötä myös työpaikalle on kiva tulla. Työntekijää ei saada motivoitua ja sitoutettua pelkällä palkalla ja erilaisilla eduilla. Myös työyhteisöllä ja avoimella vuorovaikutuksella koettiin olevan iso merkitys osana sitoutumista. Tulosta tukevat aiemmat tutkimukset, kuten esimerkiksi Mamian ja Koivumäen (2006, 133) tutkimuksen tulos. Sen mukaan työssä viihtymiseen vaikuttavat työkokemuksen positiivisuus, mahdollisuus työn ajan ja paikan joustavaan organisointiin, avoin ja positiivinen työilmapiiri sekä oikeudenmukainen johtaminen. Positiivinen työkokemus puolestaan rakentuu itsenäisestä ja sopivan haastavasta työstä, jossa pääsee toteuttamaan itseään siten, että työn määrä ja vaatimustaso ovat tasapainossa työn materiaalisen ja henkisen palkitsevuuden kanssa. (Mamia & Koivumäki 2006, 133.)

Haastateltujen työntekijöiden sitoutumiselle antamat merkitykset viittavat siihen, että kokemukset ja ajatukset sitoutumiseen liittyvistä teemoista ovat hyvin yksilöllisiä ja niihin heijastuvat työntekijöiden tunteet sekä kokemukset paitsi kohdeorganisaatiossa, myös aiemmassa työelämässä. Kuten alla olevassa sitaatissa on kuvailtu, verrataan nykyistä työpaikkaa aiempiin työpaikkoihin, jonka perusteella se koetaan ylivoimaisesti parhaaksi.

H7: Siis kaikin puolin. Ylivoimaisesti paras työpaikka missä oon ollut.

H: Mitkä tekijät siihen vaikuttaa?

H7: No siis siihen vaikuttaa niinku. No ensinnäki niinku tavallaan se yleinen henki. Kaikki auttaa toisia. Sit myös ihan, sanotaan tuo esimiestyö. Joka on hyvinkin silleen tasapuolista. Ja työntekijää arvostava ja kannustava, niin sellanen sanotaan niinku kohdeorganisaatio\*-henkinen.

Sitaatti kuvaa hyvän ilmapiirin ja laajemmin sitoutumisen taustalla vaikuttavaa kohdeorganisaatiolle tyypillistä henkeä, jonka useampi työntekijä mainitsi. Siten se linkittyy myös merkityksellisyyteen ja laajemmin organisaatiokulttuuriin. Aineistosta nousi esiin, että organisaation nimi mainittiin usein työntekijöiden

puheissa, esimerkiksi *"kohdeorganisaatio\*-henkinen"*. Samoin puheista välittyä usein sanat, kuten *"meillä"* tai *"meidän kohdeorganisaatio\*"*. Puheista välittyä tietty kiintymys ja sitoutuminen kohdeorganisaatioon, sekä yhdessä tekeminen.

Erilaiset motivaatiota selittävät tekijät, kuten työn sisältö, työntekijöiden persoona ja turvallisuus kietoutuivat aineistossa sitoutumiseen hyvin tiiviisti. Tarkkaa rajausta sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ei haastatteluiden perusteella voida tehdä, sillä niissä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkityksistä puhuttiin limittäin, ilman erittelyä motivaatioon tai sitoutumiseen. Tutkimuksen perusteella motivaatio ja sitoutuminen täydentävät toisiaan, eivätkä pois sulje tai rajaa toistaan. Myöskään kysymyksissä tarkkaa rajausta ei tehty puhuttaessa motivaatiosta ja sitoutumisesta, vaan tilaa annettiin työntekijän merkityksenannoille.

Wallin (2012, 73) mukaan työhön sitoutumisen moninaisuus, muuttuvuus ja monimerkityksellisyys ovat haaste organisaatioille sekä näiden johtamiselle. Tämä ilmeni myös tämän tutkimuksen aineistossa, sillä yksilöiden välillä oli eroja, miten he kokivat erilaiset johtamisen tai käytännön toimet organisaatiossa. Esimerkiksi työntekijöiden sama työnimike ja palkkaus koettiin sekä tasarvoisena että osittain epäreiluna. Pitkittyneet sekä hoitamattomat haastavat tilanteet voivat heikentää sitoutumista sekä vaikuttaa organisaation tai alan vaihtamiseen (Wallin 2012, 73). Myös tässä aineistosta nousi esiin eräitä epäselviä ja jännittyneitä tilanteita, joihin organisaation olisi tärkeää puuttua ennakkoivasti. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

## **4.2 Työntekijöiden kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa**

Vaikka tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden luoma kuva työhön sitoutumisesta oli moninainen, toisaalta haastatteluissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä ja yhteisiä teemoja, jotka haastatellut työntekijät kokivat vaikuttavan sitoutumiseensa kohdeorganisaatiossa. Sitoutuminen koettiin monen osatekijän summaksi, johon koettiin vaikuttavan tärkeimpinä tekijöinä esimiestyön ja johtamisen sisältäen henkilöstöpolitiikan, työympäristön, työn ominaisuuksien, merkityksellisuuden sekä kehittymisen.

### **4.2.1 Organisaatioon sitoutuminen ja esimiestyö, johtaminen ja koettu henkilöstöpolitiikka**

Esimiestyöllä ja johtamisella koettiin olevan selkeä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutumiseen muodostumiseen. Myös johtamisen kirjallisuudessa, kuten Hyppänen (2009, 29) on todennut, on tunnistettu osallistavan johtamisen vaikutukset parempiin tuloksiin ja henkilöstön motivaatiolle ja sitoutumiselle. Olen jakanut kappaleen esimiestyö ja johtaminen alle koko-

naisuudet matala hierarkia, säännöt ja toimintatavat, esimiehen tuki ja esimiestyön seuranta.

**Matala hierarkia.** Hierarkia liittyy olennaisesti esimiestyöhön ja johtamiseen. Nopeasti muuttuvassa maailmassa ja työelämässä on viime aikoina puhuttu paljon autoritäärisen johtamisen muuttamisesta demokraattisempaan ja auktoriteettien häivyttämisestä. Epähierarkkisella organisaatorakenteella koettiin olevan yhteys ilmapiiriin ja organisaatiossa viihtymiseen, mitkä laajemmin ovat yhteydessä sitoutumiseen. Haastattelujen perusteella tuli esiin, että kohdeorganisaation koetusta hierarkiasta oli ristiriitaisia käsityksiä. Suurin osa haastatelluista koki hierarkian matalana, joka näkyi muun muassa esimerkillä johtamisena, työvaatteissa ja siinä, ettei esimiehillä ole omia työhuoneita. Esimiehet, mukaan lukien tavaratalojohtaja, käyvät osastoilla tekemässä samoja työtehtäviä kuin työntekijätkin. Jokaisella on samanlaiset yrityksen työvaatteet, työskentelipä tämä sitten varastossa, HR-osastolla tai johtoryhmässä. Tämä edesauttaa myös sitä, etteivät asiakkaat tunnista eri statuksen omaavia työntekijöitä myymälän puolella.

H9: Joo kyllä se on varmaan iskostunut se, että just tolleen, että ei oo, vähän niinku toi meidän avokonttorikin, ei oo esimiehillä ja kellään ei oo semmosia omia työhuoneita ja silleen, että voit mennä kyselemään keltä tahansa mitä tahansa periaatteessa tuolla. Sitten tosiaan ne yhteiset työvaatteet ja tämmöset niin ei ihmiset kaikki välttämättä uudet tiiä, että kuka on esimies. Ja sitten asiakkaatkaan ei nää sitä, että meidän tavaratalojohtaja tuolla kassalla on niin eihän ne tiedä, että se on tavaratalojohtaja. Että ne voi olla, että hei kassapoika tulepa tänne. Että ei se niinku, se on ihan mun mielestä meillä normaalia.

Esimerkillä johtaminen on osa organisaatiokulttuuria ja yrityksen arvoja, jonka suurin osa haastatelluista koki erittäin positiivisena ja edistävän heidän sitoutumistaan. Sen, että esimiehet ovat niin sanotusti kentällä ja samoissa työvaatteissa, koettiin pääasiassa luovan kohdeorganisaatioon matalaa hierarkiaa. Tämä vaikuttaa siihen, että yleisesti esimiehiä on helppo lähestyä ja useampi haastatelluista kertoi, että he voivat kertoa mieltä painavista asioista suoraan esimerkiksi tavaratalojohtajalle tai tavaratalojohtaja tulee kysymään heiltä suoraan kuulumisia tai asioista, johon hän kaipaa mielipiteitä.

H6: No se on varmaan osittain siinä, kun nekin on semmosia, että ne [esimiehet] aina pyörii tuolla osastolla tavallaan myymässä myöskin. Että niinku eivät oo pelkästään tuolla jossain toimiston perällä siviilivaatteissa istu ja näin tee. Vaan on siellä mukana tekemässä samaa, samoja asioita. Että heillä on se konkreettinen puoli myös siinä. Ja en mä tiiä, jotenki se aina vaan tuntuu tässä firmassa, että ehkä just siitä johtuen kaikki on vaan semmosia avoimia yleisesti ottaen myöskin. Ja se, että kun nyt näkee sitten tuolla, niin ehkä se on tavallaan tuntee, tuntuu, että se on luontevampaa sitten myös lähestyä. Kun toisaalta, jos on joku semmonen, jota ei oikeesti nää. Että se on jossain toimistossaan vaan.

Matala hierarkia koettiin ”pomojen” uupumisena siten, että esimiehet ovat tasa-arvoisia työntekijöiden kanssa. Osa matalaa hierarkiaa on myös osallistava johtaminen. Se ilmenee vastuunjakona eri osastoilla ja virheiden tekemisen sallimisenä. Useimmilla haastatelluista oli jokin oma vastuualueensa osastolla. H7 si- taatti kuvastaa henkilön omaa aktiivisuutta ja halua ottaa vastuuta.



H7: Ja se, että täällähän on sitte ihan oman halun mukaan kyllä mahdollisuus sitä vastuuta sitte ottaa, enemmänki.

H10: Että meillä saa tehdä virheitä täällä. Kunhan niistä oppii. Ja tykkään myös siitä, että esimerkillä johdetaan, että esimiehet on tavallaan saman arvosia siis toisaalta, että ne tekee kaikkia hommia ja ne on tuolla meidän kanssa töissä ja kaikki esimiehet on semmosia mukavia ja täällä ei oikee oo semmosia pomoja tai...

Toisaalta pari tutkimukseen osallistunutta työntekijää koki, ettei matala hierarkia toteudu välttämättä käytännössä. Matalaa hierarkiaa ei luoda ainoastaan ulkoisilla tekijöillä, kuten yhteisillä työtiloilla ja työvaatteilla, vaan hierarkian koettiin välittyvän rakenteissa ja toimintana. Osa haastatelluista työntekijöistä koki, että esimiehiä on liikaa ja lattiataason työntekijöitä liian vähän. H4:n mukaan hierarkia välittyi esimiehistä heidän käytöksensä ja ajatuksiensa siten, että osa esimiehistä toi asemaansa ja statustaan esiin niin, että se ilmeni korkeana hierarkiana. Hierarkia ilmenee haastateltavan mukaan joidenkin esimiesten "korvien välissä".

H3: Että meillä on vähä niinku tämmönen tämä meidän pyramidi. Nyt minä koitan... Minun kädet on nyt levällään. Johtoihmisiä -ja porrasta on paljon ja todellisia lattiataason työntekijöitä on vähä. Että monta käskeyttäjä on, mutta sitte tuota ne, jotka oikeesti siellä ahertaa niitten pumppujen kanssa, niin niitä on liian vähän.

H4:-- Mutta sitte taas jotku on vähä sellasia, että on vähän liian nyt niinku, kun kuitenkin kohdeorganisaatio\* hyvin paljon korostaa sitä, että me ollaan samalla viivalla kaikki, että meillä ei oo niitä sellasia tiettyjä hierarkioita, mutta kyllä meillä vaan tiettyillä ihmisillä siellä korvien välissä se on. Se on välillä vähän inhottavaa.

Matalaan hierarkiaan liittyvistä eriävistä näkökulmista huolimatta kaikki haastatellut työntekijät kokivat, että he saavat äänensä kuuluviin tarvittaessa ja heille annetaan tarpeeksi vastuuta.

H6: --Vaikka sitte välttämättä sitä minun ideaa ei toteuteta, mutta siinä on aina sitte syy, että miksi ei. Että ei se niinku oo semmosta, että tehään vaan sen takia, koska nyt pitää tehdä näin. Vaan pyritään hakeen ne järkevät toimintatavat.

H: Ja koet, että saat äänes kuuluviin siinä?

H6: Sillon ku haluan.

Työntekijöiden mukaan he eivät koe osallistuvansa tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon suoraan. Kehittämisen varaa organisaatiossa voisikin olla työntekijöiden mukaan ottaminen tavoitteiden asettamiseen nykyistä enemmän. Vaikuttamaan pyrittiin oma-aloitteisuuden kautta ja eri tahoille puhumalla. Yleisesti helpoiten viestien koettiin kulkevan oman esimiehen kautta. Matalaa hierarkiaa kuvaillaan aitona esimiesten omalla esimerkillä johtamisena ja osallistavana johtamisena, joka välittyy organisaation rakenteissa ja arjen toiminnassa. Matala hierarkia on moniteräinen miekka, sillä toisaalta matalaa hierarkiaa ja sen mukana osallistavaa johtamista arvostettiin. Toisaalta haastatelluista ilmentyi se, että esimiesten täytyy myös ottaa vastuuta ja olla vastuussa osastostaan ja sen osa-alueista. Johtaminen ja esimiestyö vaativat myös rajoja ja raameja.

**Säännöt ja toimintatavat.** Erilaiset toimintatavat ja säännöt koettiin pääasiassa perusteltuna ja toimivana. Joissain tilanteissa ne aiheuttivat turhautuneisuutta ja byrokraattisuus tuntui rajoittavan esimerkiksi joissain tapauksissa yhtä aikaista työskentelyä eri osastoilla tai työtehtävissä. Pari työntekijää kuvasi sääntöjen ja ohjeistuksien lannistavan rohkeutta ideoida ja kokeilla uusia asioita. Suurimman osan kokemus oli kuitenkin, että isossa yrityksessä tarvitaan matalasta hierarkiasta huolimatta tarkkaan laadittuja sääntöjä ja toimintaohjeita, jotka luovat vakautta ja turvallisuutta yritykseen.

H: Mistä se luottamus koostuu tai muodostaa, mikä sen tekee, että sä luotat?

H10: No kohdeorganisaatio\* on ylipäättänsä ehkä, ku mun mielestä me toimitaan vastuullisesti ja sitte seurataan äärimmäisen tarkasti kaikkia sääntöjä ja ohjeita, ihan tosi liianki tarkasti mun mielestä, silloin toisaalta voi luottaa siihen, että sitte kaikki menee niinku pitääkin. Ja henkilöstöasioissa niin ihan varmasti kaikki menee niinku jossain työehtosopimuksessa. Niin ei tarvi silleen olla huolissaan.

Toimintatapojen ja sääntöjen koettiin liittyvän yleiseen ilmapiiriin yrityksessä, joka vaikuttaa sitä kautta välillisesti sitoutumiseen. Säännöt ja ohjeet ovat taustalla ja vakauttavat toimintaa, mutta haastateltavat kokivat, että pääasiassa he saavat myös omat ideansa kuuluviin. Jokainen haastatelluista kertoi uskaltavansa ilmaista mielipiteensä. Useat kertoivat uskaltavansa myös itse tehdä tarvittaessa päätöksiä asiasta ja osastosta riippuen.

**Esimiehen tuki.** Kaikki haastatellut työntekijät mainitsivat esimiehen merkityksen osana sitoutumista. Esimies voi vaikuttaa sitoutumiseen joko vahvistavana tai heikentävänä. Työntekijät kokivat, että heidän on helppo jutella esimiehelleen, mitä edisti kohdeorganisaation pienet osastot ja se, ettei esimiehellä ole kovin montaa alaista. Toisaalta välillä esimiesten kanssa käytävien kahdenkeskisten keskustelujen sopimisen haasteena koettiin kiire ja ristiin menevät aikataulut. Haastateltavien mukaan esimies on usein se, jonka puoleen käännytään ongelmatilanteissa tai toisaalta jos työntekijällä on jokin kehitysidea tai muutosehdotus. Lähiesimies voi toimia näissä tilanteissa viestinviejänä ylöspäin, esimerkiksi johtoryhmälle.

H: Joo. Tota no mites sitte sä koet, että sä saat sun äänes kuuluviin täällä firmassa?

Jos on jotain, koet vääryyttä tai joku asia pitäis tehdä toisin tai joku uus idea tai..

H7: Hyvin. Hyvin. Kyllähän täällä myöskin just se, että se kuunteleva vastaanottava fiilis on myös.

H: Kelle sä esität asian jos on joku semmonen tilanne?

H7: No kyllähän se niinku yleensä useimmiten menee niinku lähimmälle esimiehelle.

H: Joo. Koetko, että hän on saatavissa aina kun tarvii?

H7: No, kyllä näin vois sanoa. Et työvuorot on tietysti aina sitte tottakai, mutta kuitenkin niin silleen yleisesti ottaen.

Haastateltavat kokivat, että erityisesti omalle lähiesimiehelle voi puhua kaikista asioista ja hän on hyvin tavoitettavissa. Esimiehen merkitys on erityisesti olla se ihminen, jonka puoleen käännytään hyvissä ja huonoissa asioissa. Esimiehellä odotetaan kykyä auttaa viemään työntekijän muutoksia tai kehitysideoita eteenpäin, tukea työntekijän oppimista ja kehittymistä, sekä osoittaa arvostusta. Useampi haastatelluista kertoi, että esimies on tavoitettavissa myös virallisen työajan ulkopuolella, vaikka työntekijät eivät sitä itse vaatisikaan. Tällöin kui-

tenkin kynnys esimerkiksi kysyä apua koettiin pienenä, jonka voi tehdä muun muassa yhteisen whatsapp-ryhmän kautta.

H: No mites sitten esimieheltä saatu tuki, millaisena koet sen?

H2: Tosi hyvänä. On erittäin hyvä esimies. Pystyy kertomaan hyvät ja huonot asiat ja omat mielipiteet ja että jos tekisikin toisenlailla, että mites sitten.

H: Ja hän on tarvittaessa saatavilla?

H2: Kyllä on. Joo. Aina jos lähtee lomillekin niin, sanoo että soittakaa vaan jos on jotain, mutta mä että no lomaile vaan kaikessa rauhassa vaan. Että on, on hyvin on mukana.

Kuten myös ylempänä mainittu, esimiesten kanssa keskustelulle, erityisesti oman lähiesimiehen, on matala kynnys. Yhtenä syynä on se, että esimiehet työskentelevät esimiestehtävistä huolimatta osastoilla samoissa tehtävissä kuin työntekijät. Erityisesti työntekijät arvostivat esimiehissä kykyä keskustella spontaanisti ja työn ohessa ilman, että keskusteluun tarvitsee varata virallista aikaa tai sen täytyy olla erikseen järjestetty kehityskeskustelu. Tässä korostuu myös työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen siten, että isossakin organisaatiossa yksilöt saavat äänensä kuuluviin ja tuntevat olevansa tärkeitä.

H5: --Ei ne tarvi isoja olla ne jutut tuommosessa isossa yrityksessä, mutta että enemmänki semmosia kahenkeskisiä pintaraapasuja, mutta että tulis jokaiselle tulis semmonen niinku fiili.. tai semmonen niinku, että vois niinku odottaa, että tämmösiä joskus tulee, että se esimies tulee jutteleen ja käyään näitä ihan niinku ohimmiten näitä asioita, että ei niinku virallinen joku tuota keskustelu, kehityskeskustelu tai muu. Vaan ihan niinku käyään asioita niinku silleen joku 10-15 minuuttia keskenään, että otetaan joku asia esille. Että ne ois vähä niinku odotettavissakin.

Kuten edellä olevissa sitaateissa kuvaillaan esimiesten kanssa kommunikointia ja yhteistyötä, liittyy esimiestyöhön ja johtamiseen olennaisesti vuorovaikutus. Myös Alasoinin (2012, 112-113) mukaan organisaatioissa vaaditaan jatkuvaa sisäistä vuoropuhelua yhteisen ymmärryksen luomiseksi ja säilyttämiseksi, jonka taustalla vaikuttavat ohjeet ja standardit, ymmärrys organisaation arvoista, visiosta ja strategisista päämääristä. Esimiesten ja työntekijöiden jatkuvan dialogisen vuoropuhelun avulla voidaan luoda johtamista, joka on luonteeltaan jaettava. Vuoropuheluun tarvitaan aktiivisia lähiesimiehiä, joilla on kyky kuunnella ja jotka antavat tilaa erilaisille näkemyksille. (Alasoini 2012, 112-113.) Se, että esimiehet työskentelevät usein samalla osastolla, koettiin suurimman osan mielestä erittäin tärkeänä. Tämän seurauksena esimiehet ovat kaikille tuttuja ja kynnys lähestyä heitä on mahdollisimman matala. Erityisesti lähimmällä esimiehellä koettiin olevan suuri merkitys sitoutumiselle.

