

Mervi Tornberg  
"JOHDON PITÄISI MUISTAA  
HENKILÖSTÖ MYÖS SIL-  
LOIN, KUN EI MENE NIIN  
HYVIN."  
MOTIVOINTIKEINOJEN  
MERKITYS HENKILÖSTÖN  
SITOUTUMISESSA.

Pro gradu – tutkielma  
Hallintotiede  
kevät 2012

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin.”Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa.

Tekijä: Mervi Tornberg

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ x Sivulaudaturtyö\_\_ Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 134

Liitteiden lukumäärä: 7

Vuosi: 2012

### Tiivistelmä:

Pro gradu – työssä oli tavoitteena tutkia ja selvittää erilaisia motivointikeinoja, joiden avulla henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää. Motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö on avain asemassa organisaation kilpailukykyä ja menestystä tarkasteltaessa. Yhteiskunnalliset muutokset (suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja taloustilanteen haasteet - talouden taantuma) ovat tuoneet motivaatioon ja sitoutumiseen nykyaikana entistä enemmän haasteita.

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat työmotivaatio ja organisaatiositoutuminen. Nämä kuuluvat henkilöstövoimavarojen kenttään ja erityisesti sen pehmeään malliin. Myös kovalla mallilla, kuten rahalla, on oma merkityksensä henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Myös tämä puoli tulee esille tutkimuksessa.

Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä sekä paperisena että Webropol - ohjelman kautta. Tutkimus on tapaustutkimus ja tutkimuksen kohteena oli kansainvälinen sisustusmyymäläketju, jonka valikoidulle ryhmälle henkilöstöstä kysely lähetettiin. Tutkimukseen vastasi 121 henkilöä, vastausprosentin ollessa 45,7 %. Tutkimusaineiston käsittelyyn käytettiin SPSS - tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmistoa ja sen toimintoja, kuten esimerkiksi ristiintaulukointia ja faktorianalyysia. Kvantitatiivisen kyselyn mukana oli myös muutamia kvalitatiivisia menetelmiä analysoitavia avoimia kysymyksiä. Avointen vastausten kautta saatiin aineistoon syvyyttä ja kuvailevuutta.

Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan sanoa, että tärkeimpiä motivointikeinoja sitouttamiseen aineiston perusteella ovat mielekkäät etenemismahdollisuudet, riittävä arvostus, sekä reilu ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijöiden välillä. Tärkeää on myös huomioida työilmapiirin merkitys ja sen kunnossa oleminen, eikä palkankaan merkitystä kannata väheksyä. Tärkeää kuitenkin näyttäisi olevan, että henkilöt huomioidaan yksilöittäin ja paneudutaan siihen, että henkilöstöllä on hyvä olla ja henkilöstö huomioidaan henkilöstön eroavuuden, esimerkiksi työsuhteen keston ja iän perusteella.

Tutkimustulokset tukevat henkilöstövoimavarojen johtamisen mallia, sisäisen ja ulkoisen motivaation merkitystä. Aineiston perusteella voitaisiin sanoa tärkeäksi Ilmarisen, Lähteenmäen & Huuhtasen ikäjohtaminen - ikästrategia, ikäjohtaminen koko henkilöstön kannalta, huomioiden kaikki ikään katsomatta työn mielekkyys ja arvostus tehdystä työstä.

Avainsanat: työmotivaatio, organisaatiositoutuminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi x (vain Lappia koskevat)

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen tehtävä .....	7
2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN .....	9
2.1 Henkilöstövoimavarat.....	9
2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	10
2.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitys Suomessa.....	12
2.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kaksi puolta.....	14
3 TYÖMOTIVAATION ILMENEMINEN .....	21
3.1 Motivaatio käsitteenä.....	21
3.2 Työmotivaatio.....	23
3.3 Motivaatioteoriat .....	25
3.3.1 Motivaatioteorioiden kehitys.....	25
3.3.2 Sisältöteoriat .....	27
3.3.3 Prosessiteoriat.....	30
3.3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	32
4 ORGANISAATIOSITOUTUMISEN MERKITYS .....	35
4.1 Sitoutuminen käsitteenä.....	35
4.3 Organisaatiositoutuminen.....	36
4.2 Organisaatiositoutumisen erilaisia malleja ja näkemyksiä .....	40
4.4 Organisaatiositoutumisen yhteys motivaatioon ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen .....	42
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, AINEISTO JA MENETELMÄ.....	48
5.1. Tutkimusote, aineisto ja menetelmä .....	48
5.2 Luotettavuuden arviointi.....	50
6 EMPIIRISEN AINEISTON TULOKSIA .....	53
6.1 Vastaajien kuvailu .....	53
6.2 Vastaajien näkemys omasta työstään .....	55
6.3 Työmotivaation merkitys.....	64
6.4 Organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	69
6.5 Empiirisen aineiston yhteenveto.....	87
7 POHDINTA.....	91
LÄHTEET .....	93
LIITTEET .....	104

## Kuvioluettelo

Kuvio 1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kovan ja pehmeän mallin eroja .....	20
Kuvio 2 Vastaajien ikäjakauma (%) .....	54
Kuvio 3 Vastaajien näkemys sisäisten tekijöiden vaikutuksesta työmotivaatioon työkokemuksen perusteella .....	66
Kuvio 4 Vastaajien näkemys palkan vaikutuksesta työmotivaatioon ikäryhmittäin (%) .....	67
Kuvio 5 Työviihtyvyyteen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen .....	77
Kuvio 6 Työviihtyvyyteen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen .....	78
Kuvio 7 Vastaajien näkemys palkan merkityksestä työviihtyvyyttä huonontavana tekijänä .....	80
Kuvio 8 Vastaajien näkemys työn jatkuvuuden epävarmuudessa työviihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä (%) .....	82
Kuvio 9 Vastaajien näkemys työviihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä sitoutumista lisäävinä (%) .....	84

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Vastaajien henkilöstöryhmä jakauma (lkm/%) .....	55
Taulukko 2 Vastaajien työssäoloaika jakauma (lkm/%) .....	55
Taulukko 3 Vastaajien näkemys työssä tapahtuneista muutoksista kuluneen kahden vuoden aikana (lkm/%) .....	56
Taulukko 4 Vastaajien jakauma työssä tapahtuvista muutoksista seuraavan kahden vuoden aikana (lkm/%) .....	58
Taulukko 5 Vastaajien suhtautuminen henkilöryhmittäin halusta työskennellä nykyisessä organisaatiossa (lkm/%) .....	60
Taulukko 6 Vastaajien näkemys organisaation johdon suhtautumisesta henkilöstövoimavaroja ja henkilöstösuuntautuneisuutta kohtaan (lkm/%) .....	62
Taulukko 7 Vastaajien näkemys työyhteisön ilmapiirin ja yhteishengen merkityksestä (lkm/%) .....	64
Taulukko 8 Vastaajien näkemys työviihtyvyyteen vaikuttavien työntekijän sisäisten tekijöiden huonontavasta vaikutuksesta (lkm/%) .....	74
Taulukko 9 Vastaajien näkemys työviihtyvyyteen vaikuttavien työntekijän sisäisistä tekijöiden huonontavasta vaikutuksesta (lkm/%) .....	75
Taulukko 10 Vastaajien näkemys kiireen ja työn paljouden merkityksestä työviihtyvyyteen huonontavana tekijänä .....	81

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on suuri merkitys siihen, miten motivoitunutta henkilöstö on ja miten he sitoutuvat organisaatioon. Mistä ylipäättänsä johtuu, että henkilöstö ei sitoudu työhönsä ja miksi on olemassa vaihtuvuutta? Onko vaihtuvuus tähän aikaan kuuluva ilmiö, vai onko kyseessä jokin muu syy tai ongelma. Voitaisiinko vaihtuvuuteen vaikuttaa motivointikeinojen kautta, ja saataisiinko näin edistettyä myös sitoutumista?

Nykyaikana ei enää voida olla välittämättä henkilöstöstä ja henkilöstövoimavaroista, ja niiden johtamiseen tuleekin kiinnittää huomiota jatkossa entistä enemmän. Henkilöstövoimavaroja pohdittaessa suuressa roolissa ovat henkilöstön motivaatioon liittyvät asiat, sillä jos henkilöstö ei ole motivoitunutta työssään voi koko organisaation tulos kärsiä. Vähäistä motivaatiota omaava henkilöstö ei sitoudu, ja tästä johtuen motivaatiopulasta kärsii pitkällä aikavälillä koko organisaatio.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen antaa muodon, suunnan ja tarkoituksen muuten monimutkaisessa maailmassa (Storey 2001, 9). Henkilöstövoimavarojen johtaminen tavoittelee ja kehittää korkeaa sitoutumista organisaatioon ja organisaation päämääriin (Storey 2001, 6; Järvinen 1996, 36). Henkilöstövoimavarojen johtaminen luo henkilöstölle kilpailukykyä ja lisää sen arvoa, mutta se ei vastaavasti lisää kustannuksia, vaan omalta osaltaan tukee henkilöstöä (Stone 2005, 6). Sitoutuneen henkilöstön pitäminen työssään on ratkaiseva kilpailutekijä ja toiminnan edellytys tulevaisuudessa. Henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ja työhönsä on tärkeä asia organisaation kannalta. Sitoutunutta henkilöstöä pidetään tuottavana henkilöstönä, sitoutumista pidetään myös motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työsuoritusta parantavana tekijänä. (Viitala 2008, 102.)

Motivointi on henkilöstövoimavarojen johtamisen yksi haastavimmista ulottuvuuksista. Se ilmentää itseään henkilöstön moraalien, työ tuloksen, poissaolojen, työvoiman vaihtuvuuden ja uskollisuuden kautta. (Stone 2005, 412; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 98 - 99.) Työmotivaatiota lisää työtehtävien ymmärtäminen, hallittavuus ja merkityksellisyys. Työmotiivina voivat olla monenlaiset asiat. Yhtä voi motivoida yhteiskunnan rakentaminen, toista taas yritys kohottaa omaa suoritustasoa työtehtävissä ja kolmannelle motivoivaa voi olla ihmissuhteiden muodostaminen tai toimeentulon hankinta. Lähtökohtaista on, että työ on haasteellista

ja mielenkiintoista. (Kärkkäinen 2005, 53 - 54.) Motivaatio vaikuttaa siihen, millä energialla sitoudutaan toimintaa ja tehtävien suorittamiseen. Vahva motivaatio saa aikaan vahvempaa sitoutumista toimintaan ja työyhteisöön, työntekijä on myös keskittyneempi työtehtäviinsä ja suoriutuu tehtävistään paremmin. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 15.) Samat tekijät, jotka aikaan saavat motivaatiota, vaikuttavat myös vaihtuvuuteen. Vaihtuvuuteen ei suoraan vaikuta henkilökohtaiset ja työympäristöön liittyvät tekijät, vaan suurempi merkitys vaihtuvuuteen on sitoutumisella. (Ruohotie & Honka 2002, 42 - 43.)

Organisaation kannalta vaihtuvuus on kallista ja resursseja vaativaa. Henkilöstön sitoutumisen avulla tältä voitaisiin välttyä. Vaihtuvuus ei kuitenkaan ole pelkästään vain huono asia. Vaihtuvuus tuo mukanaan myös uusia mahdollisuuksia ja hyviä asioita organisaatioon. Sellainen ”turha” henkilöstön vaihtuvuus, joka johtuu esimerkiksi sitoutumattomuudesta, vaikuttaa omalta osaltaan organisaation kilpailukykyyn ja tulokseen.

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tulosta on henkilöstön psyykkinen ja fyysinen hyvinvointi, innostuneisuus, motivoituneisuus ja sitoutuneisuus, huumorin kukkiminen, työssä pysyminen ja monet muut hyvät asiat, jotka vaikuttavat pitkällä tähtäimellä muun muassa organisaation tulokseen. (Aalto 2002, 14.) Henkilöstön kannalta on tärkeää, että niin sanotut annetut lupaukset ja sovitut asiat pidetään. Jos henkilöstölle tulee tunne, että sille annettuja lupauksia ei ole pidetty, se pettyy ja voi vaihtaa työpaikkaa. (Ulrich 2007, 159.)

Vaihtuvuudella on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia henkilöstövoimavaroihin. Positiivista se on silloin, kun yritys saa vaihtuvuuden mukana enemmän, kuin mitä se menettää ja vastaavasti negatiivista, kun niiden suhde on negatiivinen. Myönteisiä asioita, joita kuuluu vaihtuvuuteen, ovat muun muassa uuden osaamisen rekrytointi, uuden markkinatiedon saaminen, muutoksen aiheuttama innovaatiohyöty ja henkilöstöongelmien vähentyminen. Kielteisiä asioita, jotka liittyvät vaihtuvuuteen ovat osaamisen menettäminen, yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon leviäminen, ilmoitus- ja rekrytointikustannukset ja tuottavuuden tilapäinen lasku. Suuren vaihtuvuuden myötä sen negatiiviset vaikutukset organisaatioon lisääntyvät. (Ahonen 1998, 129 - 130.)

Osaavasta työvoimasta alkaa olla monella alalla pulaa, on tärkeää pyrkiä pitämään kiinni osaavista työntekijöistä. Kokeneilla työntekijöillä on paljon niin sanottua organisaation hiljaista tietoa, joka menetetään jos työntekijä vaihtaa työpaikkaa. (Mamia & Melin 2006, 104.) Koivuniemi näkee henkilöstövoimavaroista keskusteltaessa huomion arvoiseksi henkilöstön

pitämisen organisaation palveluksessa eli sitouttamisen. Suuri henkilöstön vaihtuvuus on hänen mielestään merkki epäonnistuneesta henkilöstöpolitiikasta. (Koivuniemi 2004, 56.) Täysin valmiin jäsenen menetys on erittäin ikävä ryhmälle kuin ryhmälle (Lipman-Blumen & Leavitt 2000, 167).

## 1.2 Tutkimuksen tehtävä

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, millaisilla motivointikeinoilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää. Aihe kuuluu laajemmin henkilöstövoimavarojen kenttään ja pehmeään henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä laajemmalta tarkasteltuna esimerkiksi yhteiskunnallisten muutosten vuoksi. Näitä muutoksia ovat suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen ja taloustilanteen jatkuva epävarmuus, taloudellinen taantuma, niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Miten siis motivoidaan osaava henkilöstö siten, että he sitoutuvat työhönsä ja organisaatioon, kun kohta alkaa olla pula osaavasta henkilöstöstä?

Tutkimus on selvittävä ja ajankohtaista tietoa tuottava. Tärkeää tutkimuksessa on vastaajien äänen esille tuominen ja heidän kauttaan motivaation ja sitoutumisen selvittäminen. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten henkilöstövoimavarojen johtamisen avulla motivoidaan henkilöstöä sitoutumaan työhönsä. Tutkimus selvittää, millaisia motivointikeinoja on olemassa ja miten ne vaikuttavat sitoutumiseen. Tutkimus tuottaa tietoa esimiehille heidän omaan työhönsä, henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen.

Tutkimuksen kohteena on kansainvälinen sisustusmyymäläketju, joten tutkimuksen konteksti painottuu kaupan alalle. Tutkimus selvittää organisaation henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus pyrkii tuottamaan case - organisaatiolle arvokasta tietoa organisaation henkilöstön tilasta ja motivointikeinoista, joiden avulla henkilöstön sitoutumista voidaan edistää. Tutkimus auttaa esimiehiä heidän joka päivässä työssään henkilöstön motivoinnissa.

Vaikka tutkimuksen konteksti on kaupan alalla, on tutkimus silti yleistettävä ja tärkeää minkä tahansa alan tai organisaation kannalta yksityiseltä sektorilta aina julkiselle sektorille. Motivaatio ja sitoutuminen ovat merkittäviä asioita, eikä niitä saisi lähteä millään alalla aliarvioimaan ja väheksymään. Tutkimus pyrkii nostamaan esille motivaation ja sitoutumisen merkitystä organisaation kannalta. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa tietoa, jolla esimiehet voisivat

panostaa oman henkilöstönsä motivointiin ja sitoutumiseen. Organisaation kannalta on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunutta, sitä kautta saadaan saavutettua organisaation tavoitteita ja päämääriä sekä hyvää tulosta. Väheksyttävää ei myöskään ole sitoutumisen heijastuminen asiakaspalveluun. Tämän taloudellisen taantuman aikana tutkija näkee erityisen tärkeäksi henkilöstön sitouttamisen, koska osaava henkilöstö on organisaatiolle elin tärkeää. Suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen myötä aletaan menettää työvoimaa. Mistä saadaan hyvää työvoimaa tilalle ja sitoutettua, jos sitä ei aleta tehdä jo nyt? Tämä eläkkeelle siirtyminen tulee tapahtumaan viiden seuraavan vuoden aikana ja olisi syytä alkaa miettimään tätä asiaa jo nyt ja varautua siihen ajoissa.

### Tutkimuskysymys

Millaisilla motivointikeinoilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin edistää kaupan alalla?

Mikä on motivaation merkitys työhön sitoutumisessa?

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja avainsanat ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työmotivaatio ja organisaatiositoutuminen. Tutkimus on tapaustutkimus ja se toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen rakenne etenee siten, että teoreettisten lähtökohtien kuvauksen jälkeen luvussa kaksi käydään läpi henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstövoimavarojen johtamista käsitellään yleisesti, sekä perehdytään myös sen merkityksiin ja tavoitteisiin. Tutkimus käy läpi myös henkilöstövoimavarojen kehittymistä Suomessa ja sen kahta puolta eli kovaa ja pehmeää mallia sekä niiden eroavaisuuksia. Luvussa kolme syvennyttään työmotivaatioon, käsitellään motivaatiota yleisenä käsitteenä ja työmotivaation näkökulmasta. Motivaatiota käydään läpi myös erilaisten teorioiden pohjalta. Teoriat jaotellaan tutkimuksessa sisältö- ja prosessiteorioihin. Luku neljä käsittelee organisaatiositoutumista, sitoutumista käsitteenä ja organisaatiositoutumisen erilaisia puolia. Luvussa neljä käydään läpi myös organisaatiositoutumisen yhteyttä työmotivaatioon ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Luku viisi kuvailee tutkimuksen empiiristä toteutusta. Ensin esitellään tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa jonka jälkeen perehdytään tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Luvussa kuusi esitellään aineistosta esille tulleita tuloksia ja yhteenvetoa. Lopuksi luvussa seitsemän esitetään pohdintaa aiheesta.



## 2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

### 2.1 Henkilöstövoimavarat

Mitä ovat henkilöstövoimavarat? Ne ovat muun muassa inhimillisiä arvoja (Mamoria & Gan- kar 2009, 346 - 347), ja inhimilliset arvot ovat yksilön omistamaa pääomaa (Kilpi 2001, 158). Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan myös inhimillisiä tekijöitä, kuten henkilöstön tietoja ja taitoja, kykyjä, haluja, asenteita ja arvoja, jotka vaikuttavat organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 21; Viitala 2008, 104 - 105; Virtainlahti 2011, 34; Järvinen 1996, 21). Näitä voidaan kutsua myös henkilöstövoimavarojen perusele- menteiksi. Henkilöstövoimavarojen elementit ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja yhden hei- kompi tilanne voi vaikuttaa toiseen elementtiin esimerkiksi tuloksellisuutta huonontaen. (Jär- vinen 1996, 21.)

Henkilöstövoimavarat ovat samanlainen tuotannontekijä ja resurssi, kuin organisaation muut tuotannontekijät (Stone 2005, 8). Kaikkiin muihin organisaation voimavaroihin verrattuna henkilöstöön liittyy kuitenkin ylivoimainen haaste, koska se koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. Se on myös tämän takia haavoittuvaisempi, kuin muut voimavarat. (Viitala, 2004; Viitala 2007, 8.) Ihminen antaa voimavarana kilpailuetua ja kilpailukykyä, se on organisaati- on keskeinen menestyksen tekijä omalla osaamisellaan (Storey 2001, 7; Legge 1995,35; Juuti 2004, 145; Andersson & Heiskanen 2004, 300). Henkilöstöä voidaankin näin ollen pitää or- ganisaation tärkeimpänä voimavarana (Amstrong 2006, 13; Bolton 2005, 1; Marchington 2001, 232). Organisaation menestys on kiinni henkilöstöstä, ja erityisesti työhönsä motivoi- tuneesta henkilöstöstä on etua. Merkittävän osuuden organisaation todellisesta arvosta muo- dostaa inhimillinen pääoma. (Koivuniemi 2004, 54.) Organisaatio on ihmisten muodostama työyhteisö, jossa tuloksellisuus muodostuu ihmisten kyvyistä ja halusta saada rakennettu toi- mintaperusta tuottamaan (Rope 2000, 95).

Organisaation toiminta ja jatkuvuus ovat siis ihmisten varassa, joten organisaation henkilöstö on koko organisaation kivijalka ja perusta (Viitala 2007, 8). Ilman tätä työpanosta organisaatio ei toimisi, sillä menestyvän organisaation takana on aina henkilöstö. On olemassa organi- saatioita, jotka ajattelevat, että henkilöstö on vain välttämätön paha, jota tarvitaan organisaati- on toimintaan. Tämän ajattelun toivoisi muuttuvan ja henkilöstövoimavarojen luovan johta- misen kautta päästävän optimaaliseen tilaan. (Kauhanen 2003, 214.) Henkilöstö on siis orga- nisaatiolle tärkeä tuloksentekijä (Järvinen 1996, 17). Ihmisiä tarvitaankin lähes jokaisessa

organisaation toiminnassa, erityisesti organisaation kehittämässä. Vaikka nykyään paljon koneellistetaan toimintaa, tarvitaan kuitenkin ihmisiä. Koneet osaavat toimia, mutta ilman ihmisiä ne eivät pysty kehittymään ja kehittämään toimintaansa. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 144.)

## **2.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Johtaminen ei ole pelkästään henkilöstövoimavarojen johtamista. Johtamisessa toimintaa toteutetaan asioiden ja ihmisten kautta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on osa johtamista, joka käsittelee suoraan henkilöstöä. Johtaminen koostuu myös muun muassa markkinoinnista, kehittämisestä, kirjanpidosta ja hallinnosta. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on parantaa henkilöstön panosta ja se on suoraan yhteydessä muihin johtamisen osa-alueisiin. (Stone 2005, 5.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen yleensä mielletään osaksi henkilöstöjohtamista (Thrupp & Willmott 2003, 120 - 121). Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus henkilöstön kannalta, kuin henkilöstöjohtaminen (Mamoria & Gankar 2009, 346 – 347). Toisaalta voidaan ajatella henkilöstövoimavarojen johtamisen tarjoavan henkilöstöjohtamiselle lähinnä asenteellisen muutoksen ja ajanmukaisemman termin henkilöstöhallinnolle. Tämä aikaan saa sen, että henkilöstöressurssien johtaminen ja perinteinen henkilöstöhallinto eivät merkittävästi eroa toisistaan. (Viljanen 2006, 31.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsitteellä on olemassa paljon erilaisia selityksiä (Syväjärvi 2005, 84). Terminä se on käännetty arkikieleen. Yleisesti ottaen henkilöstövoimavarojen johtamisen ajatellaan tarkoittavan henkilöstöhallintoa ja siihen liittyvää kehitystyötä. Perinteisesti henkilöstövoimavarojen johtamiseen ajatellaan kuuluvan erilaisia periaatteita, menetelmiä ja järjestelmiä, joilla organisaatiota pyritään kehittämään. Näiden avulla pyritään myös saamaan organisaation inhimilliset voimavarat tuottavaan käyttöön, ja kohdistamaan henkilöstön mielenkiinto omien taitojen ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tätä kautta henkilöstön mielenkiinto pyritään kohdistamaan kohti organisaation tavoitteita. (Brewster & Larsen 2000, 2; Boxall, Purcell & Wright 2007,1; Stone 2005, 4 -5; Armstrong 2006, 13; (Mamoria & Gankar 2009, 346 - 347.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen ajatellaan liittyvän suoraan organisaation strategisiin tavoitteisiin (Guest 2007, 130; Viljanen 2006, 31). Henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta saadaan uutta tarjottavaa organisaation strategiseen suunnitteluun ja yleiseen operatiiviseen johtamiseen. Tämä tarkoittaa muun muassa tarkkaa tietoa omasta henkilöstöstä, henkilöstön osaamisesta, toiveista ja toiminnasta. (Kauhanen 2003, 41.) Menestyk-

sellisen yritystoiminnan avaintekijöihin kuuluvat hyvät ja riittävät voimavarat ja niiden hallinta (Ahonen 1998, 9).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla on siis usein tavoite päästä tilanteeseen, jossa varmistetaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen henkilöstön avulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen muodostuu siis useista asioista ja osa-alueista, joita ovat muun muassa henkilöstön hankinta, organisointi, motivointi, kehittäminen, huoltaminen ja palkitseminen. (Syväjärvi 2005, 20; Kauhanen 1993, 27; Brewster & Larsen 2000, 3; Mamoria & Gankar 2009, 346 - 347; Viitala 2004, 14.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen liitetään myös suunnitteluun, arviointiin, kompensatioon, neuvotteluihin, työsuojeluun ja muihin järjestelmiin (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 22). Henkilön ja henkilöstön vahvuus, yksilöiden ominaisuudet ja työyhteisön tila kuuluvat henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Siihen kuuluu tietysti myös näiden tekijöiden keskinäinen vuorovaikutus. (Järvinen 1996, 21.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen näkee työntekijät henkilönä, eikä vain työkaluina (Mamoria & Gankar 2009, 346 - 347). Sitä voidaankin pitää kokonaisvaltaisena näkökulmana henkilöstöä koskevissa asioissa (Stenvall ym. 2007, 34; Viljanen 2006, 31; Mamoria & Gankar 2009, 346 - 347).

Taitava henkilöstövoimavarojen johtaja osaa yhdistää osaavan henkilöstön työpanoksen organisaation tavoitteiden mukaiseksi ja suunnata työpanosta oikeaan suuntaan (Kauhanen 2003, 13). Voimavaroja ajatellessa henkilöstön ohella tärkeä voimavara on pääoma. Nämä kaksi pitävät organisaation toiminnassa ja toiminnan jatkuvana. Henkilöstön avulla ja sen kautta organisaation toiminta on mahdollista. (Viitala 2004, 12.) Oikea-aikainen organisaation toiminta on tärkeää. Henkilöstön laadullisen ja määrällisen tarpeen kohtaaminen on elinehto organisaation kannalta, koska aikaviive esimerkiksi henkilöstön hankinnan ja kehittämisen kannalta voi olla suuri. Pahimmassa tilanteessa tämä vaikeuttaa koko organisaation tilannetta. Liike-elämässäkin luonnonlait ovat voimassa: nopeat syövät hitaat. (Kauhanen 2003, 14 - 15.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen edustaa erilaista laadukasta vaihtoehtoa, jossa niin työnantaja, kuin työntekijä ovat tärkeitä toisilleen ja saavat toisiltaan jotain. Tämä näkyy hyvin esimerkiksi osaamisvaltaisissa ja palveluun pohjautuvissa organisaatioissa, joissa työntekijöiden osaaminen ja sitoutuminen ovat arvostettuja asioita. (Brewster & Larsen 2000, 3; Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 1 - 3; Guest 2007, 52 - 64; Armstrong 2006, 8.) Työsuhteiden ja työntekijöiden monipuolisuus tarkoittaa myös sitä, että henkilöstövoimavarojen johtamisen tulee olla joustavaa toiminnassaan esimerkiksi henkilöstön motivointia, koulutus- ja

kehittämissuunnitelmissa. Työntekijöiden erilaisuuden vuoksi kaikkia työntekijöitä ei varmasti motivoi samat asiat. Tämä onkin varmasti yksi haastavimpia puolia henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Stone 2005, 412 - 413; Thrupp & Willmott 2003, 120 - 121; Sekhri 2010, 460; Brewster & Larsen 2000,3.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ajatellaan liittyvän myös korkeaa sitoutumista. Korkean sitoutumisen ajatuksena on, että annetaan työntekijöille vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään ja tätä kautta sitoutetaan henkilöstöä. (Guest 2007, 130; Purcell 2001, 59; Losey, Meisinger & Ulrich 2005, 24; Amstrong 2006, 6.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen pyrkii yhdistämään vuorovaikutuksen kautta yksilön, tehtävän ja organisaation toisiinsa. Kiinnostus jotakin kohtaan luo hyötyä ja keskinäistä riippuvuutta yksilöiden ja työtehtävien välillä. (Brewster & Larsen 2000, 2.) Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy paljon erilaisia toimintoja ja sen merkitys näkyy organisaation tuloksessa ja asiakkaiden kokemassa palvelussa (Stone 2005, 4). Henkilöstövoimavarojen johtaminen on keskeinen toiminta missä tahansa organisaatiossa, jossa ihmisiä työskentelee. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation kannalta hyvin perusteltua ja se on melkein pakollinen asia. Ennen kaikkea sitä voidaan pitää organisaatiolle kasvun edellytyksenä. Kuten edellä on esille tullut, henkilöstövoimavarojen johtamista on hyvin monenlaista ja se voi olla hyvin erilaista eri organisaatiossa, mutta kuitenkin se on olemassa tavalla tai toisella. (Boxall, Purcell & Wright 2007, 1.) Henkilöstöasioiden hoitamisessa vastuu on myös esimiehillä, ja heidän tulee kiinnittää huomiota myös niin sanottuihin peruskysymyksiin (Lähtenmäki, Holden & Roberts 1999, 8). Joustavuus on hyväksi ja siinä pystytään yksilöllistämään henkilöstöä (Guest 2001, 106). Henkilöstövoimavarojen johtamisen lopullisena tavoitteena on loppujen lopuksi edistää organisaation lopullista tulosta (Stone 2005, 4 - 5).