*Esimiestyön seuranta.* Haastateltujen työntekijöiden kohtaamat haasteet kohdeorganisaatiossa liittyivät useimmiten tavalla tai toisella esimiestyöhön. Kaksi eri haastateltua työntekijää kuvaili, että oli kuullut, että hänen silloinen esimiehensä oli puhunut selän takana pahaa. Lisäksi eräs tutkimukseen osallistunut työntekijä koki, että johtoryhmä oli salaillut tietoa, joka olisi kuulunut myös työntekijöille. Kolme eri työntekijää ei ollut tyytyväisiä teamleader -esimiesrooleihin liittyen työtehtävien ja vastuun jakoon. Esimiesten epäasialliseen käytökseen tai epäselviin tehtävänjakoihin tulisi puuttua. Tätä tukee työ-

olotutkimus vuodelta 2013, jonka mukaan erilaiset työn ongelmat ovat selkeässä yhteydessä työn vaihtohalukkuuteen ja sitoutumisen heikkenemiseen. Vaihtohalukkuutta lisäävät esimerkiksi muutoksia koskevan tiedonsaannin vähäisyys, kiireen haittaavuus ja työpaikkakiusaaminen. (Sutela & Lehto 2014.) Laadukkaasti esimiestyön takaamiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota esimiesten valintaan, koulutukseen ja kehittämiseen sekä palautteenantoon sekä epäkohtiin esimiestyössä.

H: Koitko sä, että sä sait tarvittavaa tukea, tukea siihen tehtävään?

H5: En, henkilökohtaisesti en. Että siinä oli muutamia sitte tekijöitä, henkilökohtaisia, jotka sitte asetti esteitä ja ja ja semmosia korkean tahon ihmisiä, jotka ei niinku ollu samalla aalto... tai mitä nyt se oli, mutta. Se oli niinku enemmän sitte meni kiusaamisen puolelle se homma. Että siinä oli yks syy minkä takia minä sitte oikeestaan siinä vähän paloin sitten loppuun. Halusin sitte kevyempää hommaa. En syyttele ketään, että kyllä siinä varmasti on minunkin minussakin vikaa, mutta en näh... ei ollu, ei tuntunut niinku hyvälle.

Toisaalta H5 esimiehenä ei enää nykyisin toiminut hänen kuvaamansa henkilö ja hänen mukaansa uuden esimiehen kanssa asiat sujuvat nykyään hyvin. Siitä huolimatta kokemus oli nakertanut hänen luottamustaan yritystä ja sen johtoa kohtaan. Useammassa haastattelussa nousi esiin esimiehen aitous. Aitoutta kuvailtiin esimiehen aitona kiinnostuksena työntekijää kohtaan ja kykynä tukea ja kehittää alaisiaan. Kolme haastateltua kertoi kokeneensa osittain joidenkin esimiesten käyttäytymisen mielistelevänä. Yleisesti esimiehiltä odotettiin rehellistä ja aitoa käyttäytymistä ja kohtelua, palautetta sekä työntekijöiden kehityskohteiden tukemista.

H10: -- Ja molemmat [esimiehet] on semmosia normaaleja älykkäitä ihmisiä, niin mun mielestä se riittää. Että ne on semmosia, niitten kanssa on helppo puhua ja ne ottaa ite palautetta ja kritiikkiä vastaan ja niillä löytyy huumoria ja ne on ite reippaita, että en mä oikeen muuta tukea tarvi.

H5: No ihan sillä omalla rehellisyydellä ja aitoudella ja sillä, että se esimies arvostaa niitä tekijöitä, mitä sä teet ja yrittää kehittää sitte mitä sä et ossaa. Sitte työntekijä uskaltaa sanoa mitä se ei ossaa. Ja mihinkä se haluais kehittyä. Näähän on näitä, näitä haastatteluja. Mutta se, että ne asiat tulee niinku tietyllä tavalla luontevasti ja oikeesti niin se on se tärkeä asia. Et ne ei oo niinku mitään vaan sieltä paperista luettua tai jonku sanomaa asiaa taikka jotain muuta. –

H10 mainitsi esimiehen positiivisena piirteenä myös sen, että tämä voi ottaa kritiikkiä ja palautetta vastaan. Haastatteluiden perusteella esimiehen hyväksi ominaisuuksiksi nousee esiin aitous; aito kiinnostus ja välittäminen, työntekijöiden tukeminen ja vuorovaikutustaidot. Jian ja Dalisay (2017) tutkimuksen tulosten mukaan esimiehen ja työntekijän välisellä keskustelun laadulla oli positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, ja mitä parempi johtajan ja alaisen suhde oli, sitä enemmän keskustelun laadulla oli merkitystä työntekijän sitoutumisessa. Laadukas esimiestyö, jolla on olennainen vaikutus sitoutumiseen, tarvitsee tuekseen HR-osaston tuen ja seurantaa, jolla mahdollistetaan työntekijöille tarvittava tuki. Harneyn ja Jordanin (2008) mukaan esimiehillä on tärkeä rooli virallisten tai suunniteltujen henkilöstökäytäntöjen välittäjinä. Moni

työntekijöistä kehui henkilöstöhallintoa esimerkiksi henkilöstövalintoihin ja työntekijöiden huomioimiseen liittyen. Haastattelujen perusteella esimiehen ei oleteta olevan mikään supersankari vaan tärkeintä ovat aito välittäminen ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan, sekä arvostuksen osoittaminen. Jännitteet esimiestyön kokemuksissa voivat vaikuttaa sitoutumiseen käänteisesti. Tätä tulosta tukee myös työolotutkimus vuodelta 2013, jonka mukaan niistä palkansaajista, jotka ovat esimiehen toimintaan hyvin tyytyväisiä, vain 35 prosenttia haluaisi vaihtaa työpaikkaa. Sen sijaan hyvin tyytymättömistä jopa 85 prosenttia ajattelee näin. Osuudet ovat lähes samat sukupuolen mukaan. Mitä enemmän tyytymättömyyttä esimiehen toimintaan tai omiin vaikutusmahdollisuuksiin esiintyy, sitä todennäköisempää uuden työn etsiminen on. Jos palkansaaja kokee, ettei saa tukea esimiehiltä riittävästi tai jos hän on kokenut kiusaamista, etsitään uutta työtä todennäköisemmin. (Sutela & Lehto 2014.)

Tutkimustulosta vahvistaa myös poiminta Ruohotien ja Hongan (2002, 200) kokoamasta 12 kannustavan johtamisen teesistä. Ensimmäisessä korostetaan sitä, että esimiesten tulisi kannustavassa toiminnassaan huomioida se, ettei yhden alaisen motivointitapa päde toiseen. Sen sijaan, että esimies kannustaisi kaikkia samalla tavalla, on hänen löydettävä sopivat keinot käyttää erilaisia kannusteita siten, että ne vastaavat yksilöllisiä tarpeita. (Ruohotie & Honka 2002, 200.) Esimiestyö ja johtaminen perustuvat vuorovaikutukselliseen vuoropuheluun työntekijöiden kanssa. On kuitenkin muistettava, ettei työntekijöitä voida tarkastella vain yhtenä samanlaisena ryhmänä, vaan työntekijöitä tulee tarkastella yksilöinä. Tutkimustuloksissa tuli esiin useimpien työntekijöiden kokemukset siitä, että heidän on helppo jutella esimiehelleen. Tätä edisti kohdeorganisaation pienet osastot ja se, ettei esimiehellä ole kovin montaa alaista. Kohdeorganisaation pienet tiimikoot selittänee myös sitoutumisen hyviä tuloksia, jota vahvistaa Glissonin ja Durickin (1988) tutkimus, jonka mukaan isokoisten tiimien koettiin vaikuttavan sitoutumiseen heikentäväksi.

On tärkeää, että organisaatio tekee niin sanottua johtamisen laadunvalvontaa, jotta esimiehet käyttäytyvät tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti johtaen demokraattisesti ja osallistavalla otteella pyrittäessä matalaan hierarkiaan. Vaikutusta on myös esimiesten valinnalla, koulutuksella ja palautteenannolla. Vanhala ja von Bonsdorff (2012, 133) mukaan henkilöstötyötä tekevätkin kaikki esimiehet ja myös muut tahot, kuten työntekijät itse ja työterveyshuolto.

#### **4.2.2 Organisaatioon sitoutuminen ja merkityksellisyys**

Haastatteluissa nousi tärkeänä osana esiin, että työn tulee olla sellaista, jolla koetaan olevan merkitystä ja joka koetaan mielekkääksi, omia arvoja ja kiinnostuksen kohteita vastaavaksi. Tällaisia asioita olivat esimerkiksi yrityksen arvot ja vastuullisuus, joita käsitellään tarkemmin jäljempänä. Olen nostanut myös psykologiseen sopimukseen liittyvän joustavuuden käsitteen osaksi työn merkityksellisyyttä, sillä haastattelujen perusteella joustavuuden koettiin olevan iso osa merkityksellisyyttä ja sitä kautta vaikuttavan kokemuksiin sitoutumisesta. Joustavuuteen liittyy esimerkiksi työn ja perheen yhdistäminen ja toisaalta työn ja vapaa-ajan erottaminen. Haastateltujen työntekijöiden kokemusten mukaan

kohdeorganisaation kuvailtiin joustavan työntekijöiden suhteen yleisesti hyvin, kun otetaan huomioon alaan liittyvät erityispiirteet, kuten työajat. Toisaalta taas, vaikka työntekijät eivät erikseen kokeneet joutuvansa erityisesti joustamaan yrityksen puolesta, välittyi puheista työntekijöiden halu joustaa yrityksen puolesta tarvittaessa, joka näkyi esimerkiksi lisätyövuorojen ottamisena ja omien menojen tai lomien sovittamisena osaston muiden työntekijöiden vuoroihin ja lomiin.

**Joustavuus.** Haastattelujen perusteella joustavuuden alle täsmentyi neljä eri alakohtaa, joita ovat:

- työsopimusten räätälöiminen
- työn ja vapaa-ajan erottaminen
- työn ja perheen yhdistäminen
- työajat

*Työsopimusten räätälöiminen.* Useammilla haastatelluista työntekijöistä oli eri osastoille tuntien mukaan jaotellut työsopimukset. Tämän koettiin lisäävän työntekijöiden suuntaan joustoa, jos tämä esimerkiksi haluaa työskennellä eri osastoilla, joka vuorostaan vaikuttaa työn monipuolisuuteen ja voi mahdollistaa paikan vapautuessa toiselle osastolla kokonaan siirtymisen. Sen lisäksi, että työsuhteen aikana useimpien työntekijöiden työtunnit olivat nousseet, pystyi tunteja myös tiputtamaan tarvittaessa. Parin haastateltavan työntekijän kohdalla tunteja oli sovittu pudotettavan joko hetkellisesti tai pysyvästi, mikä koettiin positiivisena joustona työntekijän kannalta erilaisissa elämäntilanteissa. H10 koki erittäin positiivisena, että työntekijät saivat hakea hetkellistä työtuntien alentamista, mutta jakson jälkeen alkuperäiset sopimustunnit pysyivät voimassa. Tämä mahdollistaa sen, että työntekijä voi pysyä yrityksessä sellaisissakin elämäntilanteissa, jotka muuten asettaisivat haasteita kokoaikaiselle työskentelylle, esimerkiksi perheeseen tai jaksamiseen liittyvistä syistä.

H10: --Esimerkiksi viime syksynä mä olin sillä, saa niinku olikse neljä kuukautta, että sai sitä työtuntisopimusta pudotettua kolmeenkymmeneen tuntiin. Tuli joku semmonen vuosi sille. Mä heti, että oi mä haluan sen. Niin se tarkoitti kokoaikaisille, että kolmeenkymmeneen niinku viikkotuntiin sai pudottaa maksimissaan neljäksi kuukaudeksi. Ja sen jälkeen sulla oli kuitenkin se kokoaikainen siellä takana, että sä pystyit takas nousemaan sinne. Mä olin sillä viime syksynä ja tykkäsin tosi paljon siitä.

Useimmilla työntekijöillä oli toistaiseksi voimassa oleva tuntityösopimus, jossa tunnit vaihtelivat 20-33 tunnin välillä viikossa. Osa haastatelluista ei halunnut kuukausisopimusta siihen liittyvien lisätuntien tekemisen rajoitteen takia.

H9:--hain myyntiin ja siitä lähtien ollut kolmekymmentä. Mutta mä oon tehnyt varmaan niinku ihan eniten, niinku mä oon tehnyt enemmän ku sitä täyttä, mä oon tehnyt tyyliin yli neljäkymmentä, että mä teen viis tai kuuspäivästä. Mä saisin varmasti tuolta HR:stä, jos menisin sanomaan niin sen täyden, mutta mun mielestä on kivempi tehdä silleen, että välillä tekee, ku voi tehdä ihan miten haluaa. Siis silleen, että voi ottaa lisävuoroja. Joskus voi pitää vähän vapaata. Että saisin varmaan. Periaatteessa niinku teen täydet tunnit kyllä ja varmaan enemmänkin, mutta ei oo sopimusta ku toi kolmekymmentä tuntia.

Lisätyövuorojen koettiin tuovan työhön monipuolisuutta esimerkiksi siten, että ne voivat olla eri osastoilla kuin missä työntekijä tavallisesti työskentelee. Yleisesti työsopimusten räätälöinti yrityksen ja työntekijän tarpeiden mukaisiksi, esimerkiksi eri osastoille, koettiin positiivisena asiana ja työsopimukseen oltiin tyytyväisiä. Toisaalta räätälöinti mahdollistaa jouston myös organisaation näkökulmasta.

*Työn ja vapaa-ajan erottaminen.* Haastattelujen perusteella suurin osa työntekijöistä oli yhtä mieltä siitä, että työasiat voi jättää työpaikalle eikä niitä tarvitse viedä kotiin. Töitä kerrottiin olevan käytännössä mahdoton tehdä etätöinä alan luonteen ja työvälineiden puuttumisen vuoksi. Tämä mahdollistaa työasioiden jättämisen työpaikalle, mutta toisaalta joustavuuden näkökulmasta rajoittaa etätömahdollisuuksia.

H8: -- Että ku mä lähdän tästä ovesta pihalle, mulla jää työpaikka tänne eikä se seuraa kotiin.

H: Ei tarvitse tuoda töitä kotiin tai?

H9: Ei, ei tarvi. En oo esimerkiksi ikinä sähköpostia aukaissut. En ole edes kysynyt miten se. Nykyään monet käyttää sitä, mutta en mää oo sitä tarvinnut ja joskus oon yrityksen sisäisen lehden [nimi poistettu] tilannut sähköpostiin, kun oon ollut vaikka lomalla tai sairas. Mutta ei, kyllä oikeestaan kotona tarvi miettiä työasioita.

Toisaalta erään haastattelun mukaan ongelmat työpaikalla, mikä perustui ongelmiin esimiehen kanssa, aiheuttivat hänelle sen, että työasiat ja ongelmat olivat seuranneet häntä kotiin. Hän kuvaili, kuinka ikään kuin lumetunteina oli töissä ennen ja jälkeen työvuorojen miettiessään ja stressatessaan töihin lähtöä. Tästä oli seurannut jaksamisen ongelmia. Haastattelun mukaan sitoutuminen voi olla negatiivista, mikä on uusi ja mielenkiintoinen havainto aineistossa. Tällöin sitoutuminen haittaa jaksamista ja kuormittaa työntekijää. Työasioita ei pysty unohtamaan vapaa-ajalla ja ne pyörivät mielessä. Organisaatio ja työntekijä olivat haastatteluhetkellä saaneet asiat käsiteltyä, työntekijän esimies oli vaihtunut ja hän työskenteli nykyään eri roolissa pienemmillä tunneilla. On kuitenkin tärkeää, että organisaatio tiedostaa ja puuttuu myös mahdollisiin sitoutumisen kääntpuoliin huolehtien työntekijöiden jaksamisesta.

H5: --Että sitoutua voi niinku negatiivisestiki niinku minä oon tehnyt. Elikkä tuota on liian pitkiä, 12 tuntisia päiviä että tuota ja osa niistä ollu vaan lumetunteja, että oon ikään kuin kotona ollu töissä. Et kyllä se niinku se tehokkuus pitää etsiä sillä tavalla, että jokainen jaksaa käydä töissä ihan normaaliaikana ja noin pois päin.

Työntekijöiden välillä oli eroja siinä, harrastavatko he jotain työn ohella ja miten he kokevat vapaa-aikansa suhteessa työhön. Työvuorojen sovittaminen harrastusvuoroihin riippui osastosta ja henkilöstä itsestään, mutta lähtökohtaisesti sitä ei koettu erityisen ongelmallisena, joskaan ei harrastustoimintaan erityisen kannustavana. Useampi työntekijä kertoi sovittavansa harrastukset tai vapaa-aikansa työvuorojen perusteella.

H9: No kyllä se mun mielestä joustaa, että pelaan niinku salibandya niin mulla on laitettu Maraan niinku stopit elikkä oon laittanut, että maanantaisin ja keskiviikko-

sin ja monesti perjantaisin en pääse illalla töihin, että voin olla sitten viiteen tai kuuteen, niin mulla on kyllä aina siinä aamuvuoro tai vapaapäivä, että se on kyllä tosi hyvin. -- Joustaa tosi hyvin, että aina oon saanut ne vappaaksi oikeestaan mitä oon halunnut.

H6: --Ihan hirveesti en harrasta oikeen niinku mitään semmosta aktiivista. Tää työaika on vähän haasteellinen. Määkin teen pääasiassa yhestätoista seitsemään vuoroa keittiösuunnittelusta johtuen niin se aika paljon rajaa harrastemahdollisuuksia sitten. Toisaalta taas ku työaika voi vaihdella periaatteessa, voin tulla töihin kello 8-17 välillä periaatteessa millon vaan. Että siinä ei oo mitään tiettyä. Niin se on tavallaan aika hankala. Että en voi päättää, että alan harrastaa torstaisin kello viideltä tiettyä asiaa. Että se rajottaa. Mutta en tiä onko se ainoa syy [naurua].

Vaihtelevat työvuorot ja erityisesti välivuorot, esimerkiksi klo 11-19 koettiin haasteellisena yhdistää vapaa-aikaan, kun sekä aamu että ilta jäävät lyhyiksi. Toisaalta useampi työntekijä nautti monipuolisista työajoista. Työaikoja käsitelään jäljempänä.

*Työn ja perheen yhdistäminen.* Tutkimukseen osallistuneet perheelliset työntekijät kokivat työaikojen ja perheen välisen ajan yhteensovittamisen yhtenä isoimpana haasteena joustamiseen liittyen. Erityisesti toistuvat välivuorot ja viikonloppuvuorot koettiin raskaiksi perheellisten keskuudessa.

H3: Mulla on ollu tosi hyvät työvuorot nyt syksyllä. Pääsääntöisesti yhdeksästä viiteen. Mutta sitte nyt tällä viikolla on kolme iltavuoroa. Ja se on rankkaa. Varsinki ku on kolme iltaa peräkkäin niin se tarkoittaa, että mä en käytännössä näe kolmena iltana lapsia ollenkaa. Et ku he on aamupäivät koulussa, niin sitten ku mä meen kotiin niin sitte ollaan jo nukkumassa.

H: No mites sitte minkälaisena sä koet just tän työn ja perheen yhdistämisen?

H4: No... [naurua] eihän sitä voi, ei sitä ole sitä yhdistämismahdollisuutta. Siis eihän se. Siis kaupan alan työtehtävät ei vaan perhe-elämässä, siis ei voi sanoa, että se on hirveen toimiva. Jos tuota ei mies tekis kaheksasta neljään vuoroa niin ei tää paletti toimis ollenkaan. Varsinki tämmösen pienen lapsen kanssa, joka ei pysty olemaan yksin kotona eikä osaa tehdä ruokaa eikä mitään, niin ei me selvittäis ikipäivänä.

H: Mites tää työ suhteessa muuhun elämään? Sä sanoitkin tossa, että oot ollut äitiyslomalla pari kertaa ja aina on päässyt takaisin samoihin hommiin sen jälkeen?

H2: Kyllä on joo! Se on ollut tosi kiva, että on pysynyt se paikka täällä ja on hyvin otettu vastaan kun on ilmoitettu, että tulee perheellisyyttä ja muuta, niin on tosi hyvin kyllä.

H: Pystytkö yhdistämään vapaa-ajan ja työn?

H2: Joo, tottakai ois kiva kun ois aina viikonloput vapaana, kun mieskin on aina viikonloput vapaana niin. Kyllähän se tottakai. Aluksi se oli aika hankalaa itelle henkisesti, että kun ne on aina siellä kotona ne muu porukka viikonloppusin ja mä oon täällä töissä. Mutta kyllä siihen on jo tottunut.

H2 kuvailee erityisesti viikonloppuvuoroja henkisesti raskaiksi, sillä muu perhe on tällöin kotona sillä aikaa, kun hän on töissä. Ongelma tulee esiin nimenomaan sellaisten haastateltujen työntekijöiden keskuudessa, joilla on lapsia. Esimerkiksi H4 koki, että monet lasten syntymäpäivät ja sukulaisten tapaamiset ovat joko iltaisin tai viikonloppuisin, jotka eivät sovi hänen työvuoroihinsa.

H: Minkälaisena sä koet sen?



H4: No siis. Onhan se ihan hirveetä. Siihen on ollut pakko tottua, että mä en oo ikinä paikalla. Ja sukulaiset suurin piirtein ymmärtää sen, että en mä oo hankala ihminen, että ei johu siitä, että mä en halua tulla teille.

H: Kyllä. Totaa, no nii onks sitte kuitenkin sen työn ja perheen yhistäminen onnistunut vai?