### **2.3 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kehitys Suomessa**

Suomessa henkilöstöä alettiin ajatella voimavarana kustannustekijän sijaan jo 1950- ja 1960-luvuilla. Silloin havaittiin, että henkilöstöön kannattaa investoida samalla tavalla kuin taloudellisiin ja teknisiin resursseihin. 1970 - luvulla huomion arvoiseksi tuli myös henkilöstöpolitiikka. Sen tavoitteena oli saada henkilöstöasioiden hoitamisessa noudatettavaksi samat säännöt kuin koko organisaatiossa. (Syväjärvi 2005, 83 - 84; Mattila & Saarinen 1992, 6 - 7.) Tuolloin alkoi Suomessa kehittyä myös henkilöstövoimavarojen johtamisen käsite ja 1980 - luvulla tähän liitettiin myös strateginen näkemys ja ajatus siitä, että henkilöstövoimavarat ovat hyvin merkittäviä yritystoiminnan kannalta (Mattila & Saarinen 1992, 6 - 7).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa ja käytännöissä on melko vähän huomioitu eettisiä asioita sen kehityksen alkuvaiheessa. Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin tapahtunut muutoksia 1980- ja 1990- luvuilla ja eettisyyden huomioiminen on alkanut korostua. Erittäin sitoutumisesta, organisaation ilmapiiristä ja suorituskyvystä tulisi huolehtia eettisestä näkökulmasta. (Woodall & Winstanley 2001, 41.) 1990 - luvulla henkilöstövoimavarojen johtaminen yritysmaailmassa juontaa juurensa teollisuuteen (Kaufman 2007, 19). 1990-luvun alun suomalaisessa kansantaloudessa termi henkilöstövoimavarana ei vaikuttanut kovin yleis-tettävältä termiltä. Sen sijaan työelämän käytännöissä henkilöstö nähtiin enemmän kustannus-eränä kuin tuottavana sijoitus- tai kehittämiskohteena. (Sädevirta 2004, 20.)

Suomessa henkilöstövoimavara - termiä käytettiin paljon ennen 1990-luvun lamaa. Etenkin organisaation johtajat käyttivät sanontaa ”henkilöstö on yrityksemme tärkein voimavara”. Taantuma toi kuitenkin henkilöstön tärkeyteen muutosta ja henkilöstöä ajateltiin taas enemmän kustannukseksi ja menoeräksi. Henkilöstövoimavarat ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat suhdanneherkkä aiheita ja niistä näkyy sen hetkinen aika ja paikka. (Sädevirta 2004, 20 – 21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen suhtaudutaan eri tavoin: jotkut ajattelevat siitä positiivisesti, jotkut ovat optimistia sitä kohtaan ja jotkut ovat myös pettyneitä siihen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeys ja asian potentiaali kyllä nähdään, mutta silti voi asian tärkein kohta jäädä huomaamatta. Tällöin toivottu kehitys ei tapahdu. (Brewster & Larsen 2000, 1.)

Muutaman viimeisen vuosikymmenen aikana henkilöstövoimavarojen johtaminen on kehittynyt erittäin paljon (Kaufman 2007, 41). Henkilöstövoimavarojen johtaminen on ollut vuosikymmeniä tutkimuksen kohteena ja siitä on keskusteltu paljon. Työhön ja organisaatioon osallistuminen nähdään tärkeäksi ja se onkin hyvä yhdistää henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöihin organisaatiossa. Työhön ja organisaatioon osallistuminen vahvistaa työntekijän minäkuvaa ja itsetuntoa sekä parantaa myös henkilön työmotivaatiota. (Bollit & Brown 2008, 8.)

Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa henkilöstövoimavarojen kehittäminen on Suomessa tärkeässä roolissa. Tällä hetkellä ongelmana on esimerkiksi kehittämisen osalta aina rahan ja ajan puute. (Kauhanen 1993, 78.) Työvoimamarkkinat ovat kansainvälistymässä yhä enemmän ja tulevaisuudessa henkilöstö tulee siirtymään ulkomaille. Euroopan unionin myötä tämä on lisääntynyt entisestään. (Kauhanen 1993, 85.) Toisaalta henkilöstöä tulee muuttumaan myös Suomeen ja

tämä tuo mukanaan esimerkiksi monimuotoisuutta (Kauhanen 2003, 215). Työyhteisön monimuotoisuus voi näkyä työyhteisöissä esimerkiksi ihmisten välisinä eroina, joita ovat muun muassa sukupuoli, uskonto tai kansalaisuus (Söderqvist 2005, 24). Henkilöstösuunnittelun tulee osata motivoida ja kohdeltava erilaisia työntekijöitä eri tavoin (Kauhanen 2003, 215). Tulevaisuudessa henkilöstön työllisyystilanteeseen vaikuttaa Suomen taloudellinen tilanne (Kauhanen 2003, 36).

Henkilöstöä pitäminen tärkeänä voimavarana ja kilpailutekijänä on kuitenkin ristiriitaista, sillä henkilöstöä pidetään korvattavana resurssina. Tällä hetkellä henkilöstön pitäisi pystyä toimimaan tilausten mukaisesti. Irtisanomisherkkyyks on melko suurta ja organisaatiot tekevät mielellään vain lyhyitä työsopimuksia työntekijöille. (Viitala 2008, 102.) On mielenkiintoista ajatella, että vain muutama vuosikymmen sitten ei juuri tunnettu käsitettä henkilöstövoimavarojen johtaminen, mutta nykyään siitä puhutaan erittäin paljon (Storey 2001, 3).

Suomessa tarvitaan innovatiivista henkilöstöä jatkossakin. Yhteiseen kehittämiseen olisi hyvä panostaa ja antaa valtaa tässä myös henkilöstölle. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa ja muuttaa asioita. Tämä tulee olemaan tulevaisuudessa merkittävä asia. (Kesti 2007, 207; Juuti 2004, 146; Järvinen 1996, 7.) Tulevaisuudessa on ratkaisevaa huomioida henkilöstö yksilöittäin. Huomioidaan koko henkilöstö ikään katsomatta. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 137; Ruokolainen 2011, 108 – 109.)

## **2.4 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kaksi puolta**

Henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää kovia ja pehmeitä malleja (Legge 1995, 35; Storey 2001, 9; Stone 2006; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008; Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 1 - 3). Henkilöstövoimavarojen johtaminen pyrkii yhdistämään henkilöstön ja organisaation tavoitteet. Kova ja pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen näkee henkilöstövoimavarat ja niiden johtamisen tärkeänä osana organisaation toimintaa ja joka päivästä elämää. Tästä syystä se nähdäänkin merkittäväksi organisaation tuloksen ja toiminnan kannalta. Kovassa mallissa pidetään tärkeänä esimerkiksi määrällisiä ratkaisuja henkilöstövoimavaroissa ja kilpailukyvyn säilyttämisessä. Se on niin sanottu tuloksellinen ja laskennallinen puoli. Pehmeä malli taas puolestaan painottaa esimerkiksi motivaatiota, sitoutumista ja vuorovaikutusta. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 57 - 58; Guest 1995, 117; Storey 2001,9.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen pehmeää mallia voi kutsua niin sanotuksi ”uudeksi” lähestymistavaksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen, ja siinä korostetaan inhimillisiä arvoja (Legge 1995, 34). Pehmeä malli ajatellaan usein pitkän aikavälin malliksi, jossa työntekijät ovat organisaation energian ja innovatiivisuuden lähteitä organisaation toimintaan ja päätöksentekoon osallistumisen ja vaikuttamisen kautta (Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 1 - 3; Legge 1995, 35). Pehmeä puoli näkee pitkän aikavälin suunnitelmat juuri kehittämisen ja ylläpitämisen kautta, jolloin ne lisäävät kilpailukykyä. Ne ovat myös tehokkaampi tapa verrattuna esimerkiksi säästötoimiin, joita tehdään lyhyen aikavälin suunnitelmien mukaan. (Storey 2001, 9; Guest 2007, 52 - 64.) Työorganisaatioissa voimavaroina arvostettavat ihmiset omaavat aktiivista henkistä pääomaa organisaation tavoitteisiin sitoutumiseksi pitemmällä aikavälillä. (Sädevirta 2004, 21 - 22). Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeäksi nähdään henkilöstön sitoutumisen mahdollistaminen luottamuksellisilla suhteilla ja henkilöstön osallistumisella. Organisaatio saa aikaan hyvää tulosta, kun henkilöstö osaa hyödyntää osaamista, sekä on sitoutunut, tyytyväinen ja motivoitunut. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23.)

Henkilöstön osallistuminen on siis tärkeä osa pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista. Osallistuminen aikaan saa positiivista avointa kaksisuuntaista viestintää. (Marchington 2001, 232; Guest 2007, 142; Bolton 2005, 47 - 48; Armstrong 2006, 9 - 10.) Pehmeässä mallissa ajatellaan, että niin sanotut työnantajat lupaukset saavat aikaan sitoutumista, kun ne tukevat työntekijää työssään (Guest 2007, 142). Tärkeää on siis huomioida henkilöstön työssä pysyminen eli sitouttaminen (Koivuniemi 2004, 56; Stenvall yms. 2007, 34). Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstön kehittämistä, yhteistyötä ja luottamusta. Sen tavoitteena on turvata ja tukea henkilöstön osaamista ja saada heidän taidot organisaation käyttöön ja se huomioidaan organisaation toiminnassa. (Stone 2005, 8; Bolton 2005, 1, Storey 2001, 9; Armstrong 2006, 9 - 10.)

Henkilöstön ajattelutapaa on vaikeampi muuttaa kuin heidän toimintatapojaan. Henkilöstövoimavarojen pehmeä malli nähdään hyvänä tapana kehittää organisaatiota työntekijöiden inhimillisten resurssien kautta. (Pfeffer 2005, 166.) Pehmeä malli, eli toisin sanoen inhimillinen henkilöstövoimavarojen johtaminen, tunnustaa myös tarvetta sisällyttää henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteita ja käytäntöjä organisaation strategisiin tavoitteisiin, mutta korostaa henkilöstön kehittämistä, yhteistyötä, osallistumista ja luottamusta. Samalla pehmeä lähestymistapa korostaa henkilöstöhallinnon toimintaperiaatteita ja käytäntöjä strategisten liiketoi-

minnan tavoitteiden ohella ja tunnustaa, että kilpailuetu saavutetaan kun henkilöstö omaa korkeaa osaamista, sitoutumista, työtyytyväisyyttä, sopeutumiskykyä ja motivaatio. Inhimilliset resurssit tukevat liiketoiminta strategisia tavoitteita yhdessä muiden tuotantotekijöiden kanssa. Pehmeä lähestymistapa siis korostaa henkilöstöön liittyvien asioiden hoitamista ja huolehtimista. (Stone 2005, 8.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen pehmeä malli tulee yhdistää organisaation käytäntöihin ja tätä kautta organisaation tavoitteisiin (Legge 1995, 36). Henkilöstövoimavarojen johtaminen näkee henkilöstön tärkeänä osana organisaationtoimintaa (Armstrong 2006, 9 - 10).

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa annetaan myös työntekijöille enemmän vastuuta omasta työstään. Tätä kautta heitä pyritään sitouttamaan organisaatioon. (Legge 1995, 45.) Henkilöstövoimavarojen johtamisen pehmeään malliin kuuluu henkilöstön ja organisaation tavoitteiden yhdistäminen (Guest 1995, 112). Henkilöstön osallistumisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja tämä taas aikaan saa myönteistä työkäyttäytymistä, sekä parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta (Marchington 1995, 280). Onnistuneen strategian taustalla vaikuttaa organisaation vahva yhteinen arvopohja, yhteisöllisyys ja yksilöiden ja ryhmien sitoutuneisuus organisaatioon ja sen tavoitteisiin sekä aito yhteinen missio. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 73.)

Pehmeässä puolessa pyritään saamaan työntekijät osallistumaan työntekoon koko sydämellään ja mielellään, pyritään siis saamaan henkilöt sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon (Bolton 2005, 37). Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa koko henkilöstön kannalta on tärkeää työvoiman sitouttaminen. Osastotasolla tarkastellaan henkilöstön koulutustarpeita ja innovatiivisuuden korostamista ja tunnistamista. Yksilötasolla tarkastellaan henkilön suorituskykyä ja omia haluja ja tarpeita esimerkiksi kehityskeskusteluiden pohjalta. (Bollit & Brown 2008, 13.)

Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa pehmeitä arvoja, eli niin sanotusti sisäisesti kehittäviä asioita ulkoisen palkitsemisen sijaan (Storey 2001, 9). Työntekijöiden omaama inhimillinen pääoma edellyttää oikeanlaista toimintaympäristöä, ilmapiiriä ja johtamista, jotta se tulisi optimaalisesti hyödynnettyä. Nämä mahdollistavat ja tukevat henkilöstöä jakamaan itsellä olevaa organisaation kannalta arvokasta hiljaista tietoa. (Puusa & Reijonen 2011, 6.)



Kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa tarkoituksena on yhdistää henkilöstövoimavarat organisaatioiden muihin avaintoimintoihin ja kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi tavoitteisiin (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23). Pohjimmiltaan kova malli korostaa määrällisiä, laskennallisia ja liiketoimintastrategisten näkökohtien hallintaan esimerkiksi henkilöstömäärän kautta (Legge 1995, 35; Marchington 2001, 232; Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 1 - 3; Stone 2005, 8). Tämän takia onkin olemassa vaara, että henkilöstön asiat jäävät vähälle huomiolle kun tärkeää on organisaation kannattavuus (Marchington 2001, 232; Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 1 - 3).

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa, että henkilöstö on tärkeä resurssi, jonka avulla organisaatio saavuttaa kilpailukykyä. Näiden resurssien kehittämisessä, hankinnassa ja käyttämisessä tulee ottaa huomioon organisaation tarve. Tärkein on määrällinen, laskennallinen ja liiketoimintastrategian mukainen huomioiminen siinä missä muidenkin taloudellisten tekijöiden huomioiminen. (Amstrong 2006, 9; Stone 2005, 8.) Kova malli korostaa henkilöstövoimavarojen johtamisen keskittämistä ja tiivistä yhdistymistä henkilöstöpolitiikan, järjestelmien ja toimintojen kanssa, ja tätä kautta yhdistämistä liiketoimintastrategiaan. Näin henkilöstövoimavarojen johtamista käytetään ajamaan organisaation strategisia tavoitteita. (Legge 1995, 34 - 35; Legge 2007, 50.)

Henkilöstövoimavaroja voidaan siis ajatella määrällisinä ja laadullisina ominaisuuksina. Määrällisten ominaisuuksien mittaaminen on helppoa, kun taas laadullisten ominaisuuksien mittaaminen on hankalampaa. (Koivuniemi 2004, 54.) Johtamiskulttuuri ylikorostaa usein mitattavuutta eli määrällisiä asioita, arvioitavuutta ja ulkoisia arviointitoimenpiteitä (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 22). Kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan pitää myös tuottavana mallina, mutta tässä mallissa usein keskitytään siihen, että pitää toimia tarkasti vain johdon ohjeiden mukaan (Bolton 2005, 8). Kovaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy koko henkilöstön kannalta laskennallinen ja määrällinen näkemys, jolloin tarkastellaan esimerkiksi työvoimakustannuksia, henkilömäärää ja henkilöstön vaihtuvuutta. Osastotasolla tarkastellaan tietyn palvelutason saavuttamista verrattuna esimerkiksi työntekijämäärään. Yksiköissä puolestaan tarkastellaan esimerkiksi läpi menoajoja ja tuloksen saavutusta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Bollit & Brown 2008, 13.)

Kovaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyy ajatus, että hallinta tapahtuu enemmän ylhäältä alaspäin (Guest 2007, 142). Kova kiinnittää huomioita työvoimantarpeeseen ja huomioi sitä niin kuin muita tuotantotekijöitä, eli järjestyksen kannalta. Kovalla mallilla on tapa-

na reagoida nopeasti markkinatilanteeseen ja se heijastuu liiketoimintastrategian kautta henkilöstöasioihin. (Storey 2001, 9.) Kova malli painottaa taloudellista ja tulosohtaus näkemystä henkilöstöön (Guest 2007, 52 - 64). Kovan mallin kautta pyritään tehostamiseen ja tämä tulee esille esimerkiksi voimavarojen käytön tehostamisessa ja supistamisessa. Pehmeä malli taas pyrkii rakentamaan henkilöstölle todellisen kuvan organisaatiokulttuurista. (Legge 2001, 21.)

Palkitsemisjärjestelmillä on henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta erilaisia piirteitä. Eroja on esimerkiksi siinä, kuinka yritys saa henkilöstöä, kuinka heidät pidetään töissä ja miten henkilöstöä motivoidaan kehittämään itseään. Palkitsemista voidaan ajatella kovaksi henkilöstövoimavarojen johtamiseksi. Palkan oikeudenmukaisuuskriteeri on yleensä voimakas vaikuttaja, jos palkka koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Se ei kannusta sitoutumaan eikä ohjaa työntekijää kehittämään työtä ja kehittymään työssään. (Viitala 2008, 248.)

Sanotaan usein, että henkilöstövoimavarojen johtamisen kova ja pehmeä malli eivät oikeastaan eroa toisistaan ja niiden päämäärät ovat samoja. Erityisesti pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen tarkoituksena on keskittyä henkilöstön hyvinvointiin ja ylläpitää esimerkiksi työntekijöiden ääntä. (Pinnington, Macklin & Campbell 2007, 3 - 8.) Pehmeä malli on saanut osakseen kritiikkiä tehottomuudestaan (Legge 2001, 21).

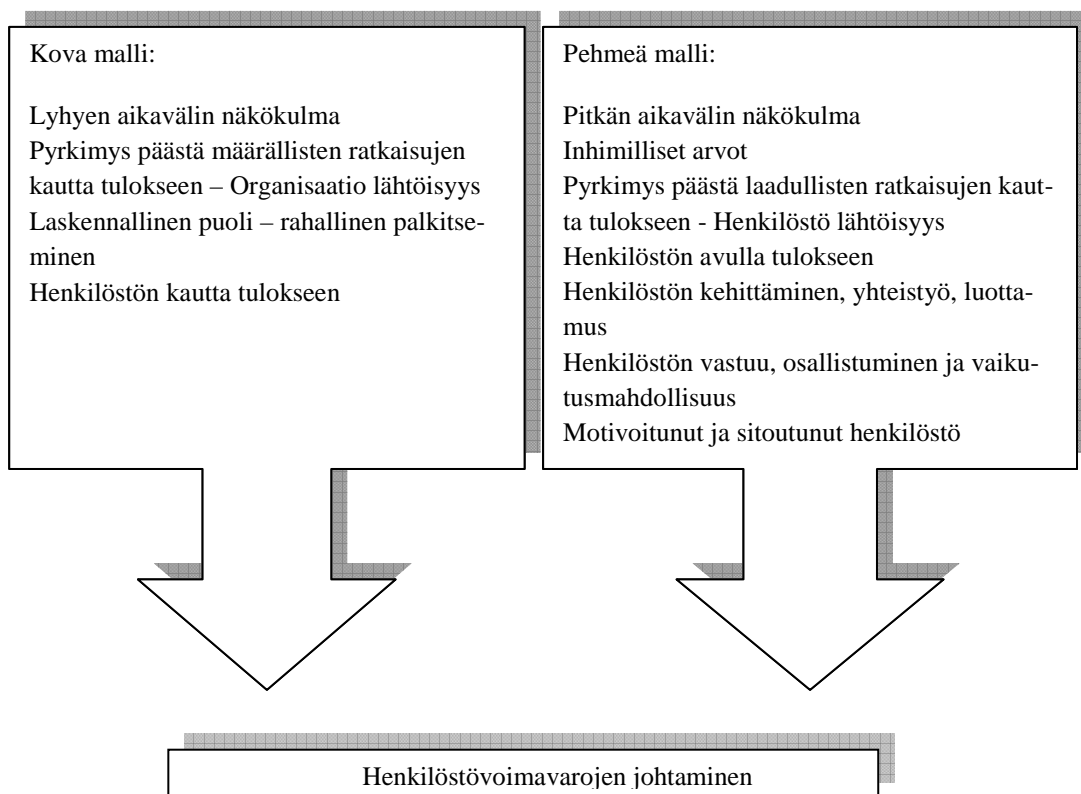
Kova malli nähdään työn tehostamisen kannalta parempana ja siinä esimerkiksi toiminnan supistamista hyväksi käyttäen saataisiin tehoja. Pehmeä malli pyrkii puolestaan hyödyntämään hienovaraisesti henkilöstön voimavaroja ja sitä kautta rakentamaan organisaation toimintaa. (Legge 2001, 21.) Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen voi olla henkilöstön kannalta tehotonta ja pinnallista, jonka takia pehmeä nähdään laadukkaammaksi (Guest 1995, 121).

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen on vahvasti integroitu organisaation tulokseen. Tällöin voi käydä niin, että henkilöstöasioiden hoitaminen voi jäädä vähälle. Pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen pääpaino on ihmisissä. Työntekijät nähdään tärkeänä voimavarana ja potentiaalisena kilpailukyknä. (Marchington 1995, 280; Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 22 - 23.) Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen näkee henkilöstön tärkeäksi resurssiksi samalla tavalla kuin muutkin resurssit. Se yhdistää henkilöstöpolitiikan liiketoimintastrategiaan. Pehmeä malli taas näkee henkilöstön vahvuuden kilpailukyknä, osaamisena ja suorituskyknä ja sitoutumisena organisaatioon. Usein kuitenkin pehmeäkin tapa toteu-

tetaan organisaatiossa kovan mallin mukaisesti, ja ne eivät todellisuudessa eroa organisaation toiminnassa. (Amstrong 2006, 10.)

Useassa teoksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen lähdettiin jakamaan kahtia niin sanottuun pehmeään ja kovaan puoleen. Kuten edellä esille on tullut, johtamisessa on sekä inhimillinen puoli että laskennallinen ja tuloksellinen puoli. Tutkimus näkee nämä erillisiksi käsitteiksi, mutta onko niitä kuitenkaan syytä todellisuudessa erottaa, koska henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tarvitaan kumpaakin puolta. Tämä tutkimus ei lähtisi sanomaan, että jossain organisaatiossa henkilöstövoimavarojen johtamista hoidetaan vain pehmeään tai kovan puolen mukaan vaan kyllä johtamisen täytyy olla sopiva sekoitus molempia. Käytännössä nämä varmasti yhdistyvätkin. Kuviossa 1 voidaan nähdä tutkijan tekemä erottelu kovan ja pehmeän mallin välille.

Tutkimukseni kannalta pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeämmässä roolissa kovaan henkilöstövoimavarojen johtamiseen verrattuna. Kova malli jollain tapaa sulautuu pehmeään malliin. Pehmeään malliin liittyy vahvasti motivaatio ja sitoutuminen, pelkät taloudelliset keinot ovat jo hieman vanhanaikaisia. Henkilöstön motivointikeinoja mietittäessä täytyy lähteä liikkeelle syvemmältä ja ottaa huomioon nimenomaan pehmeän mallin keinot. Muutenkin tässä niin sanotussa kovassa maailmassa täytyy alkaa miettimään henkilöstön kohdalla myös pehmeitä arvoja, muuten kovasti kasvussa olevat työntekijöiden uupuminen ja loppuun palaminen lisääntyvät. Vaikka taloudellinen tilanne painaa päälle ja tulosta on tehtävä, on kuitenkin osattava ottaa huomioon myös henkilöstön jaksaminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Pehmeän mallin avulla saadaan hyviä tuloksia pitkällä aikavälillä.



**Kuvio 1 Henkilöstövoimavarojen johtamisen kovan ja pehmeän mallin eroja**

Henkilöstövoimavarojen johtamista voitaisiin yksikertaisemmillaan sanoa henkilöstön ja henkilöstöasioiden hoitamiseksi. Tässä tutkimuksessa henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään johtamisen kokonaisuutena, joka ohjaa ja huolehtii organisaation henkilöstön hyvinvoinnista. Se myös huolehtii henkilöstön edusta organisaatiossa muiden johtamisen alaan kuuluvien asioiden rinnalla ja tätä kautta pyrkii saavuttamaan hyvää tulosta. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeässä asemassa organisaation ja henkilöstön tavoitteiden yhdistämisessä. Tällöin henkilöstövoimavarat nähdään tärkeäksi osaksi organisaatiota. Tämän tutkimuksen kannalta pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään tärkeäksi, toki kovaa puolta eli esimerkiksi palkkausta ei saa unohtaa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tärkeä yhdistää organisaation yleiseen strategiaan. Tärkeää on ottaa henkilöstöasiat huomioon jo strategiaa laadittaessa, eikä sen jälkeen. Henkilöstö on avain hyvään tulokseen, sillä vaikka tuote on erinomainen, tarvitaan esimerkiksi tuotannossa, markkinoinnissa tai myynnissä henkilöstöä. Henkilöstön roolia ei siis saa unohtaa. Hyvä ja sitoutunut henkilöstö voi olla ratkaisu yhteiskunnallisten muutosten ratkaisemisessa.

## 3 TYÖMOTIVAATION ILMENEMINEN

### 3.1 Motivaatio käsitteenä

Sana ”motivaatio” on johdettu latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin motivaatio on laajennettu merkitsemään käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Nykyään motivaatiota ajatellaan motiivien aikaansaamana tilana. (Kiikka 2002; Peltonen & Ruohotie 1987; Kauhanen 2006; Ruohotie & Honka 2002.) Motivaatio on ihmisen kiinnostusta, mielihaluja, intohimoja ja toiveita. Ilman näitä ei voida ymmärtää ihmisen ajattelua ja toimintaa (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 6.) Motivaatio on käsite, jota yleensä käytetään kuvaamaan voimia, jotka saavat yksilön kohdistamaan toimintaansa suoraan kohti jotain asiaa ja kohdetta esimerkiksi työelämässä työntekijän työtä kohtaan (Gibson, Ivancevich & Konopaske 2009, 130 - 131). Motivaatio on ihmisen toiminnan lähde (Viitala 2002, 150).

Perusluonteeltaan käyttäytyminen on päämääräsuuntautunutta. Käyttäytyminen motivoituu halusta ja tarpeesta saavuttaa jokin päämäärä. Tavoitteet eivät aina ole tiedostettuja vaan erilaisia yksilöllisiä käyttäytymismalleja. Toisin sanoen yksilön persoonallisuutta motivoivat halut ja tarpeet ovat enimmäkseen tiedostamattomia. (Hersey&Blanchard 1983,19 ja 1990,17.) Tarpeet ohjaavat energiaa, jolla henkilö suuntaa motivaatiotaan tiettyyn kohteeseen (Deci & Ryan 1985, 3).

Motivaatio on yksilön henkinen tila, joka liittyy tiettyyn tilanteeseen. Tämä määrittää millä energialla ja mihin ihminen suuntaa toimintansa. Motiivit ylläpitävät ja luovat henkilön motivaation. Motivaatio voi olla tiedostettua tai tiedostamatonta, ulkoista tai sisäistä, biologista tai sosiaalista. (Peltonen & Ruohotie 1987, 19 - 20; Ruohotie & Honka 1999, 13.) Motiivit siis saavat aikaan motivaation. Motiivit virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa. Näin ollen ne ovat päämääräsuuntautuneita ja joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Käyttäytyminen vaihtelee yksilöittäin ja tilanteittain. (Ruohotie & Honka 2002,13; Viitala 2002, 150; Peltonen & Ruohotie 1987, 22.) Myös synnynnäiset tekijät vaikuttavat ihmisen toimintaan. Toimintaan vaikuttaa myös ympäristön ja kokemusten muokkaamat tekijät. (Viitala 2002, 150.)

Päämäärähakuinen ja tarkoituksenmukainen käyttäytyminen on motivoitunutta käyttäytymistä. Motivoitunut käyttäytyminen on yleensä vapaaehtoista, yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Motivaatio on motiivien aikaan saama tila. Motiiveja ovat muun muassa tarpeet, halut ja vietit ja sisäiset yllykkeet. Motivaatio on se kokonaisuus, joka muodostuu kaikkien yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistuloksena. (Juuti 2006, 37.) Motiivina voivat olla yksilön oma tahto, työyhteisö, odotukset, normi ja muiden kannustus (Peltonen & Ruohotie 1987, 20).

Motivaatio voidaan jakaa myös tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy tiettyyn tilanteeseen, jossa sekä sisäiset että ulkoiset motiivit aikaan saavat toimintaa. Yleismotivaatio puolestaan painottaa energian ja kohteen lisäksi käyttäytymisen pysyvyyttä. Yleismotivaatio onkin siis jonkinlainen keskimääräinen motivaation taso. Tilannemotivaatio on vahvasti sidoksissa yleismotivaatioon. (Ruohotie & Honka 2002, 14).

Motivaatio näkyy yksittäisenä toimintana tietyissä tilanteissa myös toimintojen samankaltaisuutena koko elämänkaarella. Motivaatio ei ole aina tietoista. Jos huomaa hakeutuvansa toistuvasti saman henkilön seuraan, on asialla yleensä syy eli motiivi. (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 10; Hersey&Blanchard 1983,20 ja 1990,18.) Motivaatio käsitteellä voi erottaa eroja käyttäytymisessä ja siinä millä intensiteetillä käyttäytyminen kohdistuu kohteeseen. Motivaatio on siis selittävä käsite. Usein ymmärrämme korkean motivaation merkitsevän erinomaista suorituskkyä esimerkiksi työelämässä. Työn kannalta nähdään, että motivoitunut henkilöstö on kiinnostunut tuottamaan laadukkaita tuotteita ja palveluita ja he ovat todennäköisesti tuottavampia kuin työntekijä, joka ei ole motivoitunut. (Gibson ym. 2009, 131.)

Ihmiset eroavat toisistaan kyvyiltään ja myös motivaatioiltaan. Ihmisen motivaatioon vaikuttaa hänen motiivinsa voimakkuudet. Motiivit vastaavat kysymykseen miksi. (Hersey&Blanchard 1983,20 ja 1990,18.) Motivaatio on prosesseja, joita ohjaavat ja suuntaavat yksilön motiivit siis halut ja tarpeet, nämä vaikuttavat myös voimakkuuteen, joilla päämäärää tavoitellaan ja jolla sitä kohti mennään (Robbins & Judge 2008, 69; Juuti 2006). Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä yksilön psyykinen tila, joka määrittää, millä energialla yksilö toimii, mihin hänen mielenkiintonsa kohdistuu ja kuinka vahvasti hän pyrkii asetettuihin tavoitteisiin (Kiikka 2002, 5).

## 3.2 Työmotivaatio

Motivaatiolla on keskeinen merkitys työelämässä, ilman sitä työnteko ei tunnu mielekkäältä (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 132). Ei ole olemassa yksinkertaista selitystä siitä, mikä motivoi työntekijöitä, mutta käsityksenä kuitenkin on, että motivaatiossa on kyse käyttäytymisen suunnasta, pysyvyydestä ja intensiteetistä. Oma merkityksensä on myös työntekijän halulla saavuttaa tavoitteet (Stone 2006, 412). Ihmisen oma mielenkiinto on yksi ratkaisevista motivaation lähteistä. Arvostus tai sen puute vaikuttavat työmotivaatioon. Ihmisen tekemisessä näkyy kiinnostus tai kiinnostamattomuus työtä kohtaa. (Viitala 2002, 150 - 152.)

Työntekijän halua käyttää fyysisiä ja henkisiä voimavaroja työtehtäviä suorittaessaan ohjaa työmotivaatio. Jotkut työtehtävät voivat tuntua toista työtehtävää mielekkäämmältä. Tähän vaikuttaa työntekijän sisäisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaatiota ohjaava työn kohde. Kohde antaa työlle mielekkyyden, mutta myös työn muut ominaisuudet vaikuttavat omalta osaltaan työmotivaatioon. Lähtökohtia ovat: mitä työ tarjoaa ihmiselle, kuinka paljon ja min-kälaista palautetta ihminen saa työstään. (Kärkkäinen 2005, 53.) Työmotivaatiota puolestaan lisäävät selkeät tavoitteet ja niiden saavutettavuus. Myös sopiva työn määrä aikaan ja tavoit-teisiin nähden lisää motivaatiota. (Viitala 2002, 162.)

Työmotivaatiossa motivaatio vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti ihminen haluaa käyttää omia fyysisiä ja henkisiä voimavaroja työtä tehdessään. Työmotivaatioon sisältyy työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Se ei siis pelkästään perustu ihmisen sisäisiin ominaisuuksiin vaan ulkoisilla tekijöillä on oma merkityksensä. (Peltonen & Ruohotie 1987, 22 - 24.) Työntekijät tekevät töitään eri tavoin, toiset paremmin kuin toiset. Paras työntekijä voi tehdä kaksin verroin enemmän töitä, kuin huonoin työntekijä. Tähän ei vaikuta työpaikka vaan siihen vaikuttaa henkilöiden motivaatio. (Wroom & Deci 1970, 9.)

Työtyytyväisyys on työmotivaation kannalta tärkeä asia. Tämän takia olisi tärkeä lisätä sellaisia toimenpiteitä, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä ja puolestaan vähentää tai poistamaan niitä tekijöitä, jotka lisäävät tyytymättömyyttä. (Kauhanen 2006, 108.) Motivoitunut työntekijä tekee työtään tehokkaammin ja on suorituskykyisempi (Wroom 1964, 229). Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijälle itselleen, koska aikuisiässä suuri osa hereillä oloajasta viete-tään töissä (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96 - 97).

Organisaation on tärkeää huomioida motivoidessaan työntekijöitä, että antaa työntekijöille selkeät tavoitteet ja kannustaa niitä kohtaan. Motivoituneet henkilöt yleensä työskentelevät aktiivisesti työssään ja ovat osallistuvaisia organisaation toiminnassa ja edistävät organisaation tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstö on motivoituneempaa, kun sillä on selkeät tavoitteet saavutettavanaan. (Stone 2006, 30.) Motivaatioon ja näin ollen myös työmotivaatioon vaikuttaa monet asiat ja useat niistä ovat ihmisessä itsessään. Motivaatiota voivat heikentää monet asiat, kuten esimerkiksi liian merkitsemättömäksi koettu työtehtävä. (Viitala 2006, 162.) Työmotivaatioon vaikuttaa useat tekijät ja on tärkeää ymmärtää, että työn merkitys ihmisille vaihtelee. Yhdelle se merkitsee rahaa, toisille töissä voi luoda ystävyysuhteita ja kolmas voi miettiä työn kautta saatua yhteiskunnallista asemaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 98 - 99.)

Johtajat eivät usein ymmärrä työmotivaatiota ja se pysyy arvoituksellisena, se onkin monimutkainen käsite. Sen voi määrittellä sisäiseksi tilaksi, joka ohjaa käyttäytymistä tai erilaisiksi tekijöiksi, jotka saavat työntekijän käyttäytymään eri tavoin. Työntekijöiden motivaatio on useiden vuorovaikutusten tulos ja siihen vaikuttaa organisaatiossa monet asiat esimerkiksi organisaation johtamistyyli, työ itsessään ja henkilöstöasiat. Esimiesten tulisi ottaa motiivoinnissa huomioon työntekijän persoonallisuus, taidot, tiedot, osaaminen ja asenteet. (Stone 2006, 412.) Motivaatio on hyvin henkilökohtainen asia ja sen aikaan saaminen toisessa ihmisessä ei ole yksinkertainen asia. Esimiehen työntekijöitä kohtaan osoittama arvostus ja asenteet ovat suuressa merkityksessä työntekijöiden motiivoinnissa. Esimiehellä itsellään motivaatioon vaikuttaa oma ihmiskäsitys ja persoonallisuus. (Viitala 2002, 161.)

Hyvän työmotivaation merkitystä ei organisaation tuloksellisessa toiminnassa voida liikaa korostaa. Työmotivaatiolla on merkitystä sekä organisaatiolle, että yksittäiselle työntekijälle itselleen. Organisaation kannalta työmotivaatiolla on ratkaisevan tärkeä osa työn tuottavuudessa. Työmotivaatioon vaikuttaa seuraavat tekijät: yksilölliset tekijät esimerkiksi henkilön asenne ja persoona, työtehtävään liittyvät tekijät esimerkiksi vastuun määrä ja työtahti, työympäristöön ja organisaatioon liittyvät seikat esimerkiksi esimiehen johtamiskäytännöt ja organisaatorakenne. Nämä tekijät ovat mukana kaikissa työtilanteissa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 96 - 99.)

Motivaatioteorioiden ymmärtäminen auttaa näkemään työkäyttäytymistä tarkemmin ja myös löytämään ratkaisuja, kun pyritään kehittämään työmotivaatiota organisaatiossa. Työmotivaatio ei kuitenkaan selviä vain motivaatioteorioiden perusteella vaan siihen liittyy myös paljon



muita asioita, joita ovat esimerkiksi osaaminen, psyykkiset ja fyysiset edellytykset. Tilanne on myös ratkaisevassa asemassa työmotivaatio tarkastellessa. (Viitala 2006, 155.)

### **3.3 Motivaatioteoriat**

#### **3.3.1 Motivaatioteorioiden kehitys**

Psykologiset motiivit ovat yleensä motivaatioteorioiden lähtökohtia (Maslow 1943, 27). Teoriat ovat vaikuttaneet siihen, että ihmisten motivoimiselle työssä on luotu parempaa perustaa (Viitala 2002, 154). Hedonismia pidetään useiden motivaatioteorioiden perustana. Tutkijoiden mielestä hedonismissa ihmiset etsivät tyydytystä nautinnonhaluille eli he etsivät mielihyvää ja vastaavasti pyrkivät välttämään mielihäviötä. Hedonismi oli voimissaan 1700 - 1800 luvuilla. (Juuti 2006, 39 - 45.)

1900 - luvulle tultaessa empiirinen tutkimus alkoi voimistua ja motivaatioteoreetikot alkoivat kritisoida hedonismin periaatteita. Hedonismia ei kuitenkaan vielä kokonaan unohdettu. 1900 - luvun alkupuolella alkoi näkyä motivaatioteorioissa behavioristit. He olivat sitä mieltä, että käyttäytymismallit pitäisi rakentaa tosiasioiden pohjalle, eikä itsensä tutkiskelu voinut olla luotettava tutkia käyttäytymistä. (Juuti 2006, 39 - 45.) Behavioristista näkemystä edusti klassisen ehdollistumisen teoria, välineellisen ehdollistumisen teoria sekä mallioppimisen teoria. Teoriat olivat vielä luonteeltaan mekanistisia, koska oltiin kiinnostuneita ainoastaan ulkoapäin havaittavasta käyttäytymisestä. (Liukkonen, Jaakkola ja Suvanto 2002, 19.) Behaviorismi kuvasi motivaation omaavia ilmiöitä, mutta ei suoranaisesti kuitenkin puhu motivaatiosta. Perusajatuksena oli, että toimintaa tullaan jatkamaan, jos siitä palkitaan eli motivaatio lisääntyy. (Salmela-Aho & Nurmi 11 - 12.)

1900 - luvun alkupuolella behavioristien ohella myös vaistoteoreetikot tutkivat ihmisen käyttäytymistä. He pyrkivät selittämään ihmisen toimintaa vaistojen avulla. Tunnetuin näistä varmasti on Freud ja hänen näkemyksensä, että alitajuiset motiivit eli vietit ohjaavat ihmisen toimintaa. (Juuti 2006, 39 - 45.) On olemassa viettiärsyke ja muu niin sanottu fysiologinen ärsyke. Viettiärsyke lähtee ihmisestä sisältäpäin. Viettiärsyke toisin sanoen tarve, jonka lakauttaa tarpeen tyydytys. (Freud 2005, 88 - 89.)

Behaviorististen teorioiden jälkeen motivaatiotutkimus kehittyi humanistisempaan suuntaan (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 21). Ihmissuhdeteorian kehittyminen vaikutti siihen, että jatkossa keskityttiin enemmän työtyytyväisyyteen ja motivaatiotekijöiden tutkimiseen

sekä henkilöstöhallintoon ja organisaatioiden kehittämiseen (Kiikka 2002, 19). Varhaiset motivaatioteoriat ovat hyvä pohja työmotivaation tarkastelulle (Juuti 2006, 39 - 45). Tunnetuimmista on Maslow'n tarvehierarkia, toinen on Herzbergin kaksifaktori motivaatioteoria (Robbins & Judge 2008, 70).

Varhaiset motivaatioteoriat 1900 - luvun alusta aina 1950 - luvulle saakka olivat sitä mieltä, että motivaation tärkeimpänä teoreettisena asiana on se, että joku asia työnsi ihmistä liikkeelle. Motivaation ajateltiin pohjautuvan vietteihin ja tarpeisiin, jotka ohjasivat ihmisen toimintaa. Tämän jälkeen ryhdyttiin etsimään myös ihmiselle ominaisia motiiveja, mutta silloinkin niitä etsittiin yksilön sisäisistä tekijöistä. (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 6.) 1950 - luvulla huomattiin, että ihmisen motivaatio perustuu enemmänkin psykologisiin tarpeisiin (Deci & Ryan 1985, vii).

1980 - luvulla muutaman vuosikymmenen tauon jälkeen oli myös kiinnostusta motivaatiotutkimukselle. Kiinnostuksena oli tutkia mikä veti ihmisiä puoleensa. Erityisesti tämä keskittyi yksilön konkreettisiin tavoitteisiin. Myös tähän näkemykseen otettiin mukaan ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi perhe, koulutus ja työ. Myös tuolloin nähtiin kognitiiviset tekijät merkityksellisiksi. Oman vaikutusmahdollisuuden ymmärtämistä pidettiin motivaation osana. Motivaation osana pidettiin myös halua hallita ympäristöä. Ympäristö ja sen kehittäminen nähtiin tärkeäksi motivaation kannalta, ja yksilön iän myötä ympäristön merkitys kasvoi. (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 6 - 7.)

Motivaatioteoriat voidaan jakaa sisältö- ja prosessiteorioihin (Gibson ym. 2009, 133; Syväjärvi 2005; Kiikka 2002; Juuti 2006). Tarve- ja sisältöteoriat keskittyvät sisäisiin motivaatiotekijöihin. Näiden perusteella yksilö ohjaa ja ylläpitää käyttäytymistään. Nämä teoriat hakevat sisällöllisiä tekijöitä niistä tarpeista, jotka yksilöä motivoivat. Prosessiteoriat puolestaan kuvaavat tekijöitä esimerkiksi organisaatiokäyttäytyminen prosessoidaan toiminnaksi. (Syväjärvi 2005, 57.)

Sisältöteoriat ovat teorioita, jotka keskittyvät tekijöihin, jotka sisältävät henkilön käyttäytymiseen liittyviä ylläpitäviä ja lopettavia tekijöitä. Johtajien on hyvä tietää ja ymmärtää mitä eroja on olemassa yksilöiden tarpeissa, haluissa ja tavoitteissa, sillä jokainen yksilö on uniikki ja ainutlaatuinen monin eri tavoin. Prosessiteoria ovat teorioita, jotka kuvaavat ja analysoivat käyttäytymiseen liittyviä jännitteitä, ja myös niitä asioita, jotka ovat näitä jännitteitä ohjanneet. Johtajien tulee ymmärtää motivaatioprosessi ja se, kuinka yksilöt tekevät valintoja pe-

rustaen ne mieltymyksiin, palkintoihin ja saavutuksiin. Molemmat teoriat ovat tärkeitä ja merkittäviä, koska ne omaavat erilaisia vaikutuksia johtajien toimintaan, jotka työnsä kautta ovat mukana motivaatioprosessissa. (Gibson ym. 2009, 133.)

Sisältöteorioihin kuuluvat muun muassa Maslow'n tarvehierarkia, jossa ihmisten tarpeet nähdään hierarkkiseksi sekä Herzbergin kahdentekijän motivaatioteoria, jossa hierarkkisuus nähdään kahtena muuttujana. Prosessiteorioihin kuuluvat esimerkiksi puolestaan Adamsin tasa-paino- ja oikeudenmukaisuusteoria ja Locken päämääräteoria, jossa ajatellaan ihmisen motivaatioprosessin lähtökohdan olevan melkein kokonaan määrähakuisessa käyttäytymisessä, sekä Decin sisäisen motivaationteoria, jossa on selkeä ero sisäisillä ja ulkoisilla käyttäytymistä ohjaavilla asioilla. (Juuti 2006, 39 - 45.)

### 3.3.2 Sisältöteoriat

Maslowin tarvehierarkiateoria sopii tähän tutkimukseen, vaikka se ei ole varsinaisesti työmotivaatioteoria, se on silti tärkeä teoria motivaatioteorioiden kehityksen kannalta. Maslow'n tarve-teoriaa voidaan pitää maailman tunnetuimpana motivaatioteorianana. (Juuti 2006, 45; Stone 2006, 415.) Kiikan (2002, 67) mukaan muut tarve-teoriat ovat lähinnä Maslowin teorian muunnelmia, joiden pohjalla on nähtävissä selkeästi tarvehierarkian perusteita. Sisältöteoria pyrkii kertomaan motivaation kannalta mikä saa aikaan esimerkiksi työntekijöiden käyttäytymistä. Ne määrittelevät, mikä motivoi yksilöä (Stone 2006, 415).

Maslowin tarvehierarkiateoria pohjautuu siihen lähtökohtaan, että ihmisellä on olemassa erilaisia tarpeita, joita hän pyrkii hierarkkisessa järjestyksessä tyydyttämään. On olemassa viisi niin sanottua perustarvetta, ja ihmistä motivoi näiden perustarpeiden tyydyttäminen. Tarpeet ovat yhteydessä toisiinsa. Tietyllä hetkellä tärkein tarve motivoi meitä, ja kun tämä on tyydytetty alkaa seuraava tarve motivoida. Tarpeiden tyydyttäminen tapahtuu hierarkkisesti niin, että alemman asteisen tarve motivoi, kun se on tyydyttämätön. Alemman asteen tarpeen tyydytettyä voivat ylemmän asteen tarpeet motivoida. Tarpeita ovat Maslowin mukaan fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1987, 17 - 25; Maslow 1943, 40; Viitala 2002, 154 - 155; Syväjärvi 2005, 57 - 59; Juuti 2006, 45; Gibson ym. 2009, 134; Stone 2006, 415.)

Maslow määrittää fysiologisiin tarpeisiin kuuluvaksi biologiset tarpeet, jotka ovat välttämättömiä ihmisen elämässä, kuten esimerkiksi ruoka ja juoma. Jotta ihminen kykenisi tavoittele-

maan ylempiä tarpeita, tulee näiden tarpeiden olla jollain asteella tyydytettyjä. Nämä tarpeet ovat ihminen kannalta hyvin perustavanlaatuisia ja vaikuttavat vahvasti ihmisen toimintaan. Nämä tarpeet ovat rajallisia ja näitä tarvitaan vain tiettyyn määrään saakka, mutta näitä kuitenkin pitää tyydyttää tietyin väliajoin lyhyenä ajanjaksona yhä uudelleen. (Maslow 1987, 15 - 17.)

Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, ihminen suuntaan kohti turvallisuuden tarpeita. Turvallisuuden tarvetta on sekä emotionaalisia tarpeita että fyysisiä tarpeita. Turvallisuuden tarpeisiin liittyy sellaisia asioita kuten ympäristön turvallisuuden varmistaminen. Esimerkkinä on se, miten toimisi kriisitilanteissa tulipalon syttyessä tai varmistaisi taloudellinen tilanteen tulevaisuudessa sairauden sattuessa. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluu myös ennakoivuus sosi-aalisissa suhteissa, esimerkiksi miten toimia väkivaltatilanteissa. Kun nämä tarpeet on tyydytetty tiettyyn rajaan saakka, ne eivät enää motivoi ihmistä. Esimerkiksi uhattuna oleva ihmistä ei motivoi se, että hänelle osoitetaan arvostusta. (Maslow 1987, 15 - 20.)

Kun edelliset tarpeet on tyydytetty, ihminen pyrkii tyydyttämään rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Näihin tarpeisiin kuuluu muun muassa ystävyys ja rakkaus, eli ihmissuhteisiin ja yhteenkuuluvuuteen liittyvät tarpeet. Ihminen tuntee kuuluvansa johonkin, kun tyydyttää näitä tarpeita. Nämä tarpeet ovat rajattomia eli näitä ihminen voi tyydyttää loputtomiin ja monella eri tavalla. (Maslow 1987, 20 - 21.)

Arvostuksen tarpeeseen kuuluu halu saada itselleen arvostusta, mutta myös yksilön pyrkimys arvostaa muita. Arvostukseen liittyy erilaisia asioita, joita ovat muun muassa itsensä kunnioittaminen ja itsevarmuus. Kuten rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat rajattomia, niin myös arvostuksen tarpeet ovat rajattomia, koska niiden tyydyttäminen ei aiheuta kyllästymistä. Niiden tyydyttäminen luo itsevarmuutta ja tyydyttämättömyys taas puolestaan aiheuttaa alemmuudentuntoa. (Maslow 1987, 21 - 22.)

Kun ihminen on tyydyttänyt omia tarpeitaan ja tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa, he pyrkivät toteuttamaan itseään. Ihmiset ovat erilaisia, joten tämä tarve on hyvin monipuolinen. Näitä tarpeita ei varmasti koskaan voi täydellisesti tyydyttää ja niiden tyydyttämisen yritys voi ajaa ihmisen tavoittelemaan sellaista, mitä hän ei voi saavuttaa. (Maslow 1987, 22.)

Toisena teoriana sisältöteorioissa on Herzbergin motivaatio-hygieniateoria toisin sanoen kahden kahdentekijän motiiviteoria / kaksifaktoriteoria. Herzbergin teoria sopii hyvin tämän tut-

kimuksen viitekehykseen, koska Herzberg on määrittänyt työn kaksi perusulottuvuutta, joita ovat työnulkoiset olosuhteet eli hygientehtäjät ja motiivitehtäjät (Viitala 2002, 113 - 119). Kaksifaktoriteoriassa jokaisella osatehtäjällä voi olla kahdensuuntainen vaikutus. Osatehtäjä voi vaikuttaa joko työmotivaatiota lisäävästi tai työmotivaatiota laskevasti. Eri henkilöillä eri tilanteissa sama asia saattaa saada aikaan erilaisen motivaatiovaikutuksen. (Kiikka 2002, 85.)

Herzberg määrittää motivaatio-hygienteoriassaan työnulkoiset olosuhteet, johon hän määrittää työympäristön ja sen siisteyden, henkilöstöhallinnon, henkilöstöpolitiikan, valvonnan, työpaikan ihmissuhteet, organisaation toimintatavat ja kulttuurin sekä palkan ja luontaisedut. Nämä Herzbergin niin sanotut hygientehtäjät eivät itsessään auta hyviin työsuorituksiin, vaan ne poistavat työnteon esteitä ja toimivat tätä kautta motivaatiokeinoina. Toinen puoli Herzbergin motivaatio-hygienteoriassa on työ itse, ja se on tehtäjä joka voi motivoida työntehtäjiä tai olla myös motivoimatta. Nämä edellä mainitut tehtäjät määräävät suurelta osin sen, että motivoituuko työntehtäjä työhönsä ja hänelle asetettuihin työtavoitteisiin. (Herzberg 1966.)

Herzberg huomasi tutkimuksessaan, että tyytyväisyys syntyy luontaisista motivaatiotehtäjistä ja tyytymättömyys alkaa ulkopuolisista tehtäjistä. Hygienia eli ulkoisiin motivaatiotehtäjiin kuuluvat muun muassa työympäristö, palkka, toimintatapa ja status. Luontaisiin toisin sanoen sisäisiin kuuluvat työn sisältö, arvostuksen tunne ja kiitos. Ulkoiset tehtäjät eivät välttämättä motivoi, mutta saavat aikaan tyytymättömyyttä ja sisäisten tehtäjien puuttuminen ei aiheuta suurta tyytymättömyyttä, mutta ne luovat motivaatiota ja parantavat työstä suoriutumista. (Syväjärvi 2005, 58; Gibson ym. 2009, 137 - 138; Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 104 - 105.)

Herzberg havaitsi tutkimuksissa, että sellainen työntehtäjä, joka on hyvin tyytyväinen työnsä molempiin puoliin. On työntehtäjä, joka saa hyvää palkkaa ja jolla on hyvät välit työkavereihin ja esimieheen. Hygieniafaktorit ovat siis olemassa ja työntehtäjä on tyytyväinen. Työntehtäjä saa haastavia työtehtäviä, jotka motivoivat häntä ja hän on motivoitunut. Jotta tämä tilanne säilytettäisiin, olisi hyvä jatkossakin antaa haastavia tehtäviä ja säilytettävä työpaikan varmuus. (Gibson ym. 2009, 137 - 138.)

Tilanteessa, jossa työntehtäjä on suhteellisen tyytyväinen, mutta jotain asioita on joihin hän ei ole tyytyväinen. Työntehtäjä saa hyvää palkkaa ja hänellä on hyvät välit työkavereihin ja esimieheen. Hygieniafaktori on olemassa, mutta motiivit kuitenkin puuttuvat. Hän ei saa haastavia tehtäviä ja on hyvin tylsistynyt työhönsä, joka johtaa siihen, että työntehtäjä ei ole motivoi-

tunut. Esimiehen olisi uudelleen arvioitava alaisten työn kuva ja annettava enemmän haastavia ja kiinnostavia tehtäviä. Hyviä työolosuhteita on syytä pitää yllä. (Gibson ym. 2009, 137 - 138.)

Joskus työntekijä ei ole tyytyväinen mihinkään omassa työssään. Tällöin työntekijälle ei hänen omasta mielestään makseta hyvin ja hänellä on huonot välit muiden työntekijöiden ja esimiehen kanssa. Hygieniafaktoreita ei ole olemassa, myös motiivit puuttuvat. Hän ei saa haastavia tehtäviä ja on hyvin tylsistynyt työhönsä, jolloin työntekijä ei ole motivoitunut. Esimiehen tulisi lisätä sekä hygieniehtekijöitä, että motivoivia tekijöitä. (Gibson ym. 2009, 137 - 138.)

Herzberg näki, että nämä hygieniehtekijät eivät motivoi itsessään, vaan voivat estää motivaation syntymistä. Hän näkee, että luontaiset motivaatiohtekijät ovat korkeamman tahon tekijöitä ja puolestaan hygieniehtekijät ovat pienempiä. (Stone 2005, 416.)

### **3.3.3 Prosessiteoriat**

Prosessiteorioista tähän tutkimukseen on valittu Adamsin tasapaino- ja kohtuullisuusteoria ja Locken päämääräteoria. Molemmat sopivat työmotivaatio näkökulmaan. Prosessiteoriat kuvaavat kuinka organisaatiohtimijat motivoituvat ja miten heidän käyttäytyminen kohtaa asetetut toiminnalliset tavoitteet. Prosessiteoriat näkevät motivaation vaihtelevana, tilanteisiin ja asiayhteyksiin sidottuna. (Syväjärvi 2005, 59.)

Organisaatioissa usein mietitään mitä ihmiset tuovat työhönsä ja mitä he vastaavasti saavat työstänsä itselleen. Adamsin tasapainoteoria lähtee siitä näkökulmasta, että nämä molemmat vaikuttavat motivaatioon. (Robbins&Judge 2008, 80; Syväjärvi 2005, 59.) Adamsin tasapainoteoria on teoria, joka tutkii epätasa-arvoa henkilön näkökulmasta. Henkilö vertaa omia panoksiaan omiin tuloksiin suhteessa toisten henkilöiden panoksiin ja tuloksiin. (Gibson ym.2009, 150; Juuti 2006, 55 - 58; Viitala 2002, 113 - 119.) Tasapainoteoria esittää, että jos työntekijät näkevät epätasa-arvoa heidän antamassaan panoksessa ja heidän saamassaan tuloksessa, he ovat toisiin työntekijöihin nähden motivoituneempia tekemään enemmän tai myös vähemmän töitä. Työntekijät voivat kyseenalaistaa työskentelyä muihin työntekijöihin verrattuna, jos työntekijöiden ansioiden annetaan nousta eri suhteessa toisiinsa nähden. Tämän voi aiheuttaa myös se, jos työntekijä saa työstään vähäisempää tunnustusta kuin muut työntekijät. (Stone 2005, 421.)

Jos ihminen kokee Adamsin tasapaino- ja oikeudenmukaisuusteoriassa, että panoksen ja tuloksen välinen suhde on kutakuinkin tasapainossa, hän kokee asian positiivisena. (Juuti 2006, 55 - 58; Syväjärvi 2005, 59; Robbins&Judge 2008, 80). Adamsissa työntekijä siis vertailee omia panoksia ja tuloksia verrattuna muihin ja se vaikuttaa hänen motivaation tasoon. Panokset tarkoittavat yksilöllisten ominaisuuksien tuomaa työpanosta, taitoa ja kokemusta. Palkkiot ovat työntekijän työstään saama palkka ja luontoisedut. (Gibson ym. 2009, 150.) Adams näkee, että molemmat asiat ovat motivoivia eli kun ihminen on tyytyväinen oikeudenmukaisuuteen, hän on motivoitunut säilyttämään tilanteen sellaisena. Toisaalta jos hän on tyytymätön oikeudenmukaisuuteen, hän on motivoitunut saamaan tilanteen tasapainoon. (Juuti 2006, 55 - 58.)

Toisena teoriana prosessiteorioissa on Locken päämääräteoria. Locken päämääräteoriassa on tärkeää tavoitteiden asettaminen ja määrittäminen. Useissa tapauksissa päämäärien asettaminen liittyy esimiehen ja alaisten näkemyksiin tavoitteista tietyllä ajalla toteutettuna. Päämäärät ohjaavat ja motivoivat henkilön käyttäytymistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteet ovat henkilölle erityisiä ja hän pyrkii niitä saavuttamaan ja kohdistaa toimintansa sen mukaan. Eriytyisen motivoivaa on juuri tavoitteiden erityisyys ja tärkeys. Motivaatioon vaikuttaa tavoitteen saavuttamismahdollisuus eli onko tavoite saavutettavissa vai ei ja kuinka paljon henkilöltä siihen vaaditaan paneutumista, että tavoite saavutetaan. (Gibson ym. 2009, 169 - 170.)