H3: No on se onnistunut, että arvosanalla kaheksan plus. Että ei se aina mee niinku Strömsössä, että... Mä sanoisin, että vieläki voi niinku parantaa tuossa.

H8: On, että oma vaimo on kanssa tuota vuorotyössä tai tavallaan vuorotyössä, pääsääntöisesti hän on maanantaista perjantaihin töissä, mutta kuitenkin sitte on viikonloppusin aina välillä töissä. Niin kyllähän se aina aina pyörittelemistä nuitten vapaaapäivien kanssa. Tällä hetkellä taitaa olla yhteinen vapaaapäivä meillä on puolitoista kuukautta on väliä edellisestä.

Kuten edellä H8 kuvaa, järjestellessä vanhempien työvuoroja lapselle tai lapsille mahdollisimman sopiviksi, aiheutti se tilanteen, jossa puolisoitten yhteinen vapaa-aika on kortilla, toisen ollessa vapaalla viikolla ja toisen viikonloppuna tai toisen aamulla ja toisen illalla. Lomatoiveiden, erityisesti koulujen lomajaksojen, kerrottiin olevan osittain haastavia järjestää pienien osastojen ja päällekkäisten lomatoiveiden vuoksi.

H7: -- mutta se, että jälkikasvuaki ois kiva nähä vähä, että ihan kaikkia lomatoiveita en oo saanut esimerkiksi siihen miten koululaiset on lomalla. Aika hyvin. Mut se, siinä tullaan taas siihen tasapuolisuuteen just, jos ajatellaan vaikka näin, että sä haluaisit talviloman viikolle kymmenen, niin se ei ihan joka vuosi onnistu. Koska siinä katotaan sitä tasapuolisuutta ja sehän täällä on oikeen hyvä. Se tasapuolisuus niinku firman puolelta kaikkia työntekijöitä kohtaan niin se toimii.

Toisaalta asiassa nähtiin myös etuja. Esimerkiksi sen, että vaikka lomatoiveet eivät aina toteudu, ymmärrettiin liittyvän tasapuolisuuteen. Sen lisäksi etuina työvuoroissa koettiin, että välillä vanhemmat voivat olla kotona ennen lapsen päiväkotiin tai kouluun lähtöä mennessään iltavuoroon tai toisaalta viettää viikolla vapaa päivänä aikaa lasten kanssa.

*Työajat.* Osa työn luonnetta ovat vaihtelevat työvuorot, joihin kaupan alan vapautuneet aukioloajat ovat vaikuttaneet pidentäen aukioloaikoja ja lisäten aukioloaikoja pyhäpäivinä. Työaikoihin suhtauduttiin ristiriitaisesti riippuen siitä, oliko työntekijällä perhettä, millaisia työvuoroja työvuorolistaan oli piirretty ja kuinka paljon esimiehien koettiin tekevän väli -ja iltavuoroja. Lähes kaikki työntekijät kertoivat nauttivansa vaihtelevista työvuoroista ja suhtautuvansa myönteisesti myös ilta -ja viikonloppuvuoroihin. Esimerkiksi viikonloppuvuorojen eduiksi koettiin suuremmat asiakasmäärät, jonka vuoksi työvuorot olivat mielekkäitä.

H3: -- Vähä aina pelottaa, ku menee kattomaan uutta työvuorolistaa, että paljonko niitä on [iltavuoroja].

H10: Ei mun tarvi joustaa. Ei musta ainakaan tunnu siltä. Nyt mä huomasin, että mä oon tehnyt monta viikkoa putkeen välivuoroo yhestätoista seiskaan --. Koska siellä on niinku esimies ja sit on teamleader, jotka tekee joko aamuu tai iltaa ja sit mä sain, että musta on aika ärsyttävä olla koko ajan välivuorossa, onko sen pakko men-

nä. Niin sitte esimies sano, että oho, en oo huomannutkaan, että korjataanpas asia. Että muutellaan niitä. Seki meni niinku ihan tollle, se oli niinku vahinko.

Merkittävää työvuorojen kokemisen suhteen olivat tasapuolisuuden tunne siitä, että myös esimiehet tekevät vaihtelevia työvuoroja mukaan lukien väli- ja iltavuoroja. Lisäksi ”ykkösvapaat” eli työviikon keskellä olevat yhden päivän vapaat koettiin jopa turhina siksi, ettei niiden aikana ehtinyt palautua tarpeeksi. Työvuorojen suhteen korostui tasapuolisuus eri työntekijöiden ja esimiesten välillä ja toisaalta tasapaino eri vuorojen välillä. Kehitysideana voisi olla esimerkiksi tasapuoliset eri osastojen yhteiset ohjeistukset, kuinka paljon esimiesten on tehtävä välivuoroja ja iltavuoroja. Lisäksi tärkeää on, että työvuorolistoihin laitetaan tarpeeksi pitkiä vapaita palautumiseen ja vaihtelevia työvuoroja.

*Organisaation arvot ja missio.* Tutkimuksessa organisaation ja omien tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus nousi esiin erityisesti merkityksellisyyteen liittyvänä sitoutumisen osatekijänä. Esimerkiksi työntekijät kertoivat, etteivät he voisi myydä sellaisia tuotteita, joiden he tietävät olevan huonoja tai myydä pakon edestä ”tuputtamalla”. Työntekijöistä välittyi myös asiakaspalveluhenkisyys.

H: Kyllä kyllä. No mikäs siinä sun työssä on parasta sitten?

H2: Siinä on kun saa... Saa asiakkaat hymyilemään ja sen, että niillä on ollut hyvä kokemus. Koska itekin jos meen, niin haluan että on hyvä kokemus. Että tulevat uudestaan ja meen itekin uudestaan. Että vähän sillä tavalla, jos olisin itekin ostoksilla, niin miten haluaisin itseäni kohdeltavan.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta yrityksen arvoja vastaavan henkilöstön rekrytointi edesauttaa yrityksen päämäärien ja vision toteuttamista. Etu on molemminpuolinen, kun työntekijällä on kiinnostusta ja halua työskennellä tavoitteiden eteen ja hän kokee työn mielekkäänä ja toisaalta taas yritys saa joukkoonsa motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Tutkimuksissa, kuten Meglino ym. (1989) tekemässä tutkimuksessa, on löydetty yhteys, että yksilöiden yhteensopivuus organisaatioiden arvojen kanssa vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen.

Haastatteluiden perusteella erityisesti yrityksen *vastuullisuutta* arvostettiin ja se koettiin merkitykselliseksi. Siihen liitettiin eettisyys tavoissa toimia, erilaiset ympäristöarvot, kuten kestävä kehitys ja henkilöstöpolitiikka.

H2: No mulle on ihan siis tuo ympäristö hyvin tärkeä. Just semmonen, että käytetään jo jonkin verran kierrätysmateriaaleja näissä tuotteissa. Puulavoista, kaikki tällainen hyvin massiivinen määrä mitä tulee lavoja ja muuta niin siirrytään pahveihin ja sellanen kierrätys täällä ja laitetaan tavarat kiertoon, että jos on ollut malleina niin laitetaan kuitenkin myyntiin vielä eikä heitetä roskeisiin. Ja siis sellanen oikeestaan se ympäristöystävällisyys ja kierrätys on semmonen yks. Ja muutenkin se, että ollaan asiakaslähtöinen. Että oikeesti myydään sellasia tuotteita, että asiakkaalle jää hyvä mieli. En haluais myydä sellasta joka viikon päästä hajoaa.

H10: Niin kestävä kehitys niin, että mä tykkään siitä, että pidetään kiinni ja se näkyy raaka-aineissa ja toimintaketjussa ja kaikessa tällasessa.

H6: --Kuitenkin täälläkin tietyllä tavalla semmonen etiikka eellä mennään niin monessa asiassa. Kaikki nää ympäristöpuolet sun muut. Niin kyllä sen näkee tässä hen-

kilöstöpuolellakin, että on tosi hyvät, hyvin huomioidaan kaikki. Ja yks ihan hyvä käytännön etu esimerkiksi on tässä sairaslomahommissa. Monessahan pitää käyä hakeen kirjallinen toi lääkärin todistus, että voi olla saikulla. Meillä riittää ku ilmoittaa.

Vastuullisuuden koettiin muodostuvan muun muassa yrityksen valmistamien tuotteiden ekologisuudesta ja niiden kuljettamisesta ja kierrättämisestä, mutta toisaalta vastuullisuus näkyi useamman työntekijän mukaan henkilöstöpuolella. Tähän liittyi esimerkiksi miellyttäväksi koetut henkilöstötilat, henkilöstöravintola ja muu henkilökunnan viihtymiseen panostaminen.

Työn merkityksellisyys on moninainen teema, mutta haastattelujen perusteella sen kokemiseen vaikutti joustavuus ja organisaation arvot ja visio. Haastatellut työntekijät kokivat erityisesti asiakaspalvelun ja vastuullisuuden tärkeinä. Kuten Alasoini (2012, 109) toteaa, organisaatioiden haasteena on tarjota ihmisille riittävän houkuttelevia ja merkityksellisiä päämääriä ja niiden saavuttamista ohjaavia arvoja. Näitä tulisi kuvata muuten kuin ainoastaan taloudellisesti, jotta ne voivat olla työntekijöille energisoivia ja liikuttavia voimantehkeitä (Alasoini 2012, 109). Työn tulisi olla innostavaa ja merkityksellistä, mutta tärkeää on myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Chalofskyn ja Krishnan (2009) mukaan tasapainon tunteessa on kyse siitä, että vaikka työ olisi kuinka merkityksellistä tahansa, voi ihminen tasapainottaa sen vapaa-aikaansa, perheeseensä ja jaksamiseensa. Merkityksellisyydessä on kyse paitsi työntekijän kokemasta henkisydestä, mutta myös konkreettisista kohdeorganisaation ja henkilöstöhallinnon mahdollistamista käytännön järjestelyistä, kuten työaikojen- ja tapojen sovittaminen työntekijän eri elämäntilanteisiin, perheeseen ja vapaa-aikaan. Haastateltujen työntekijöiden mukaan organisaation perheystävällisyydessä olisi vielä kehitettävää, vaikka toisaalta myös kaupan alan sille luomat haasteet ymmärrettiin.

#### 4.2.3 Organisaatioon sitoutuminen ja työympäristö

Olen jakanut aineistosta esiin nousseen pääteeman, työympäristön, alle tätä kuvaavat ominaispiirteet turvallisuus, ilmapiiri, luottamus sekä tasa-arvo ja tasapuolisuus. Jaossa olen hyödyntänyt osittain Ruohotie ja Hongan (2002, 17) motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä kuvaavaa mallia, joka löytyy tämän tutkimuksen teoriaosion sivulta 28. Malli on tämän tutkimuksen aineiston perusteella suoraan sovellettavissa myös sitoutumiseen.

**Turvallisuus.** Yhdeksi erittäin tärkeäksi sitoutumisen peruspilariksi nousi turvallisuus, jonka lähes jokainen haastateltavista työntekijöistä mainitsi. Turvallisuuden on tutkittu vaikuttavan motivaatioon, jota kuvaa Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954 (Hyppänen 2009, 128). Tässä tulososiossa turvallisuus on luokiteltu osaksi työympäristöä. Turvallisuus oli haastateltujen työntekijöiden mukaan vakauden ja varmuuden tunnetta siitä, etteivät työt lopu yhtäkkiä tai pienistä syistä ja työntekijä uskaltaa ilmaista itseään vapaasti. Turvallisuus liittyy suoraan myös luottamuksen tunteeseen, kun työntekijät kokivat, että he voivat puhua asioista suoraan ilman, että heidän tarvitsee pelätä varoituksia tai potkuja ja toisaalta luottamuksena siihen, että he saavat tarpeeksi työtunteja

jatkossakin. Turvallisuus välittyi selkeimmin työsuhteen varmuutena, sillä useat työntekijät olivat aloittaneet työsuhteen yrityksessä pienillä sopimustunneilla, kuten esimerkiksi 10 tunnin viikkotyötuntisopimuksella. Kaikkien haastateltujen kohdalla työsopimuksen tunninit olivat nousseet myöhemmin. Tällä hetkellä suurimmalla osalla haastatelluista oli sopimustunteina 20-33 tuntia viikossa. Täydet tunninit ja kuukausipalkka oli vähemmistöllä haastatelluista. Työntekijät olivat tyytyväisiä tämän hetkisiin tunteihinsa, vaikkakin osa koki, että voisi ottaa sopimustuntien korotuksen, jos sellainen olisi tarjolla. Työntekijät olivat tottuneet siihen, että saavat käytännössä lisävuoroja ja näin ollen toteutuneet työtunnit ovat suuremmat kuin sopimukseen kirjoitetut työtunnit. Tästä välittyi vahva luottamus yritykseen ja sen menestykseen myös jatkossa, mikä edelleen muodostaa vakauden ja turvallisuuden tunteen.

H: Haluaisitko sää kokoaikasen vai ootko sä ollut tyytyväinen tohon?

H1: En. Mä oon ollut tyytyväinen ku on töitä riittänyt. Kysellyt sen enemppää. Tai ei ainakaan se kokoaikanen. Ehkä joku 30 tuntia ois ainaki. Tietäis, että ois. Mutta nytkin on semmonen pelivara, että jos tarvii.

H: Joo. Niin niin. Ootko sä puhunut siitä asiasta sitte, että voisit ottaa niinku isompaa tuntisopparia jossain vaiheessa?

H1: No joskus ehkä maininnu. Mutta en nyt nii oikein. Se nyt on semmonen asia, että ku se on sama, vaikka mulla ois nollatuntia siellä sopimuksessa, niin saan kuitenkin tehdä töitä. En oo siitä niin hirveesti.

H4: Mulla ei oo niin suurta tarvetta tällä hetkellä lähteä vaihtaan työpaikkaa ja sitte se, että musta on ihan kiva, että mä en oo koeajalla ja mä oon semmosessa asemassa, että mulla on semmonen turvallinen olo koko ajan. Mä saan sanoa mielipiteeni eikä mun tartte miettiä siitä, että saanko mä tästä jonku kirjallisen varoituksen tai lopetetaan ko työsuhde tähän paikkaan tai muuta tämmöstä näin, että niinku sinänsä ei oo mitään syytä lähtee.

H6: Joo ei oo silleen pahaa sanottavaa oikeestaan missään. Palkka tulee ajallaan ja voi luottaa, että työpaikka pysyy kun on sen verran iso ja vakaa firma, et silleenhän se on tavallaan niinku hyvät oltavat. Että niinku on se tietty vakaus siinä. Muutenki tyytyväinen, ei oo oikeen niinku pahaa sanottavaa.

H: Kyllä. Tota, no ootko sä aatellut missään vaiheessa vaihtaa työpaikkaa tai ootko sä katellut muita työpaikkoja?

H3: Oon mä joskus. Sillon ku on jotain riitatilannetta täällä töissä tai itkettä tai jotain muuta, että ei helvetti tää oo ainut työpaikka ja sit mä käyn kattomassa mol:n sivuilta ei yhtään mitään mikä mua kiinnostaa. Mutta sitte tai oon mä joskus hakenutkin töitä ja oisin päässytkin itseasiassa viime talvena toiseen työpaikkaan, mutta sit mä ajattelin kuitenkin, että mulle on kuitenkin loppujen lopuksi tärkeätä, että on myös turvallista ja mä uskon, että tää jököttää tässä tämä paikka. Että jos joku päivä lähtee, niin sit sillä on syytä lähtee.

Turvallisuus koettiin myös vakautena ja luottamuksena siitä, ettei yritys irtisano työntekijöitään tai mene konkurssiin pienistä syistä. Yksi konkreettinen esimerkki tästä oli, ettei H9 kokenut tarpeelliseksi kuulua liittoon, vaan hänellä oli vahva usko töiden jatkumisesta. Tämä on yksi ison globaalin organisaation etuja, jonka taustalla vaikuttaa vastuullinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstöpolitiikka.

H9: Ehkä se kun en oo, moni sanoo, että miksen oo missään liitossa, kun jos loppuu työt niin mites sitten. Mutta mä luotan niin paljon, että en halua tuhlata palkasta nii-

hin PAM:eihin sun muihin. Että mä en nää mitään etua niistä. Kaikki sanoo, että jos loppuu työt. Että ei tää kohdeorganisaatio\* nyt tuu kaatumaan tässä. Että kyllä mä sen verran luotan, etten oo missään liitossa.

Henkilökohtaisen provisiopalkan puuttumisen ja kiinteän tunti -tai kuukausipalkan koettiin luovan turvallisuuden ja vakauden tunnetta. Vaikka lähtökohdaisesti kukaan työntekijöistä ei ollut erityisen tyytyväinen palkkaansa, koettiin nykyinen palkkiomalli turvallisenä. Työntekijät kuvasivat turvallisuutta ja vakautta varmuuden tunteena. Työntekijät kokivat, että vaikka jokin päivä tai viikko myyntiä ei tulisikaan tavoitteisiin nähden tarpeeksi, voi työntekijä kuitenkin luottaa, että hän ja työkaverit saavat työskennellä yrityksessä vielä ensi viikollakin. Puohiniemen (2003, 26) mukaan turvallisuus voidaankin ymmärtää yhteiskunnan, lähipiirin ja oman elämän tasapainoisuutena ja harmonisena jatkuvuutena. Kohdeorganisaatiossa turvallisuuden ja vakauden tunne vaikuttaa aineiston perusteella olevan yksi tärkeimmistä kilpailuvalteista työntekijöiden sitouttamisessa organisaatioon. Toisaalta herää kysymys, voiko turvallisuuden tunteeseen liika jääminen hidastaa ideointia, muutosten toteuttamista tai työntekijöiden parhaaseen työsuoritukseen pyrkimistä ja entistä korkeammalle kurottamista.

*Ilmapiiri.* Lähes kaikki haastatellut työntekijät kuvasivat erityisesti työntekijöiden välistä työilmapiiriä todella hyväksi ja avoimeksi. Hyvä ilmapiiri perustui toisten auttamiselle ja neuvomiselle. Työntekijöiden erilaiset vahvuusalueet täydensivät toisiaan eikä esiin noussut merkittävää työntekijöiden välistä kilpailua tai vastakkainasettelua. Kohdeorganisaatiossa ei ollut haastateltujen työntekijöiden mukaan niin sanottuja ”kuppikuntia”, vaan jokaiselle työntekijälle oli helppo mennä puhumaan. Yhteisen ruokalan koettiin edistävän tätä, jossa ruokailevat sekä kaikkien osaston työntekijät että esimiehet ja jossa istutaan samojen pitkien pöytien ääressä. Osa työntekijöistä tapasi toisiaan myös vapaa-ajalla.

H5: Koska se henkinen, niinku sanoin alussa se mielihyvä, niin kyllä sillä tehdään se tulos. Että on niinku hyvä olla kaikilla ja mielekästä olla töissä.

H7: Siis ku miettii kuitenkin, miten iso työpaikka tää niinku on, niin tuota henki on siis se yhteishenki ihan uskomaton.

Kysyttäessä työntekijöiltä syytä siihen, että työntekijät tulevat niin hyvin toimeen, mainitsi useampi rekrytoinnin onnistumisen. Haastateltujen mukaan työntekijät eivät ole keskenään samanlaisia ja useampi on eri ikäinen ja eri elämäntilanteessa. Työntekijöiden puheista ja arvoista välittyi kuitenkin palveluhenkisyys ja tietynlaiset samanlaiset arvot, jotka mahdollisesti selittävät toistensa kanssa hyvin toimeen tulemistä.

H10: No siis työpaikka on kaunis, mun mielestä on kiva ku tää liittyy sisustukseen ja täällä on miellyttävät sosiaalililat ja meidän, kaikki on niinku uutta ja mietitään sitä miltä täällä näyttää ja henksuruokala on kiva ja työkaverit on tosi kivoja kaikilla osastoilla. Et jostain syystä tää kohdeorganisaatio\* on semmoinen paikka, että kaikki on niinku kavereita keskenään ja kaikkien kaa tullaan toimeen. Lisäksi se työ on semmosta mielekästä, mä tykkään siitä asiakaspalvelutyöstä.

H8: Niin. Mutta siis niinku tämmönen, että mitä mä tuon tähän yritykseen niin kuitenkin on sitä monipuolisuutta. Ja niinku ollaan puhuttu, että se tiimi millä mekin pelataan, niin jokaisella on joku vähän vahvempi osa-alue. Niitä samoja osa-alueita ei välttämättä oo kovin montaa samanlaista henkilöö. Siitähän se monimuutosuus.

Työntekijöille jaettava bonus on sidottu koko myymälän yhteiseen tulokseen, jonka koettiin edesauttavan sitä, että työntekijät puhaltavat yhteen hiileen. Tämä voi myös vaikuttaa siihen, etteivät eri osastot kilpaile keskenään.

H7: No siis sanotaanko joskus aikasemmassa työelämässä omat henkilökohtaiset tulostavoitteet oli niinku paljon tarkemmat mitä täällä. Ja mun mielestä se on niinku hirveen hyvä, että me tiiminä, osastona pyritään yhdessä niihin. Et se on se kaikkein, koska silloin tavallaan kaikki tekee yhtä hyvin tai yhtä huonosti, toki ei täällä kukaan tee asioita huonosti, siis se, otetaan niinku näin päin. Mutta se, että niinku mä tykkään siitä, että on tavallaan niinku tiimin kautta osaston tavoitteet ja niitä kohti sitte yhdessä tai yhdessä tehdään.