Locken päämääräteoria, jossa päämääränä on tietty toiminnan kohde jonka yksilö pyrkii saavuttamaan, päämäärät valikoituvat sillä ajatuksella, että yksilö uskoo niiden tyydyttävän omat motiivinsa (Syväjärvi 2005, 61; Viitala 2002, 113 - 119). Locken mukaan kiinnostavat ja mielekkäät päämäärät ohjaavat ihmisiä. Päämääräteoriassa ajatellaan, että ihminen tarkastelee ympäristöään ja ympäristön tapahtumia luoden näiden tapahtumien pohjalta itselleen tietyn kuvan todellisuudesta. Motivaatioon arvioidaan eniten vaikuttavan päämäärän ominaisuudet, jotka ovat toisaalta päämäärien saavuttamisen vaikeusaste ja toisaalta päämäärien selkeys. Vaikea päämäärä motivoi vahvemmin kuin helppo ja yksinkertaisesti määriteltävissä oleva päämäärä. Tämä kuitenkin puolestaan motivoi enemmän kuin hankalasti määriteltävissä oleva päämäärä. (Juuti 2006, 58 - 59.)

Locken päämääräteoriassa päämääriin liittyy myös tarkastelua, kun pohditaan päämäärien määriteltävyyttä ja selkeyttä, kuin myös niiden suorittamisen edellytyksistä ja niiden saavuttamisen mahdollisuuksia ja niiden vaadittavaa sitoutumisen määrää (Syväjärvi 2005, 61). Locken mukaan saavutetaan korkea sitoutumisen aste, kun yksilö kokee päämäärän tärkeäksi

ja saavutettavissa olevaksi (Juuti 2006, 59). Locken mukaan päämäärät siis ohjaavat henkilön käyttäytymistä. Päämäärä on henkilön erityinen tavoite, jota hän yrittää saavuttaa, sekä se on toiminnan kohde. Päämäärien tavoitteena on myös sitoutuminen, jotta tavoitteiden saavuttamiseen sitouduttaisiin. Tavoitteisiin vaikuttaa niiden erityisyys, vaikeus ja se miten niitä pyritään saavuttamaan. (Gibson ym. 2009, 169 - 170.)

### **3.3.4 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Prosessiteorioihin kuuluu myös Decin sisäisen motivaationteoria. Käytännössä Decin sisäisen motivaationteoria on tärkeä silloin, kun mietitään sisäisten ja ulkoisten palkkioiden välisiä yhteyksiä ihmisen motivaatioon (Juuti 2006, 61- 62). Deci toi ulkoisen motivaatio- käsitteen rinnalle sisäisen motivaatio- käsitteen. Hänen ajatuksensa oli se, että ihminen tekee jotain siksi, että tekeminen on itsessään palkitsevaa. (Salmela-Aho & Nurmi 2002, 16.) Sisäinen motivaatio on sitä, että tehdään jotain tekemisen ilosta. Ulkoinen motivaatio puolestaan on sitä, että tehdään koska joku pyytää, vaatii tai käskää. (Borgman & Packalèn 2002, 144.)

Decin mukaan sisäiset motiivit ovat yksilön itsensä aikaan saamia ja energiaa tulee ihmisestä itsestään, jolloin se on ihmisen sisälle rakennettua (Deci & Ryan 1985, 5; Peltonen & Ruohotie 1987, 40). Ihminen on sisäisesti motivoitunut, kun hän tekee jotain toimintaa ilman, että saa siitä ulkoisia palkkioita (Juuti 2006, 61). Sisäinen motivaatio sisältää niin sanottua itsemääräämisoikeutta ja omia motiiveja, joita ihminen säätelee itse. Käyttäytymiseen vaikuttaa esimerkiksi henkilön kokemukset (Deci & Ryan 1985, 6 - 7). Sisäiset motivaatiot perustuvat aikaisempiin kokemuksiin ja tarpeisiin. Näiden ajatellaan olevan pitkäaikaisia ja pysyviä (Deci 1982, 89). Sisäinen motivaatio tapahtuu puhtaasti yksilön kokemasta ilosta. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31).

Lapset ovat sisäisesti motivoituneita oppimaan uutta, ratkaisemaan ongelmia ja sitoutumaan haasteisiin, mutta myös aikuisilla on motivaatiota erilaisiin asioihin. Sisäiset motiivit ovat luonteeltaan spontaaneja ja niihin vaikuttaa ihmisen aikaisemmat kokemukset. Sisäinen motivaatio on energian lähde toimintaan. (Deci & Ryan 1985, 11.) Sisäisessä motivaatiossa työmotivaation kannalta työ itsessään palkitsee yksilöä, eli motivaatio lähtee siis ihmisestä itsestään. Sisäinen motivaatio on osa ylimmän tason tarpeita, esimerkiksi itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tyydyttämistä. Sisäinen motivaatio pohjautuu ihmisen tarpeeseen olla itsenäinen. (Ruohotie & Honka 2002, 14 - 15; Juuti 2006, 61 - 62.)



Ulkoisen motivaation tavoitteena on toiminta. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio usein erotetaan sillä perusteella, että ulkoiseen motivaatioon liittyy ulkoiset palkkiot kuten esimerkiksi raha. (Deci 1982, 30 - 31.) Ulkoisessa motivaatiossa vaikuttimena ovat palkkiot ja rangaistuksen pelko (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31). Ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon sillä tavalla, että itse toiminnan ja ulkoisten palkkioiden välille voi muodostua välineellinen suhde, jolloin toiminnasta tulee mahdollisuus palkkion saamiseksi. Ulkoinen toiminta ei kuitenkaan ole niin palkitsevaa kuin sisäinen toiminta. (Juuti 2006, 61 - 62.)

Ulkoinen motivaatio liittyy työympäristöön, sillä palkkion välittää joku muu kuin yksilö itse. Ulkoinen motivaatio tyydyttää alemman tason tarpeita kuten esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Työmotivaatioon vaikuttavat työyhteisön persoonallisuus, taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät. (Ruohotie & Honka 2002, 14 - 15.) Ulkoiset motiivit ovat työmotivaatiota ajatellessa organisaation tai sen edustajan aikaan saamia (Peltonen & Ruohotie 1987, 40).

Onnistumisen tunne koetaan yleensä sisäisesti, mutta myös ulkoisella palautteella on positiivinen vaikutus ihmiseen. Myös kriittinen palaute on rakentavaa ja voi sanoa, että se on yhtä tärkeää kuin positiivinen palaute. (Viitala 2002, 161.) Sisäinen ja ulkoinen motivaatio poikkeaa toisistaan sillä perusteella, mitä palkkioita yksilö niistä saa tai odottaa. Sisäisessä motivaatiossa työ itsessään palkitsee työntekijää ja ulkoisessa motivaatiossa vaikuttaa työympäristö ja ulkoiset palkkiot. Sisäisen motivaation ajatellaan motivoivan pitempään, kuin ulkoisen motivaation. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25 - 26.) Henkilöt, jotka toimivat sisäisen motivaation pohjalta tuntevat itsensä itsenäisemmäksi ja pätevämmäksi kuin ne, jotka toimivat ulkoisten palkkioiden pohjalta (Juuti 2006, 61 - 62). Sisäinen motivaatio on yhteydessä positiivisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin, kun taas ulkoinen motivaatio ja sen puuttuminen ovat negatiivisessa yhteydessä näihin tekijöihin (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31).

Ulkoisten motiivien ongelmana on se, että kun palkitseminen lopetetaan, loppuu myös motivaatio ja toimintaa ylläpitävä voima. Sen vuoksi ulkoisia motiiveja ei nähdä sitoutumisen kannalta sitouttavana tekijänä. Sisäiset palkkiot työntekijä saa suoraan siitä työstä, mitä hän tekee. Ihmiset saavat esimerkiksi tyydytystä hyvin suoritetusta työstä. Ulkoiset ja sisäiset motivaatiot kuitenkin tukevat toisiaan, ja pitkällä aikavälillä sisäinen motivaatio on työmotivaation kannalta tärkeämpi asia. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 7 - 8.) Työmotivaatioon ajatellaan kuuluvan ulkoiset motiivit ja sisäiset motiivit. Ulkoisesti motivoitunutta työntekijää

kiinnostavat ulkoiset tekijät, kuten palkka, työolot ja työsuhdeturva. Sisäisesti motivoitunutta, eli toisin sanoen luonnollisesti motivoitunutta kiinnostaa enemmän mahdollisuus luovuuteen ja kokemus siitä, että oma työ on tärkeää. (Bollit & Brown 2008, 14; Forma 2004,212.) Työmotivaation kannalta sisäisten ja ulkoisten motiivien ymmärtäminen on ratkaisevaa, koska ne vaikuttavat esimerkiksi työsuoritukseen eri tavoin (Peltonen & Ruohotie 1987, 40).

Motivointikeinot ovat mielenkiintoinen aihe ja siihen täytyisi organisaation kiinnittää huomiota entistä enemmän niin henkilöstövoimavarojen johtamisessa kuin yleisesti. Huomionarvoista olisi pohtia miten motivointi käytännössä toteutetaan, sillä henkilöstö on hyvin erilaista ja, kuten esille on tullut, eri asiat motivoivat eri yksilöitä. Motivaatiokeinoja tarkasteltaessa olisikin syytä lähteä henkilöstön kautta liikkeelle ja selvittää mitkä tekijät vaikuttavat motivaatioon milloinkin. Tämän tutkimuksen näkökulmasta motivaatiota tarkastellaan suurimmaksi osaksi sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden kautta, koska enimmäkseen tutkimuksen viitekehys on työmotivaation maailmassa ja tämän tutkimuksen kannalta juuri työmotivaatio on tärkeä asia.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta työmotivaatioon vaikuttaa monenlaiset asiat ja se on tilannesidonnaista. Toisena päivänä voidaan olla hyvinkin motivoituneita ja toisena päivänä puolestaan mikään ei motivoi, vaikka pääsääntöisesti ulkoiset seikat eivät juuri olekaan muuttuneet. Sisäisiin asioihin, yksilön tuntemuksiin ja kokemuksiin vaikuttaa erilaiset asiat. Kun mietitään tämän yhteyttä henkilöstövoimavarojen johtamiseen, tulee henkilöstövoimavarojen johtajalla ja yleensä esimiehillä olla hyvä havainnointikyky, jotta voidaan aistia yksilöiden tuntemuksia. Tärkeäksi tämä tutkimus näkee sen seikan, että kaikille työntekijöille pitäisi pystyä tarjoamaan samankaltaisia motivointikeinoja, mutta kuitenkin sillä tavalla, että yksilöllisyys pyritään ottamaan huomioon. Tämän vuoksi olisi hyvä lähteä liikkeelle hyvin yksilöllisistä tarpeista.

## 4 ORGANISAATIOSITOUTUMISEN MERKITYS

### 4.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitouttaminen alettiin nähdä tärkeäksi osaksi johtamisen ja työelämän tutkimusta 1960 - luvun lopulla. (Kiianmaa 1996, 148). Parin viimeisen vuosikymmen aikana sitoutuminen on noussut merkittäväksi tutkimuksen kohteeksi (Järvi 1999, 162 - 164). Raukko (2009) näkee, että organisaatiotutkimuksessa usein yhdistetään sitoutumiseen työtyytyväisyys ja liikevaihdontutkimus. Hän näkee, että näiden käsitteiden välinen yhteys on kuitenkin epäjohdonmukainen. Sitoutumisen ja liikevaihdon välinen suhde on epäjohdonmukainen, ja sitoutuminen ja työtyytyväisyys usein sekoittuvat keskenään tutkimuksissa. (Raukko 2009, 49.)

Sitoutuminen on monipuolinen ja vaikeasti määritettävissä oleva käsite (Guest 1995, 111; Ashman & Winstanley 2006, 142), kun sitä tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Toisaalta se on myös hyvin suoraviivainen käsite ja liittyy joka päiväseen elämään. Kun puhutaan sitoutumisesta, sillä tarkoitetaan usein tunteen aikaan saamaan yhtenäisyyden tunnetta, esimerkiksi tämän tutkimuksen näkökulmasta organisaatioon kuulumisen kanssa. Sitoutuminen on jatkuva prosessi, jossa voi tapahtua muutoksia päivittäin. (Ashman & Winstanley 2006, 142.)

Sitoutuminen on siis prosessi, joka kohdistuu johonkin kohteeseen ja siihen liittyy erilaisia syitä ja seurauksia. Sitoutumista yleisesti ajatellessa organisaatio on hyvin konkreettinen sitoutumisen kohde. Organisaatiossa on olemassa erilaisia asioita johon voi sitoutua, kuten esimerkiksi organisaation tavoitteet, arvot ja ulkoisten palkkioiden halussa tapahtuva sitoutuminen. Sitoutumisen voidaan sanoa olevan side yksilön ja organisaation välillä. (Järvi 1999, 164 - 167; Jokivuori 2002, 9; Viitala 2007, 88; Hyppälä 2007, 145.) Ihmiset ovat erilaisia ja toiset sitoutuvat enemmän ja vahvemmin kuin toiset (Viitala 2004, 162).

Sitoutuminen voidaan siis määritellä eri tavoin. Sitä voidaan esimerkiksi kutsua psykologiseksi siteeksi, jonka luonne ja perusta vaihtelevat tilanteesta riippuen. Side voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Alimmantasoisesta sitoutumisesta eli mukautumisesta on kyse silloin, kun henkilön käyttäytyminen toisia tai organisaatiota kohtaan on suopeata, mukautuvaa ja toivottua joidenkin etujen vuoksi. Samaistuminen edellyttää organisaation arvojen hyväksymistä, kunnioittamista ja omaksumista. Samaistuessaan organisaatioon yksilö voi tuntea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Sisäistäminen on

vaativin sitoutumisen muoto sisältäessään ajatuksen siitä, että organisaation toiminta perustuu työhön panostamisesta ja paneutumisesta. (Keskinen 2005, 25.)

Samaistumisella tarkoitetaan enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon, kun taas sitoutumisessa on puolestaan kyse suhtautumistavasta tai asenteesta organisaatiota kohtaan (Keskinen 2005, 26). Organisaatioon samaistuminen ja sitoutuminen on syytä eritellä toisistaan. Samaistuminen on tavallaan yksilön itsensä luomaa määritelmää, kun taas sitoutuminen ei ole. Organisaatiositoutumiseen liittyy erilaisia asioita ja kohteita, kuten esimerkiksi sitoutuminen voi kohdistua työhön, työyhteisöön, johtajaan tai asiakkaisiin. Organisaatiositoutuminen voidaan ymmärtää työ- ja urasitoutumiseksi. Työntekijä, joka on sitoutunut arvostaa oman työn merkitystä omaan uraansa nähden. (Raukko 2009, 53 - 55.)

Pursiainen (2003, 80) näkee tärkeämmäksi sen, mihin ihminen sitoutetaan kuin sen, mihin ihminen sitoutuu. Sitoutuminen on kohteisiin suuntautunutta. Se kuitenkin lähtee ihmisestä itsestään ja siihen kuuluu niin sanottu sisäinen vapaus sitoutua tai olla sitoutumatta. (Pursiainen 2003, 126.) Sitoutuminen vaatii yksilöltä osallistumista ja paneutumista. Voidaan ajatella, että pitkään samassa työssä olevat työntekijät ovat sitoutuneempia, kuin lyhyemmän ajan organisaation palveluksessa työskennelleet työntekijät, mutta tämä ei ole itsestään selvää. Enemmän sitoutumiseen vaikuttaa, kuinka paljon työntekijä kokee omasta työstään saamaa arvostusta tai sen puutetta. (Goudge 2006, 34.) Voidaan olettaa, että henkilöstöllä olisi vahva normatiivinen sitoutuminen organisaatioon, jos esimerkiksi työntekijän vanhemmat olisivat organisaation pitkäaikaisia työntekijöitä ja ovat korostaneet organisaation lojaalisuutta. Normatiivista sitoutuneisuutta ja uskollisuutta oletetaan olevan myös sellaisilla työntekijöillä, jotka niin sanotusti uskovat organisaation eri käytäntöihin. (Allen & Meyer 1990, 4.)

### **4.3 Organisaatiositoutuminen**

Usein organisaatiositoutumista pidetään affektiivisena ja emotionaalisenä tapahtumana niin, että sitoutunut työntekijä samaistuu vahvasti organisaatioon, eli on mukana ja nauttii organisaation jäsenyydestä (Allen & Meyer 1990, 4). Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan myös sitä, millä tavoin henkilö on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Organisaatiositoutumisen voidaan ajatella olevan erilaisia lähikäsitteitä, joita ovat muun muassa työhön sitoutuminen sekä työpaikan vaihtoalttius. Organisaatiositoutuminen ilmentää erilaisia lähikäsitteiden sisältämiä asioita. (Jokivuori 2004, 285.) Sitoutuminen voi työelämän kannalta olla organisaatiositoutumista, urasitoutumista ja työhön sitoutumista. Organisaatiositoutumisella tar-

koitetaan työpaikkaan kiinnittymistä ja halua säilyttää organisaation jäsenyys. Urasitoutuneisuudella tarkoitetaan sellaista palkkatyöhön sitoutumista, joka ei liity organisaatioon. Se tarkoittaa työelämää osallistumista, sekä työhön ja työssä olemiseen eikä niinkään siitä saata-vaan palkkaan. Kun työntekijällä on voimakasta työhön sitoutumista, on hän sitoutunut tekemään työtä, vaikka hänellä ei olisi taloudellista pakkoa tehdä töitä. (Forma 2004, 211.)

Yleinen oletus sitoutumiseen liittyen on, että ne organisaation työntekijät, jotka ovat vahvasti sitoutuneita organisaatioon. Ovat niitä, jotka eivät ihan helposti tule jättämään organisaatiota. Sitoutumiseen vaikuttaa psyykinen tila, johon vaikuttaa sitä edeltäneet olosuhteet, jotka tätä kautta ohjaavat sitoutumisen kehitystä ja käyttäytymistä yksilön toiminnassa. (Allen & Meyer 1990, 1.) Hyvien työntekijöiden hankkiminen ja sitouttaminen on monille yrityksille keskeinen menestyksen avain (Viitala 2009, 86). Jos henkilöstö ei sitoutuisi tavoitteeseen, ei sitä seuraavilla toimenpiteillämme olisi juurikaan merkitystä. Sitoutuminen tavoitteeseen merkitsee päätöstä ottaa henkilökohtaista vastuuta sen toteuttamisesta. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 74.) Henkilöstön sitoutumista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä asiana niin toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen kuin jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala 2009, 88 - 89). Voisi jopa sanoa, että organisaatiolle sitoutuminen on välttämätöntä, sillä ilman minkään asteista sitoutumista olisi organisaation vaikea toimia (Cohen 2003, 4).

Yleisesti ottaen työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä työhön ja työpaikkaan sitoutumisen sekä työelämän luottamuksen merkitys on kasvanut. Sitoutumisen merkityksen lisääntymisellä on eri perusteita eri näkökulmasta katsottuna. (Mamia & Melin 2006, 251.) Ajatus on, että esimiesten onnistuneesti sitouttamat työntekijät ovat osallistuvia, halukkaita ja kykeneviä vaikuttamaan työpaikan toimintaan. Työntekijöiden osallistumisella työpaikan toimintaan on positiivinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin, mikä johtaa muutoksiin työkäyttämisyksessä, joka taas aikaan saa korkeamman tason tuottavuuden ja tehokkuuden. (Marchington 2001, 233.)

Sitoutumisen ja luottamuksen on hyvä muodostua yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken, sillä tämän jälkeen heille tulee halu yhdessä kehittää, jakaa ja yhdistää yhteistä osaamista ja voimavaroja (Viitala 2008, 104). Työntekijän kokemana halu olla osana organisaatiota on sitoutumisen kehittymistä ja vahvistumista. Merkittävää on huomioida henkilöstön niin sanottujen ”sijoitusten” lukumäärä eli mitä yksilöt tekevät tai jättävät tekemättä organisaation vuoksi. (Allen & Meyer 1990, 4.) Sitoutuneisuus on tärkeä ominaisuus monien työhön liitty-

vien toimintojen kannalta. Sitoutumisen on edellytys laadukkaalle työsuoritukselle. Sitoutuminen ilmenee motivoituneisuutena ja sen kautta halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. (Keskinen 2005, 25.)

Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita, sitä kautta saadaan parempaa suorituskkyä ja tulosta organisaation kannalta (Guest 1995, 113; Legge 1995, 35). Sitoutumisen tarkastelussa onkin tärkeää ymmärtää sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä (Jokivuori 2004, 285). Jopa useasti työpaikkaa vaihtavien keskuudessa sitoutumisella on suuri merkitys. Joillakin useasti työpaikkaa vaihtavilla on kyky sitoutua työtehtäviinsä, vaikka he ovat lyhyessä työsuhteessa. Näitä useasti työpaikkaa vaihtavia työelämässä on entistä enemmän, sillä työtehtävissä on paljon projektiluonteisia ja määräaikaista tehtäviä. (Keskinen 2005, 25.)

Kun työntekijät tuntevat olevansa henkilökohtaisesti sitoutuneita yritykseen, he tekevät todennäköisemmin enemmän töitä heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Usein sitoutuneen henkilöstön takana on johtaja, jolla on selkeä visio ja joka puhuu intohimoisesti sen puolesta. Johtajat, joilla on tällainen visio, antavat henkilöstölle tavoitteita ja voimavaroja, jotka parantavat tätä kautta organisaation mahdollisuuksia vastata kasvaneisiin haasteisiin menestyksekkäästi. (Ulrich 2007, 173.) Sitoutuneiden työntekijöiden voidaan odottaa toimivan vastuullisesti, omaa valvontaa ja itsehillintää omaten. Tämä poistaa jossain määrin tarpeen valvonnasta ja tarkastuksesta henkilöstöä kohtaan esimerkiksi johdon taholta ja tuottaa tehokkuusetuja organisaatiolle. (Guest 1995, 113.)

Sitoutuminen lähtee myös organisaation suunnalta, sillä organisaation vahva sitoutuminen henkilöstöön luo vastavuoroisesti myös sitoutuneisuutta työntekijöiden suunnalta organisaatiota kohtaan (Viitala 2007, 90). Työntekijän henkilökohtaisten tavoitteiden ja päämäärien tulisi olla sellaiset, että hän pystyy niihin itse vaikuttamaan. Jokaisella organisaation ja työyhteisön jäsenellä on velvollisuus ja mahdollisuus osallistua työilmapiirin kehittämiseen, parantamiseen ja ylläpitämiseen. Sitouttamista voi toteuttaa myös sillä tavoin, että työntekijä tuntee työllänsä olevan vaikutusta ja merkitystä. Tätä esimies voi tuoda esille palautteen ja kannustamisen kautta. Ihmiselle on tärkeää, että kokee ylpeyttä työstään ja saa aikaansaamisen tunteen. (Hyppälä 2007, 144.)

Organisaatiositoutuneisuus näkyy esimerkiksi siinä, miten paljon työntekijät ovat valmiita tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät heidän tavalliset työtehtävät. Myös organi-

saatiositoutuneisuuteen kuulu se, miten työntekijät hyväksyvät yrityksen tavoitteet ja arvot, miten he haluavat ponnistella niiden eteen, miten pitkään he pysyvät organisaation palveluksessa. (Hyppälä 2007, 143.) Henkilöstön kokema ja tuntema epävarmuus omien vaihtoehtojen olemassa olevuudesta ja niiden käytettävyydestä vaikuttaa omalta osaltaan sitoutumiseen sen hetkisen työnantajan palvelukseen (Allen & Meyer 1990, 4). Organisaatiositoutumiseen liittyy se, että yksilöiden arvot, asenteet ja tavoitteet ovat yhteneväisiä organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Organisaatiositoutuminen siis muodostuu näiden edellä mainittujen yksilöön ja organisaatioon liittyvien asioiden kautta, mutta olemassa on aina vaihtelua yksilöiden välillä. (Keskinen 2005, 26.)

Sitoutuminen työhön ja organisaatioon tarkoittaa sitä, miten työntekijä suhtautuu organisaatioon ja omaan työhönsä (Mamia & Melin 2006, 103). Organisaatiositoutuminen on yksilöllistä ja se vaihtelee hyvin paljon ihmisten välillä (Morris & Sherman 1981, 512). Sitoutuminen on halua toimia työyhteisön hyväksi. Sitoutuminen kertoo luottamuksesta työryhmää kohtaan ja halua saavuttaa organisaation tavoitteet ja päämäärät. (Aalto 2002, 30.) Organisaatiositoutuneisuutta kuvaillaan haluna toimia organisaation hyväksi ja sen palvelussa. Sitoutuminen on tunneperäinen reaktio, joka kohdistuu esimerkiksi koko organisaatioon. (Ruohotie & Honka 2002, 43 - 43.) Sitoutumista vahvistaa se, kun työntekijä huomaa omat ja muiden työntekijöiden puutteet ja tätä kautta oman tarpeellisuuden (Aalto 2002, 87).

Työntekijän sitoutuminen voi näkyä esimerkiksi sisäistettynä vastuun ottamisena omasta työpanoksestaan ja suorituksestaan. Suorituksen on siis hyvä olla merkityksellinen yksilölle ja myös organisaation tavoitteille. Sitoutuminen on siis tapa, millä yksilö asennoituu organisaatioon, sekä hänen halua antaa omaa osaamistaan ja energiaansa organisaation käyttöön ja organisaation hyödyksi. Sitoutuminen on aina vuorovaikutuksellista. Siihen liittyy organisaation tarjoama mahdollisuus sitoutumiseen. Työntekijän motivaatio vaikuttaa hänen sitoutumisen voimakkuuteen ja pysyvyyteen. (Keskinen 2005, 26.) Työntekijöiden tuntemukset työyhteisön toimivuudesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta kertovat heidän sitoutumisestaan. Kuitenkin sitoutuminen on pohjimmiltaan yksilön kokemus ja loppujen lopuksi siihen vaikuttaa melko vähän esimerkiksi organisaation rakenteelliset tekijät. Sitoutumisen syntymisen kannalta sellaiset työyhteisöt, joissa työntekijät voivat kehittää osaamistaan ja ammatillisia taitojaan sekä tuntevat olonsa turvalliseksi, ovat parhaita. Organisaatioilla ja esimiehillä on vastuu siitä, että työntekijät voivat sitoutua työyhteisöön turvallisesti, jolloin tämä omalta osaltaan lisää työntekijöiden sitoutumista. (Pekkarinen ym. 2006, 63 - 66.)

Henkilöstöä henkilöstöryhmittäin ajatellen heidän sitoutumiseen vaikuttaa eri asiat. Ylemmällä tasolla raha on merkittävä sitouttaja, kun taas alemmalla tasolla puolestaan tärkeäksi koetaan työ hyvinvointi ja työssä jaksaminen. Toki organisaatioiden välillä voi olla paljon eroja. Tähän vaikuttaa myös organisaation työnluonne eli onko työnluonne hyvin mekaanista ja koneilla tehtävää vai onko organisaation toiminnan kannalta tärkeää, että henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja työhönsä. (Jokivuori 2002, 10 - 11.) Sitoutuminen voi liittyä työhön tai organisaatioon. Sitoutuminen kertoo omalta osaltaan työntekijän vastuullista asennoitumista työhönsä. Olisi tärkeää, että sitoutuneelle henkilölle annettaisiin mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilöstön sitoutuminen on henkilökohtainen asia ja se vaihtelee yksilöittäin. Esimiehen oikeudenmukainen toiminta, kannustus ja vuorovaikutteisuus ylläpitävät henkilöstön sitoutuneisuutta. (Keskinen 2005, 27 - 31.)

Kirjallisuudessa nähdään sitoutuneet työntekijät organisaation kannalta tärkeiksi ja sitoutumisen kautta saadaan esimerkiksi positiivista tulosta aikaiseksi. Organisaatiositoutuminen vaikuttaa omalta osaltaan työntekijän työpanokseen ja osallistumiseen organisaatiossa. Sitoutuminen perustuu yleensä yksilön myönteisiin asenteisiin organisaatiota kohtaan. Kuten aikaisemmin on tullut esille, sitoutuminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen toivottu tulos. Sitoutuminen vaikuttaa asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä, ja tuo siis organisaatiolle positiivisia tuloksia. Henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta vahva sitoutuminen tuo positiivisia asioita organisaatioon. (Swales 2004, 187 - 190.)

#### **4.2 Organisaatiositoutumisen erilaisia malleja ja näkemyksiä**

Sitoutuminen voidaan siis määritellä suhtautumistavaksi tai asenteeksi. Tunneperäinen sitoutuminen, joka on sitoutumista tarkasteltaessa keskiössä, kuvaa sitä, kuinka vahvasti yksilöt ovat tunnesitein kiinnittyneet organisaatioonsa. Yksilön suhtautuminen organisaatioon, vahva usko ja hyväksyntää organisaatioon tavoitteisiin ja halua pysyä jäsenenä, kuvaavat tunneperäistä sitoutumista. (Jokivuori 2002, 18.) Tunneperäistä sitoutumisen lisäksi on olemassa myös jatkuvuuteen sitoutumista ja normina toimivaa sitoutumista. Työntekijät, joiden sitoutuminen on tunneperäistä, ovat usein sitoutuneita jäämään työhönsä, koska he haluavat jäädä. Työntekijät joilla on vahva jatkuvuuteen sitoutuminen, ovat sitoutuneet työhönsä koska he tarvitsevat sitä. Työntekijät, joilla on vahva normina toimiva sitoutuminen, ovat sitoutuneet työhönsä, koska he tuntevat, että heidän pitäisi tehdä niin. (Allen & Meyer 1990, 3.)



Edellä käsitelty organisaatiositoutuminen voidaan jakaa myös hieman toisella tavalla, jolloin se jaetaan kahteen eli tunnetason sitoutumiseen ja pakkositoutumiseen. Tunnesitoutumisessa henkilö sitoutuu organisaation arvoihin ja päämääriin eli kokee kuuluvansa organisaatioon ja hän samaistuu siihen. Pakkositoutuminen puolestaan muodostuu silloin, kun henkilö kokee irtisanoutumisen aiheuttavan hänelle enemmän negatiivisempia asioita, kuin positiivisia asioita. Näistä kahdesta tunnesitoutunut henkilö on voimakkaammin sitoutunut organisaatioon ja ei niin herkästi vaihda organisaatiota. (Ranki 2001, 143.) Yksilön sitoutuminen voi myös olla niin sanotusti negatiivista tai toisin sanoen, kuten Ranki (2001, 143) nimesi pakkositoutumista. Negatiivisen sitoutumisen aiheuttaa esimerkiksi organisaation jäsenyyden menetys tai tunne, että on tehty uhrauksia työntekijän vuoksi ja ei halua uhata toiminnan jatkuvuutta ja aiheuttaa lisäkustannuksia (Järvi 1999, 162 - 164).

Tunneperäinen, jatkuvuus ja normina toimiva sitoutuminen nähdään usein toisistaan eriävinä sitoutumisina, eikä niiden kokonaisvaikutusta asenteelliseen sitoutumiseen nähdä. Työntekijät voivat siis kokea erityyppisten sitoutumisten vaikutuksen eriasteisesti ja yhtä aikaa. Joku työntekijä esimerkiksi voi tuntea suurta tarvetta ja vahvan velvollisuuden pysyä työssään, mutta ei kuitenkaan halua tehdä niin. Toinen saattaa tuntea, että ei ole tarvetta eikä velvollisuutta sitoutua, mutta hänellä on kuitenkin voimakas halu sitoutua. Jonkinlaisena yhteenvetona voisi ajatella, että henkilön sitoutumista organisaation ja työhönsä kuvastaa jokainen näistä erilaisista sitoutumistyypeistä. Koska niiden käsitteet kuitenkin usein erotetaan, on järkevää olettaa, että kunkin kolmen tyyppin sitoutuminen kehittyy hieman erillään muista tyypeistä ja tähän nimenomaan vaikuttavat aiemmin esille tulleet edeltävät tapahtumat ja olosuhteet. (Allen & Meyer 1990, 3 - 4.)

Sitoutumista voi määritellä myös eri tavalla ja yksi esimerkki on Richardsin (2004) määritelmä, jossa sitoutumista ajatellaan olevan neljänlaista. Sitoutuminen voi olla poliittista sitoutumista, älyllistä sitoutumista, emotionaalista sitoutumista ja henkistä sitoutumista. Poliittinen sitoutuminen tapahtuu, kun sitoudutaan johonkin saadakseen jotain muuta. Älyllinen sitoutuminen tapahtuu, kun sitoutuminen on yksilön mielestä hyvä idea. Emotionaalinen sitoutuminen tapahtuu, kun sitoutumisessa ilmenee vahvoja tunteita ja henkinen sitoutuminen tapahtuu, kun yksilö kokee sitoutumiseen liittyvän korkeamman tarkoituksen. Tämän neljän käsitteen muodostaman sitoutumisen voidaan ajatella myös neliportaiseksi hierarkiaksi. Poliittinen sitoutuminen on alimmalla tasolla, älyllinen tai emotionaalinen sitoutuminen seuraavalla tasol-

la, yhdistelmä älyllisen ja emotionaalisen sitoutuminen seuraavalla tasolla ja henkinen sitoutuminen korkeimmalla tasolla. (Richards 2004, 12.)

Alhaisimmalla tasolla sitoutuminen on siis poliittista. Poliittinen sitoutuminen näkyy organisaatioissa silloin, kun henkilö hyväksyy oman tehtävänsä. Poliittinen sitoutuminen on perusasia organisaatioissa, jossa työntekijää kiinnostaa ulkoiset tekijät, kuten hyvä palkka ja mahdollisuus edetä uralla. Älylliseen sitoutumiseen liittyy, että johtaja pystyy esille tuomaan selkeästi organisaation arvot ja tulevaisuuden tavoitteet. Nämä johtajan esille tuomat asiat ovat omalla tavallaan tarina, jossa tuodaan esille miksi tämän organisaation tarina on parempi kuin esimerkiksi kilpailijan tarina. Näin annetaan henkilöstölle syy sitoutua. (Richards 2004, 13 - 14.)

Emotionaaliseen sitoutumiseen liittyy johtajan pyrkimys vedota työntekijöiden hyviin tunteisiin ja tätä kautta saamaan luotua sitoutumista. Emotionaaliseen sitoutumiseen kuuluu myös, että tunteet ja impulssit voivat ohjata sitoutumista. Tämä voi muuttua nopeasti, koska siihen voi liittyä esimerkiksi turhautumista ja pelkoa. Koska tunteet vaikuttavat voimakkaasti emotionaaliseen sitoutumiseen, se voi se olla suppeaa, koska siitä puuttuu laajempi tavoitteiden ymmärtäminen ja sen takia se voi olla myös pinnallista sitoutumista. (Richards 2004, 16 - 18.) Edellä esille tullut Allen & Meyer (1990) tunnesitoutumista voisi ajatella samantyyppiseksi sitoutumiseksi kuin emotionaalinen sitoutuminen.

Hengellistä sitoutumista on harvoin organisaatio elämässä ja usein hengellinen sitoutuminen liittyykin esimerkiksi lähetystyöhön ja muuhun vapaaehtoistyöhön. Henkisesti sitoutunut antaa omia voimavarojaan hyvin epäitsekästä muiden hyödyksi. Kun näitä neljää sitoutumistyyppiä vertaillaan keskenään, eroaa poliittinen sitoutuminen selvästi muista siinä, että se on niin sanotusti ostettavissa tai myytävissä. Muita kolmea sitoutumistyyppiä ei voi pakottaa tai vaatia, vaan ne syntyvät ihmisestä itsestään. (Richards 2004, 19 - 20.)

#### **4.4 Organisaatiositoutumisen yhteys motivaatioon ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen**

Sitoutuminen on motivaatiota monitahoisempi käsite ja se kuvaa esimerkiksi työelämässä, sitä miten yksilö kokee työyhteisön tai organisaation osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai organisaatiota. Sitoutuminen voi näkyä eri asioina, kuten esimerkiksi miten paljon ihminen on valmis tekemään organisaation hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset

työtehtävänsä. Sitoutuminen on organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halua työskennellä niiden puolesta. Halua säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutuminen on kuitenkin hyvin henkilökohtainen asia ja jotkut ovat luonnostaan sitoutuvaisempia kuin toiset. (Viitala 2008, 162.)

Sitoutuneet työntekijät koetaan tärkeäksi kilpailutekijäksi ja sitoutumisen ajatellaan parantavan työmotivaatiota (Mamia & Melin 2006, 104). Sitoutuneisuudella ja työmotivaatiolla on yhteys toisiinsa, organisaatiot haluavat työhönsä sitoutuneita ja organisaatioon samaistuneita työntekijöitä. Sitoutumisen ajatellaan luovan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sitoutuneisuuden tunnetta on pidetty tavoiteltuna työhön liittyvänä tunteena. (Kiianmaa 1996, 146 - 149.) Organisaation tavoitteet tukea työ hyvinvointia, oikeudenmukaisuuden edistämistä ja mahdollistaa osallistuminen ja kehittyminen luovat sitoutumista. Henkilöstölle sitoutumisen kannalta on tärkeää se, että johtoa kiinnostaa heidän hyvinvointi ja tyytyväisyys. (Tuomi & Vanhala 2005, 91 - 103.)

Motivaation kannalta kriittisin tekijä on päämääriin sitoutuminen. Päämääriin sitoudutaan vahvimmin silloin, kun saadaan positiivista palautetta esimerkiksi päämäärien tavoittelun onnistumisesta. Päämääriin sitoutuminen tarkoittaa sitä, kuinka vahvasti yksilö kokee päämäärät tärkeäksi itselleen ja on valmis tekemään töitä niiden saavuttamiseksi. Päämääriin sitoutumisen aste vaikuttaa, kuinka motivoituneita työntekijät ovat toimimaan päämäärien eteen. Henkilön on helpompi sitoutua sellaisiin päämääriin, jotka hän kokee saavutettaviksi, kuin sellaisiin, jotka ovat liian vaikeita tai hankalasti saavutettavissa. Päämäärään sitoutumista vaikeuttavat sellaiset päämäärät, jotka henkilö kokee hyödyttömiksi, mutta saavutettaviksi. Myös se voi vaikeuttaa sitoutumista, jos henkilö on voinut itse määrittää päämäärän asettamisen ja saavuttamisen. (Juuti 2006, 60.)

Henkilöstöammattilaiset toimivat yhteistyössä liiketoimintaa ohjaavien ammattilaisten kanssa silloin, kun he toimillaan varmistavat, että henkilöstön sitoutumisaste pysyy korkeana. Ennen tämä tarkoitti periaatteessa sosiaalisista tarpeista huolehtimisesta, esimerkiksi yksinkertaisimmillaan organisaation juhlien järjestämistä. Näiden toimintojen merkitys on nykyään vähentynyt, mutta työntekijöiden tarpeet eivät kuitenkaan ole muuttaneet muotoaan, menestyksellisten henkilöstöammattilaisten onkin löydettävä varteenotettavia vaihtoehtoja aikaisemalle toiminnalle, jos he haluavat varmistaa ja turvata henkilöstön sitoutumisen. (Ulrich 2007, 160 - 161.)

Henkilöstöammattilaisilla ei ole kuitenkaan yksin vastuu henkilöstön panoksesta ja sitoutumisesta. Johdolla on ensisijainen vastuu monista sellaisista toimenpiteistä, joilla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista. (Ulrich 2007, 161.) Kun organisaation tavoitteet ja arvot ovat yhteensopivia työntekijöiden näkemysten kanssa, se luo korkeaa sitoutumista organisaatioon ja työhön (Guest 1995, 113). Sitoutumiseen vaikuttaa ratkaisevasti se, että ihminen tuntee olevansa tärkeä osa yrityskokonaisuutta niin, että menestys tulee myös hänen tekemistensä kautta (Rope 2000, 101). Esimies voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja käyttäytymiseen johtamisen ja vuorovaikutuksen kautta. Sitoutumisen aikaan saaminen on tärkeää, koska organisaatioon, työyhteisöön ja tehtävään sitoutunut työntekijä sisäistää tavoitteet ja tekee työtään tavoitteiden saavuttamiseksi myös itsenäisesti. (Hyppälä 2007, 142.) Sitoutuneisuus vaikuttaa organisaation toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen, jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen (Viitala 2007, 89).

Sitoutuneisuuteen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyys. Organisaatiositoutuneisuuteen vaikuttaa muun muassa johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus sekä tasapaino työn ja yksityiselämän välillä. Organisaation johto voi henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöpolitiikan kautta luoda mahdollisuuden sitoutumiselle. Esimiehen tulee pyrkiä omalla työllään luomaan puitteet työntekijän sitoutumiselle. Näitä keinoja voi olla esimerkiksi tehokkaat työjärjestelyt, hyvät vuorovaikutukset ja kehittämismahdollisuudet. Yksi hyvä tapa luoda sitoutuneisuutta on ottaa työntekijät mukaan päätöksentekoon ja antaa työntekijöiden vaikuttaa työhön ja työyhteisöön. Näihin esimies voi vaikuttaa tehokkaalla työnjärjestämisellä, että työt toimitsevat mahdollisimman hyvin. (Hyppälä 2007, 143 - 144; Viitala 2007, 90; Viitala 2009, 90.) Palautteen saaminen on työntekijän kannalta tärkeää ja positiivinen palaute voi antaa positiivisen tunteen organisaatiota ja työyhteisöä kohtaan ja luoda sitoutuneisuutta (Viitala 2004, 161). Lopullisen päätöksen sitoutumisesta tekee kukin työntekijä itse (Hyppälä 2007, 145).

Onnistuakseen ja toimiakseen johtaminen tarvitsee sitoutumista, koska ilman sitoutumista johtaminen jää vaikutukseltaan voimattomaksi. Johtajan olisi hyvä pyrkiä luomaan tavoitteita, joihin henkilöstö voi samaistua ja luoda tilanteen, jossa henkilöstö voi olla osallistuvaa ja kokee pysyvyyden tunnetta (Richards 2004, 11.) Sitoutumisella on mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna (Thornhill, Saunders & Skinner, 2004, 159). Ja sitoutuminen onkin henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta tavoiteltu asia ja esimerkiksi muutostilanteissa sitoutumisen kautta saadaan positiivisia asioita esiin. Sitoutu-

minen kehittyminen on pitkä prosessi ja siihen tulee henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta panostaa. (Swales 2004, 157.)

Jos organisaatiossa ei ole sitoutunutta henkilöstöä on organisaation toiminta sattumanvaraista ja epätasaista. Organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunut organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. (Borgman & Packalèn 2002, 44.) Sitoutuminen on kiinnittymistä ja liittymistä yhteisiin tavoitteisiin ja toimintaan ja niiden toteuttamiseen (Borgman & Packalèn 2002, 145). Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa myös hänen saamansa palaute, sillä esimerkiksi positiivinen palaute saa aikaan sitoutumista ja negatiivinen taas puolestaan voi aiheuttaa vieraantumista organisaatiosta. Esimiehen vilpittön kiitos hyvistä suorituksista ja onnistumisesta lisää organisaatioon sitoutumista. (Viitala 2009, 161.) Henkilöstön suorituskyykyyn positiivisesti vaikuttaa henkilöstön sitoutuminen. Palkitsemisjärjestelmillä voidaan vahvistaa sitoutumista. (Bollit & Brown 2008, 5 -6.) Henkilöstö asioiden hyvä hoitaminen aikaan saa korkeaa sitoutumista ja organisaation suorituskyykyä, esimiesten osallistuminen henkilöstön sitoutumiseen saa aikaan tehokasta toimintaa (Marchington 1995, 281).

Kuitenkin työ itsessään aikaan saa enemmän sitoutumista, kuin esimerkiksi työolot, palkitsemisjärjestelmät ja esimiestyö ja erityisesti sitoutumista aikaan saa itsenäinen työ. Viitala (2009) puolestaan näkee, että työsuhteen kesto lisää sitoutumista ja lyhyemmät työsuhteet vähentävät hänen mielestään sitoutumista. Hän näkee tämän organisaation kannalta hankalaksi asiaksi, sillä kun henkilöstö ei sitoudu organisaation tavoitteisiin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa asiakas voi saada huonoa palvelua. Sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti, jos työntekijät voivat olla mukana itseään koskevissa päätöksissä ja työsuhteeseen liittyvissä asioissa. (Viitala 2009, 163.)

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu lisäävät ja voimistavat sitoutumista. Positiivista sitoutumisen kannalta on organisaation päätöksenteon ennakoitavuus ja selkeys. Tärkeää on myös johdon esimerkki, selkeät tavoitteet ja niihin liittyvät eettiset valinnat ja toimintatavat. Palkitsemisjärjestelmien on syytä olla tasapuolisia ja oikeudenmukaisia jos niillä halutaan kehittää sitoutumista. Yksilö näkee sitoutuessaan, että organisaation toiminta on sellaista, että sen eteen on hyvä tehdä töitä. (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 78.) Tasapuolinen kohtelu edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin ja täten vaikuttaa positiivisesti organisaation tulokseen ja esimerkiksi myös asiakaspalveluun (Puusa & Reijonen 2009, 26).

Henkilöstöammattilaisilla on tärkeä rooli henkilöstön ja yrityksen välisen suhteen kehittämässä ja hoitamisessa. Jos kukaan ei kuuntele tai edusta henkilöstön etuja, voivat ne työntekijät, joilla on mahdollisuus vaihtaa työpaikkaa. Jos kukaan ei välitä henkilöstön jokapäiväisistä tarpeista, henkilöstön sitoutuminen kärsii. Jos kukaan organisaatiossa ei kuuntele henkilöstön ääntä, se saattaa jopa hiljentyä kokonaan, mikä haittaa myös koko organisaation liiketoimintaa. (Ulrich 2007, 160.) Sitoutuminen kannalta on huomion arvoista, että työntekijät on huolellisesti valittu ja heidän tiivis sosialisointi organisaatioon sitouttavat niihin arvoihin, jotka ohjaavat tätä kautta liiketoimintastrategian toteutumista (Legge 1995, 44). Sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisesti organisaatiossa pysyviä työntekijöitä. Sitouttamisella varmistetaan organisaation tuottoa, jota muodostetaan huolellisen valinnan, koulutuksen ja kehittämisen kautta. Organisaation innovaatiokyky ja laadukas toimiminen vaativat menestymiseen työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon. (Guest 1995, 111 - 113.)

Henkilöstön sitouttaminen on liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä asia. Esimerkiksi henkilöstön vähentämistilanteessa yritysten on syytä pyrkiä saamaan myös jokaisen työntekijän mieli mukaan johdon pyrkiessä suurempaan tulokseen pienemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstön sitoutuminen voimistuu silloin, kun henkilöstö tuntee voivansa vapaasti esittää ideoita sekä silloin, kun he uskovat yrityksen avainhenkilöiden ajavan heidän asiaansa ja kun he kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. (Ulrich 2007, 160.) Sitoutumiseen vaikuttaa ja sitä muodostaa se, missä määrin henkilöstöjohtamisen strategiat ja poliittiset ratkaisut voivat parantaa työntekijöidemme samaistumista ja sitoutumista työhönsä ja organisaatioon. Työntekijöiden korkean tason sitoutuminen voi luoda enemmän lojaalisuutta, lisätä tiimityötä ja vähentää työvoiman vaihtuvuutta sekä antaa työntekijöille enemmän itsearvostuksen tunnetta, ihmisarvoa, psykologista osallistumista ja tunnetta siitä, että on olennainen osa organisaatiota. (Stone 2005, 28 - 29.)

Hyvän palvelun ja tuloksen aikaansaamiseksi organisaatiossa ei riitä se, että toiminnan perusteet ja yleiset edellytykset ovat kunnossa. Tämän lisäksi tulee huolehtia, että jokaisen organisaation työntekijän mielenkiinto omaa työtään ja työyhteisön kehittämistä kohtaan säilyy. (Nikkilä 1994, 105.) Hyvän henkilöstön hankkiminen ja sitouttaminen ovat usealle organisaatiolle menestyksen ehto (Viitala 2007, 86).

Sitoutuminen mielletään ja sitä pidetään jollain tavalla itsestään selvyytensä. Tällä hetkellä työelämässä ja yhteiskunnassa olevien muutosten vuoksi sitoutumista ei missään nimessä pitäisi ajatella itsestään selvyytensä, vaan olisi syytä todella pohtia mikä oikeasti saa henkilöstön

sitoutumaan työhönsä ja organisaatioon. Nykyään ajatellaan ehkä liian helposti, että työntekijöiden sitoutumisesta ei tarvitse niin paljon välittää ja luotetaan siihen, että henkilöstö pysyy työssään. Organisaatiositoutuminen tämän tutkimuksen näkökulmasta saa aikaan sen, että henkilöstö pysyy työssään. Tässä tutkimuksessa organisaatiositoutumista pidetään kokonaisvaltaisena ajatuksena halusta olla organisaation jäsen ja halusta tehdä työtä organisaatiossa. Organisaatiositoutuminen näkyy muun muassa siinä, että henkilöstö omalla työpanoksellaan pyrkii saavuttamaan organisaation tavoitteita ja päämääriä. Organisaatiositoutumisessa henkilöstö antaa omaa taitoaan ja tietoaan organisaation hyväksi ja on myös valmis ponnistelemaan organisaation hyväksi. Sitoutunut henkilöstö onkin organisaation tuloksen kannalta tärkeä tekijä.

Tämän tutkimuksen kannalta sitoutumista ajatellaan ja tarkastellaan suurimmaksi osaksi organisaatiositoutumisen kautta. Tärkeäksi nähdään se, että todella löydetään ne keinot, joilla saadaan tämä sitoutuminen aikaiseksi. Se tosi asia on myönnettävä, että olipa sitoutuminen kuinka hyvää ja vahvaa, on kuitenkin aina olemassa kiinnostus uudesta, ja halu vaihtaa työpaikkaa houkuttelee varmasti suurinta osaa henkilöstöstä. Mutta miten saadaan siis tehtyä omasta organisaatiosta ja omasta työstä sellainen, että houkutuksista huolimatta henkilöstö pysyy omassa työssään? Sitoutuminen on siis tärkeä asia ja on syytä painottaa motivaation merkitystä sitoutumisessa. Sillä kun henkilöstö on oikealla tavalla motivoitunut, hän myös sitoutuu. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta tähän löytyy avaimia ja ratkaisuja. Kun lähdetään henkilöstösuuntautuneesti liikkeelle ja ajatellaan, että mitä voimakkaammin henkilöstö sitoutuu, sitä parempaa tulosta saamme yhdessä aikaiseksi.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS, AINEISTO JA MENETELMÄ

### 5.1. Tutkimusote, aineisto ja menetelmä

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, ja tutkimuksen kohteena on kansainvälinen sisustusmyymäläketju. Tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista ja määrätietoista tietoa jostain yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksessa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia, ja kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Aineistoa tapaustutkimuksessa voidaan kerätä useita metodeja käyttämällä, kuten tässä tapauksessa lomakekyselyn kautta. Tapaustutkimuksen tavoitteena yleensä on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134 - 135; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190; Yin 1994, 5 - 13.)

Tapaustutkimus on moniulotteinen ja myös historiallisesti muuttuva tutkimuksellinen suuntaus. Tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. (Eriksson & Koistinen 2005, 1.) Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten - ja miksi -kysymysten avulla (Yin 1994, 5 - 13). Tapaustutkimuksen vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 191). Tutkimukset ovat oman aikansa näköisiä ja siihen sidottuja (Kurkela & Sauli 1998, 28).

Tapaustutkimus on siis historiallisestikin monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa, jota voidaan myös kuvata tutkimusstrategiaksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4). Näin ollen tapaustutkimus on enemmänkin lähestymistapa kuin aineiston keruu- tai analyysimenetelmä. Tapaustutkimuksessa nimensä mukaisesti tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4; Yin 1994, 1 - 3.) Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja, käytössä voivat yhtä hyvin olla kvantitatiiviset kuin kvalitatiiviset menetelmät (Yin 1994, 1-3; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 191; Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190; Uusitalo 1997, 76; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Pyritään tutkimaan vain yksi tapaus, kuten tässä tutkimuksessa ilmiön toteutuminen tutkittavassa organisaatiossa. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto antaa tavalla tai toisella kokonaisuuden siis tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189 - 190.)



Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää millaisilla motivointikeinoilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin kehittää case - organisaatioissa. Tutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen toteutettiin lomakekyselynä, tutkimus on siis määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus (Paananen, Juntto & Sauli 1998, 7; Heikkilä 2004; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994). Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: mikä, missä, paljonko, kuinka usein. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. (Heikkilä 2004, 16 - 17.) Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen kautta saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto, tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia kysymyksiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195). Kyselytutkimuksessa vastaajat täyttävät itse lomakkeen (Uusitalo 1997, 91).

Kvantitatiivinen tutkimustapa nähtiin tähän tapaustutkimukseen paremmaksi vaihtoehdoksi sen takia, että saatiin useamman henkilön näkemys ja vastaus kysyttyihin asioihin. Haasteluiden kautta ei olisi voitu haastatella niin laajaa aineistoa mitä saatiin lomakkeiden kautta. Myös lomaketutkimuksen etuna nähtiin se, että pystyttiin kysymään suhteellisen montaa ja erilaista asiaa vastaajilta, kuitenkin sillä tavalla, että vastaajille ei siitä koitunut liikaa vaivaa. Myös syvällisempi näkemys kiinnosti, joten sen takia päädyttiin kysymään avoimilla kysymyksillä muutamia kysymyksiä ja saatiin näin syvyyttä ja kuvauksellisuutta aineiston tulintaan. Jollain tapaa avoimilla kysymyksillä päästiin myös lähemmäksi vastaajien tuntemuksia aiheesta. Kvantitatiivisen tutkimustavan valintaa vaikutti myös se, että uskottiin sen kautta saatavan todellisempi kuva asioista, kun vastaajat saivat itsekseen vastata kyselyihin ja tutkija ei ollut vaikuttamassa läsnäolollaan vastauksiin.

Kysely lähetettiin paperikyselynä ja Webropol – ohjelman kautta. Yhteensä kyselyitä lähetettiin 265 kappaletta. Kysely (Liite2) alkaa taustatietojen kartoittamisella ja etenee sen jälkeen työtehtäviä ja työorganisaatiota selvittäviin kysymyksiin. Tämän jälkeen selvitetään henkilötyövoimavaroihin, työmotivaatioon ja organisaatiositoutumiseen liittyviä tekijöitä. Kysely muodostuu vaihtoehto-, sekamuoto-, monivalinta-, asenneasteikko- ja avoimista kysymyksistä. Asenneasteikko kysymykset ovat toteutettu Likertin asteikolla 5-portaista tai 3-portaista asteikkoa käyttäen. Vastaaja valitsee asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaavan vaihtoehdon (Heikkilä 2004, 53). Usein päästään parhaaseen tulokseen yhdistämällä verbaalinen ja numeerinen kuvaustapa samaan tutkimukseen (Komulainen & Karma 2002, 4). Tässä tutkimuksessa on pyritty avointen kysymysten kautta tuomaan tutkimukseen täydennystä ja syväl-

lisempää näkemystä ilmiöstä. Saatekirje (Liite1) kertoo kyselyyn osallistujille tutkimuksen tarkoituksesta ja pyrkimyksistä.

Kyselyä lähetettiin siis paperisena ja verkkokyselynä, vastauksia saatiin 122 kpl. Koska vastauksista yksi jouduttiin hylkäämään epäselvyyden vuoksi, jäi käyttökelpoisten vastauksien määräksi 121kpl eli 45,7 % lähetettyjen lomakkeiden kokonaismäärästä. Kyselyn suorittamisen jälkeen saadut vastaukset koodattiin ja numeroitiin tilastollisia analyysejä varten. Webropol - ohjelman kautta saadut vastaukset oli helppo siirtää tiedostona suoraan SPSS - tilasto-ohjelmaan, paperilomakkeiden tiedot syötettiin käsin. Aineiston analyyseihin käytettiin SPSS - tilasto-ohjelmaa. Aineiston analyysissä käytettiin tilastollista päättelyä ja tilastotieteen menetelmiä, kuten esimerkiksi suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja faktorianalyysejä. Vastaajien jakaumaa kuvaamalla saatiin perustunnuslukuja tilastollisen päättelyn vahvistamiseksi. (Helenius 1995, 25 - 26; Heikkilä 2005, 123 - 129; Metsämuuronen 2003, 274 - 298.)

Aineistoa kuvailtiin taustamuuttujien avulla ottamalla niistä aluksi frekvenssijakaumia ja prosenttilukuja. Ikäjakauman esittämiseksi pylväskuviona luokiteltiin ikä neljään luokkaan muuttamalla syntymävuoden muuttuja ikä muuttujaksi ja tämän jälkeen luokittelemalla iät viiteen luokkaan (alle 24-vuotiaat, 26–35-vuotiaat, 36–45-vuotiaat, yli 45-vuotiaat). Ristiintaulukointia varten myös tämä luokittelu on tarpeellinen, luokittelussa merkitään luokille ylä- ja alarajat. Luokittelua tehtiin myös työsuhdevuosi muuttujassa, koska tässä muuttajassa oli myös paljon arvoja aina 0- vuodesta 37- vuoteen saakka. Tämä muuttaja luokiteltiin kolmeen luokkaan (alle 3 vuotta, 4-9- vuotta ja yli 10 vuotta). (Heikkilä 2005, 133 - 134; Helenius 1995, 37 - 41; Metsämuuronen 2003, 281 - 282.) Ristiintaulukointia varten täytyi myös tehdä samaan kysymykseen kuuluvien muuttujien yhdistämistä (Heikkilä 2005, 138).

## **5.2 Luotettavuuden arviointi**

Tapaustutkimusta on kritisoitu usein siitä, että sen avulla ei pystytä tuottamaan tilastollisia yleistyksiä. Yhdestä tai muutamasta tapauksesta ei voi tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä se olekaan tapaustutkimuksen tarkoitus. (Eriksson & Koistinen 2005, 34.) Käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit kerrotaan, sekä niiden vaikutus tulosten yleistettävyyteen pyritään selvittämään tutkimuksessa (Heikkilä 2004, 31).

Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten

onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäättensä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitetään kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 1995.) Kysymyksen muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksissa, vastaaja ei välttämättä ajattele samalla tavalla, kuin tutkija on ajatellut (Valli 2010, 103 - 104).

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tulokset eivät saa siis olla sattumanvaraisia, tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuutta samanlaisin tuloksin. (Heikkilä 2004, 30; Ahola 2007, 49; Metsämuuronen 2003, 42 - 44.) Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoitus selvittää ja mitä varten se on laadittu (Heikkilä 2004, 29; Ahola 2007, 49; Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 89). Validiteetilla voidaan myös tarkoittaa luotettavuutta silloin, kun puhutaan siitä, että tutkiiko tutkimus sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Voidaan puhua myös ulkoisesta validiteetista ja sisäisestä validiteetista. Ulkoinen tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä ja sisäinen teorian sopivuutta, mittarin muodostamista ja mittauksen virhelähteitä. (Metsämuuronen 2003, 35; Soinen 1995, 123 - 125.) Reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 89).

Tutkimus on siis tapaustutkimus ja sen tarkoituksena ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettävää tietoa, vaan perehtyä tiettyyn yksittäiseen ilmiöön ja sen esiintymiseen tutkittavassa tapauksessa. Tutkimuksen tietoja käsiteltäessä pohdintaa herätti aineiston luotettavuutta ja se, millä tavalla vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet. Esimerkiksi kysyttäessä työmotivaatiota laskevia tai lisääviä tekijöitä, voi vastaaja vastata joko sen hetkisen tilanteen mukaan tai sitten yleisen tilanteen mukaan. Kuitenkin kyselylomake pyrittiin laatimaan siten, että vastaajille tulee kuva, että puhutaan tästä hetkestä ja heidän nykyisestä työstään. Luotettavuutta pohdittiin erityisesti kahden kysymyksen kanssa, kun vastausvaihtoehtojen suunta oli eri tavalla, kuin muissa kysymyksissä. Näissä kahdessa kysymyksessä kysymyksen suunta ei ollut kielteisestä neutraalin kautta positiiviseen, vaan se oli neutraali, negatiivinen ja positiivinen. Vastauksista kuitenkin kävi selville, että vastaajat olivat huomanneet tämän ja vastanneet kysytyllä tavalla, huomioiden vastausvaihtoehdot. Mutta koskaan ei voida olla varma siitä, miten vastaajat kyselyn ymmärtävät.

Tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään niin selvästi ja mitään salaamatta, että ne eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksessa pyrittiin liitteiden kautta tuomaan mahdollisuuden lukijalle tarkistaa liitteistä mieleen nousseita ja mieltä askarruttavia asioita. Tutkimuksessa pyrit-

tiin tutkimaan sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. Aineiston tulkinnasta ja esittelystä jätettiin pois sellainen tieto, joka ei jollain tavalla liittynyt tutkittavaan ilmiöön, ja joka oli aiheetonta tietoa. Tällä pysyttiin vaikuttamaan siihen, että ei turhaan johdeta lukijaa väärään asiaan ja harhauteta oikeasta aiheesta. Tutkimuksessa pyrittiin myös valitsemaan kuhunkin asiaan siihen parhaiten sopiva tutkimustapa esimerkiksi faktorianalyysi, jotta tulokset tulisivat mahdollisimman hyvin esille. Asioiden esittämiseen kuvioiden ja taulukoiden kautta pyrittiin kiinnittämään huomiota, jotta ne olisivat mahdollisimman selviä lukijalle.

## 6 EMPIIRISEN AINEISTON TULOKSIA

### 6.1 Vastaajien kuvailu

Tässä pääluvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tulosten merkitystä ja siitä syntyneitä havaintoja käsitellään yhteenvetona luvun loppupuolella. Kysely jaettiin taustatietojen, työ- ja organisaatietietojen ohella kolmeen osioon, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Näistä käsitellään kolmena alakappaleena: vastaajien näkemystä omasta työstään, työmotivaatiota ja organisaatiositoutumista. Henkilöstövoimavarojen johtamisen käsittely sisältyy ja yhdistyy kappaleisiin.

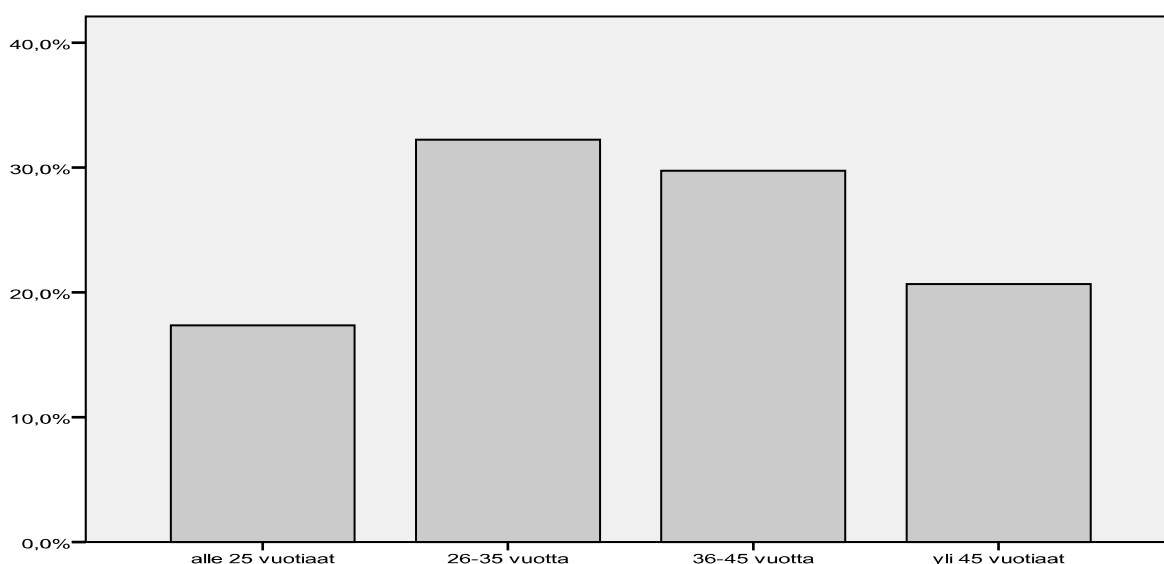
Taustatiedoista tehtiin ensin frekvenssijakaumia ja ristiintaulukointia, ja niitä tarkastelemalla päädyttiin siihen, että kaikkien taustamuuttujien pohjalta ei aineistoa ollut järkevää lähteä tutkimaan. Tähän päädyttiin, koska taustamuuttujissa oli epätasapainoa ja tämän pohjalta ei voitu lähteä yleistämään asioita ja vertailemaan taustamuuttujia keskenään. Myös vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi oli syytä välttää kaikkien taustamuuttujien kautta liikkeelle lähtevää tulkintaa (Mäkinen 2006, 114).

Tutkija valitsi taustamuuttujiksi vastaajien ikäjakauman, henkilöstöryhmän ja työssäoloajan vuosissa. Aineiston pohjalta näytti mielenkiintoiselta vertailla ikäryhmien näkemystä ja myös katsoa asioita työssäoloajan perusteella. Aineistosta saatiin luokittelemalla esille asetelma esimiesten ja alaisten välillä ja näin muuttujaksi valittiin luokiteltu henkilöstöryhmä. Näillä ratkaisuilla mahdollistettiin yksityiskohtaisempi tulkinta kun ei lähdetty vertailemaan ja tutkimaan kaikkia mahdollisia taustamuuttujia. Pyrkimyksenä oli myös tehdä näiden valintojen kautta empiirisestä tulkinnasta lukijaystävällisempää ja kiinnostavampaa. Myöskään kaikkia vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista esittää, vaan tutkimuksellisesti mielenkiintoisimmat havainnot poimittiin. Taustamuuttujien ja muiden väittämien tulokset esitetään liitteessä ilman analysointia, jotta tutkimuksen lukija voi tarkempaa informaatiota halutessaan tarkastella tietyn väittämän vastausjakamaa.

Kaikkia taustamuuttujia ei siis olisi ollut järkevää lähteä tutkimaan, tässä lyhyesti esimerkkejä epätasapainosta taustamuuttujien välillä. Vastaajista naisia oli suurin osa 107 (88,4 %) ja miehiä huomattavasti pienempi määrä 14 (11,6 %) (liite 2, taulukko 1). Naisten vastausten suuri enemmistö oli täysin odotettavissa, sillä kohdeorganisaatiossa naistyöntekijöillä on suuri

enemmistö miestyöntekijöihin nähden. Samoin epätasapainoa oli havaittavissa myös toimipisteiden välillä ja ei voitu lähteä tekemään luotettavaa tulkintaa ja vertailua näiden välillä. Toimipisteittäin vastaajat jakautuivat seuraavasti: vastaajista suurin osa 71,1 % työskenteli myymälässä. Myymälän jälkeen seuraavaksi eniten vastaajia oli toimistolla 14,9 %. Tehtaassa työskenteli vastaajista 9,1 %, logistiikassa 3,3 % ja verstaassa 1,7 % (liite 2, taulukko 2). Epätasapainoa löytyi myös asuinpaikkoja vertaillessa, vastaajista Etelä-Suomessa asui suurin osa 43,8 %, Pohjois-Suomessa asui toiseksi suurin osa vastaajista 33,1 %, selvästi vähemmän vastaajia asui Länsi-Suomessa 13,2 %, Itä-Suomessa 4,1 %, ja Keski-Suomessa 5,8 % (liite 2, kuvio 1). Tutkimuksessa ei nähty järkeväksi ja oleelliseksi tehdä asetelmaa Etelä-Suomen ja Pohjois-Suomen välille, ja myöskään koulutustaustoissa ei ollut merkityksellisiä eroja tutkimuksen kannalta.

Vastaajien ikäjakauma oli suuri, vanhin vastaaja oli syntynyt vuonna 1949 ja nuorin 1991. Tämän takia luokiteltiin syntymävuodet neljään ikäryhmään, kuten kuvioista 1 voidaan havaita. Luokittelu tehtiin analysoinnin selkeyttämiseksi ja anonymiteetin säilyttämiseksi. Vastaajista oli 26-35-vuotiaita 32,2 %, toiseksi eniten oli 36-45-vuotiaita 29,8 %. Yli 45-vuotiaita oli 20,7 % vastaajista ja alle 25-vuotiaita 17,4 %. Luokittelemalla ikäryhmät neljään luokkaan saatiin suhteellisen samankokoisia ryhmiä ja mahdollistettiin näin vertailumahdollisuus ikäryhmien kesken.



**Kuvio 2 Vastaajien ikäjakauma (%)**

Lomakkeessa henkilöstöryhmää kysyttäessä oli vastaajilla mahdollisuus valita viidestä vaihtoehdosta heille sopivin vaihtoehto. Vaihtoehdot olivat esimiesasemassa oleva ylempi toimi-

henkilö, asiantuntijatehtävissä oleva ylempi toimihenkilö, muu ylempi toimihenkilö, esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö, muu alempi toimihenkilö ja työntekijä. Asiantuntija tehtävissä olevilla ylempillä toimihenkilöillä ja muilla ylempillä toimihenkilöillä oli jonkin verran alaisia, joten heidät päädyttiin luokittelemaan esimiehiin. Vaihtoehdot luokiteltiin esimiehiin ja alaisiin, kuten taulukosta 1 on havaittavissa, koska alkuperäinen jakauma viiden vastausvaihdon (Liite 2, kuva 2) osalta ei ollut vertailun kannalta järkeä, suurten ryhmä erojen vuoksi. Vastaajista luokittelun jälkeen kuului esimiehiin 46,3 % ja alaisiin 53,7 %.

**Taulukko 1 Vastaajien henkilöstöryhmä jakauma (lkm/%)**

	Lkm	%
esimies	56	46,3
alainen	65	53,7
Yhteensä	121	100,0

Vastaajien työssäoloaika vuosissa vaihteli suuresti alkaen 0 vuodesta aina 37 vuoteen saakka. Ikävuodet luokiteltiin kolmeen ryhmään, ja kuten taulukosta 2 ilmenee suurin osa vastaajista 43,5 % oli ollut kysely hetkellä töissä 4-9 vuotta. Seuraavaksi suurimman ryhmän 32,2 % muodostui vastaajista, jotka olivat olleet töissä alle 3 vuotta. Vastaajista 24,3 % oli ollut töissä yli 10 vuotta.

**Taulukko 2 Vastaajien työssäoloaika jakauma (lkm/%)**

	Lkm	%
alle 3 vuotta	37	32,2
4-9 vuotta	50	43,5
yli 10 vuotta	28	24,3
Yhteensä	115	100,0

## 6.2 Vastaajien näkemys omasta työstään

Työtehtävä ja organisaatio kohdassa vastaajilta tiedusteltiin heidän näkemystään työssä tapahtuneista muutoksista viimeisen kahden vuoden aikana. Muutosta kysyttiin palkkatasoon, etenemismahdollisuuksiin, työn varmuuteen, työnmielenkiintoisuuteen, työn itsenäisyyteen, työn vastuullisuuteen, omien tavoitteiden saavuttamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä liittyen. Frekvensseistä havaittiin, että tekijöiden ja muuttujien välillä ei ollut suuria eroja ja päädyttiin tarkastelemaan tapahtunutta muutosta yhdistettynä kokonaisuutena.

Taulukosta 3 voidaan havaita, että pääsääntöisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että heidän työssään ei ole tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana muutoksia suuntaan tai toiseen vaan tilanne on pysynyt ennallaan (50,1 %). Positiivista on havaita, että vaikka puhutaan talouden taantumasta ja vaikeista ajoista, on vastaajista kuitenkin suhteellisen suuri osa (27,7 %) ollut sitä mieltä, että kuluneen kahden vuoden aikana heidän työssään on tapahtunut vähän parannusta ja joillakin parannusta on tapahtunut kahden vuoden aikana paljon (14,1 %). Pieni osa vastaajista (8 %) on kokenut kahden vuoden aikana työssään huonontumista, mutta voidaan tämän pohjalta johtopäätöksenä sanoa, että kahden vuoden aikana tapahtuneet muutokset vastaajien omassa työssä olivat pääsääntöisesti pysyneet ennallaan tai olleet positiivisen suuntaisia.

**Taulukko 3 Vastaajien näkemys työssä tapahtuneista muutoksista kuluneen kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	Lkm	%
huonontunut paljon	8	0,8
huonontunut vähän	69	7,2
ennallaan	477	50,1
parantunut vähän	264	27,7
parantunut paljon	134	14,1
Yhteensä	952	100,0

Tutkija tarkasteli jokaista kysyttyä kohtaa myös yksitellen frekvenssijakaumien kautta, kuten edellä on tullut esille. Pääsääntöisesti vastaus ”pysynyt ennallaan” oli siis yleisin vastaus vaihtoehto kaikissa kysytyissä tekijöissä. Ainoastaan palkkatason muutoksessa (Liite 2, taulukko 3) on hieman erisuuntainen vastausta ja siinä vastaajat (48,7 %) pääsääntöisesti näkevät, että on tapahtunut parantumista jonkin verran. Yllättävää kyllä, melkein yhtä paljon vastaajat (41,2 %), näkivät myös palkka tason pysyneen ennallaan. Tämä on mielenkiintoinen ero, koska yleinen indeksikorotushan nostaa kaikkien palkkoja, mistä johtuu, että kuitenkin niinkin suuri joukko vastaajista on sitä mieltä, että heidän tilanne palkan suhteen on pysynyt ennallaan. Tähän voi vaikuttaa alakohtaiset erot, sillä toisille indeksin korotus on merkittävämpi korotus, kuin toisille. Esimerkiksi kaupan alalla ikälisäkorotuksia ei enää tule yli 9 vuotta työkokemusta omaaville, joten heille indeksin korotus on merkittävä. Työn varmuus



(Liite 2, taulukko 4) kohta puolestaan erosi verrattaessa muihin siinä, että tämän kohdalla vastaajat näkivät pääsääntöisesti tilanteen pysyneen ennallaan, mutta melko suuri osa oli myös sitä mieltä, että heidän työn varmuutensa oli huonontunut vähän (19,3 %). Tähän varmasti vaikutti omalta osaltaan kyselyn toteuttamisen aikana organisaatiossa meneillään olleet yt-neuvottelut ja talouden epävakaat näkymät. Kuten edellä on tullut esille vastaajien kokemukset kokonaisuudessaan omassa työssään viimeisen kahden vuoden aikana ovat joko pysyneet ennallaan tai jopa hieman parantuneet.

Työtehtävä ja organisaatio kohdassa vastaajilta tiedusteltiin myös minkä suuntaisia muutoksia vastaajat olettavat tapahtuvan työssään seuraavan kahden vuoden aikana. Muutosta kysyttiin palkkatasoon, etenemismahdollisuuksiin, työn varmuuteen, työnmielenkiintoisuuteen, työn itsenäisyyteen, työn vastuullisuuteen, omien tavoitteiden saavuttamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä liittyen. Tätä muutosta oli mielekkäintä tarkastella yhdistetysti, koska suuria eroja ei kysytyissä asioissa ollut. Myös tulevaisuutta ajatellessa vastaajat olivat positiivisia, sillä pääsääntöisesti vastaajat (63,9 %) olivat sitä mieltä, että tilanne tulee pysymään ennallaan. Taulukosta 4 nähdään, että vastaajat ovat yllättävän positiivisia, koska heistä melko iso osa on sitä mieltä, että tulevaisuudessa on nähtävissä myös kysytyissä tekijöissä vähän parantumista (21,4 %) ja jotkut näkevät tulevaisuudessa vielä enemmän parannusta (7,8 %). Myös osa vastaajista oli sitä mieltä, että tekijöissä tulee tulevaisuudessa tapahtumaan myös huonontumista jonkin verran (8,0 %). Tulevan kahden vuoden aikana suurin osa näkee omaan työhön liittyvien asioiden pysyvän ennallaan tai paranevan hieman. Tämä on hyvin positiivinen näkemys, koska edelleen mainittakoon talouden vaikea tilanne ja tämän vuoksi hankalasti ennustettava tulevaisuus. Vastaajilla näyttää olevan usko, että talouden taantumasta huolimatta sisustusalun kauppa tulee kehittymään jatkossa positiiviseen suuntaan. Vastaajilla näyttää olevan myös vahva usko siihen, että case - organisaatiolla on kyky säilyttää markkinaosuutensa kovassa kilpailussa.

**Taulukko 4 Vastaaajien näkemykset työssä tapahtuvista muutoksista seuraavan kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	Lkm	%
huonontuvat paljon	8	0,8
huonontuvat vähän	74	7,8
ennallaan	603	63,9
parantuvat vähän	202	21,4
parantuvat paljon	57	6,0
Yhteensä	944	100,0

Kun tarkastelee jokaista kysyttyä kohtaa yksittäin frekvenssien kautta, pääsääntöisesti vastaajat ovat kaikissa kohdissa siis sitä mieltä, että tilanne tulee myös kahden seuraavan vuoden aikana pysymään tai jopa parantumaan hieman. Ainoastaan työvarmuutta kysyttäessä tulee poikkeamaa edellä olevaan taulukkoon, sillä siinä vastaajat näkevät kyllä työnvarmuuden pysyvän ennallaan (57,9 %), mutta hieman on myös epävarmuutta olemassa, kun suhteellisen suuri osa (26,4 %) näkee tilanteen tulevan kahden vuoden aikana huonontuvan vähän. Tähän varmasti vaikuttaa jo edellä esille tullut yt-neuvottelut, jotka olivat kyselyn aikana meneillään. Ristiintaulukoinnissa (liite 2, taulukko 5 – 7) valittujen muuttujien kanssa ei ollut muuttujien välisiä eroja ja niitä ei lähdetty tähän erikseen sen vuoksi erittelemään. Kuitenkin yt-neuvotteluista huolimatta tulevaisuus nähdään positiivisena; joko pysyvän ennallaan tai jopa paranevan vähän. Siksi voidaan sanoa, että yt-neuvotteluiden vaikutus kokonaisuudessaan ei ole merkittävä. Muuttujien kanssa ristiintaulukoinnissa vahvistuu myös tulos, että työnvarmuus on asia, joka nähdään vastaajien joukossa pysyvän joko ennallaan tai huonontuvan vähän. Tämä on kuitenkin hyvin positiivinen suunta, ottaen huomioon, että koko ajan on puhetta talouden taantumasta ja vaikeista ajoista. Vastaajilla on selvästi luottamusta omaa työpaikkaansa kohtaan ja siihen, että organisaatio menestyy hyvin myös vaikeina aikoina.

Vastaajilta kysyttiin suhtautumista työpaikkaan, työjohtoon ja työyhteisöön 16 väittämän kautta. Koska väittämiä oli niinkin monta, katsottiin parhaaksi lähteä tarkastelemaan suhtautumista työpaikkaan, työjohtoon ja työyhteisöön faktorianalyysin (liite 3) kautta. Yksittäisten väittämien tuloksia ei tässä vaiheessa esitetä vaan keskitytään analysointiin monen muuttujan ryhmittelyllä eli faktorianalyysin kautta saatuihin tuloksiin. Heikkilä (2008, 248) mukaan faktorianalyysin perusidea on pyrkiä kuvaamaan muuttujien kokonaisvaihtelua pienemmällä

muuttujien määrällä. Faktorianalyysin avulla saadaan usein hyvin karkea yleiskuva tutkittavaan ongelmaan liittyvistä tekijöistä ja niiden välisistä suhteista.

Faktorianalyysin kautta saatiin selville toisiaan korreloivat muuttujat eli eri väittämiä yhdistävät riippuvuudet. Faktorianalyysin avulla löydettiin neljä erillistä muuttuja joukkoa (Pattern Matrix Component), joiden väittämät korreloivat toisiaan. Nämä testattiin vielä reliabiliteetti kerrointa tarkastelemalla<sup>1</sup> (Cronbachin alphan kautta) ja huomattiin, että niiden kertoimet eivät jokaisessa faktorianalyysin ehdottamassa muuttujassa ole merkityksellisiä. Tämän takia testattiin eri muuttujien yhdistämistä ja lopulta näistä muodostettiin seuraavat kolme summamuuttujaa: ”Suhtautuminen organisaatiota kohtaan” (Cronbachin alpha 0,894) (Liite 3, taulukko 1), ”Suhtautuminen työpaikan johtoa kohtaan” (Cronbachin alpha 0,829) (Liite 3, taulukko 2), ”Suhtautuminen työympäristöä kohtaan” (Cronbachin alpha 0,807) (Liite 3, taulukko 3). Väittämät ”Työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden”, ”Kieltäytyisin minulle tarjotusta työstä pysyäkseni tässä työpaikassa, vaikka tarjottu palkka olisi merkittävästi suurempi” ja ”Omat ja työnantajani edut ovat pitkälti yhteneviä” jätettiin summamuuttujista kokonaan pois, koska niiden vaikutus muuttujien reliabiliteettiin oli merkittävästi huonontava.

Kaikkia vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista esittää, vaan tutkimuksellisesti mielenkiintoisimmat havainnot poimittiin tulkintaan. Suhtautuminen työpaikkaa kohtaan sisältää väittämät ”Olin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti”, ”Tunnen ylpeyttä tekemästäni työstä”, ”Työskentelin mieluummin jossain toisessa työpaikassa, kuin nykyisessä”, ”En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan” ja ”Olen ylpeä siitä, että saan työskennellä nykyisessä työpaikassani”. Väittämien ”Työskentelin mieluummin jossain toisessa työpaikassa, kuin nykyisessä” ja ”En tunne erityistä kiintymystä työpaikkaani kohtaan” vastausvaihtoehdot uudelleen koodattiin käänteisesti<sup>2</sup> ennen summamuuttujan muodostamista. Näin saatiin kielteisten ja myönteisten väittämien vastausten koodit sopusointuun. Yhteenlaskettavien väittämien koodeilla on näin ollen looginen tulkinta ja tällöin myös summamuuttujaa voidaan tulkita. Muodostettu summamuuttuja luokiteltiin vastausten ollessa

<sup>1</sup> Heikkilän (2008, 187) ”mukaan reliabiliteettikerroin on välillä [0,1] ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mitä suurempi kertoimen tulisi olla, mutta mielellään luku saisi olla yli 0,7.”

<sup>2</sup> (1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä).

jakautunut enemmän positiiviselle puolelle ja lukemisen selkiyttämiseksi viiden sijasta neljään<sup>3</sup>.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että alaisista suurin osa suhtautuu positiivisesti organisaatiota kohtaan, jossa työskentelee, kuten taulukosta 5 on nähtävissä. Alaisten joukossa on myös vastaajia, jotka suhtautuvat hieman neutraalimmin tai negatiivisesti organisaatiota kohtaan. Vastausten vaihtelu voi selittyä osaksi sillä, että on olemassa yksikkökohtaisia eroja suhtautumisessa ja joku vastaaja on voinut ajatella koko organisaation sijaan omaa yksikköään, kuten esimerkiksi yksittäistä myymälää. Esimiehistä suurin osa suhtautuu organisaatiota kohtaan positiivisesti ja he ovat pääsääntöisesti samaa mieltä muuttujaan liittyvien väittämien kanssa, esimiehistä vain pieni osa suhtautuu neutraalisti tai negatiivisesti organisaatiota kohtaan ja on eri mieltä väittämien kanssa. Vastauksista voi tehdä johtopäätöksen, että vastaajat ovat hyvin mielellään töissä nykyisessä työpaikassaan ja he kokevat työpaikkansa heille tärkeäksi ja ylpeyttä työskennellessään organisaation palveluksessa. He haluavat omalla työpanoksellaan auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiin ja päämääriin, vastaajat ovat sitoutuneita organisaatioonsa.

**Taulukko 5 Vastaajien halu työskennellä nykyisessä organisaatiossa (lkm/%)**

	esimies		alainen	
	Lkm	%	Lkm	%
eri mieltä	1	1,8	9	14,3
ei samaa, eikä eri mieltä	6	10,7	13	20,6
melko samaa mieltä	22	39,3	30	47,6
täysin samaa mieltä	27	48,2	11	17,5
Yhteensä	56	100,0	63	100,0

Avoimissa vastauksissa näkyi myös se, että vastaajat kokivat työpaikan heille tärkeäksi ja haluavat työskennellä työpaikassaan. Vastaajat kuvasivat haluaan työskennellä työpaikassaan seuraavasti:

*”Ihanteellinen työpaikka.”*

<sup>3</sup> (eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä)

*”Niin hyvä firma että tietää haluavansa työskennellä siinä lopun ikänsä jos mahdollista:).” ja*

*”Hyvä olla työssä ja tehdä sitä mitä todella osaa ja rakastaa!”*

Toinen työpaikkaan liittyvistä summamuuttujista muodostettiin väittämistä: ”Työpaikkani johto ei ole aidosti kiinnostunut alaiensa mielipiteistä ja näkemyksistä”, ”Johto tarkastelee työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin muu henkilöstö”, ”Työpaikkani johto välittää alaisten hyvinvoinnista” ja ”Työpaikkani johto jakaa oikeudenmukaisesti kiitosta ja kritiikkiä alaisille”. Väittämien ”Työpaikkani johto välittää alaisten hyvinvoinnista” ja ”Työpaikkani johto jakaa oikeudenmukaisesti kiitosta ja kritiikkiä alaisille” vastausvaihtoehdot uudelleen koodattiin käänteisesti<sup>4</sup> ennen summamuuttujan muodostamista. Näin saatiin kielteisten ja myönteisten väittämien vastausten koodit sopusointuun. Yhteenlaskettavien väittämien koodilla on näin ollen looginen tulkinta ja tällöin myös summamuuttujaa voidaan tulkita. Muodostettu summamuuttuja luokiteltiin lukemisen selkiyttämiseksi viiden sijasta neljään luokkaan<sup>5</sup>.

Taulukosta 6 nähtävistä vastauksista käy ilmi, että alle 3 vuotta työsuhteessa olleet henkilöt suhtautuvat pääsääntöisesti negatiivisesti esitettyjä väittämiä kohtaan ja ovat sitä mieltä, että johto huolehtii hyvin henkilöstövoimavaroista ja on henkilöstösuuntautunut. Nämä alle 3 vuotta työsuhteessa olleet vastaajat ovat suhteellisen yksimielisiä vastauksissaan. Puolestaan 4-9 vuotta työsuhteessa olleiden ryhmässä alkaa tulla jo enemmän jakaumaa vastausten osalta. Osa tämän ryhmän vastaajista on yhtä mieltä väittämien kanssa ja näkee johdon toiminnan henkilöstön kannalta hyväksi. Yllättävää on, että kohtalaisen suuri osa tämän ryhmän vastaajista ei ole väittämien kanssa samaa, eikä eri mieltä, ja heillä ei ole oikeastaan mielipidettä asiasta. Tästä ryhmästä myös löytyy vastaajia, jotka näkevät johdon toiminnan henkilöstön kannalta katsottuna riittämättömäksi. Kun tarkastellaan yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden ryhmää erot vain kasvavat, enää vain noin kolmasosa on väittämien kanssa eri mieltä tai täysin eri mieltä ja näkee johdon toiminnan hyväksi henkilöstön kannalta. Jos vastauksia tarkastellaan kolmasosina, niin suurin kolmasosa on väittämien kanssa samaa mieltä ja näkee henkilöstöön liittyvät toiminnot riittämättömiksi. Tässäkin ryhmässä yllättävän suuri osa ei ole samaa, eikä eri mieltä väittämien kanssa ja näyttää siltä, että heillä ei ole oikein mielipidettä asiasta. Toisaalta molemmissa pitempään työsuhteessa olleiden ryhmissä tämä ei eri eikä sa-

<sup>4</sup> (1=täysin samaa mieltä, 2=melko samaa mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä, 4=melko eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä).