Esimerkiksi H5 mukaan yleinen tunnelma luo pohjan mielihyvän kokemiselle, joka puolestaan vaikuttaa motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen. Mielenkiintoinen kokemus tunnelmasta ja mielihyvän tunteesta on se, että haastateltavan työntekijän mukaan tärkeää on tasainen tunnelma. Tästä voidaan päätellä, että hyvä tasainen tunnelma ja mielekäs työ luovat turvallisuutta ja vakautta, kun taas flow:n tunteen ongelmana voivat olla jaksamisen haasteet ja tunnelman ailahtelu ääripäästä toiseen. Hyvän työilmapiirin ja mielekkään työn taustalla on tasainen tunnelma, joka on arkista ja turvallista, mutta samalla tarpeeksi merkityksellistä ja haastavaa.

H5: --Minä aika hyvin pystyn käsittämään ilman sanojaki ne ne mikä se on se tunnelma. Ja se tunnelmahan on se, mikä virittää sen mielihyvän siihen, että sitä jaksat tehdä siellä paikassa työtä ja noin pois päin. Että se on niinku se yks sanotaan se yks tärkeimpiä juttuja on se virkeä tunnelma. Se ei saa olla se, minusta joku flow -sana on ihan sokerihumala sille, että ei se silleen ihan saa mennä överiksi. Mutta semmonen niinku tasanen tunnelma, että tää on niinku hyvä juttu. Se on niinku se ihan olennainen. Ja se tulee ihan sanatta. Että siinä ei tartte tota. Et siinä on kyllä esimiehellä hyvin tärkeä tehtävä luoda se pohja--.

Haastateltavan työntekijän kuvausta esimiehen roolista työympäristön ilmapiirin luojana tukee Harneyn ja Jordanin (2008) tutkimus. Sen mukaan esimiehet vaikuttavat paitsi henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen käytännössä, myös siihen, kuinka työntekijät kokevat työympäristön (Harney & Jordan 2008). Kaikki työntekijät kertoivat yhdeksi isoimmaksi syyksi organisaatiossa pysymiselle hyvät työkaverit ja työilmapiirin. Työilmapiiriin vaikutti myös, että useat työntekijät olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa sen perustamisesta lähtien ja tunsivat siten toisensa lähes seitsemän vuoden ajalta. Aineiston perusteella kohdeorganisaatiossa vallitsi avoin keskustelukulttuuri. Työkavereiden kanssa voitiin käydä läpi niin hyviä kuin huonojakin asioita, sekä onnistumisia ja epäonnistumisia.

H9: --Huomaa, että työkaveri on tehnyt jonkun hyvän kaupan tai ite tekee jonkun hyvän kaupan. Yleensä silleen ku saadaan niinku tehtyä tulosta. Sitten vaikka, että huomataan, että tullaan sunnuntaina, että olipas lauantaina hyvät myynnit. Ehkä semmonen, että on saatu myyntiä, kun se jotenkin on tän koko homman idea. Että

meidän pitäis myydä. Että se on semmonen mikä motivoi. Ja tottakai tosi hyvät työ-kaverit ja on niin pitkään ollut täällä niin paljon tehnyt, niin on jo tosi hyviä kavereitakin tullut, että on niinku viihtyy täällä. Että kiva tänne on aina tulla.

Luottamus koettiin yhtenä tärkeänä osana ilmapiirin rakentumista ja laajemmin työympäristöä. Luottamuksen kulmakiveksi kerrottiin se, ettei asioista juoruilla eteenpäin tai puhuta selän takana.

H1: No ehkä se on se avoimuus sitte. Ja just se, että ollaan hyvää pataa kaikkien kanssa. Tai, että pystyy kysymään kaikilta. Ja ei oo silleen tavallaan pelkoa kysyä mitään ikinä esimiehiltä tai sitte ihan vaikka johtoryhmältä. Että kaikki kyllä vastaa.

H8: --Niin luotto omiin työkavereihin on aika kova, että tiään, että mitä he tekkee. He tietää mitä minä teen. Että silleen, että etenki meillä ku on nyt tällä hetkellä niin pieni osasto, että jokkainen oikeestaan tietää, mitä toinen tekkee.-- Mutta ainakin osaston sisällä toimii luottamus hyvin ja voi niinku kertoo muistakin asioista ku työasioista. Ja mun mielestä se on oikeen hyvä. Sitte jos lähetään siitä eteenpäin, no esimiehet. No mulla on ainaki luotto omiin esimiehiin tosi hyvä. Että mun HR-vastuullinen esimies, niin kyllä mä uskallan sille päin naamaa sanoa, että tää homma ei toimi, tehäänkö jotaki muuta.

Kuten aiemmin käsitelty, avoimuus ja turvallisuus nousivat tärkeänä osana luottamusta. Myös se, että jaetut tehtävät tulee hoidettua, koettiin olevan osa luottamuksen muodostumista. Luottamus välittyi myös työntekijöiden välisenä tehtävien delegoimisena.

H6: No luotto on mulla aika hyvällä pohjalla oikeestaan kaikilla tasoilla, että vielä ei oo ollu tullu mitään semmosta vastaan, että ois tavallaan menny se luottamus. Yleensä jotakin jos sanotaan luvataan aika hyvin se yleensä pitää ja näin, että tota ei oo silleen ongelmaa. Työkavereiden kanssa kaikkien kaa on hyvissä väleissä. Pystyy pyytään apua, auttaan ite aina tarvittaessa, pystyy delegoimaan osastojen ylikin tietyissä asioissa. Ja pystyy luottaan, kyllä ne tekee sen. Eli ne on hyvällä tasolla kaikki.

Yllä oleva haastateltavan sitaatti kuvaa luottamuksen luonnetta sellaisena ominaisuutena, joka voidaan jonkin tapahtuman tai kokemuksen seurauksena menettää. Työntekijöiden välillä oli myös eroja siinä, kuinka he luottavat toisiin työntekijöihin tai toisaalta johtoon. Haastatteluista nousi esiin, että luottamuksen menettämisen taustalla on usein yksittäinen kokemus tai tapahtuma, joka on aiheuttanut luottamuksen puutteen. Tässä korostuu myös luottamuksen yksilöllinen kokemus ja asian henkilökohtaisuus.

H5: --Tästä tulee tästä sitoutumisesta kans, ku se on sinun yks aihe niin just tämä, että kyllä se on se luottamus yks isoja asioita siinä sitoutumisessa ja sitten myös tunnustus, että osa-alueita... Minä en saanut minkäänlaista kiitosta, tunnustusta mistään. Että aina pitkiä päiviä ja tietysti oli, jokaisella on ne omat huonot alueet sitte niitä pitää kehittää. --

H5 koki luottamuksen menettämisen syinä muun muassa tunnustuksen ja kiitoksen puutteen. Osan haastateltujen työntekijöiden kokema luottamuksen puute perustui asioiden salaamiseen työntekijöiltä tai selän takana puhumiseen. H8 koki, että luottamus johtoryhmään oli saanut kolauksen sen takia, että tietoa bonuksien saamisesta ei oltu jaettu työntekijöille tarpeeksi ajoissa verokorttuiu-

distuksia varten, vaikka hänen mukaansa johtoryhmä itse oli tiennyt asiasta jo aiemmin. Tämä koettiin siten, ettei johtoryhmä luottanut työntekijöihin tarpeeksi, että tieto bonuksista olisi jaettu heti tiedon tultua.

H: No mites sitte niinku yritykseen niinku yleisesti, luotatko sää, että työpaikka pysyy ja...?

H8: Ainut on sitte missä se niinku tää luottamus tässä menee, niin on esimerkiksi johtoryhmään, johonka mulla ei oo tällä hetkellä luottoa yhtään.

H: Miksi?

H8: Johtuu siitä, että esimerkiksi tämmönen kun olemme saamassa bonuksia. Niin meidän johtoryhmän jäsenet ovat tehneet verokorttimuutokset noin puolitoista kuukautta sitten. Ja tämä tieto työntekijöille tuli eilen.--

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan yhteenvetona todeta, että luottamus on kahdenvälistä kauppaa, jossa sekä työnantaja että työntekijä rakentavat luottamuksen pilareita vuorovaikutteisessa suhteessa. Rakennusaineista tärkeimpiä ovat avoimuus, rehellisyys, turvallisuus, helposti lähestyttävyyys ja vastuunjako, joita rakennetaan pala palalta. Toisaalta taas luottamuksen voi menettää nopeastikin, jonka seurauksena peruspilarit romahtavat. Haastateltavat kokivat luottamuksen puutteen aiheuttajina selän takana puhumisen, tiedon salailun ja esimiehen kykenemättömyytenä tukea ja kehittää. Vaikka yleisesti luottamus organisaatiossa oli hyvä, kohdeorganisaation tulisi puuttua tällaisiin epäkohtiin ja järjestää erilaisia forumeja ongelmatilanteiden selvittämiseksi. Luottamus vähentää työyhteisössä erilaisten ihmisten välisiä konflikteja ja se toimii ikään kuin öljy lisäten yhteistyön hyötyjä. Luottamuksen rakentamisessa korostuu ryhmän yhtenäisyyden ja jaettujen arvojen merkitys. (Blomqvist 2008.) Useissa tutkimuksissa on tunnustettu luottamuksen merkitys sitoutumiselle. Esimerkiksi Jokivuoren (2002) tutkimuksen mukaan organisaatiositoutuminen oli erittäin voimakkaasti yhteydessä siihen, miten luotettavana johtoa ja lähintä esimiestä pidetään.

Yhteenvetona hyvään ilmapiiriin vaikuttavat muun muassa luottamus, avoin keskustelukulttuuri, koko kohdeorganisaation yhteinen bonusjärjestelmä sekä työntekijöiden persoonallisuus ja kiinnostus toimialaa sekä työtehtäviä kohtaan. Ruohotien (1998, 68) mukaan yhteistoimintaan perustuvat järjestelyt herättävätkin sisäistä motivaatiota paremmin kuin kilpailua suosiva ympäristö. Ilmapiiri on sekä organisaatiokulttuurin ilmentymä että osittain myös sen seuraus, joka muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, minkälaisista organisaatiossa on työskennellä. Tähän vaikuttavat erityisesti työpaikan sosiaaliset suhteet ja johtaminen. (Viitala 2015, 18.) Siten voidaan tehdä johtopäätös, että kohdeorganisaatiossa vallitsee myönteiseksi koettu organisaatiokulttuuri, joka on paitsi johtamisen seurausta, myös hyvistä sosiaalisista suhteista muodostuva.

**Tasa-arvo ja tasapuolisuus.** Haastatteluissa työntekijät kertoivat, ettei kehtäin työntekijää nosteta "jalustalle" sen enempää kuin muitakaan. Tästä voidaan myös päätellä, että tasapuolinen kohtelu on laajemmin yhteydessä myös työntekijöiden väliseen hyvään työilmapiiriin. Työntekijät kuvailivat, etteivät he koe olevansa erityisasemassa. Osasta työntekijöistä tuntui, että he ovat korvattavissa eikä yritykselle ole merkitystä, kuka työn tekee. Haastateltujen työntekijöiden kokemukset siitä, että kaikkia kohdellaan samalla tavalla viittaavat



toisaalta tasapuolisuuteen ja tasa-arvoiseen kohteluun, mutta toisaalta ne heittäivät ajatuksia siitä, osoitetaanko yksittäisille työntekijöille organisaation suunnalta riittävästi arvostusta.

H: Miten sää sitte koet, että tää organisaatio välittää susta ja niinku arvostaa sun panosta?

H4: Pakko ku mä pidän niin suurta meteliä myös minusta [naurua]. Niin siis enhän mä nyt oo täällä yhtään, siis samalla rivillä ku kaikki muutki. Ihan siinä. Että tietyllä tapaa mä en, mä niinku koen, että mä oon ihan samaa massaa ku kaikki muutki täällä näin ja muhun suhtaudutaan samalla tavalla ku kaikkiin muihinkin täällä ja se on se kohdeorganisaation\* tapa. Meillä on nyt tällanen toimintatapa ja kaikki toimivat näin ja muuta. En mä niinku nää, että muhun suhtaudutaan mitenkään erityisesti täällä näin.

Toisaalta organisaation suhtautuminen työntekijöihin tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti aiheutti työntekijöissä huolta siitä, huomioidaanko ja arvostetaanko kaikkien työntekijöiden työpanosta tarpeeksi, varsinkin ellei työntekijä itse tuo sitä esille.

H4: - - Mut nää tämmöset niinku työtehtävät. Ne on ehkä ne eniten, ne työtehtävät on niinku se mikä itellä ja muillaki aiheuttaa sitä tyytymättömyyttä. Että kun meillä on ihmisiä, jotka on paljon täällä talossa ja ihmisiä, jotka on kakstoista tuntisia, niin sit ne ketkä on paljo niin tottakai se työmäärä on niille isompi. Ne on siellä koko ajan. Mutta ku välillä tuntuu, että sä saat samaa palkkaa, mutta se vastuu on isompi. Et niinku et osa ihmisistä tekee niska limassa tuolla hommia, ei kerkee kaikkee tehdä ja oot niinku koko ajan menossa ja osa kerkee kaivella nenäänsä tuolla info-tiskillä sitte. Että onhan se ihmisistäki kiinni, toiset meistä on aktiivisempia ja toiset käy täällä sitä varten, että saa vähä palkkaa, että pääsee niinku maksaan vuokraa. Mutta se on niinku enemmän se, että sit pitäis niinku kullekin ansionsa mukaan niinku sitä. Että huomioida niitä ihmisiä ketkä oikeesti tekee täällä tosi paljon. Koska täällä on ihmisiä ketkä niinku, en puhu itestäni, vaan nään ympärilläni ihmisiä, jotka ottaa tosi paljo vastuuta, tekee tosi paljo töitä ja ne ei saa siitä mitään, niinku hyvä että kiitosta koskaan. Niin tuota se on se mitä pitäis oikeesti kehittää ja huomioida. Että jollain tavalla huomata ne ihmiset kanssa. Että kaikki ei sano ääneen välttämättä sitä kaikkee mitä ne tekee. Niin tuota se on ehkä se iso asia.

H: Kyllä. Mites susta tuntuu sitte, että tää firma välittää susta ja arvostaa sun työpanosta tälle yritykselle?

H10: No. No en mä usko, että se arv...välittää musta niinku silleen, että ihan sama kuka tässä olis töissä. Mut ehkä just silleen, että esimies on aina ilonen ja työkaverit ja muut. Ja saa hyvää palautetta.

Eniten epätasa-arvoa koettiin työntekijöiden ja esimiesten välillä. Pari työntekijöistä koki "erilaisen" persoonallisuutensa, kuten esimerkiksi äkkipikaisuuden tai valtavirrasta poikkeavien mielipiteidensä, olevan este esimiesasemaan ylentymiselle. He kokivat painetta siitä, että heidän tulisi muuttua voidakseen nousta esimiesasemaan.

H3: No ku mua naurattaa ne teesit mitä täällä on, että uskalla olla erilainen ja siis voi terve, ei se kyllä ihan silleen mene kuitenkaan. Muista olla samanlainen.

H8: Että mulle on sanottu, että jos sä haluat, nii sun pitäis käyttäytyä vähän eri tavalla. Mä oon että no hittolainen, että kohdeorganisaation\* arvoihin kuuluu uskallus olla erilainen. Ja satavarmana uskallan olla. Sen kyllä tiedostan, että uskallan sanoa ääneen, uskallan tehdä asiat eri tavalla. Mutta sitte meiän johto ei uskalla olla erilainen. Että he uskaltaisivat ottaa erilaisia esimiehiä.

Osittain ongelmallisena haastateltujen keskuudessa koettiin myös se, että kohdeorganisaatiossa työntekijöitä pyritään kehittämään tarjoamalla heille erilaisia esimiespaikkoja, jolloin erilaisia väliportaan esimiehiä on suhteessa paljon ja osastot ovat pieniä. Tämä aiheutti epätasa-arvon tunnetta työntekijöissä erityisesti työtehtävien ja työaikojen suhteen. Kohdeorganisaatiossa oli jaettu muutama kuukausi ennen haastatteluja uudet esimiesroolit osastoittain, nimeltään "teamleader", jonka tarkoituksena on olla osaston esimiehen niin sanottu oikea käsi. Muutamat haastateltavat kokivat teamleader-roolit epäselvinä ja epätasa-arvoisina erityisesti siksi, että useat teamleaderit olivat tulleet uutena osastolle ja työntekijät kokivat tekevänsä heidänkin työtehtäviään ja käytännössä olevansa vastuussa asioista, joista eivät saa ylimääräistä palkkaa tai jotka eivät todellisuudessa kuuluisi heille.

H4: Siis mulla on vastuuta kyllä. -- Mutta sitte taas on se, että jotain juttuja on sellaisia, että oikeesti mä, mä teen enemmän ku mitä mun työsopimuksessa ja palkassa lukee. Että välillä tuntuu, että no, eilen just keskusteltiin tässä, että sen jälkeen ku on tullu uudet esimiehet niin tuntuu, että munki työmäärä kasvo. Enkä mä ole esimies.

H8: --Mutta sitten ku alkaa menemään alaspäin portaikkoa eli hierarkiaa, niin siellä ne vastuunjaot on ihan sekasin tällä hetkellä.

H: Okei. Tarkentaisitko sää sitä vähän?

H8: Esimerkiksi nyt on meille tullut uusi tällöinen väliporras kuin teamleader yläkertaan. Niin teamleadereitten roolit, mitä he tekevät, on aivan sekasin. Ne ovat tommosia pikkupomoja, mitkä häärii, joilla on pikkusen enemmän valtaa ku normaaleilla työntekijöillä, nostavat vähä enemmän palkkaa. Mutta todellisuudessa, että mitä he tekkee, kenelläkään ei oo käsitystä.

Sitaatit kuvailevat teamleadereiden roolien epäselvyyttä, joiden työtehtävät sekoittuvat todellisuudessa niin sanottujen tavallisten työntekijöiden työtehtäviin. Muutamista haastatelluista tuntui, että teamleaderit ottavat ikään kuin rusinat pullasta nostaessaan parempaa palkkaa ja tehdessään parempia työvuoroja, vaikka he "tavallisina" työntekijöinä katsovat teamleadereiden perään ja tekevät heidänkin työtehtäviään.

Tasa-arvon aihe on ristiriitainen, sillä toisaalta tasa-arvoa ja tasapuolisuutta arvostettiin ja sen ymmärrettiin vaikuttavan tyytyväisyyteen organisaatiota kohtaan, mutta toisaalta esimerkiksi tasa-arvoiset palkat kaikkien työntekijöiden kesken aiheuttivat joissakin työntekijöissä tyytymättömyyttä. Tasa-arvoisilla palkoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijöille maksettavaa kaupan alan TES:in mukaista palkkaa, joka perustuu kokemusvuosiin. Työntekijöiden palkoissa ei ole neuvotteluvaraa, kun taas esimiesten palkat ovat neuvoteltavissa. Vaikka esimiesten isompi valta ja vastuu ymmärrettiin, aiheutti tunne siitä, että esimiehet voivat vaikuttaa tekemiinsä työvuoroihin ja palkkaan toisin kuin työntekijät, joissain työntekijöissä tyytymättömyyttä. Tässä oli havaittavissa myös osastokohtaisia eroja siinä, kuinka paljon esimiehet tekevät iltä-, välivuoroja ja töitä viikonloppuisin. Samoin asiaan vaikutti osaston koko, miten vuorot jakautuivat. Tutkimuksessa ilmapiirin ja työympäristön tärkeää merkitystä sitoutumisen kehittymiselle tukee myös Chalofskyn ja Krishnan (2009) tutkimus, jonka mukaan organisaation työntekijää tukevan työympäristön ja organisaatiositoutumisen välillä on tutkittu olevan positiivinen yhteys.

Kaiken kaikkiaan työntekijät kokivat työympäristön erittäin myönteisenä, johon vaikuttivat turvallisuus, ilmapiiri sekä tasa-arvoon ja tasapuolisuuteen perustuva kohtelu. Myös Blomin ym. (2006, 195) mukaan työntekijät kiinnittyvät vahvemmin työpaikkaansa vakaisissa organisaatioissa. Näillä tekijöillä voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus työntekijän organisaatioon sitoutumiselle.

#### 4.2.4 Organisaatioon sitoutuminen ja työn ominaisuudet

Olen jakanut työn ominaisuuksien alle työtehtävien mielekkyyden ja työn sopivan haasteellisuuden, joita käydään läpi seuraavaksi. Ruohotien (1998, 70) mukaan vaihteleva, haasteellinen, mielenkiintoinen ja luova työ motivoivat työntekijää.

*Työtehtävien mielekkyys.* Osalla ei ollut ollut vielä palavaa kiinnostusta alaa kohtaan hakuvaiheessa, mutta usean työntekijän kohdalla kiinnostus työtehtäviä ja alaa kohtaan oli kasvanut organisaatiossa työskentelyn myötä. Vaikka työntekijät eivät olleet erityisen tyytyväisiä palkkaansa, välittyi heidän mielenkiintonsa ja intonsa työtä kohtaan heidän puheistaan, jota selittää sisäinen motivaatio. Taustalla vaikuttavat työntekijän ja yrityksen arvojen ja tavoitteiden yhteensopivuus. Tällaisia piirteitä olivat työntekijöiden asiakaspalveluhenkisyys, oma-aloitteisuus ja kyky itsensä johtamiseen, sekä yleinen kiinnostus alaa kohtaan.