<sup>5</sup> (täysin eri mieltä, melko eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä ja samaa mieltä)

maa mieltä ryhmä on suhteellisen suuri. Vastauksista voisi tehdä todella karkean johtopäätöksen, että mitä pitempään vastaajat ovat työsuhteessa, sitä negatiivisemmin he suhtautuvat työpaikan johdon henkilöstöä toimintoihin ja henkilöstösuuntautuneisuuteen.

**Taulukko 6 Organisaation johto suhtautuu positiivisesti henkilöstövoimavaroihin ja on henkilöstösuuntautunut (lkm/%)**

	alle 3 vuotta		4-9 vuotta		yli 10 vuotta	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
täysin eri mieltä	4	10,8	6	12,2	1	3,7
melko eri mieltä	21	56,8	18	36,7	7	25,9
ei eri eikä samaa mieltä	11	29,7	16	32,7	9	33,3
samaa mieltä	1	2,7	9	18,4	10	37,0
Yhteensä	37	100,0	49	100,0	27	100,0

Vastaajilta kysyttiin avoimilla kysymyksillä heidän näkemystään esimerkiksi henkilöstöasioiden hoitamisesta organisaatiossa. Näistä vastauksista löytyy joitakin vastauksia, joista löytyy selventäviä kommentteja suhtautumiseen työpaikan johtoa kohtaan ja siinä olevia eroavuuksia löytyy myös avoimista vastauksista, niin negatiivisesta, neutraalin kautta aina positiiviseen. Kuten eräät vastaajat toteavat negatiivisempaan sävyyn:

*”On tärkeä huomioida jokainen työntekijä ja puuttua asioihin ajoissa, jos huomaa selkeitä muutoksia työntekijän toiminnassa.” tai*

*”Henkilöstöä pidetään itsestänselvyytenä. Henkilöstön jaksamiseen ja hyvinvointiin ei panosteta tarpeeksi.”*

Toiset vastaajat suhtautuivat neutraalimmin:

*”Hyvin, mutta puutteita edelleen on. Koko ajan mennään parempaan suuntaan.” tai*

*”Kohtalaisen hyvin, mutta eroavuuksia johdon eri henkilöiden välillä on paljon, eikä yhtenäistä linjaa ole.”*

Osa vastaajista suhtautui hyvinkin positiivisesti:

*”Huolellisesti ja osaavasti. Kaikkeen työhön on oma ammattitaitoinen osaajansa.” ja*

*”Ongelma tilanteessa johto on ollut tiiviisti mukana ja pitänyt huolta henkilöstöstä. tehnyt tarvittavia toimenpiteitä että työrauha säilyy.”*

Kolmas työpaikkaan liittyvistä summamuuttujista muodostettiin väittämistä: ”Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työpaikan jäseniin”, ”Työpaikalla työt ovat hyvin organisoituja”, ”Työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja hyvä me henki” ja ”Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin”. Muodostettu summamuuttuja luokiteltiin lukemisen selkiyttämiseksi viiden sijasta kolmeen luokkaan.<sup>6</sup>

Vastauksista käy ilmi, että kaikissa ryhmissä ollaan väittämien kanssa pääsääntöisesti melko samaa mieltä ja vastaajat näkevät esimerkiksi työyhteisön me hengen tärkeäksi asiaksi työpaikallaan, kuten Taulukosta 7 voi huomata. Ryhmissä alle 25-vuotiaat, 26 - 35-vuotiaat, 36 - 45-vuotiaat vastaajista puolet oli melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Heidän voisi sanoa kokevan yhteen kuulumista muihin työntekijöihin ja näkevän työpaikan ilmapiirin tärkeäksi tekijäksi. Ryhmässä yli 45-vuotiaat suurin osa oli myös sitä mieltä, että työpaikan ilmapiirillä on heille merkitystä ja työpaikalla on hyvä me henki. Ryhmässä yli 45-vuotiaat, oli myös yllättävän suuri osuus vastaajia, jotka suhtautuivat asiaan neutraalisti tai jopa kielteisesti. Heille siis esimerkiksi työpaikan yhteishenki ja yhteenkuuluvuus eivät olleet merkittävää tai he eivät sitä kokeneet omassa työssään. Tämä on suuri ero muihin ikä ryhmiin verrattaessa. Tuloksista voidaankin yhteenvetona sanoa, että pääsääntöisesti vastaajat suhtautuvat positiivisesti työyhteisöä kohtaan ja pitävät esimerkiksi yhteishenkeä ja työskentely ilmapiiriä hyvänä heidän työpaikassaan. Iällä näyttää olevan vaikutusta suhtautumiseen siinä mielessä, että vanhemmissa ikäryhmissä negatiivisen suhtautumisen osuus alkaa kasvaa, joko todella yhteishenki alkaa laskea heidän mielestään tai sitten jostain syystä sen merkitys iäkkäämmillä vastaajilla laskee. Voisiko olla, että vanhemmat työntekijät ajattelevat, että he tekevät vain työtään ja muu ympärillä oleva ei enää niin paljon kiinnosta?

---

<sup>6</sup> (eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä ja samaa mieltä)

**Taulukko 7 Vastaaajien näkemys työyhteisön ilmapiiriin ja yhteishengen merkityksestä (lkm/%)**

	alle 25 vuotiaat		26-35 vuotta		36-45 vuotta		yli 45 vuotiaat	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
eri mieltä	0	,0	4	10,3	6	16,7	5	20,8
ei samaa eikä eri mieltä	1	4,8	10	25,6	6	16,7	9	37,5
melko samaa mieltä	20	95,2	20	51,3	18	50,0	9	37,5
täysin samaa mieltä	0	,0	5	12,8	6	16,7	1	4,2
Yhteensä	21	100,0	39	100,0	36	100,0	24	100,0

Positiivisesta suhtautumisesta työyhteisöön ja työpaikan ilmapiiriin löytyi esimerkkejä myös avoimista vastauksista, eräs vastaaja vastasi seuraavasti:

*”Meidän myymälässä erittäin hyvin! Kaikkia kuullaan tasapuolisesti, ja pyritään järjestämään asiat niin että kaikkien on hyvä olla. Työilmapiiri on mukava ja töihin on kiva tulla. Suuri kiitos tästä kuuluu myymälänhoitajalle.”*

Päällimmäisenä kuvana vastauksista jäi, että vastaajat olivat suhteellisen tyytyväisiä omassa työssään. Vastaajat ovat motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon, jossa he työskentelevät. Yllättävää oli huomata, että ikäluokilla ja työsuhteen kestolla on noinkin suuri merkitys ja se vaikuttaa työntekijän kokemuksiin omassa työssään ja omaa työpaikkaansa kohtaan. Tästä syystä voisi sanoa, että on tärkeä huolehtia henkilöstöstä koko ajan ja antaa henkilöstölle myös tunne ja tieto siitä, että heitä ei unohdeta.

### 6.3 Työmotivaation merkitys

Motivaatiota lähdettiin lomakkeessa selvittämään sen kautta, miten vastaajat kokivat eri tekijöiden vaikuttavan heidän työmotivaatioon. Eri tekijöitä tiedusteltiin 10 väittämän kautta. Myös tätä kysymystä lähdettiin tarkastelemaan faktorianalyysin kautta (liite 4) ja pyrittiin selvittämään, että löytyisikö empiirisestä aineistosta, teoria osuudessa esitetty sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Heikkilän (2008, 248) mukaan ”on olemassa vaara, että tutkija päätyy haluamaansa ratkaisuun muuttelemalla faktorien lukumäärää ja kokeilemalla eri rotaatioita. Valintaa helpottaa, jos tutkimuksen hypoteesien taustalla on teoria, joka auttaa identifioimaan faktorit.” Tähän oli olemassa vaara, mutta faktorit muodostettiin teoriasta saadulla tiedon mukaan ja alkuperäisen tilastollisen faktorianalyysin perusteella.



Faktorianalyysin kautta saatiin selville toisiaan korreloivat muuttujat eli eri väittämiä yhdistävät riippuvuudet. Faktorianalyysin avulla löydettiin kaksi erillistä muuttujaa joukkoa (Component Matrix Component), joiden väittämät korreloivat toisiaan. Nämä testattiin reliabiliteetti kerrointa<sup>7</sup> (Cronbachin alphan) testaamalla ja huomattiin, että väittämistä muodostuu yksi summamuuttuja ja yksi väittäjä jää yksittäiseksi. Testattiin siis eri muuttujien yhdistämistä ja lopulta näistä muodostettiin seuraavat yksi summamuuttuja: ”Sisäinen motivaatio” (Cronbachin alpha 0,897) (Liite 4, taulukko 1), väittämää ”Minulle maksetaan hyvää palkkaa” tarkastellaan yksittäisenä ja tätä tutkimuksessa kutsutaan ulkoisen motivaation väittäjäksi.

Kysymyksestä muodostettiin siis yksi summamuuttuja, joka sisältää väittämät: ”Saavutuksiani arvostetaan”, ”Nautin työstäni”, ”Minulla on hyvät suhteet työkavereihin ja esimiehiin”, ”Saan positiivisia kokemuksia työstäni”, ”Saan haastavia työtehtäviä” ”Saan samaa kohtelua, kuin muut”, ”Olen hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni”, ”Kun teen työtäni haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksi” ja ”Esimies-alais-suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvät”. Muodostettu summamuuttuja luokiteltiin vastausten ollessa ja kautunut enemmän positiiviselle puolelle ja lukemisen selkiyttämiseksi viiden sijasta neljään.<sup>8</sup>

Tätä summamuuttujaa lähdettiin tarkastelemaan Boxplot-kuvion<sup>9</sup> kuvio 2 kautta. Kuviossa lähdettiin tarkastelemaan esimiesten ja alaisten työmotivaatioon vaikuttavien keinojen mielihoidetta väittämiin ja siihen otettiin mukaan myös vertailu, onko työsuhteen kestolla vaikutusta. Selvästi kaikki vastaajat ovat hyvinkin yksimielisiä sen suhteen, että väittämät lisäävät työmotivaatiota. Esimiesten ja alaisten välillä ei ole merkittävää eroa, eikä myöskään työsuhteen kestoilla. Pääsääntöisesti vastaajat ovat sitä mieltä, että väittämät lisäävät työmotivaatiota. Tässä summamuuttujasta saadaan hyvin selville tutkimuskysymyksessä etsityt motivointikeinot, joilla henkilöstön sitoutumista voitaisiin kehittää. Kaikki nämä väittämät ovat työmotivaatiota lisääviä tekijöitä, eli voidaan sanoa niitä motivointikeinoiksi.

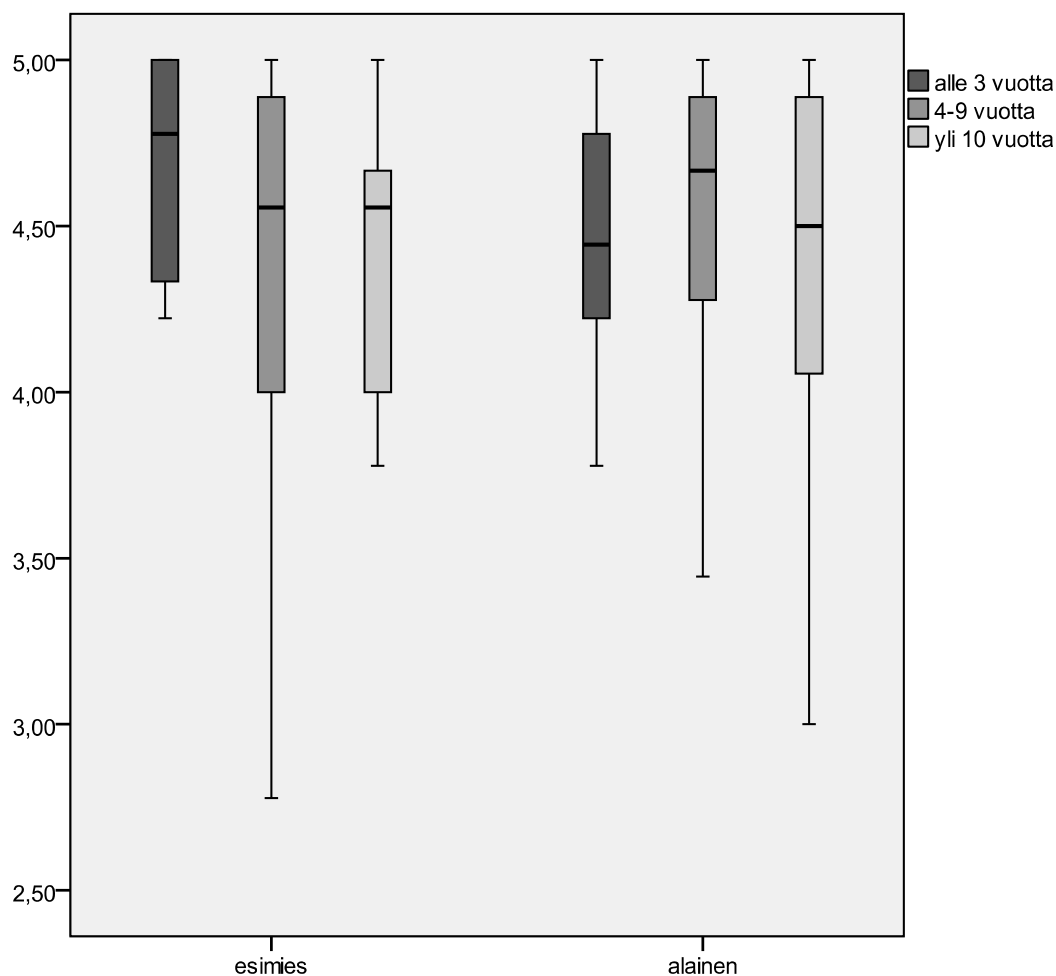
Johtopäätöksenä voidaan sanoa sisäisten motivointikeinojen lisäävän vastaajien työmotivaatiota. Työsuhteen kestolla tähän ei näyttäisi olevan merkitystä ja sisäiset tekijät motivoivat

<sup>7</sup> ”Heikkilän (2008, 187) mukaan reliabiliteettikerroin on välillä [0,1] ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mitä suurempi kertoimen tulisi olla, mutta mielellään luku saisi olla yli 0,7.”

<sup>8</sup> (vähentää työmotivaatiota, ei juuri lainkaan, lisää jonkin verran ja lisää työmotivaatiota)

<sup>9</sup> Heikkilän (2005, 174) mukaan ”Laatikko (box) sisältää 50 % jakauman keskiosan tapauksista. Laatikoiden pohja on alakvartiili, kansi yläkvartiili ja ”vyö” mediaani. Pystyjanat (viikset eli whiskers) kuvaavat vaihtelun väliä, kun hyvin poikkeavat arvot (ns. outlier-arvot) on jätetty pois. Outlier-arvot poikkeavat enemmän kuin 1,5 laatikon paksuutta ala- ja yläkvartiilista.”

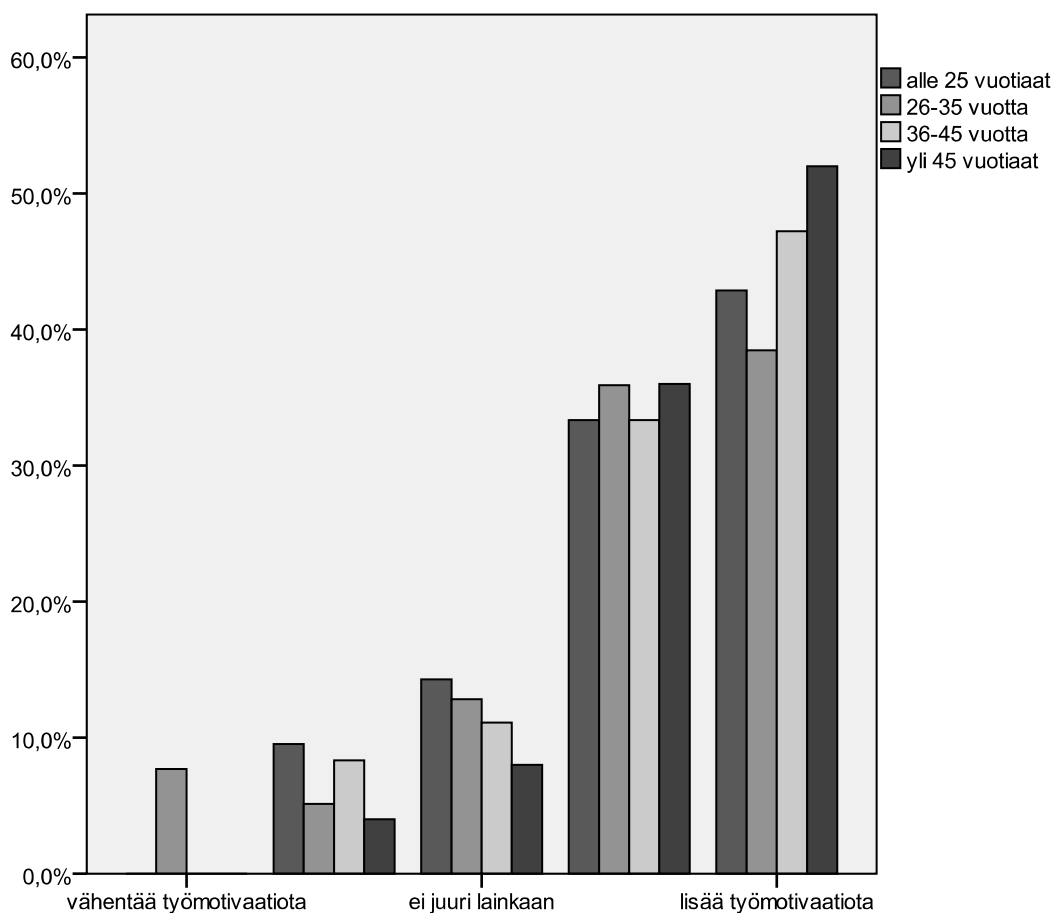
niin työsuhteen alkuvaiheessa kuin työsuhteen pitempään kestänyttä. Kuten esille tuli tekijät ovat motivointikeinoja. Nämä motivointikeinot on siis syytä ottaa huomioon sitoutumista tarkasteltaessa. Näiden motivointikeinojen huomioiminen on tärkeää koko työsuhteen ajan, ja nämä tulee huomioida koko ajan, koska ne ovat yhtä tärkeitä työsuhteen alussa, kuin pitempään työsuhteessa olleilla.



**Kuvio 3 Vastaajien näkemys sisäisten tekijöiden vaikutuksesta työmotivaatioon työkokemuksen perusteella**

Kysymyksessä olleista väittämistä tehtiin siis yksi summamuuttuja ja väittämä ”Minulle maksetaan hyvää palkkaa” analysoidaan yksinään ja tätä tutkimuksessa nimitetään teoriasta ilmitulleiden tietojen perusteella ulkoiseksi motivointikeinoksi. Väittämän merkitys vastaajien näkemyksissä käy esille kuviossa 3 ja näyttää, että palkka on pääsääntöisesti motivaatioita lisäävä tekijä, mutta muutamille vastaajille sillä ei ole työmotivaatioon juurikaan merkitystä tai se vähentää työmotivaatiota. Palkka ja raha ovat ihmisillä nykyään perustarve, ilman rahaa on nykymaailmassa hyvin hankala elää. Tämänkin vuoksi palkka motivoi työskentelemään.

Tämä palkan vähentävä vaikutus voi johtua siitä, että palkka koetaan liian pieneksi ja se ei missään nimessä motivoi kyseiseen työhön.



**Kuvio 4 Vastaajien näkemys palkan vaikutuksesta työmotivaatioon ikäryhmittäin (%)**

Vastaajat saivat antaa myös avoimia vastauksia motivaatioon liittyen. Palkan työmotivaatiota vähentävään vaikutukseen löytyi avoimista vastauksista edellä esitettyjä näkemyksiä, kuten eräät vastaajat toteavat:

*”Samoista tehtävistä sama palkka.”,*

*”Palkkaus pitäisi saada jo kohdalleen” ja*

*”palkka suhteessa vastuuseen ja työhön.”*

Vastauksista käy siis esille, että palkka, ollessaan vastaajan mielestä epäoikeudenmukainen tai liian pieni työhön ja vastuuseen nähden, voi vähentää työmotivaatio. Ikäryhmiä vertaillen-

sa käy esille, että ikäryhmien välillä ei ole merkittäviä eroja, ja voidaan sanoa, että kaikissa ryhmissä rahalla on saman verran lisäävää vaikutusta työmotivaatioon. Kaikista kysytyistä väittämistä voidaan tehdä johtopäätös, että ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat merkityksellisiä työmotivaation kannalta ja lisäävät työmotivaatiota. Niiden huomioiminen koko työsuhteen ajan on tärkeää, ikään ja työsuhteen kestoon katsomatta.

Vastaajilta tiedusteltiin työmotivaatiota avointen kysymysten kautta, ja he näkivät sisäiset ja ulkoiset motivaatio keinot yhtä tärkeinä. Avoimia vastauksia työmotivaatiota lisääviin tekijöihin liittyen annettiin yhteensä 30 vastausta ja niissä vahvistui edellä esitettyjen väittämien motivaatiota lisäävä vaikutus, kuten eräät vastaajat toteavat:

*”Hyvä työporukka, hyvä yhteishenki niin työntekijöihin kuin johtoonkin.”*,

*”Vaihtelevat ja haasteelliset tehtävät, riittävästi aikaa tehtävien tekemiseen, hyvä ilmapiiri ja työyhteisö, hyvä esimies.”*,

*”Työn arvostaminen, työtehtävien haasteellisuus, positiivinen palaute, hyvät suhteet työkaverihin ja työpaikan hyvä yhteishenki sekä palkkaus.”* ja

*”PALKKA, palkka ja palkka. Työn haasteellisuus, ihanat työkaverit, mahdollisuus vaikuttaa, työajat, henkilökuntaedut.”*

Vastaajat saivat antaa myös avoimilla vastauksilla näkemyksensä työmotivaatiota huonontavista tekijöistä, tähän vastasi 39 vastaajaa. Myös tästä kysymyksestä nousi esille edellä tulleiden väittämien merkitys työmotivaatioon. Tämä näkyi vastaajien vastauksissa esimerkiksi erään vastaajan kohdalla seuraavasti:

*”Huono palkka, huono ilmapiiri, arvostuksen puute.”*

Avoimissa vastauksissa tuli esille työskentely olosuhteet ja näin kaksi vastaajaa asiaa kuvasi:

*”Kiire ja suunnittelemattomuus.”*,

*”Työmotivaation vaikuttaa myös se että työ on hyvin organisoituja ja ei aina tarvitsisi tehdä ylitöitä.”* ja

*”Epätietoisuus valta- ja vastuualueista, tuen ja kannustuksen puute, toimintatapojen epäjohdonmukaisuus ja informaation puute.”*

Myös nostettiin esille tasa-arvoista kohtelua ja arvostaminen, kuten eräät vastaajat asian esittivät:

*”Arvostelu ja toisiin työntekijöihin vertaaminen.”,*

*”Kun ei huomioida millään tavalla jos on itse pistänyt kaiken peliin jonkun asian hoitamiseen.” ja*

*”Tiettyjen ihmisten suosiminen ja jalustalle nostaminen. Epäoikeudenmukaisuus.”*

Vastauksista käy voimakkaasti ilmi se, että motivaation kokeminen on henkilökohtainen asia ja motivaatioon vaikuttaa monet asiat ja motivaation taso voi vaihdella tilanteessa ja päivästä riippuen. Hyvinkin pienet asiat voivat vaikuttaa motivaatioon, kuten eräs vastaaja hauskaasti ja kuvaavasti sanoi:

*”Ehkä aiheen vierestä, mutta huono sää (kun täytyy polkea/kävellä töihin).”*

Työmotivaatioon vaikuttaa erilaiset tekijät. Yhteenvedon voitaisiin sanoa, että esimiesten tulee huomioida joka päiväisessä motivoinnissa yksilölliset tarpeet tilannekohtaisesti. Ei voida olettaa, että kaikkia motivoivat samat asiat päivästä toiseen. Esimiesten tulee osata huomioida motivointikeinoja pohtiessa henkilöstön tarpeet ja tilanteen vaikutus. Henkilöstön motivointia ja motivointikeinoja miettiessä on syytä muistaa sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näiden sopuuh-taisesta suhteesta saadaan hyvä pohja henkilöstön motivoinnille ja sitoutumiselle.

#### **6.4 Organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä**

Sitoutumiseen vaikuttavia motivointikeinoja selvitettiin seuraavien väittämien kautta ”Mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin”, ”Itsemääräämisoikeus”, ”Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen” ja ”Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu”. Kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin väittämiin vain arvoilla 3 - 5, eli tämä kysely siis rajautuu automaattisesti myös esityksissä kolmeportaiseksi<sup>10</sup>. Kaikkia vastauksia ei ollut tarkoituksenmukaista esittää, vaan tutkimuksellisesti mielenkiintoisimmat havainnot poimittiin tulkintaan.

Väittämiä tarkasteltiin yksitellen (kuviot Liite 5). Ensimmäisenä tarkastelussa oli väittämä ”Mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin”. Reilusti yli puolet vastaajista jokaisessa ryhmässä olivat sitä mieltä, että tavoitteisiin ja toteutustapoihin vaikuttaminen lisää si-

<sup>10</sup> (ei juuri lainkaan, lisää jonkin verran ja lisää sitoutumista)

toutumista. Työsuhteen keston perusteella vertaillaessa saatiin esille yllättävän isokin ero ryhmien välillä (Liite 5, kuvia 1). Suurin osa vastaajista ryhmässä alle 4 vuotta työsuhteessa olleista oli vahvasti sitä mieltä, että mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin lisää motivaatiota. Yllättävää on se, että mitä pitempään vastaajat olivat olleet työsuhteessa, sitä vähemmän he enää näkivät mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin lisäävän heidän sitoutumista. Yllättävää oli myös, että kaksi pitempään töissä ollut ryhmää näki asian melkein samalla tavalla ja heidän ryhmissään oli vain pieniä eroja. Näyttäisi olevan, että muutos vaikutusmahdollisuuksien merkityksestä sitoutumiseen alkaa laskea, kun aletaan rutinoitumaan työhönsä.

Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että vastaajien keskuudessa mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin pitempään työsuhteessa olleille ei ole enää niin merkityksellinen asia, kuin työsuhteen alkupuolella. Toki vieläkin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että väittämä lisää sitoutumista. Tässä vaiheessa herää kysymys siitä, tapahtuuko jotain muutoksia työsuhteen pitempään kestettyä, mikä aiheuttaa tämän alenemisen vai ovatko vastaajat vain huomanneet, että se ei ole niin merkityksellinen asia, kuin sitä silloin työsuhteen alkuvaiheessa ajatteli. Voisiko olla, että työsuhteen alussa olevat vastaajat ajattelevat, että heillä on jatkossa hyvät mahdollisuudet vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin, mutta mitä pitempään työsuhde kestää he huomaavat, että vaikutus mahdollisuudet vähenevät tai niillä ei ole työn tekemisen kannalta merkitystä.

Vastaajilta tiedusteltiin sitoutumista lisääviä tekijöitä avoimilla kysymyksillä, avoimia vastauksia annettiin 47 kappaletta. Avoimissa vastauksissa vastaajat näkivät myös mahdollisuuden vaikuttaa tavoitteisiin ja työtapoihin tärkeäksi sitoutumisen kannalta, kuten eräs vastaaja kuvasi:

*”Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus, hyvä esimies ja hyvä työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön ja työtehtävien hoitoon.”*

Myös sitoutumista vähentäviä tekijöitä vastaajat saivat antaa avoimesti, avoimia vastauksia annettiin 60 kappaletta. Täälläkin vaikutusmahdollisuus nousi esille, siinä mielessä, että niiden puute laskee sitoutumista. Eräs vastaaja kertoi asian näin:

*”Jos ei kaikkia koskevista asioista pystytä neuvottelemaan, vaan että asioista päättää vain joku yksipuolisesti kuuntelematta muita.”*

Seuraavana lähdettiin tarkastelemaan väittämää ”Itsemääräämisoikeus”. Tässä väittämässä vastaajat olivat myös pääsääntöisesti sitä mieltä, että itsemääräämisoikeus vaikuttaa ja synnyttää sitoutumista. Vastausjakauma oli työsuhteen perusteella tarkasteltaessa (Liite 5, kuvio 2) yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden ryhmässä erilainen, kuin kahden lyhyemmän ajan työsuhteessa olleiden välillä. Melkein kaikki vastaajat yli 10 vuotta työsuhteessa olleiden ryhmässä olivat sitä mieltä, että itsemääräämisoikeus pääsääntöisesti lisää sitoutumista jonkin verran ja pienempi osa oli sitä mieltä, että se lisää sitoutumista merkittävästi. Alle 3 vuotta työsuhteessa ja 4-9- vuotta työsuhteessa olleilla pylväät olivat lähes samanlaisia. Näissä ryhmissä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että itsemääräämisoikeus lisää sitoutumista joko jonkin verran tai lisää sitoutumista. Selvästi pitempään töissä olleilla itsemääräämisoikeus on tärkeämpi sitoutumista tarkasteltaessa kuin lyhyemmän aikaa töissä olleilla vastaajilla. Tästä voisikin tehdä johtopäätöksen, että itsemääräämisoikeus on suhteellisen tärkeä sitoutumista aikaansaa- vana ja vaikuttavana tekijänä. Mitä pitempään työsuhde kestää, sitä enemmän itsemääräämisoikeuden sitouttava merkitys kasvaa.