Useat kohdeorganisaation työntekijät kuvailivat itseään tunnolliseksi työntekijäksi, joka antaa itsestään paljon työllensä ja asiakkaille. Toisaalta tämä työlle omistautuminen ja täydellisyyden tavoittelu voi asettaa haasteita jaksamiselle. Toisaalta taas asiakaspalvelutyössä välttämättömät taidot, kuten tietynlainen empaattisuus ja asiakaspalveluhenkisyys ovat rekrytoinnin näkökulmasta persoonallisuuden piirteitä, joita kaupan alan työntekijöiltä haetaan.

H3: Mä oon niin lapsellinen, että siis musta on aina vaan niin ihanaa ku tulee jotain uutuuksia ja tälleen, että ooo [äännähdys] mikä täältä paketista paljastuu. Et se on se ikuinen joulu.

H10: No mä pääsen hyödyntään mun osaamista just tuolla osastolla. Mä oon tosi semmonen tarkka ja täydellisyyden tavoittelija. Haluan, että kaikki on suorassa rivissä ja näyttää hyvältä ja ei repsota ja muuta niin sitte mä siellä harrastan sitä paljon. Ja mä tykkään ihmisiä perehdyttää ja kouluttaa, niin mä pääsen siinä niinku irti.

Motivaatio ja sitoutuminen välittyivät työntekijöiden kokemasta tunteesta, että töihin on kiva tulla ja työtehtävät koetaan mielekkäinä ja tarpeeksi monipuolisina. Työtä kuvaillaan myös innostavaksi. Esimerkiksi se, ettei myyjän työtehtäviin organisaatiossa kuulunut aggressiivinen myyminen ”väkisin”, koettiin positiivisena. Tämä taas linkittyy laajemmin organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Haastatellut kokivat työtehtävät monipuolisina ja mielekkäinä, sillä työtehtäviin kuului erilaisia tehtäviä laidasta laitaan, kuten esimerkiksi suunnittelua, tuotteiden tilaamista ja täyttöö, asiakaspalvelua ja myyntiä. Eri osastoilla erilaiset järjestelmät ja tuotteet, sekä tietyn osaston luonne loivat monipuolisuutta tehtäviin. Haastateltavat pitivät yrityksen tuotteita ja laajemmin arvoja ja

päämääriä sellaisena, joihin he itse uskovat. Siten myös tuotteiden ja palveluiden myyminen koettiin mielekkäänä ja innostavana.

H: Mikä sun työssä on parasta?

H9: Jaa. No varmaan semmoinen monipuolisuus ja semmoinen, että ei tarvi olla yhdessä paikassa koko ajan.

H8: Kyllä. Ja siis ehkä se on kaikesta mistä se johtuu, että se on innostavaa se työ. Eli se on semmosta monipuolista. Että ite mulle on tullu niitä työtarjouksia muualta, mutta ku se on pelkkää myymistä niin ei mua oikeestaan kiinnosta se.

H10: --Ne kaikki tuotteet on semmosia, mitä on oikeesti kiva myydä asiakkaille. Ja ei siellä oikeestaan oo mitään semmosta, josta en tykkäis, mitään asiaa. Tietenki jotku rutiinit voi olla tylsempiä ku toiset, mutta se on mielekästä. Ja mä lähen mielelläni töihin.

Aineiston perusteella työntekijät vaikuttavat olevan sitoutuneita kohdeorganisaatioon ennemmin kuin ainoastaan työhönsä tai uraansa, sillä osa työntekijöistä oli hakenut organisaatioon töihin nimenomaan yrityksen eikä työtehtävien takia ja useimpien työtehtävät olivat vaihtuneet siitä, mihin osastolle he alun perin olivat hakeneet yritykseen töihin. Työtehtäviä kuvaillessa niitä myös peilattiin usein organisaation arvoihin.

*Työn sopiva haasteellisuus.* Kohdeorganisaation työntekijät kokivat, että työ tarjoaa heille sopivasti haasteita. Työtehtäviin koettiin saavan apua tarvittaessa ja jos jotain ei tiennyt, oli muilta helppo kysyä. Työntekijät kokivat, että he saavat kohdeorganisaatiossa tarpeeksi vastuuta. Sutelan ja Lehdon (2014) mukaan vaikutusvalta työn eri osatekijöihin ja työn sisältöön lisäävät sitoutumista. Haastateltavat työntekijät kuvasivat, että vastuuta saa niin paljon kuin sitä haluaa ottaa. Esimerkiksi keittiöosastolla koettiin, että haaste ja mielekkyys synnyivät siitä, että tuotteet ja palvelu ovat tärkeitä asiakkaalle, mutta myös arvokkaita yritykselle, joten osastolla työskentely koettiin vastuulliseksi.

H: Ja vielä vähän eritellään, niin mitkä asiat ne on, jotka saa sut oikeen innostuun erityisesti siinä työssä?

H6: No siinä on se haaste. Siinä pitää olla hirveen tarkkana monissa asioissa. Ihan hirveen paljon pitää tietää kaikkee. Että siinä jos töpeksii niin se voi tulla kalliiks kaille. Että siinä on se tietty vastuu. Varsinkin esimerkiksi mittatilaustasoja jos joku piirtää ja tasolla voi olla hintaa kolmetonnia, näppäilyvirhe ja se on kymmenen senttiä liian lyhyt, niin niillä ei tee sen jälkeen yhtään mitään. Siinä on se vastuu tietyllälailla. Ja sitte kuitenkin se, että ne on isoja asioita ihmisille, niin se on kiva olla tavaltaan osa sitä. Et pääsee sitä suunnittelemaan. Jotenki sitä on vaikee eritellä, mutta tuo on vaan, mähän tykkään.

Useampi työntekijä nautti nopeatempoisesta asiakaspalveluympäristöstä ja osa mainitsi nauttivansa erityisesti työvuoroista viikonloppuisin, koska silloin myymälässä oli enemmän asiakkaita kuin arkena.

H8: --Niin niin sitte ku sen pitää olla vähä niinku semmoinen koko ajan stressitila, että mä oon niinku parhaimmillani.

H3: --En toivo viikonloppuvapaita, koska mä tykkään olla viikonloppuisin töissä. Myös palkan suhteen, koska silloin saa parempaa palkkaa. Ja sitte se, että musta on ihana ku on paljo ihmisiä. Asiakkaita. Se tuntuu mielekkäältä se työ.

H1: Viihdyn nykyisessä työssä. Ja se just, että kuitenkin sitä haastetta on. Ei oo mitään unelmaa, että pitäis olla jossain [muualla].

Toisaalta organisaation on huolehdittava, että kiire ja haasteelliset työtehtävät ovat työntekijän hallittavissa ja osastoilla on tarpeeksi työntekijöitä. Tuloksia tukevat aiemmat tutkimustulokset. Ruohotien ja Hongan (2002, 144-145) kannustavaa työtä luonnehtivat ominaisuudet ovat työn vaatimien taitojen moninaisuus, työtehtävien sisällön mielekkyys, työn merkityksellisyys, mahdollisuus itsenäiseen toimintaan ja palaute työn tuloksista. Työn ominaisuudet vaikuttavat työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen sekä poissaoloihin ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Ruohotie & Honka 2002, 144-145.) Myös Mathieun ja Zajacin (1990) tutkimuksen mukaan työtehtävien monipuolisuuden ja työn autonomisuuden todettiin vaikuttavan organisaatiositoutumiseen.

#### 4.2.5 Organisaatioon sitoutuminen ja kehittyminen

Olen jakanut kehittymiseen liittyvät asiat alla oleviin teemoihin ja ominaisuuksiin, joita ovat uusien työntekijän perehdyttäminen, koulutukset, kehittymisen seuranta ja jatkuva oppiminen, joiden koettiin vaikuttavan työntekijän sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa.

*Uusien työntekijöiden perehdyttäminen.* Haastateltujen työntekijöiden mukaan etenemis- ja kehittymismahdollisuudet vaikuttavat tyytyväisyyden tunteeseen ja sitoutumiseen yhtenä osana kokonaisuutta, joiden merkitys korostuu erityisesti työntekijän perehdytysvaiheessa. Yksi tärkeä keino sitoutua yrityksen arvoihin ja toimintatapaan ovat kohdeorganisaation kummiohjelma ja perehdytys uusille työntekijöille. Kummiohjelmassa pidempään yrityksessä ollut työntekijä kummittaa uutta tulokasta tietyn materiaalin perusteella ja toimii uuden työntekijän tukena. Myös Viitalan (2013, 194) mukaan uuden työntekijän perehdyttämisessä kummi voi seurata perehdytyksen etenemistä ja samalla tukea uuden työntekijän sosiaalistumista uuteen työpaikkaan. Tätä voidaan verrata myös mentorointiin. Ruohotien (1998, 119) mukaan mentorointi hyödyttää myös kokeneita työntekijöitä, sillä mentorointi kasvattaa omanarvontuntoa, motivaatiota ja arvostusta organisaatiossa. Useampi haastateltavista työntekijöistä oli ollut viime aikoina kummina ja koki sen pääasiassa mieluisana keinona tutustua uusiin työntekijöihin ja opettaa heille tietyt tavat toimia.

H9: Hyvänä juttuna mun mielestä, että kyllä mä niinku tykkään siitä, että opettaa ja oon saanut kuitenkin ihan kehuja siitä, että rauhallisesti ja silleen aika selkeesti opetan. Kun oon ehkä saanut, ku oon ollut siinä toisessa roolissa, että mua on opetettu, niin oon sitten aina... Kun mä oon vähän semmonen, että haluan, että hirmuselkeesti kerrotaan kaikki ja ei jää mitään niinku epäselväksi. Niin sitten ku ite ollut siinä roolissa niin helpompi sitten olla siinä opettajan roolissa kun tietää minkälaista se on. Saaha palijon uutta tietoo. Niin tota noin niin joo, oon kyllä tykännyt.

Yhtenä konkreettisena keinona innostaa yrityksen kulttuuriin työntekijät mainitsivat perehdytyksen, jota kuvailtiin jopa aivopesuksi tai hurmukseksi myönteisessä mielessä. Ennen kyseisen kohdeorganisaation avaamista työntekijät

olivat toisessa organisaation yksikössä perehdytyksessä, johon kuului muun muassa yrityksen historiaan ja toimintatapoihin sekä arvoihin tutustuminen.

H: Minkä sää koet vaikuttavan, että työkavereiden kaa tulee niin hyvin toimeen?

H9: No ehkä ne on samanhenkisiä, että sitte sillon ku aloitettiin niin oli semmonen vähä enempi aivopesuviikko varmaan, että katottiin kaikki semmoset videot perustajasta [nimi poistettu] ja näin. Sitte niinku tuli se samanhenkisyys siinä. Ja sitte aika hyvin on noi rekryt mun mielestä onnistunu, mitä on miettinyt. Että sitte ku meille hakikin sillon alussa ihan älyttömästi porukkaa ja otettiin se parisataa niin tosi hyviä ihmisiä. Että jotenki HR-osasto osaa hommansa ja sitte meiltä on myös lähtenyt ihmisiä ja mää oon sitte miettinyt, että ehkä ne ei sopinut tähän meidän kohdeorganisaation\* hommiin. Että mun mielestä tosi tärkeä rooli tuolla HR:llä ja esimiehillä, että valitaan uusia ihmisiä ja mitenkä ne koulutetaan, että ...

H5: No sillonhan niitä käytiin läpi ja oli kaikkia koulutuksia ja nehän oli semmosta vähä hurmosta se homma. --

Haastattelujen perusteella erityisesti perehdytysvaiheen merkitys korostui uuden työntekijän sitouttamisessa. On tärkeää, että uutena työntekijänä yksilö perehdytetään tarpeeksi hyvin yritykseen ja sen toimintatapoihin, eri työkaluihin ja että tämä tuntee saavansa tarpeeksi tukea ja koulutusta uusia työtehtäviä varten. Tämä antaa myös eväitä myöhemmälle kehittymiselle ja uralla etenemiselle yrityksessä. Tuloksen perusteella työntekijän sitouttaminen on tärkeää heti työsuhteen alusta lähtien, toisin kuin Cohen (2007) toteaa tutkimuksessaan. Sen mukaan työntekijöiden korkeampien tarpeiden tyydyttämisen tärkeys korostuu erityisesti työsuhteen myöhemmissä vaiheissa (Cohen 2007).

*Kehittymisen seuranta.* Kohdeorganisaatiossa kolme kertaa vuodessa järjestettävät kehityskeskustelut ovat systemaattinen keino edistää ja seurata työntekijöiden kehittymistä, sekä antaa palautetta. Yleisesti kehityskeskustelut järjestetään kolme kertaa vuodessa, mutta parin työntekijän kohdalla osa keskusteluista oli jäänyt pitämättä esimerkiksi esimiehen vaihtumisen vuoksi. Myös tässä oli huomattavissa osastokohtaisia eroja siinä, miten tärkeinä kehityskeskusteluja pidettiin.

H: Kuinka usein niitä kehityskeskusteluja pidetään?

H2: No nykyään se menee, että ne on kolme kertaa vuodessa. Ennen ne oli yks kerta vuodessa. Mutta nyt ne on tuota. Itseasiassa tänään on kehityskeskustelun toinen osa. Ne on nyt pilkottu sillain vähäsen helpommin ja paremmin seurattavaksi.

H: Koetko, että se on hyvä juttu?

H2: Kyllä, mun mielestä joo. Mä tykkäsin, että se on pilkottu sillain, että ei tunnissa yritetä tai kahdessa tunnissa yritetä koko vuoden kaikkea mahdollista käydä, että on vähän helpommin omaksuttavissa ja....

Esimerkiksi H10 kuvasi kehityskeskustelua hyödylliseksi kehittymisen apukeinoksi esimiehen listaamien konkreettisten kehittymistavoitteiden vuoksi. Samoin sen, että työntekijä tunsi saavansa vastuuta, koettiin kehittävän työntekijää eteenpäin.

H: Kyllä. Mites sitte kehittyminen, että miten sua kehitetään ja kuinka sitä seurataan?

H10: No mulle annetaan vastuuta. -- Eli anto mulle tosi selkeet, kehityskeskustelussa nyt, mikä oli nyt syksyllä, niin tosi selkeet tavoitteet ihan niinku kirjotti lauseita, että jos haluat saaha tämän hyvän arvosanan tästä, niin sä oot hoitanut tässä asiassa näin ja sit jos oot keskinkertanen niin sä oot tehnyt näin, että tosi helppo, että mä vaan va-

litsen mihin mä ite pyrin ja sitte teen niin. Ihan tosi selkeet tavoitteet. Ja annetaan vastuuta, että voitko sä nyt hoitaa tän asian ja katot kaikki mitä siihen liittyy ja sitte...

Vaikka haastateltavien välillä oli eroja, kuinka hyödyllisenä esimiehen kanssa pidetyt kehityskeskustelut koettiin, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että sitoutumiseen vaikuttaa tunne siitä, että voi käyttää osaamistaan hyödyksi ja saada tarpeeksi tukea esimieheltä, jonka avulla työntekijää kehitetään entistä paremmaksi nykyisissä tehtävissä ja toisaalta eteenpäin myös uusia tehtäviä ajatellen. Haastatellut kokivat tärkeänä, että esimiehen kanssa voidaan jutella kehittymisestä myös ilman virallisia keskusteluaikoja, kuten esimerkiksi työn ohessa. Toisaalta virallisten kehityskeskustelujen runko auttaa ja haastaa miettimään työntekijän omia tavoitteita.

**Jatkuva oppiminen.** Osana kehittymistä ja oppimista kohdeorganisaatiossa mainittiin myös mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Haastateltujen työntekijöiden koulutustausta vaihteli paljon, mutta sillä ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä sitoutumiseen tai uraan kohdeorganisaatiossa. H10 kuvaa pääsyään yritykseen ja saamaansa työtehtävää ilman aiempaa vastaavaa työkokemusta yrityksen tapana toimia ja antaa vastuuta. Hän kokee, että yrityksessä ratkaisee asenne meriittien sijaan, minkä hän kokee olevan positiivinen asia. Tämä myös mahdollistaa uuden oppimisen ja työn sopivan haasteellisuuden.

H10: --Et silleen mulla on vähä huono työkokemus. Tai niinku työhistoria

H: Sait kuitenkin niinku vastuuta heti alusta asti?

H10: Niin. Se on vähän jännä. Mut ehkä se jotenki, kohdeorganisaatiossa\* ratkasee asenne eikä sit ne meriitit, mitä sä osaat oikeesti.

Jatkuva oppiminen ei aina tarkoita suoraan uralla ylöspäin menemistä, esimerkiksi siirtymällä esimiestehtäviin, vaan se on ennemminkin omien työtehtävien entistä paremmin tekemistä, omalla osastolla vastuunoton kasvattamista ja erilaisten tilanteiden hallitsemista entistä paremmin, kuten esimerkiksi asiakkaiden vaihtelevien tarpeiden ja mieltymyksiensä tunnistamista.

H1: Mm.. No ehkä just se, että tavallaan osastolla on kuitenkin sitte, vaikka on ne tiettyt säännöt, niin kuitenkin sitä vapautta on tehdä niitä asioita. Ehkä kannustetaanki sitä esimieheltä, että voi...

H: Voi tehdä päätöksiä?

H1: Kyllä

H: Kyllä. Ja tuntuuko susta, että on vielä opittavaa tässä yrityksessä ja siinä sun työssä?

H1: No kyllä. Et tavallaan aina voi tehdä paremmin vielä. Ja tuotteita tulee koko ajan lisää. Ja ehkä just se, vaikka suunnittelukohteet on ehkä yks semmonen, tavallaan missä pystyy kyllä kehittymään.

H9: --Että haluan koko ajan tehdä ja oppia uutta. Jossain vaiheessa sitte ehkä olla esimiehenä jossaki muualla osastolla.

H4: Mä haen tällä hetkellä sitä paikkaa, että onko se tuolla myynnissä, onko se mahdollisesti oven tällä puolella jossain [toimisto] tehtävissä. Multa joskus [henkilön nimi poistettu] kysy, että haluatko sä olla ammattilainen tai niinku esimies vai asiantuntija niin se oli tosi paha kysymys, että haluanko mä oikeesti olla esimies vai haluanko mä olla asiantuntija. Mä silloin [henkilön nimi poistettu] sanoin, että mä haluan vaan olla niin helevetin hyvä omassa hommassa, että kaikki tietää.

Yllä olevat sitaatit kuvaavat hyvin työntekijöiden kokemuksia siitä, että osana sitoutumista uuden oppiminen ja kehittyminen on omien työtehtävien jatkuvaa opettelua ja niiden suorittamista mahdollisimman hyvin. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä ei sanonut suoraan tavoittelevansa tulevaisuudessa esimiestehtäviä. Esimiestehtävien ajateltiin olevan yksi mahdollinen tulevaisuuden kehityssuunta, mutta olennaista oli tehtävien mielekkyys ja sopiva suhde vastuun saamisen ja vastuun jakamisen suhteen. Vaikka esimiestehtävät koettiin osittain selkeänä uran jatkumona, epäili ainakin kolme kymmenestä joko omaa jaksamistaan tai persoonansa sopivuutta esimiestehtäviin. Esimiestehtävien lisäksi oppimista ja kehittymistä koettiin organisaatiossa voivan toteuttaa esimerkiksi erilaisten kouluttajan tehtävien, eri osastolle siirtymisen tai erilaisiin projekteihin hakeutumisen kautta. Kohdeorganisaation koettiin tarjoavan yleisesti mahdollisuuksia oppia uusia asioita. Esimerkki osaston vaihtamisesta oli muutaman työntekijän kuvailema kesävaihto, jonka kautta he olivat vaihtaneet osastoa ensin kesän ajaksi ja myöhemmin kokonaan tai osittain. Globaali kohdeorganisaatio mahdollistaisi työntekijöille myös uramahdollisuuksia muissa kaupungeissa tai maissa, mutta yksikään työntekijöistä ei tällä hetkellä ollut valmis vaihtamaan yksikköä. Silti mahdollisuuden nähtiin olevan olemassa, mikä koettiin positiivisena.

H: Vielä siitä nyt tarkemmin, että miks sää haluat olla töissä just tässä yrityksessä?

H9: No jaa. Enpä oo kertaakaan kattonu muita työpaikkoja ku oon täällä alottanut, että en oo ees miettinyt vaihtaa. Ku oon viihtynyt niin hyvin ja kuitenkin, että näitä [yrityksen nimi poistettu] on enemmän Suomessa ja että jos haluaa jossain vaiheessa muuttaa tai hakea jotain muita hommia niinku [yrityksen] sisällä niin se niinku tuntuu, että niistä on koko ajan ilmoitetaan uusista työpaikoista ja projekteista. Ja että ei oo semmonen olo, että tarvis, vaikka on tehnytkin nyt sammaa hommaa pitkään. Mutta ois, jos haluais niin varmasti ois niinku vaihtoehtoja niinku muitakin hommia tehdä täällä yrityksessä. Että se niinku ehkä kannustaa olemaan täällä ja on ne mahdollisuudet, jos vaan ite haluaa. Ja ei, ei jotenki jos töissä viihtyy näin hyvin niin miks pitäis ees miettiä muita yrityksiä tai silleen, että niin...

Samassa yksikössä pysyminen voi jarruttaa tiettyjen erityisesti esimiespaikkojen saamista vähäisen vaihtuvuuden vuoksi, mutta toisaalta, kuten yllä mainittu, koettiin eri osastojen ja projektien tarjoavan etenemismahdollisuuksia. Työntekijät kuvasivat heidän tyytyväisyytensä ja sitoutumiseensa vaikuttavan muun muassa alun perehdytysvaihe, kehittymisen seuranta ja palaute sekä jatkuva oppimisen mahdollisuus, joista esimiestehtävät ovat vain yksi osa. Erilaisten vastuutehtävien jakaminen osastoilla, koulutusten, osaston vaihdoksien ja projektien koettiin yleisesti luovan työtehtäviin mielekkyyttä ja monipuolisuutta. Useissa tutkimissa on löydetty työntekijöiden sitoutumisen ja kehitysmahdollisuuksien välinen yhteys. Glissonin ja Durickin (1988) tutkimuksessa vahvistettiin, että sitoutumisella ja työntekijöiden kouluttamisella on positiivinen korrelaatio keskenään. Myös Paulin ja Anantharamanin (2003) tutkimuksessa löydettiin henkilöstön kehittämiseen liittyvillä muuttujilla olevan voimakas positiivinen yhteys sitoutumiseen, joita olivat urakehitys, kehityksen arviointi, kokonaisvaltainen koulutus ja työntekijäystävällinen työympäristö. Tässä tutkimuk-



nessa nousi esiin työntekijän kehittymisen teema ja yleisesti työntekijäystävällinen ympäristö.

#### 4.2.6 Organisaatioon sitoutuminen ja palkka ja etuudet

Mielenkiintoista tutkimuksessa oli, että kaikki haastateltavat kokivat palkkansa liian alhaisena. Kohdeorganisaation ei kuitenkaan koettu voivan vaikuttaa epäkohtaan, sillä palkat määräytyvät kaupan alas TES:in perusteella. Työntekijät kokivat, että ongelma liittyy alaan, ei kohdeorganisaatioon. Lisäksi asiaan vaikuttaa se, ettei organisaatiossa ole henkilökohtaista provisiopalkkausta, joka puolestaan koettiin positiivisena asiana. Koko myymälän yhteisen vuosibonuksen koettiin lisäävän työntekijöiden yhteistyötä ja edistävän avointa ilmapiiriä. Toisaalta on tärkeää, että työntekijät saavat tarpeeksi hyvin kohdistettua palautetta työnsä tuloksista. Henkilökohtaisen provisiopalkan uupuessa, korostuu muiden palautemallien merkitys. Suoritukseen liittyvä palaute voi olla esimerkiksi esimiehen suora tehtäviin kohdistuva sanallinen palaute. Kuten aiemmassa luvussa käsitelty, aiheutti se, että esimiehillä on oikeus vaikuttaa palkkaansa, joissain työntekijöissä tyytymättömyyttä.

H8: Ei. Se on tässä firmassa on paha puoli se, että kun jos sä oot esimies, niin sulla on määrämöisvalta omaan palkkaas. Mutta jos sä oot työntekijä, niin sulla ei oo minkään näköistä.

H: Kyllä. Toi niin niin, mites sitten yleisesti ootko sää tyytyväinen niinku tähän palkkaukseen ja jos mietitään ihan rahallisia etuja?

H6: Aina tietenkkin vois saada enemmän ja onhan se ihan fakta, että tällä alalla peruspulliaainen ei ihan hirveesti tienaa. Eli eihän tää tes:in mukainen palkkaus oo mikään ihan hirveän suuri. Yleisesti ottaen kaupan alalla, se ei oo niinku kohdeorganisaation\* ongelma. Vaan se on kaupan alan ongelma. Pitäs olla vähä tuolla niinku korkeammalla tasolla, että sitte alkaa enemmän tienamaan. Tottakai toivois enemmän. Öö, sinänsä ei palkkaus oo mikään ongelma. Et on, vähä vähäseksi tää jää, mutta toisaalta sen verran mielekästä tää työ, että ainakin vielä toistaseksi ihan mielellään tekee.

H2 koki, että lauantailisä ikään kuin korvaisi menetettyä perheaikaa viikonloppuisin. Myös tämä on alakohtainen ongelma eikä kohdeorganisaation koettu voivan vaikuttaa asiaan.

H2: Öö no kyllä sillä niinku pärjää kyllä sillä hyvin tullee, mutta kyllä se välillä on semmonen, että oon taas lauantait töissä ja ei tuu ku se peruspalkka ja perhe on kotonä. Ja välillä tulee tietenkki semmoinen, että ois kiva ku ois vähän isompi palkka esimerkiksi lauantaina, että se jotenkin korvais sitä menetettyä perheaikaa. Mutta tota se on vaan totuttava. [naurua]

H: Koetko, että se palkkaus suhteessa sun työpanokseesi on kohillaan vai onko se just...?

H2: Öö no kyllä se ehkä sais olla vähän isompi kun me niin paljon kuitenkin tehdään. Se on hirveä määrä mitä yks ihminen joutuu siellä tekemään. Niin ehkä vois olla vähän vielä parempi. Ei ehkä kohtaa sitä.

H: Onko siitä pystynyt keskustelemaan siitä aiheesta ja ootko ottanut esille sitä esimiehen tai HR:n kanssa?

H2: No eipä siitä oikeestaan voi kun se on TES:in mukkaan ne palkat, että ei niitä oikeestaan pysty sinänsä mitenkään muokkaamaan niin...

Usea työntekijä kertoi, että voisi vaihtaa työpaikkaa, mikäli tarjolla olisi paremman palkan lisäksi viihtyisä ja tarpeeksi vakaa työpaikka ja mieluisia työtehtäviä. Tämä vahvistaa sitä, että organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa työntekijöiden kuuntelemista ja heidän tyytyväisyytensä mittaamista, vaikka työntekijät olisivatkin lähtökohtaisesti hyvin sitoutuneita. Toisaalta, pelkän palkan ei koettu olevan riittävä peruste vaihtaa työpaikkaa. Tästä voidaan päätellä, että mitä monipuolisemmin organisaatiossa on luotu edellytyksiä työntekijöiden tyytyväisyydelle ja sitä kautta sitoutumiselle, sitä isompi kynnyks työntekijällä on lähteä organisaatiosta.

H10: Niin ku mä etin sille katoen jotain työpaikkoja, koitin ettiä, niin sit mä mietin, et jos tulis tarpeeks rahakas työpaikka vastaan. Se vois olla jotain ihan muuta ku joku kaupallinen ala. Ja semmonen kiva, missä mä viihtyisin. Niin saattaisin vaihtaa työpaikkaa. Tähän asti mä oon ollu sitä mieltä, että en kyllä lähtis täältä. Mutta kyllähän sitä ihminen voi lähtee.

Tutkimuksessa haastateltavien palkitsemiselle ja kannusteille antamat merkitykset saavat tukea Erosen (2001, 201) tutkimuksesta. Palkitseminen perustuu usein saavutettuihin tuloksiin eli se kohdistuu menneisyyteen, kun kannusteilla pyritään sitouttamaan ihmiset yritykseen tulevaisuudessa. Ihmisten sitouttaminen tulisi liittää myös muihin kuin rahallisiin tai taloudellisiin kannusteisiin, koska ainoastaan taloudelliset kannusteet eivät takaa sitoutumista eivätkä vaikutukset välttämättä ole pitkäaikaisia. Muillakin kuin taloudellisilla kannusteilla voidaan esimerkiksi luoda turvallisuuden tunnetta, reilun pelin henkeä ja tunnetta tasa-arvoisesta kohtelusta. Tyytyväisyys palkkaan on moniselitteinen aihe, samoin kuin asenteet sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Eronen 2001, 202, 204.) Sosiaalisilla palkinnoilla, kuten esimerkiksi hymyllä tai nyökkäyksellä, voi olla jopa tehokkaampi vaikutus kuin konkreettisilla palkkioilla (Eronen 2001, 205-206). Tässä tutkimuksessa yllä oleva tuli esiin, kun eräs haastateltava kertoi esimiehen kanssa koettujen vaikeiden kokemusten aiheuttaneen osaltaan hänen väsymisensä ja siitä seuranneeseen työtuntien pienentämiseen. Tilanteessa pienentynyt palkka koettiin toisarvoiseksi asiaksi. Painoarvoa oli nykyisellä töissä viihtymisellä ja jaksamisella. Arvostus on muutakin kuin palkkaa ja taloudellisia kannusteita.

H5: --Et se on, sen ei tarvi iso se arvostus olla, ku se on oikeita. Niin sillä pärjää yhen viikon melkein. Sen tuntee. Ei tarvi ees sanoa sitä. Jos oikein, sen verran minäki oon oppinut lukemaan ihmisiä, että ei tarvi sanoa, se jo näkyy siitä, että minä oon niinku kummiski, mulla on merkitys ja oon tärkeä tässä hommassa.

Vaikka kohdeorganisaation tarjoamaan palkkaan ei lähtökohtaisesti oltu tyytyväisiä, työntekijät kokivat, että työnantajan tarjoamat erilaiset muut edut kompensoivat palkkaa jossain määrin. Etuja olivat esimerkiksi työnantajan tarjoama edullinen ruokailu ja ilmaiset kahvit, henkilökunta-alennus, hierontaetu, liikunta- ja kulttuurisetelit, sekä silloin tällöin yhteisiä tapahtumia, kuten retki tai henkilökuntajuhlat. Lisäksi organisaatio antaa työntekijöilleen esimerkiksi joululahjan. Kuten H7 sitaatissa tiivistää, ei työntekijää saada motivoitua ja sitoutettua pelkällä palkalla ja erilaisilla eduilla, vaan tärkeää on tunne siitä, että

työntekijää arvostetaan yksilönä ja huomioidaan. Sen myötä myös työpaikalle on kiva tulla.

H6: --On aina välillä, että on niitä jotaki ihan palkintoja ja sitten on näitä joululahjoja esimerkiksi mitä saadaan. Kaikkea tämmöstä ei välttämättä ees kovin isoja, mutta kuitenkin semmosia pientä. Tai just vaikka tuolla tarjoavat ruuan tiettyinä ajankohtina. Jotain tämmöstä pientä, niin sekin jo auttaa tosi paljon ja tulee semmonen iha hyvä fiilis.

H7: Siis kyllähän näe talon edut ihan kohtuullisen hyvät on, auttaa, auttaa

H: Mitkä sä koet erityisen tärkeinä niistä eduista? Jos ei mietitä ihan palkkaa...

H7: No tuota, esimerkiksi liikuntasetelit on yks oikein hyvä. Ja tuota tottakai tuo henkilökunta-alennuski, se on nyt kuitenkin ihan asiallinen. Tietysti se, tavallaan se oikeestaan se kaikkein suurin just liittyen tuohon äskeiseen, tuota se, että täällä kuitenkin silleen jokainen huomioidaan ja jokaista kohdellaan silleen yksilönä ja näin, niin se on se kaikkein tärkein, että tänne on kiva tulla töihin.

Aineisto puhuu sen puolesta, ettei palkalla ole keskeinen merkitys sitoutumiseen. Erityisesti asiaan vaikuttanee se, etteivät työntekijät koe, että ongelma kohdistuisi organisaatioon, vaan ongelman koetaan liittyvän laajemmin kaupan alaan. Aiemmat tutkimustulokset puoltavat sitä, ettei yksistään palkka vaikuta henkilön organisaatiossa pysymiseen tai lähtemiseen, mutta Chewin ja Chanin (2008) mukaan matala palkka saattaa ajaa työntekijää vaihtamaan työpaikkaa. Toisaalta korkea palkka ei yksistään auta pitämään työntekijöitä yrityksessä (Chew & Chan 2008). Palkalla voidaan osoittaa työntekijää kohtaan arvostusta, sen on luotava taloudellista turvaa ja se tukee sitoutumista muiden sitoutumisen tekijöiden rinnalla. Kukaan haastateltu ei ollut valmis vaihtamaan työpaikkaa pelkän paremman palkan perässä, vaan kokonaisuus, johon kuului muun muassa töissä viihtyminen, hyvä työympäristö sekä vakaa yritys vastuullisine tuotteineen ja toimintatapoineen painoi vaakakupissa eniten.

Palkkioiden jakamisessa korostui myös työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunne eli kuinka sitä verrataan muiden saamiin palkkioihin suhteessa omaan työpanokseen. Ruohotien ja Hongan (2002, 36-37) mukaan on oleellista, miten työntekijä kokee palkan suhteessa muihin ja kokeeko hän sen oikeudenmukaiseksi. Työntekijöiden kokemukset palkkioista olivat yhteydessä myös työtehtävien jakautumiseen, jossa osa työntekijöistä koki epäoikeudenmukaisuutta. Esimerkiksi osa koki, että osa-aikaiset työntekijät eivät tee yhtä paljon kuin kokoaikaiset työntekijät. Lisäksi aineistosta tuli esiin, että osa myyjistä koki joutuvansa tekemään ja ottamaan vastuuta teamleadereiden työtehtävistä, jotka saavat korkeampaa palkkaa kuin "tavalliset" työntekijät. Näiden koettiin aiheuttavan jossain määrin jännitteitä organisaatiossa.

### 4.3 Sitoutumisen tarkastelu kolmen komponentin mallin avulla

Haastatellut työntekijät olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa vajaasta neljästä seitsemään vuoteen, mikä kuvaa osaltaan työntekijöiden sitoutumista. Puolet haastatelluista työntekijöistä olivat työskennelleet kohdeorganisaatiossa

yksikön perustamisesta lähtien. Kukaan haastatelluista työntekijöistä ei kertonut olevansa aktiivisesti työnhaussa, mutta toisaalta osa työntekijöistä koki, että voisi vaihtaa työpaikkaa tiettyjen ehtojen täytyessä. Näitä olivat muun muassa parempi palkka, viihtyisä työympäristö ja vakaa organisaatio, mukaan lukien varman työsuhteen. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden puheista välittyi vahvimmin affektiivinen sitoutuneisuus, joka perustuu aitoon haluun pysyä organisaatiossa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työntekijät ovat jääneet kohdeorganisaation palvelukseen siksi, että he jakavat yrityksen tavoitteet ja arvot, eivätkä vain punnittujen kustannusten takia. Useimpien haastateltujen työntekijöiden puheista välittyi ylpeys omaa osastoa ja kohdeorganisaatiota kohtaan, jota välillä jopa vertailtiin muihin yrityksiin. Sitaatti kuvaa työntekijän vahvaa sitoutumista organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin. Myös muiden työntekijöiden puheissa tuli esiin samankaltaisia arvostuksia kohdeorganisaation vastuullisuutta ja tuotteita kohtaan. H8 jopa kokee, että muut yritykset riistävät asiakkailta, joka on vahva vertaus.

H: Joo. No mites sä muuten koet tän yrityksen niinku toimintatavat? Semmoset ohjeet ja standardit ja muut?

H8: No siis mulle ne ainakin vielä tällä hetkellä loksahda hyvin omiin ajatusmaailmoihin. Että semmonen, että ku ajattelee. Mitenkä tääki yritys ajattelee, että kaikkea parempaa arkea kaikille, niin tottahan se on, että myöhän tarvitaan. On tuotteita laidasta laitaa, palveluita laidasta laitaa. Ja ehkä myös itselleni, että jos nyt lähtisin kilpailijalle, niin mun ois vaikeee myydä mitään, koska mä tiän, että ne riistää asiakkailta.

Haastateltujen työntekijöiden puheista välittyi myös piirteitä eri sitoutumisen ulottuvuuksista. Esimerkiksi pari työntekijää koki työnhaun haastavaksi ikänsä takia, josta oli havaittavissa jatkuvan sitoutumisen piirteitä. Samoin toiseen organisaatioon vaihtamisen epävarmuustekijät, kuten koeaika ja työsuhteen vakaus, mainittiin syinä siihen, että haastateltu työntekijä oli haluton vaihtamaan työpaikkaa. Myös työntekijän kokemus arvostuksen ja esimiehen tuen puutteesta vaikutti affektiiviseen sitoutumiseen heikentävästi. Näistä puheista heijastui jatkuvan sitoutumisen piirteitä. Ne välittyivät tällaisten työntekijöiden toiminnassa ja puheissa siten, että työt hoidetaan, mutta motivaatio ponnistella yli odotusten voi heikentyä. Jatkuva sitoutuminen perustuu organisaatiosta lähtemisen kustannusten arviointiin. Meyer ja Allen (1991) mukaan jatkuvassa sitoutumisessa yksilö pysyy organisaatiossa, koska hänen on pakko. Kukaan haastatelluista työntekijöistä ei kuitenkaan kuvannut organisaatiossa työskentelevä puhtaasti pakonomaiseksi tai velvollisuuteen perustuvaksi. Tästä välittyi myös sitoutumisen dynaamisuus ja se, että työntekijöiden sen hetkiset kokemukset ja ajatukset työpaikan jännitteistä voivat muuttaa sitoutumista työsuhteen eri aikoina. Vaikka joidenkin työntekijöiden puheista välittyi myös jatkuvan sitoutumisen piirteitä, oli myös näillä työntekijöillä havaittavissa affektiivisen sitoutumisen piirteitä, mikä voi osaltaan selittää työntekijöiden pysymistä organisaatiossa. Tällaisia affektiivisia sitoutumisen piirteitä olivat esimerkiksi työntekijöiden myönteiset kokemukset työtehtävistä ja asiakaspalvelusta, sekä yrityksen tuotteista. Myös Meyer ja Allen (1991) ovat tunnustaneet, että työntekijöiden

kijät voivat kokea yhtä aikaa eri sitoutumisen ulottuvuuksia. Sen sijaan puhdasnormatiivista sitoutumista ei välittänyt työntekijöiden puheista.

Useimpien haastateltujen työntekijöiden puheista välittyi, että he suunnittelevat tulevaisuuttaan pääasiassa yrityksessä, mikä kuvaa aitoa sitoutumista ja välittyy alla olevista sitaateista.

H4: Niin koska mulla on itelläni semmonen olo, että täällä talossa ihan pakostaki kohta tulee joku semmonen tiiätkö reikä tai aukko, mikä on se mun paikka.

H1: No tähän mennessä oon ollu aika lyhyen ajan päähän katsonut elämää, niin ehkä tällä hetkellä. Tai tavallaan, että mitä sitte kohdeorganisaatio\* tuo tullessaan. Sen mukaan.

Työntekijöiden affektiivinen sitoutuminen on yhtenäinen myös Cohenin (2007) toteamuksen kanssa, hänen sanoessaan, että affektiivinen sitoutuminen tukee työntekijän identifioitumista organisaatioon, yhteenkuuluvuutta ja tunteisiin perustuvaa osallistumista, jolloin sitoutuminen myös ehkäisee organisaatiosta lähtemistä muiden organisaatioiden tarjoamien korkeampien palkkioiden perässä. (Cohen 2007.) Myös tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, ettei pelkät palkkiot riitä työnantajan vaihtamiseen, vaan työpaikalta odotetaan ennen kaikkea työsuhteen varmuutta ja viihtyisää työympäristöä, sekä muita merkityksellisyyden täyttäviä elementtejä, kuten yrityksen vastuullisuutta.

Meyer ym. (2002) mukaan affektiivisella sitoutumisella on voimakkain yhteys myönteiseen organisaatiokäyttäytymiseen, läsnäoloon ja työn suorituskykyyn sekä organisaatiossa pysymiseen. Myös normatiivisella sitoutumisella on löydetty olevan yhteys näihin tekijöihin. Sen sijaan jatkuva sitoutuminen ei ollut yhteydessä kuvailtuihin muuttujiin. (Meyer ym. 2002.) Affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä työn ja perheen yhdistämiseen. Affektiivista sitoutumista voidaan edistää uudistavalla johtajuudella, oikeudenmukaisella organisaatiokulttuurilla, työntekijöiden tasa-arvoisella kohtelulla ja vuorovaikutteisuuudella (Wallin 2012, 32.) Myös tässä tutkimuksessa saatiin samansuuntaisia tuloksia. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kertoivat johtamisen, työympäristön ja työsuhteen varmuuden, sekä kehittymismahdollisuuksien myönteisistä vaikutuksista heidän sitoutumiseensa. Vuorovaikutteisuus näkyi erityisesti työympäristössä ja avoimessa ilmapiirissä, jossa kaikilta pystyi kysymään apua ja toisia oli helppo lähestyä.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden muodostama kuva sitoutumisesta oli monimerkityksellinen ja moninainen. Tutkimustehtävänä oli selvittää ja kuvailla millaisia käsityksiä ja kokemuksia työntekijöillä on organisaatioon sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät puhuivat sitoutumisesta siten, että se paitsi määrittää organisaatiossa pysymistä, mutta on myös monimuotoisista tekijöistä koostuva side työntekijän ja organisaation välillä. Sitoutumisesta puhuttiin organisaation näkökulmasta ennemmin kuin vain työn tai uran näkökulmasta. Kohdeorganisaation koettiin vaikuttavan yksilön sitoutumiseen esimiestyön ja johtamisen, mukaan lukien henkilöstöpolitiikan, merkityksellisyyden, työympäristön, tarjottujen työtehtävien, kehittymisen ja palkitsemisen avulla. Nämä tekijät vaikuttivat työntekijöihin joko luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, kuten Glissonin ja Durickin (1988) tutkimuksessa on vahvistettu sitoutumisen ja tyytyväisyyden välinen selvä yhteys.

Kohdeorganisaatiossa vallitsi vahva organisaatiokulttuuri, jolla pyrittiin tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen. Käytännön esimerkkeinä olivat esimerkiksi työntekijöiden yhdenvertainen palkkaus, kaikkien työntekijöiden, sisältäen myös esimiehet, samanlainen vaatetus ja esimerkillä johtaminen, joka näkyi esimiesten työskentelynä osastoilla. Kaiken kaikkiaan tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat pääasiassa affektiivisesti eli aidosti sitoutuneita ja tyytyväisiä kohdeorganisaatiossa työskentelyyn, josta voidaan päätellä, että myönteiset asiat painoivat vaakakupissa eniten. Meyer ym. (2002) mukaan affektiivisella sitoutumisella ja kokonaisvaltaisella työtyytyväisyydellä on voimakkain riippuvuus.

Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin, että työn tulisi olla innostavaa ja merkityksellistä, mutta toisaalta sen tulisi olla myös tasapainossa vapaa-ajan ja perheen yhteensovittamisen kanssa. Tulosta tukee Chalofskyn ja Krishnan (2009) tutkimus, jonka mukaan tasapainon tunteessa on kyse siitä, että vaikka työ olisi kuinka merkityksellistä tahansa, voi ihminen tasapainottaa sen vapaa-aikaan, perheeseensä ja jaksamiseensa. Haastateltujen työntekijöiden mukaan organisaation perheystävällisyydessä olisi vielä kehitettävää, vaikka toisaalta myös

kaupan alan sille luomat haasteet ymmärrettiin. Työntekijät kokivat työympäristön erittäin myönteisenä, johon vaikuttivat turvallisuus, ilmapiiri sekä tasa-arvoon ja tasapuolisuuteen perustuva kohtelu. Näillä tekijöillä voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus työntekijän organisaatioon sitoutumiselle.

Mielenkiintoista oli kuitenkin se, että osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä koki organisaation pyrkimykset tasa-arvoiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun käänteisesti. Esimerkiksi tasapuolinen palkka koettiin osittain epärealistiseksi, ettei työtehtävien koettu jakaantuvan tasaisesti. Tätä vahvistaa myös työolobarometrin tutkimus vuodelta 2017, jonka tiedot perustuvat Tilastokeskuksen tekemiin 1 693 puhelinhaastatteluun. Sen mukaan 38 prosenttia palkansaajista koki, että omalla työpaikalla työn määrä ei jakaudu tasapuolisesti työntekijöiden kesken, mikä tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi osa-aikaisten työntekijöiden koettiin pääsevän työpäivistä helpommalla ja osallistuvan työtehtävien hoitoon vähemmän kuin kokoaikaisten. Tilannetta korosti kaupan alan TES:in mukaan määräytyvä palkka, jossa työntekijät eivät kokeneet olevan neuvotteluvaraa, toisin kuin esimiehillä.

Samankaltaisia tuloksia palkkioiden vaikutuksesta sitoutumiseen on löydetty Chewin ja Chanin (2008) tutkimuksesta, jonka mukaan työntekijöiden organisaatiossa saama tunnustus sekä käsitykset korvauksien tasapuolisuudesta olivat yhteydessä sitoutumiseen. Myös Ruohotie ja Hongan (2002, 36-37) palkitsemisessa on oleellista se, miten työntekijä kokee palkan suhteessa muihin ja kokeeko hän sen oikeudenmukaiseksi. Toisaalta yhteinen kohdeorganisaation bonus edisti yhdessä tekemisen ja tiedon jakamisen ilmapiiriä ja kulttuuria. Myös tyytymättömyys uusiin esimiesrooleihin perustui työtehtävien epätasaiseen jakautumiseen. Työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu koettiin osittain ristiriitaisesti siten, että haasteeksi koettiin, tulevatko kaikki työntekijät, erityisesti sellaiset, jotka eivät pidä itsestään niin sanotusti ääntä, huomatuksi ja arvostetuiksi riittävästi. Isossa yrityksessä haasteena onkin, että jokainen yksilö kokisi saavansa tarvittavaa tukea ja tuntevansa, että hänen työtään arvostetaan. Työolobarometrin mukaan työmäärän epätasainen jakautuminen onkin ongelma etenkin suuremmilla työpaikoilla, johon kohdeorganisaatio lukeutuu. Työolobarometrin tutkimuksen mukaan 50–199 työntekijän työpaikoilla sekä tätä suuremmissa organisaatioissa jopa noin puolet vastaajista koki työmäärän jakautuvan epätasaisesti. Sen sijaan mikroyrityksissä osuus oli 27. (Lyly-Yrjänäinen, 2018.)

Aineiston perusteella työn ominaisuuksien koettiin vaikuttavan sitoutumiseen siten, että työtehtävien koettiin olevan tarpeeksi mielekkäitä ja haasteellisia. Tätä tulosta tukee myös Ruohotie ja Honka (2002, 144-145), joiden mukaan työntekijä viihtyy hyvin työssään ja saavuttaa hyviä tuloksia, mikäli tämä kokee työnsä mielekkääksi, tuntee kantavansa vastuuta työnsä tuloksista ja on tietoinen työnsä todellisista tuloksista. Siten myös organisaatiolla ja esimiehillä on tärkeä rooli tukea ja kehittää työntekijöitä, antaa palautetta suorituksista ja osallistaa työntekijöitä päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Tutkimuksen perusteella työntekijät eivät kokeneet osallistuvansa tavoitteiden asettamiseen tai päätöksentekoon suoraan, mutta tekivät sitä tarvittaessa pääasiassa esimie-

hen kautta. Johtopäätöksenä voidaan tehdä, että osana osallistavaa johtamista ja dynaamista työympäristöä, työntekijöitä voitaisiin osallistaa tavoitteiden asettamiseen ja päätöksentekoon entistä enemmän. Tästä huolimatta työntekijät olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että saavat halutessaan äänensä kuuluviin. Tähän puolestaan voi vaikuttaa kohdeorganisaation pienet tiimikoot, joilla on mahdollisesti myös edistävät työntekijöiden sitoutumista. Tulosta vahvistaa Glissonin ja Durickin (1988) tutkimus, jonka mukaan isokokoisten tiimien koettiin vaikuttavan sitoutumiseen heikentäväksi.

Suurimmat jännitteet kohdeorganisaatiossa liittyivät esimiestyöhön ja johtamiseen. On tärkeää, että organisaatio tekee niin sanottua johtamisen laadunvalvontaa, jotta esimiehet käyttäytyvät tasapuolisesti ja tasa-arvoisesti johtaen demokraattisesti ja osallistavalla otteella pyrittäessä matalaan hierarkiaan. Vaikutusta on myös esimiesten valinnalla, koulutuksella ja palautteenannolla. Vanhala ja von Bonsdorff (2012, 133) mukaan henkilöstötyötä tekevätkin kaikki esimiehet ja myös muut tahot, kuten työntekijät itse ja työterveyshuolto. Tutkimuksen tulosta tukee Jokivuoren (2004) tutkimustulokset. Sen mukaan erityisesti johdon ja esimiesten tulee luoda työntekijöille mahdollisuuksia ja tunne siitä, että he voivat osallistua organisaation kehittämiseen, kouluttaa organisaation sitoutuneiden työntekijöiden ammattitaitoja monipuolisesti sekä luoda yhteistä ”organisaatioidentiteettiä”, jossa tavoitteet ja arvomaailma ovat yhteisesti jaettuja. Tämä on seurausta siitä, että nykyajan ja tulevaisuuden työelämän prosessit pakottavat työorganisaatiot, johdon ja niissä työskentelevät työntekijät mukautumaan toimintaympäristön muutoksiin joustavalla tavalla. (Jokivuori 2004.) Erilaiset työntekijät myös kaipaavat erilaista tukea esimieheltä ja erilaista johtamista, jossa tarvitaan paitsi tilannetaajua ja aitoa kiinnostusta, mutta ennen kaikkea huomion kiinnittämistä esimiesten valintoihin, heidän kouluttamiseen ja palautteenantoon. On tärkeää, että työntekijä kokee saavansa riittävästi vastuuta ja tukea esimieheltä tai esimiehiltä. Esimiehet ovat myös tärkeä työympäristön luoja ja organisaation arvojen välittäjä, joka näkyy esimerkiksi esimerkillä johtamisena. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että esimiehen kanssa on mahdollisuus käydä kahdenkeskisiä epävirallisia keskusteluja. Esimiehiltä toivottiin ennen kaikkea aitoa työntekijöistä välittämistä ja tukemista, jossa mielisteleväksi tulkittu käytös huomattiin ja tuomittiin.

Tarkkaa rajausta sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaviin tekijöihin ei haastatteluiden perusteella voida tehdä, sillä niissä sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden merkityksistä puhuttiin limittäin, ilman erittelyä motivaatioon tai sitoutumiseen. Tutkimus myös osoittaa, että motivaatioteorioita voidaan soveltaa sitoutumisen tutkimiseen, kuten esimerkiksi Ruohotie ja Hongan (2002, 17) motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä kuvaavaa mallin. Malli on tämän tutkimuksen aineiston perusteella suoraan sovellettavissa myös sitoutumiseen. Tutkimuksen perusteella motivaatio ja sitoutuminen täydentävät toisiaan, eivätkä pois sulje tai rajaa toistaan.

Kuten tässä tutkimuksen tuloksissakin todettu, Viitalan (2013, 88) mukaan henkilöstön sitoutumisen keinoja ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluvat alalle ominainen kilpailukykyinen palkka tai sitä kompensoivat muut edut



ja hyödyt työntekijöille, hyvä johtaminen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä kiinnostava työ. Puolestaan rekrytoinnin merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ovat hakijoille ja valituille uusille työntekijöille realististen odotusten luominen sekä hyvä perehdytys. Rekrytoinnissa tulisi valita sellaiset henkilöt, joiden tavoitteet ja arvot sopivat organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88-89.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa. On kuitenkin otettava huomioon, että eri yksilöt arvottavat erilaiset sitoutumista edistävät asiat eri tavoin eikä sitoutumiseen ole oppikirjamaista listaa, joka toimisi oikotienä onneen. Esimerkiksi haastatteluissa eri työntekijät arvostivat palkkaa kompensoivia etuja hyvin eri tavalla; yhden mielestä työpaikan juhlat olivat kiva etu, toinen ylisti liikuntaseteleitä ja kolmas työpaikan ruokalaa. Joku saattoi kokea osan eduista täysin tarpeettomana, kun toinen työntekijä taas käytti ainoastaan kyseistä etua.

Tämän tutkimuksen tuloksena on, että sitoutuminen on osiensa summa, johon vaikuttaa useampien osatekijöiden luoma kokonaisuus. Haastateltujen työntekijöiden kokemuksissa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä työympäristö, mukaan lukien työkaverit ja viihtyisä ilmapiiri, nousivat esiin kaikkein vahvimpana. Tätä vahvistaa Alasoinin (2012, 100) toteamus, että mielekäs työkuilu vaatii syntyäkseen sellaisen työpanosten ja palkkioiden tasapainon, jota työntekijät pitävät oikeudenmukaisena. Samoin haastateltujen työntekijöiden puheista ilmeni organisaation luoman vakauden ja turvallisuuden tunne yhtenä tärkeänä peruspilarina sitoutumiselle ja motivaatiolle.

Tuloksia tukee myös työelämä tänään- tutkimuksen tulokset. Tutkimustulos vuodelta 2011 osoittaa, että työpaikalla pidättelevistä asioista viisi tärkeintä olivat: työkaverit, työtehtävät, työsuhteen turvallisuus, työnjohto ja työympäristö. Kun samat ihmiset osallistuivat tutkimukseen viiden vuoden kuluttua vuonna 2016, selvisi, että työpaikan vaihtamiseen olivat vaikuttaneet palkka, ura- ja kehittymismahdollisuudet. Siten työpaikkaa olivat vaihtaneet ne, joille nykyinen palkka, uramahdollisuudet, työympäristö tai kehittymismahdollisuudet koettiin paremmiksi kuin aiemmassa työpaikassa. Samaan suuntaan vaikuttivat myös työsuhteen turvallisuuteen liittyvät asiat. Ne ovat myös asioita, joihin erilaisilla organisaatiotason päätöksillä voidaan vaikuttaa. (Saloniemi 2017.) Tulos on hyvin samansuuntainen kuin tässä tutkimuksessa löydetty syyt mahdolliselle organisaation vaihtamiselle, lukuun ottamatta uraa. Tämän tutkimuksen mukaan pelkkä palkka ei ollut riittävä peruste vaihtaa työpaikkaa, mutta mikäli korkeamman palkan lisäksi uusi työpaikka tarjoaisi turvallisuutta, viihtyisän työympäristön ja mielenkiintoisia työtehtäviä, harkitsisi työntekijä vaihtamista. Tätä vahvistaa Cohenin (2007) tutkimus, jonka mukaan affektiivinen sitoutuminen tukee työntekijän identifioitumista organisaatioon, yhteenkuuluvuutta ja tunteisiin perustuvaa osallistumista. Siten korkeamman tason sitoutuminen myös ehkäisee organisaatiosta lähtemistä muiden organisaatioiden tarjoamien korkeampien palkkioiden perässä. (Cohen 2007.) Tästä voidaan siis päätellä, että organisaatiossa pysymisen ja lähtemisen syiksi listataan eri asioita, mutta ne kietoutuvat toisiinsa ja niihin voidaan vaikuttaa organisaation toimesta. Mie-

lenkiintoinen ilmiö tuloksissa on, että muuttuvassa työelämässä ja globaalissa yrityksessä työntekijät arvostavat yhä vakaita työsuhteita. Tätä tukee myös Tieläkeskuksen työelämäaineistot, jonka mukaan vuonna 2013 niiden työntekijöiden osuus, jotka eivät lainkaan haluaisi vaihtaa nykyistä työpaikkaansa toiseen on nykyisin 50 prosentissa eli varsin korkealla. Tämä osuus on vaihdellut vain vähän 35 vuoden aikana. (Sutela & Lehto 2014.) Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että organisaatioiden kannattaa panostaa vakaiden työsuhteiden ja turvallisen työympäristön luomiseen. Asia voi vaikuttaa itsestänselvyydeltä, mutta jäädä puolitiehen jatkuvien muutosten keskellä yhä dynaamisemmassa työelämässä.

## 5.1 Tutkimuksen sovellettavuus

Tutkimus tarjoaa laajan ja monipuolisen kuvan työntekijöiden sitoutumiseen liittyvistä käsityksistä ja kokemuksista sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Laadullinen tutkimus poikkeaa määrällisiin tutkimusmenetelmiin perustuvasta sitoutumisen tutkimuskentän valtavirrasta. Tutkimus yhdistää yksilön näkökulman organisaatiositoutumiseen. Mielenkiintoinen ilmiö tuloksissa on, että muuttuvassa työympäristössä ja globaalissa yrityksessä työntekijät arvostavat yhä vakaita työsuhteita.

Organisaatio voi vaikuttaa yksilön sitoutumiseen tarjoamalla työntekijöille viihtyisän työympäristön, vakaan työsuhteen, mahdollisuuden yhdistää työperheeseen ja vapaa-aikaan sekä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen palkitsemisen ja johtamisen. Palkitseminen käsittää myös aineettoman palkitsemisen, kuten palautteenannon ja kehittymisen tukemisen, sekä tunnustusta työstä. Vaikka tapaustutkimus on osittain kontekstisidonnainen, on tulos sovellettavissa laajemminkin tarkastellessa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tutkimuksen tulosta voidaan hyödyntää erityisesti kaupan alalla sekä suurissa ja/tai globaaleissa organisaatioissa. Usea sitoutumisen tutkimus on käsitellyt esimerkiksi hyvinvointialaa, joten sitoutumisen tutkiminen kaupan alalla tarjoaa mielenkiintoisen ja tuoreen kontekstin. Kuten Wallin (2012, 72) hyvinvointityöhön sitoutumista koskevassa väitöskirjassaan toteaa, sitoutuminen ei ole stabiili, staattinen tai vakaa ilmiö, kuten osa teoreettisista mallinnoista toteaa (kts. O'Reilly & Chatman 1986). Sen sijaan sitoutuminen käsitettiin prosessinomaisena.

Wallinin (2012, 73) mukaan esimerkiksi pitkittyneet ja hoitamattomat hankalat tilanteet organisaatiossa saattavat heikentää sitoutumista sekä vaikuttaa organisaation tai alan vaihtamiseen. Väite tukee myös tämän tutkimuksen tuloksia. Aineiston perusteella työntekijät olivat affektiivisesti sitoutuneita ja tällä hetkellä pääosin tyytyväisiä organisaatiossa työskentelyyn. Siitä huolimatta työntekijät kokivat, että erilaiset jännitteet esimiestyössä, työtehtävien jakautumisen kokemuksissa sekä perheen ja työn yhdistämisessä voivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa menneisyydessä ja nyt, mutta myös tulevaisuudessa. Työntekijöiden sitouttaminen tarvitsee jatkuvaa kehittämistä ja vaatii työnteki-

jöiden kuuntelemista, sekä yksilöiden tarpeiden huomioimista. Mitä monipuolisemmin organisaatio kykenee tarjoamaan edellytyksiä työntekijän sitoutumiselle, ottaen huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet, sitä paremmin organisaatio houkuttelee tulevaisuuden osaajia, pitää heidät motivoituneena ja sitä kautta luo menestystä. Hyvä tulos lähtee tyytyväisistä ja hyvinvoivista työntekijöistä. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää erityisesti kaupan alalla toimivien ja globaalien organisaatioiden työntekijöiden sitouttamisen suunnittelun ja toteuttamisen tukena. Työntekijöiden sitoutumiseen panostamalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, asiakaspalvelun laatuun ja laajemmin organisaation menestykseen.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Vaikka laadullisen tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen löytyy alan metodikirjallisuudesta erilaisia lähestymistapoja, ollaan kaikissa perinteissä yhtä mieltä siitä, että tutkimuksen luotettavuus on tutkimuksen raportoinnin kannalta keskeinen kysymys (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 15). Laadullista tutkimusta tehdessä tulee joka kerta erikseen määrittää, mitä on tekemässä. Eettisyyteen liittyy, että tutkijan on tiedettävä, mitä hän tekee, koska jokainen tutkimus sisältää omat eettiset ongelmansa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 67.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan (2009, 25) tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen, joka ohjaa myös tämän tutkimuksen eri vaiheita. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa tutkimuksen eri vaiheiden, kuten aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin sulautumista yhteen. (Eskola & Suoranta 1996, 11.) Olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkasti eri vaiheita läpi koko tutkimuksen, erityisesti osion tutkimusmenetelmät- ja aineisto, mikä parantaa tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja siten luotettavuutta.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) mukaan hyvää tieteellistä käytäntöä loukkaa tieteellisen toiminnan vilppi ja piittaamattomuus. Vilppiin lukeutuu muun muassa havaintojen vääristäminen tai keksiminen, plagiointi sekä esimerkiksi tutkimusidean anastaminen. Piittaamattomuudessa tutkimuksen tekijä esimerkiksi vähättelee muiden tutkijoiden osuutta, raportoi harhaanjohtavasti, kirjaa tutkimushavainnot puutteellisesti tai harhaanjohtaa tiedeyhteisöä. (TENK 2012.) Olen välttänyt plagiointia kirjoittamalla kaikki lähteet tarkasti ja oikein tutkimukseeni. Tutkimus on toteutettu huolellisesti ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tuloksia kirjoittaessa olen säilyttänyt haastateltavien sitaatit muuttamattomina, jotta ne antavat aidon ja rehellisen kuvan haastateluista, mutta samaan aikaan olen pitänyt läpi tutkimuksen huolta haastateltavien anonymiteetin turvasta.

Olen pyrkinyt käyttämään tutkimuksessani mahdollisimman monipuolisia ja laadukkaita lähteitä, kuten tieteellisiä artikkeleita, raportteja, oppikirjoja ja väitöskirjoja. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vai-

kutusta tutkimuksen onnistumiseen, eikä aineiston koon määrittämiseen ole mekaanisia sääntöjä. Aineiston kokoa voidaan pitää riittävänä, kun uudet tapaukset eivät enää muodosta mitään tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa. Eskola ja Suoranta (1998, 62) puhuvatkin aineiston riittävydestä sen kylläntymisenä eli saturaationa. (Eskola & Suoranta 1998, 62.) Tähän tutkimukseen osallistui yhteensä 10 haastateltavaa. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden joukko ei ole organisaatioon kokoon nähden erityisen laaja, oli aineistosta erotettavissa selkeästi yhtäläisyyksiä ja saturaatiota. Haastateltavien määrä oli riittävä tutkimustehtävän tavoitteen saavuttamiseksi, sillä haastattelut toivat kattavasti tietoa tutkimustehtävään vastaamiseksi ja toisaalta haastatteluissa esiintyi paljon yhteisiä teemoja ja muita samanlaisuuksia. Sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä saatiin monipuolista ja syvällistä tietoa, sillä tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat työskennelleet organisaatiossa vajaan neljästä vuodesta seitsemään vuoteen.

Haastateltaville on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja tekeminen, jonka he ovat saaneet kuulla suullisesti ja lukea kirjallisesti (liite 3). Haastateltaville kerrottiin, että he voivat kieltäytyä missä tahansa vaiheessa tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien anonymiteetti on taattu koko tutkimuksen ajan ja se on kerrottu heille. Sitoutumista tutkittaessa tulee olla erityisen tärkeää pitää henkilöiden identiteetti turvattuna ja minä tutkijana olen ainut, joka voi yhdistää henkilön ja vastauksen. Olen käyttänyt pseudonymisointia eli suorien tunnistetietojen poistoa turvatakseni haastateltujen anonymiteetin. Ymmärrän, että myös pseudonymisoidut tiedot ovat henkilö tietoja. Tutkimusaineisto on kerätty ja arkistoitu huolellisesti noudattaen EU:n yleistä tietosuojasetusta, jonka olen antanut kirjallisena kaikille tutkimukseen osallistuneille työntekijöille (liite 4). Lisäksi tutkittavat saavat yhteenvedon tutkimuksen tuloksista sen valmistuttua sekä halutessaan koko raportin. Tutkimus on toteutettu eettisesti ja varmistaen sen luotettavuus.

Osa tutkimuksen luotettavuutta on myös aineiston informatiivisuus (Wal- lin 2012, 106). Tämän tutkimuksen aineistoa voidaan pitää luotettavana erityisesti kyseisessä kontekstissa, sillä tutkimukseen osallistui kohdeorganisaation työntekijöitä, jotka kuvasivat organisaatiossa työskentelyä ja sitoutumista monipuolisesti niin hyvistä kuin huonoistakin näkökulmista. Tutkimukseen osallistujien vastauksissa ei ollut havaittavissa oletuksia siitä, että tutkija odottaa heiltä tiettyjä vastauksia tai ainoastaan myönteistä kerrontaa. Myöskään minulla tutkijana ei ollut ennen tutkimuksen aloittamista eikä tulosten analysoinnin aikana minkäänlaisia etukäteen päätettyjä hypoteeseja, jotka olisivat voineet ohjailla tuloksia. Eskolan ja Suorannan (1996, 14) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, että tutkijalla ei ole valmiiksi lukittuja ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tuloksista. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Tutkimuksen tuloksia sovellettaessa on otettava huomioon mahdollisen kontekstisidonnaisuuden vaikutukset. Kohdeorganisaatiossa eli yhdessä yksikössä tehty laadullinen tutkimus ei ole ehdottoman laajasti yleistettävissä, vaan kuvaa enemmän haastateltavien

ihmisten luomia merkityksiä ja kokemuksia asiasta, kuten laadulliselle tutkimukselle on ominaista. Tuloksiin vaikuttaa myös tutkijan päätökset eli se, kuinka olen tutkijana tehnyt päätöksiä esittäen tiettyjä aineistosta esiin nousseita teemoja. Eskolan ja Suorannan (1996, 11) mukaan sosiaalisen todellisuuden ilmiöiden prosessiluonnetta tutkittaessa, ovat ihmistieteiden tutkimustulokset historiallisesti muuttuvia ja paikallisia. Tuloksia ei siis voida pitää täysin ajattomina ja paikattomina. (Eskola & Suoranta 1996, 11). Tutkimusta voidaan tieteilisen kriittisesti tulkita kuitenkin hyödyntää erityisesti kaupan alalla ja globaalien organisaatioiden sitoutumisen tutkimisen ja kehittämisen tukena.

### 5.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimus vaatii aina aiheen rajaamista, ja tässä tutkimuksessa on päätetty keskittyä enemmän motivaation ja sitoutumisen syntymiseen kuin seurauksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuitenkin antaa sitoutumisesta mahdollisimman monipuolinen ja laaja kuva, jonka vuoksi tein tutkijana päätöksen olla rajaamatta aihetta tiukasti, keskittyen pariin teemaan. Sen sijaan olen halunnut ottaa mukaan useampia aineistosta esiin nousseita teemoja. Uskon, että tämä hyödyttää myös kohdeorganisaation saamaa tietoa, mutta tukee myös päätelmää siitä, että yksilön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa useilla tekijöillä, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka perusteella yksilö edelleen arvioi sitoutumistaan.

Mielenkiintoinen ja hyödyllinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia tähän tutkimukseen osallistuneita työntekijöitä muutaman vuoden kuluttua uudelleen ja vertailla tutkimuksien tuloksia keskenään. Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi osa-aikaisten ja vakituisten työntekijöiden sitoutumisen vertaaminen. Kohdeorganisaation teettämän määrällisen henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan vakituiset työntekijät olivat hieman sitoutuneempia kuin osa-aikaiset työntekijät. Sitoutumista olisi myös tärkeä tutkia jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kuten aiemmin mainittiin, Randall (1987) nostaa esiin korkean sitoutumisen mahdolliset negatiiviset seuraukset, jotka tulisi myös ottaa huomioon. Näitä voivat olla esimerkiksi luovuuden puute, muutosten vastustaminen, jännitteet sosiaalisissa ja perhesuhteissa sekä epäeettiseen toimintaan organisaation puolesta sitoutuminen (Randall 1987). Yksi mielenkiintoinen sitoutumisen käänköpuoli oli tässä tutkimuksessa esiin noussut käsite negatiivinen sitoutuminen. Tällöin työn koettiin hallitsevan muuta elämää siten, että työasiat olivat koko ajan mielessä eikä niistä päässyt irti. Tämä aiheutti jaksamisen ongelmia eikä työtä ja vapaa-aikaa enää osattu pitää erillään toisistaan. Sitoutumista on useimmissa tutkimuksissa tarkasteltu nimenomaan sen positiivisten vaikutusten näkökulmasta, mutta mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia sitoutumisen käänköpuolia.

## LÄHTEET

- Alasoini, T. (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Angle, H., L., & Perry, J., L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26, 1-13.
- Becker, H., S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology* 66, 32-40.
- Blom, R., Ketola, T. & Mamia, T. (2006). Tuloksellisuus ja hyvinvointi tietoyhteiskunnan työorganisaatioissa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.), *Kenen ehdoilla työ joustaa?* Helsinki: Työministeriö.
- Blomqvist, K. (2008). Luottamus organisaatioon työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla (artikkeli, Lappeenrannan teknillinen yliopisto). Haettu osoitteesta [http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf).
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International* 6, 69-83.
- Chalofsky, N. (2008). Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community. *Organization Development Journal* 26(1), 11-18.
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Advances in Developing Human Resources 11(2), 189-203.
- Chew, J. & Chan, C., C., A. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower* 29(6), 503-522.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17, 336-354.
- Cohen, A. (2003). Multiple commitments at work: An integrative approach. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 3-341.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Eronen, O. (2001). Kannustamisen ja palkitsemisen uudet haasteet. Teoksessa Lämsä, A. & Sajasalo, P. (toim.), *Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta julkaisuja, n:o 124/2001.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (2.painos). Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology* 143, 789-791.

- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations. *Administrative Science Quarterly* 33, 61-81.
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the Black Box. Line Managers and HRM-Performance in a Call Centre Context. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57(4), 275-296.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15 painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. (2009). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailevia vai täydentäviä? (väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto). <http://urn.fi/URN:ISBN951391350-3>.
- Jian, G. & Dalisay, F. (2017). Conversation at Work. *Communication Research* 44(2), 177-197.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Helsinki: Aikuiskasvatus 4. Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti 4(24), 284-294. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1076769>.
- Kazlauskaitė, R., Buciuniene, I. Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. Bradford: *Baltic Journal of Management* 1(3), 300-314.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2009). Työolojen kolme vuosikymmentä: Työolo-tutkimusten tuloksia 1977-2008. Helsinki: Tilastokeskus.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review* 29(3), 388-403.
- Lämsä, A-M. & Savolainen, T. (2000). Managerial Commitment to Strategic Change. *Leadership & Organization Development Journal* 21(6), 297- 306.
- Macey, W., H. & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology* 1, 3-30.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.), Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D., M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108(2), 171-194.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organizational Development Journal* 21, 84-91.

- Meglino, B., E. Ravlin, and C. Adkins. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology* 74, 424-432.
- Meyer, J., P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1), 61-89.
- Meyer, J., P. Becker, T., E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11, 299-326.
- Meyer, J., P. Stanley, D., J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. London: Jai Press.
- Mowday, R., T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 8(4), 387-401.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages: The Psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). *Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment*. Sage Publications 39(7), 803-832.
- Ojala, S., Pyöriä, P., Järvinen, K.-M., Peutere, L., Lipiäinen, L. & Saari, T. (2017). Organisaation taloudellinen tilanne, oikeudenmukainen kohtelu ja henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus työpaikoilla. *Työpoliittinen aikakauskirja* 3/2017, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu osoitteesta [www.tem.fi/aikakauskirja](http://www.tem.fi/aikakauskirja).
- O'Reilly, C., A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492-499.
- Ouchi, W. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25, 129-141.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2010). *Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa*. Helsinki: ETLA.
- Paul, A., K. & Anantharaman, R., N. (2003). Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model. *International Journal of Human Resource Management* 17(7), 1246-1266.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review* 40(2), 96-124.
- Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. (1. painos). Espoo: Limor kustannus.



- Randall, D.M. (1987). Commitment and the organization: the organization man revisited. *Academy of Management Review* 12(3), 460-71.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. (2006). *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. (1998). *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Oy Edita ab.
- Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. 1-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Ryan, R. M. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation. *Social Development and Well-being*. *American Psychologist* 55(1), 68-78.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampere: Tampere University Press.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2015) Causes and Preconditions for Organisational Commitment in Knowledge Work - A Comparison of Two Expert Organizations. *International Journal of Work Innovation* 1(3), 271-286.
- Saloniemi, A. (11.10.2017). Nyt joko lähden tai jään [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://anttisalonemi.wordpress.com>.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2014). *Työolojen muutokset 1977-2013*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (7. uud. laitos.). Vantaa: Hansaprint Oy.
- TENK. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018). *Työolobarometri 2017. Ennakkotiedot*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2018, Helsinki: elinkeinoministeriön julkaisuja. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-345-0>.
- Vainio, A. (23.2.2018). 26-vuotias korkea-koulutettu paloi loppuun työssä, eikä stressi hellittänyt edes sairauslomalla - Tutkija: "Olen huolissani siitä, millaiseen kulttuuriin nuori sukupolvemme on työelämässä opetettu". Helsingin sanomat. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/elama/art-2000005579114.html>.
- Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). *Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt*. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. (2015). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Wallin, O. (2012). *Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja*

asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print.

Yin, R., K. (2003). Case study research. Design and methods. Applied Social Research methods series. (Third Edition). California: Sage Publications.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelukysymykset

#### Tallennuslupa

##### Yksilö

1. Ikä
2. Siviilisääty
3. Koulutus
4. Millä osastolla työskentelet? Kertoisitko omin sanoin työstäsi
5. Millaisena koet työtehtäväsi?
6. Millainen työsopimus? Tunnit sopimuksessa/toteutuneet?
7. Kauanko olet ollut töissä yrityksessä?
8. Miten olet päätenyt yritykseen töihin? Mitkä tekijät siihen vaikuttivat?
9. Oletko ollut eri osastoilla töissä? Millä ja miksi? Miten olet päätenyt eri osastoille?

##### *Merkityksellisyys, työympäristö, motivaatio, työn sisältö*

10. Mikä on työssäsi parasta?
11. Millaiset asiat saavat sinut innostumaan työssäsi?
12. Millaisena koet yrityksen toimintatavat? (Ohjeet/standardit, arvot?)
13. Millaisena koet saamasi vastuun yrityksessä?
14. Joustavuus?
  - a. Odotetaanko sinulta työntekijänä joustavuutta, miten? Esimerkiksi työajoissa ja työtehtävissä?
  - b. Millaista joustoa odotat/saat työnantajalta? Esimerkiksi joustavuus työajoissa ja muissa työjärjestelyissä?
15. Millaisena koet työsi suhteessa muuhun elämääsi?
16. Työn ja perheen/vapaa-ajan yhdistäminen? Käytännön esimerkkejä?
17. Yrityksen tavoitteet? Ovatko ne selkeät sinulle? Miksi? Millaisina koet ne suhteessa omiin tavoitteisiisi?
18. Oletko ollut mukana tavoitteiden asettamisessa (itsellesi, tiimille, organisaatiolle?) Miten?
19. Miten koet, että saat äänesi kuuluviin? Esimerkiksi uudet ideat (*aloitteellisuus, innovointiin osallistuminen*)
20. Millaista tukea saat lähiesimieheltäsi/esimiehiltäsi?
21. Millaista vuorovaikutus on yrityksessä? *Esimerkiksi tiimien ja esimiesten välillä? Sinun ja esimiehesi välillä?*
22. Millaisena koet luottamuksen yrityksessä? (*luottamus työkavereihin, esimiehiin, johtoon, yritykseen?*)

**Oppiminen/kehittyminen organisaatiossa**

23. Miten sinua kehitetään ja kuinka sitä seurataan? (*yksikölliset kehitymissuunnitelmat, kehityskeskustelut, mentorointi, kummitoiminta?*)
24. Koetko, että pääset hyödyntämään osaamistasi ja kehittymään työssäsi? Miksi?
25. Koulutukset?

**Palkitseminen**

26. Miten koet, että organisaatio välittää sinusta ja arvostaa panostasi organisaatiolle?
27. Palkkaus, bonukset yms.? Tyytyväisyys? (*vaihdannalliset palkkiot ja relationaaliset palkkiot*)
28. Millaisena koet palkkauksesi suhteessa työpanokseesi?

**Organisaationäkökulma**

29. Viihdytkö yrityksessä? Miksi?
30. Miksi haluat olla töissä juuri tässä yrityksessä?
31. Tyytyväisyys/tyytymättömyys yritystä kohtaan?
32. Mitä yritys voisi tehdä toisin tai kehittää?
33. Oletko ajatellut vaihtaa työpaikkaa? Miksi?
34. Millaiset tekijät vaikuttavat sinusta siihen, ettet ole vaihtanut/ajatellut vaihtaa työpaikkaa?  
→ tai mitkä tekijät saavat sinut lähtemään?
35. Mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmasi (*tavoitteet*)?

**Muuta**

36. Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta, mitä haluaisit kertoa tai lisätä?

LIITE 2 Sähköpostitse lähetetty haastattelukutsu

Sähköposti haastateltaville:

Mari Jylhä <mari.a.jylha@student.jyu.fi>

ti 16. lokak. 9.54

Moikka!

Opiskelen Jyväskylässä Kauppakorkeakoulussa pääaineenani johtaminen. Graduni aiheena on yksilön sitoutuminen globaalissa kaupan alan yrityksessä. Kohdeorganisaatio pysyy tutkimuksessa täysin anonyymina, samoin kaikki haastateltavat.

Haastattelu on n. 1/2-1 h teemahaastattelu, joka koostuu puolistrukturoiduista haastattelukysymyksistä aiheista sitoutuminen ja motivaatio. Äänitän haastattelut ja kirjoitan ne myöhemmin puhtaaksi analysoitavaksi. Haastattelumateriaalia käsittelen vain minä eikä tutkimuksen tuloksista haastateltavaa pysty tunnistamaan. Haastattelussa käsitellyt asiat ovat luottamuksellista tietoa.

Haastateltavilla on missä tahansa vaiheessa oikeus kieltäytyä jatkamasta. Haastatteluissa kuitenkin riittää, että kertoo mahdollisimman rehellisesti ja avoimesti ajatuksistaan ja vastaa esittämiini kysymyksiin.

LIITE 3 Lomake tutkimukseen osallistuvien suostumuksesta tieteelliseen tutkimukseen

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

### SUOSTUMUS TIETEELLISEEN TUTKIMUKSEEN

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen Yksilön sitoutuminen työhön-  
sä globaalissa kaupan alan yrityksessä

Olen perehtynyt tutkimusta koskevaan tiedotteeseen (tietosuojailmoitus) ja  
saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta. Tutkimuksen sisäl-  
tö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaik-  
kiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvitykset antoi Mari Jylhä. Minulla  
on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla  
on oikeus, milloin tahansa tutkimuksen aikana ja syytä ilmoittamatta keskeyt-  
tää tutkimukseen osallistuminen tai peruuttaa suostumukseni tutkimukseen.  
Tutkimuksen keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu  
minulle kielteisiä seuraamuksia.

Olen tutustunut tietosuojailmoituksessa kerrottuihin rekisteröidyn oikeuksiin ja  
rajoituksiin.

Allekirjoittamalla suostumuslomakkeen hyväksyn tietojeni käytön tietosuojail-  
moituksessa kuvattuun tutkimukseen.

Kyllä

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tutkimukseen ja suostun vapaaeh-  
toisesti tutkittavaksi sekä annan luvan edellä kerrottuihin asioihin.

\_\_\_\_\_  
Allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Päiväys

\_\_\_\_\_  
Nimen selvennys

\_\_\_\_\_  
Syntymäaika

\_\_\_\_\_

Paikkakunta

Suostumus vastaanotettu

---

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus Päiväys

---

Nimen selvennys

Alkuperäinen allekirjoitettu asiakirja jää tutkimuksen vastuullisen johtajan arkistoon ja kopio annetaan tutkittavalle. Suostumusta säilytetään tietoturvallisesti niin kauan kuin aineisto on tunnistellisessa muodossa. Jos aineisto anonymisoidaan tai hävitetään suostumusta ei tarvitse enää säilyttää.

## LIITE 4 Tietosuojailmoitus tutkimukseen osallistuvalla

## TIETOSUOJAILMOITUS TUTKIMUKSESTA TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVALLE

Yksilön sitoutuminen työhönsä globaalissa kaupan alan yrityksessä -tutkimus  
5.11.2018

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, eikä tutkittavan ole pakko toimittaa mitään tietoa, tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää.

## 1. TUTKIMUKSEN NIMI, LUONNE JA KESTO

Yksilön sitoutuminen työhönsä globaalissa kaupan alan yrityksessä- tutkimus, joka perustuu pro gradu- tutkielmaan Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulussa.

Kyseessä on kertaluontoinen tutkimus, jonka on tarkoitus valmistua kokonaisuudessaan viimeistään kevään 2019 aikana.

## 2. MIHIN HENKILÖTIETOJEN KÄSITTELY PERUSTUU

EU:n yleinen tietosuoja-asetus, artikla 6, kohta 1

Tutkittavan suostumus

## 3. TUTKIMUKSESTA VASTAAVAT TAHOT

Tutkimuksen tekijä:

henkilö, joka on vastuussa tutkimuksen toteuttamisesta ja henkilötietojen käsittelyä koskevien säännösten noudattamisesta.

Nimi: Mari Jylhä

Sähköposti: mari.a.jylha@student.jyu.fi

Tutkimuksen ohjaaja: Tuomo Takala

Sähköposti: tuomo.a.takala@jyu.fi

## 4. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää merkityksiä yksilön sitoutumisesta työhönsä kohdeorganisaatiossa. Tutkimus on osa pro gradu -tutkielmaa ja samalla tarjoaa kohdeorganisaatiolle tutkimustietoa täysin anonymisti. Tutkimus toteutetaan keräämällä haastatteluaineistoa, joka äänitetään ja myöhemmin litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi word-tiedostoon huolellisesti. Kaikki nimet koodataan siten, ettei kukaan muu kuin haastattelija itse pääse näkemään henkilötietoja tai yhdistämään haastatteluja tiettyyn henkilöön.

## 5. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Tutkimukseen osallistuminen vaatii yhden haastattelun tutkijan kanssa kahden kesken, jonka kesto on noin 1/2-1 tuntiin.



## 6. TUTKIMUKSEN MAHDOLLISET HYÖDYT JA HAITAT TUTKITTAVIL- LE

Tutkimus tuottaa tietoa yksilön merkityksistä ja kokemusta sitoutumisesta työhönsä ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio voi hyötyä tutkimustuloksista siten, että se saa tutkimustietoa ajankohtaisesta aiheesta täysin anonymisti, mikä voi auttaa myös työntekijöitä asioista puhumisessa. Haittana tutkittavalle voisi olla, jos hänet tunnistettaisiin haastattelumateriaalista. Läpi tutkimuksen pidetään kuitenkin hyvää huolta siitä, että vain tutkija pääsee yhdistämään haastattelun ja henkilöllisyyden. Henkilöllisyys poistetaan tutkimusaineistosta mahdollisimman nopeasti sen jälkeen, kun aineisto on litteroitu eli kirjoitettu puhtaaksi tietokoneelle, joka on vain tutkijan käytössä.

## 7. HENKILÖTIETOJEN SUOJAAMINEN

Tutkimuksessa kerättyjä tietoja ja tutkimustuloksia käsitellään luottamuksellisesti tietosuojalainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietojasi ei voida tunnistaa tutkimukseen liittyvistä tutkimustuloksista, selvityksistä tai julkaisuista.

Haastattelu äänitetään puhelimen ja tietokoneen ääninauhurilla, jotka molemmat ovat salasanojen takana. Laitteita ei luovuteta muille kuin tutkijalle. Kaikki tutkimusmateriaalit ovat salasanojen takana suojassa.

Tutkimustuloksissa ja muissa asiakirjoissa sinuun viitataan vain tunnistekoodilla.

Tutkimusaineistoa säilytetään Jyväskylän yliopisto tutkimusaineiston käsittelyä koskevien tietoturvakäytänteiden mukaisesti.

## 8. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksesta valmistuu opinnäytetyö.

## 9. TUTKITTAVAN OIKEUDET JA NIISTÄ POIKKEAMINEN

Tutkittavalla on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, kun henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Jos tutkittava peruuttaa suostumuksensa, hänen tietojaan ei käytetä enää tutkimuksessa.

Tutkittavalla on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli tutkittava katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä. (lue lisää: <http://www.tietosuoja.fi>).

Tutkimuksessa ei poiketa muista tietosuojalainsäädännön mukaisista tutkittavan oikeuksista.

## 10. REKISTERÖIDYN OIKEUKSIEN TOTEUTTAMINEN

Jos sinulla on kysyttävää rekisteröidyn oikeuksista voit olla yhteydessä tutkimuksen tekijään.