Avoimissa vastauksissa sitoutumiseen tärkeäksi nähtiin itsemääräämisoikeus, esimerkiksi eräs vastaaja toi esille itsemääräämisoikeuden puutteen seuraavan kommentin mukaisesti:

*”Liiallinen kontrollointi.”*

Seuraavana tarkastelussa oli väittämä ”Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen” ja miten tämä vaikuttaa vastaajien sitoutumiseen. Myös tähän väittämään kukaan vastaajista ei vastannut, että se vähentäisi sitoutumista ja voidaankin havaita, että kaikissa vastaajaryhmissä ikäryhmittäin tarkasteltaessa (Liite 5, kuvio 3) tavoitteiden ymmärtämisellä ja hyväksymisellä on merkitystä sitoutumiseen joko jonkin verran tai enemmän. Tavoitteiden ymmärtämisen ja hyväksymisen merkitys näyttää ikäryhmittäin nousevan, mutta yli 45-vuotiaat ovat tässä poikkeustapaus, koska siinä ryhmässä merkitys näyttää laskevan ja olevan samalla tasolla, kuin 26-35-vuotiaiden ryhmässä eli se on ruvennut laskemaan. Erityisesti 36-45 vuotiainen ryhmässä tavoitteiden ymmärtämisellä ja hyväksymisellä on merkitystä sitoutumiseen. Tästä voidaankin tehdä johtopäätös, että tavoitteiden ymmärtämisellä ja hyväksymisellä on merkitystä sitoutumiseen, ja tiettyyn ikään saakka sen merkitys kasvaa ja alkaa sen jälkeen laskea. Voisiko olla, että kaikilla vanhemmilla työntekijöillä ei enää niin paljoa kiinnosta tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen. He vain tekevät työtään, heidän alkuinnostuksensa työhön on kadonnut ja työ on rutiinia.

Avoimissa vastauksissa sitoutumista vähentävänä nähtiin tavoitteet, jos niitä ei ymmärretty tai niitä ei ollut, kuten eräs vastaaja totesi:

*”Tavoitteiden hämäryys ja -puute.”*

Viimeisenä väittämänä oli ”Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu”. Myös tämän väittämän merkitys on vastaajien mielestä pääsääntöisesti sitoutumista lisäävä (Liite 5, kuvio 4). Tarkasteltaessa ikäryhmiä huomataan, että neljässä ryhmässä on selvästi kaksi samantyylistä ryhmää. Alle 25-vuotiaiden ja 36-45-vuotiaiden ryhmät ovat lähde samankaltaisia. Näissä ryhmässä nähdään reilulla ja oikeudenmukaisella kohtelulla olevan jokin verran lisäävää tai lisäävää vaikutusta sitoutumiseen. 26-35-vuotiaiden ja yli 45-vuotiaiden palkit ovat myös hyvin samankaltaisia. Näissä ryhmässä noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että reilulla ja oikeudenmukaisella kohtelulla ei ole juurikaan merkitystä sitoutumiseen, toinen puoli vastaajista on puolestaan sitä mieltä, että sitoutumisella on jokin verran lisäävää ja lisäävää vaikutusta sitoutumiseen.

Iällä ei näyttänyt olevan eroa reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkityksestä sitoutumiseen, tästä syystä tarkasteltiin myös, että onko alaisten ja esimiesten välillä eroa suhtautumisessa reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkityksestä sitoutumiseen. Esimiesten ja alaisten välillä ei näytä olevan suurta eroa (Liite 5, kuvio 5), alaisille reilu ja oikeudenmukainen kohtelu näyttää olevan merkityksellisempiä, kuin esimiehille, toki esimiehistäkin yli puolet (60 %) on sitä mieltä, että reilu ja oikeudenmukainen kohtelu lisää jokin verran tai lisää sitoutumista. Kaiken kaikkiaan sitoutumisen kannalta vastaajat näkevät reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun tärkeäksi asiaksi, ja näiden asioiden kunnossa ollessa lisääntyy vastaajien mielestä heidän sitoutuminen. Yhteenvetona voisi sanoa, että reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkitys tulee muistaa huomioida henkilöstön motivointikeinoja ja sitoutumista tarkasteltaessa. Tämä on suhteessa pieni asia, joka kuitenkin on tärkeä henkilöstölle, eli pienillä teoilla on merkitystä sitoutumisen kannalta.

Avoimissa vastauksissa sitoutumisen kannalta tärkeäksi nähtiin reilu ja oikeudenmukainen kohtelu. Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu esiintyi erään vastaajan mielestä seuraavasti:

*”Toisten suosiminen.”*

Sitoutumista selvittiin lomakkeessa myös erilaisten väittämien kautta ja erityisesti niiden sitoutumista huonontavaa vaikutusta. Vaikka lomakkeessa oli mennyt vaihtoehdot en osaa sa-



noa ja ei väärään järjestykseen, väittämien frekvenssien tarkastelun kautta ja tultiin siihen tulokseen, että tämä virhe ei ollut vaikuttanut vastaustuloksiin ja vastaajat olivat tarkastelleet vastausvaihtoehtoja. Järjestyksessä olevan virheen vuoksi ensimmäisenä lähdettiin liikkeelle järjestyksen muuttamiseksi kielteisestä neutraalin kautta positiiviseen eli väittämät koodattiin uudelleen<sup>11</sup>. Myös tätä kysymystä lähdettiin tarkastelemaan faktorianalyysin kautta (liite 5) ja pyrittiin selvittämään, löytyisikö tästä kysymyksestä motivaatio-osiossa esille tulleiden sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Heikkilän (2008, 248) mukaan ”on olemassa vaara, että tutkija päätyy haluamaansa ratkaisuun muuttelemalla faktorien lukumäärää ja kokeilemalla eri rotaatioita. Valintaa helpottaa, jos tutkimuksen hypoteesien taustalla on teoria, joka auttaa identifioimaan faktorit.” Tähän oli olemassa vaara, mutta faktorit muodostettiin teoriasta saadun tiedon mukaan ja alkuperäisen tilastollisen faktorianalyysin perusteella, testaamalla muuttujien reliabiliteettikerrointa.

Faktorianalyysin kautta saatiin selville toisiaan korreloivat muuttujat eli eri väittämiä yhdistävät riippuvuudet. Faktorianalyysin avulla löydettiin kolme erillistä muuttujajoukkoa (Pattern Matrix Component), joiden väittämät korreloivat toisiaan. Näistä muuttujista testattiin myös reliabiliteettikerrointa<sup>12</sup> (Cronbachin alphan) ja huomattiin, että väittämistä muodostuu kaksi summamuuttujaa ja kolme väittämiä jää yksittäiseksi. Tämän takia testattiin eri muuttujien yhdistämistä ja lopulta näistä muodostettiin seuraavat kaksi summamuuttujaa: ”Työviihtyvyyteen vaikuttavat työntekijän sisäiset tekijät” (Cronbachin alpha 0,802) (Liite 5, taulukko 2) ja ”Työviihtyvyyteen liittyvät ulkoiset tekijät” (Cronbachin alpha 0,799) (Liite 5, taulukko 1) ja väittämiä ”Epävarmuus työn jatkumisesta”, ”Kiire ja työn paljous” ja ”Palkka” tarkastellaan yksittäin.

Kysymyksestä muodostettiin siis kaksi summamuuttujaa. Työviihtyvyyteen liittyvät työntekijän sisäiset tekijät muuttujaan kuuluu seuraavat väittämät: ”Kehittymismahdollisuuksien puute”, ”Etenemismahdollisuuksien puute”, ”Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute”, ”Arvostuksen puute” ja ”Työn yksipuolisuus”. Muuttajaan Työviihtyvyyteen liittyvät ulkoiset tekijät yhdistettiin väittämät: ”Työajat”, ”Suhteet esimiehiin”, ”Asiakkaat”, ”Työskentelyolo-

---

<sup>11</sup> (1=ei, 2=en osaa sanoa ja 3=kyllä)

<sup>12</sup> ”Heikkilän (2008, 187) mukaan reliabiliteettikerroin on välillä [0,1] ja suuret kertoimen arvot ilmoittavat korkeasta reliabiliteetista, joka puolestaan osoittaa, että mittarin osiot mittaavat samantyyppistä asiaa. Ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mitä suurempi kertoimen tulisi olla, mutta mielellään luku saisi olla yli 0,7.”

suhteet”, ”Työjärjestelyt, johtaminen” ja ”Työpaikan ilmapiiri”. Väittämiin oli vastattu kolmiportaisesti ja tästä syystä ei ollut syytä lähteä uudelleen koodaamaan vastausvaihtoehtoja.

Ensimmäisenä tarkasteltiin muuttujaa työviihtyvyyteen vaikuttavista sisäisistä tekijöistä, ja tätä vertailtiin ristiintaulukoinnin kautta työsuhteen keston kanssa. Vastajaista suurin osa on taulukossa 8 sitä mieltä, että väittämät eivät huononna heidän työssä viihtymistä nykyisessä työssä. Yli 10 vuotta työssä olleet -ryhmässä tuli suurin ero vastauksien välille ryhmiä vertailtaessa. Tässä ryhmässä jakauduttiin lähes kahtia, ei ja kyllä vastauksien välillä. Selvästi sisäisten tekijöiden merkitys on noussut työsuhteen kestänyt pitempään. Tästä voidaan johtopäätöksenä sanoa, että mitä pitempään vastaajat ovat olleet työsuhteessa, sitä tärkeämmäksi ovat nousseet työviihtyvyyteen liittyvät sisäiset tekijät, esimerkiksi väittämässä olleet arvostuksen puute ja työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute. Näyttää, että lyhyemmän aikaa työsuhteessa olleilla sisäiset tekijät eivät pääsääntöisesti vaikuta huonontavasti työviihtyvyyteen heidän nykyisessä työssään. Tähän varmasti omalta osaltaan vaikuttaa työsuhteen alun alkuinnostus, kaikki tuntuu hyvältä ja työmotivaatioon ja sitoutumiseen ei vaikuta sisäiset tekijät. Mitä pitempään työntekijä on työssään, sitä enemmän hän alkaa kaivata esimerkiksi arvostusta tekemästään työstään. Pelkkä työ ei enää motivoi vaan kaivataan tunnetta, että ollaan merkittävä tekijä organisaatiossa ja omalla työllä on merkitystä.

**Taulukko 8 Työviihtyvyyteen vaikuttavien sisäisten tekijöiden huonontava vaikutus työsuhteen keston perusteella (lkm/%)**

	alle 3 vuotta		4-9 vuotta		yli 10 vuotta	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
Ei	24	64,9	28	58,3	13	46,4
En osaa sanoa	5	13,5	7	14,6	3	10,7
Kyllä	8	21,6	13	27,1	12	42,9
Yhteensä	37	100,0	48	100,0	28	100,0

Ristiintaulukointia tehtiin myös henkilöstöryhmä muuttujan kanssa. Tästä ristiintaulukoinnista taulukko 9 havaittiin, että alaisista ja esimiehistä pääsääntöisesti suurin osa oli sitä mieltä, että väittämässä esitetyt asiat eivät huononna heidän työssä viihtymistä nykyisessä työssään. Taulukosta voidaan huomata, että alaiset pitävät hieman enemmän väittämiä kuitenkin työviihtyvyyttä huonontavina tekijöinä. Eivät esimiehetkään ihan yksimielisiä olleet ei vastauksen

kanssa, sillä myös tästä ryhmästä löytyy vastaajia, jotka ovat sitä mieltä, että sisäisiksi tekijöiksi nimetyt väittämät huonontavat heidän nykyisessä työssä viihtymistä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että työviihtyvyyteen liittyvät työntekijän sisäiset tekijät ovat alaisille työviihtyvyyttä huonontavampia tekijöitä kuin esimiehille. Tämä on jossain määrin odotettavissa ollut vastaus, koska esimiehillä pääsääntöisesti oletetaan olevan esimerkiksi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Voisiko olla, että alaiset kokevat, että he tekevät sitä työtä, mihin heidät on palkattu, esimerkiksi myyjät myymälöissä tai tehtaan työntekijät ja muuhun he eivät itse juurikaan voi vaikuttaa.

**Taulukko 9 Työviihtyvyyteen vaikuttavien sisäisten tekijöiden huonontava vaikutus henkilöryhmittäin (lkm/%)**

	esimies		alainen	
	Lkm	%	Lkm	%
Ei	34	63,0	33	50,8
En osaa sanoa	7	13,0	10	15,4
Kyllä	13	24,1	22	33,8
Yhteensä	54	100,0	65	100,0

Vastaajilta oli mahdollisuus antaa avoimia vastauksia sitoutumista ja työssä pysymistä huonontavista asioista. Avoimia vastauksia annettiin jopa 60. Avoimista vastauksista löytyi paljon yhteneväisyyksiä väittämistä muodostetun muuttujan kanssa. Avoimien vastausten perusteella voitaisiin sanoa, että työviihtyvyyteen vaikuttavien sisäisten tekijöiden merkitys sitoutumiseen ja työssä pysymiseen ovat merkittävämpiä kuin mitä työviihtyvyyden kautta kysytyistä väittämistä saadut tulokset näyttävät. Erityisesti vastauksista nousi esille kehittymismahdollisuuksien ja arvostuksen puute, kuten eräät vastaajat asiaa kuvaavat:

*”Ei ole juurikaan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.”,*

*”Ylimmän johdon arvostuksen puute.” ja*

*”Etenemismahdollisuuksien puute, se ettei koe työtään arvostetuksi.”*

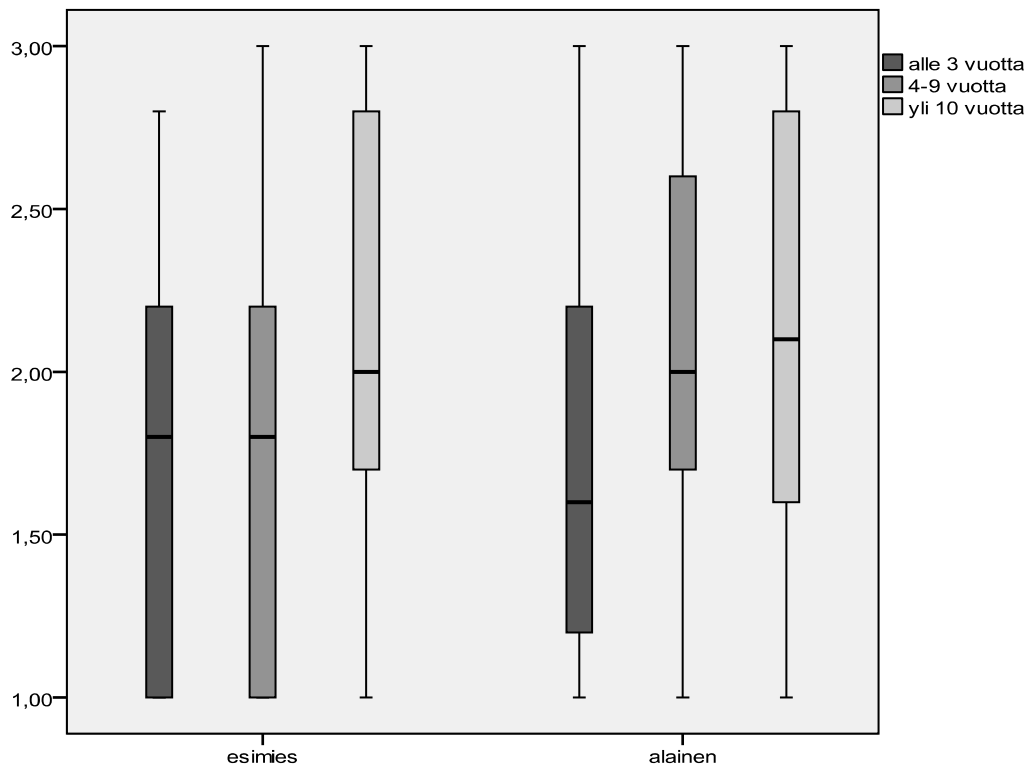
Myös työn yksipuolisuus tuli vastaajien vastauksissa esille seuraavasti:

*”Yksitoikkoisuus tällä hetkellä.”,*

*”Näköalattomuus tulevaisuuden mahdollisuuksista vaihtaa työtehtäviä.” ja*

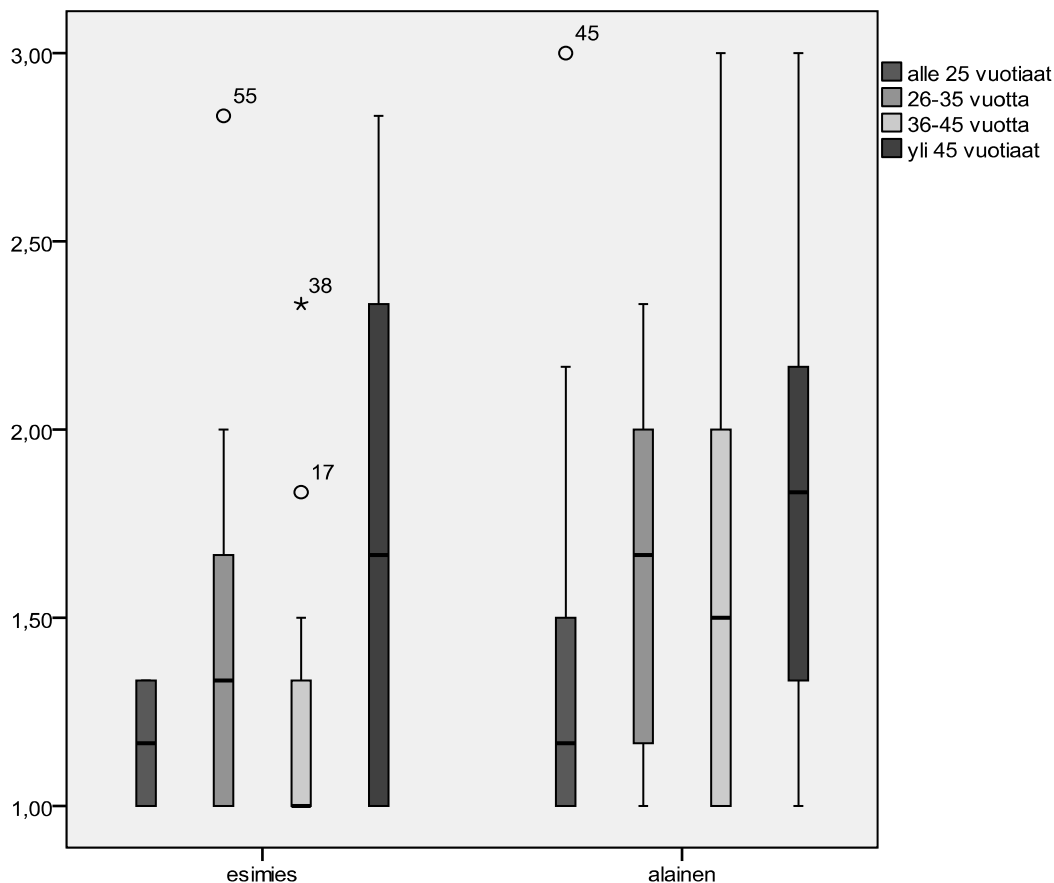
*“Työvuorojen vaihtumattomuus.”*

Toisena muuttujana faktorianalyysin perusteella muodostettiin siis muuttuja ”Työviihtyvyyteen liittyvät ulkoiset tekijät”. Tähän muuttujaan yhdistetyt väittämät olivat niin sanottuja ulkoisia tekijöitä. Vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että ulkoiset tekijät eivät huononna heidän työssään viihtymistä nykyisessä työssään. Kuviosta 9 Boxplotin avustuksella voidaan havaita, että alaiset ja esimiehet ovat pääsääntöisesti sitä mieltä, että ulkoiset tekijät eivät juuri huononna heidän työssä viihtymistä nykyisessä työssään. Erityisesti esimiehet ovat tätä mieltä. Alaisissa on hieman enemmän hajontaa, kuin esimiehillä, ja osa on sitä mieltä, että jonkinlaista huonontavaa vaikutusta näillä tekijöillä on olemassa. Kuviosta voidaan havaita, että työssäoloajalla näyttää olevan vaikutusta siihen, miten vastaajat kokevat väittämien huonontavan heidän työssä viihtymistä. Selvästi mitä pitempään työsuhteessa ollaan oltu, niin sitä enemmän ulkoisilla tekijöillä on merkitystä. Johtopäätöksenä voisi sanoa, että työsuhteen alussa voi olla jonkinlaista alkuinnostusta ja tämän takia ei vielä ehkä ole huomattu tai osata ajatella huonontavia tekijöitä tai ajatellaan, että tekijöillä ei ole merkitystä työssä viihtymiseen. Alkuinnostuksen huumassa kaikki on uutta ja ihanaa, ja ollaan innokkaita omaa työtään kohtaan. Työllä itsellään on suuri merkitys tässä vaiheessa sitoutumisen kannalta, ja ei vielä huomioida muita työhön liittyviä tekijöitä tai niitä ei osata ajatella sitoutumista huonontavina tekijöinä.



**Kuvio 5 Työviihtyvyyteen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen**

Kuten edellisessä kuviossakin huomattiin, myös kuvio 10 vahvistaa sitä tulosta, että esimiesten mielestä kyseiset ulkoiset tekijät eivät juuri huononna työssä viihtymistä, mutta iällä näyttää olevan vaikutusta mielipiteeseen. Alaisten vastaukset ovat samansuuntaisia, mutta etenkin yli 45-vuotiaiden mielestä kyseiset tekijät huonontavat työssä viihtyvyyttä. Erikoista on myös, että alle 25-vuotiaiden mielestä kyseiset tekijät eivät huononna työssä viihtyvyyttä. Näyttäisi olevan, että oli kyseessä sitten esimies tai alainen, on olemassa edellä mainittua alkuinnostusta. Alkuinnostus voi johtua esimerkiksi siitä, että he ovat luultavasti aivan vastikään siirtyneet työelämään opintojen päätyttyä. Tästä voisi sanoa, että vanhemmat työntekijät pitävät selvästikin ulkoisia tekijöitä tärkeämpänä, kuin nuoremmat työntekijät ja voisiko olla, että nuoremmille työntekijöille kaikki on vielä uutta ja ihanaa ja ei vielä sen takia ajatella, että ulkoiset tekijät vaikuttaisivat juurikaan sitoutumiseen.



**Kuvio 6 Työviihtyvyyteen vaikuttavien ulkoisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen**

Myös avoimesta kysymyksestä löytyi yhteneväisyyksiä ulkoisien tekijöiden kanssa. Kuten eräs vastaaja kuvasi:

*”Huonot työajat, huono työilmapiiri.”*

Päällimmäisinä asioina avoimista vastauksista nousi esille ulkoisista tekijöistä huonoilmapiiri, työajat, myös johtamiseen liittyvät asiat nousivat esille, kuten seuraavat oman mielipiteensä ilmaisivat:

*”Vähäiset työtunnit.”*,

*”Kiireiset ja ärtyisät työkaverit, huonosti organisoitu johtaminen ja työnohjaus.”* ja

*”Liiallinen kontrollointi, työn aliarvostus, huono työilmapiiri ja henkilöstösuhteet.”*

Muuttujista jätettiin ulkopuolelle siis väittämät: ”Kiire tai työn paljous”, ”Palkka” ja ”Epävarmuus työn jatkumisesta”. Näitä avoimia vertailtiin yksittäin ja mielenkiintoisimmat asiat nostettiin esille. Ensimmäisenä väittämänä lähdettiin tarkastelemaan palkkaa ja sen huonontavaa vaikutusta. Tässä väittämässä vastaukset melko tasaisesti ei ja kyllä vastauksilla. Kuviosta 11 voidaan nähdä, että ikää tullessa lisää, alkaa palkan merkitys vastaajien keskuudessa nousemaan. Tämä on ymmärrettävää ja jossain määrin odotettavissa oleva vastaus, koska nuoremmilla, ei vielä välttämättä ole taloudellisia sitoumuksia kuten lainoja. Nuoret ovat myös vasta aloittaneet työelämässä, jolloin heillä on erilainen motivaatio. Heillä voi myös olla erilaiset kuvitelmat palkan nousemisesta, ja palkan korotuksia on enemmän työsuhteen alussa erilaisten ikälisien vuoksi. Myös usein vanhemmat vastaajat ovat perheellisiä, velallisia tai ajattelevat esimerkiksi eläkettä, joten heille palkan merkitys on erilainen kuin tässä nuorimmassa ryhmässä. Eräässä avoimessa vastauksessa motivaatiota kysyttäessä, eräs vastaaja hyvin kuvasi palkan merkitystä juuri tämän toimeentulo asian näkökulmasta:

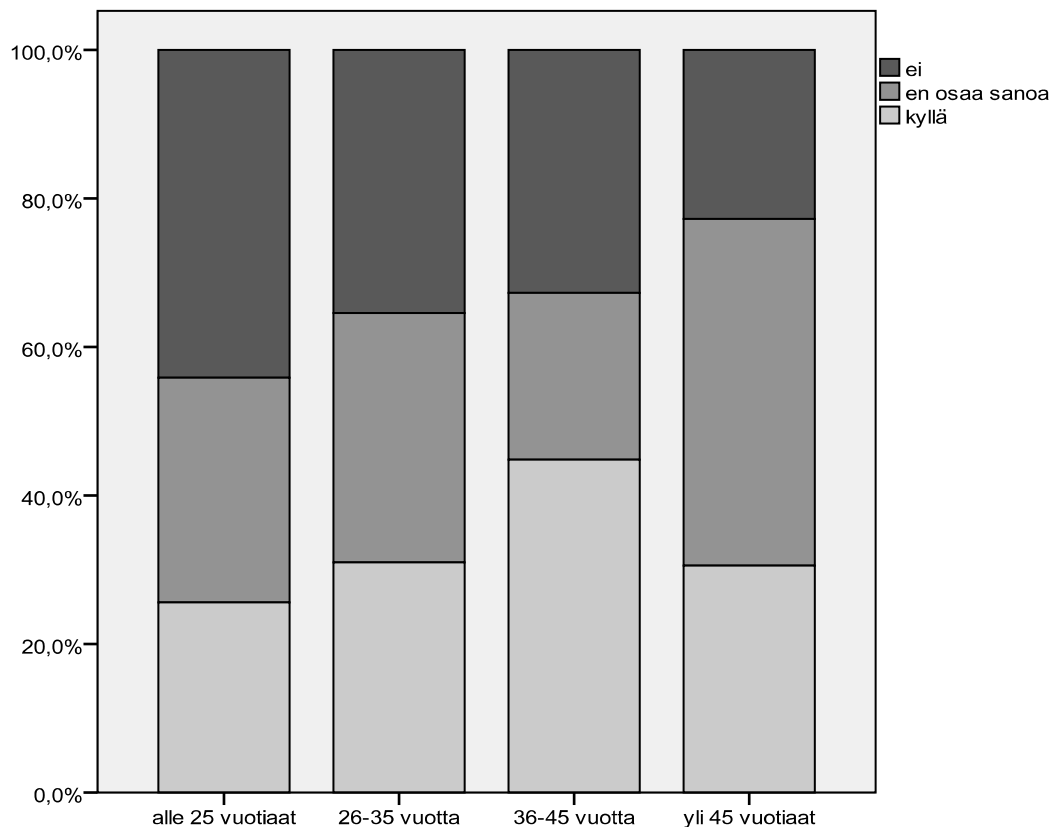
*”Suurin osa tämän päivän työntekijöistä tekee työtä saadakseen palkkaa eli kyetäkseen huolehtimaan itsestään ja perheestään. Asianmukainen korvaus menetytystä vapaa-ajasta sekä vaihtelevuus työtehtävissä joita voi tehdä hyvillä välineillä pitää mielen virkeänä.”*

Taloudellinen näkemys nousi esille, myös sitoutumista ja työssä pysymistä lisääviä tekijöitä pohdittaessa, eräs vastaaja näki asian näin:

*”Se, että on koti paikkakunnalla ja asuntovelka... varsinkin näinä aikoina kun ei ole työpaikkoja joka kolossa.”*

Palkka tuli esille useassa avoimessa vastauksessa, kuten eräs vastaaja asian mainitsi, kun kysyttiin sitoutumista ja työssä pysymistä huonontavia tekijöitä:

*”Alhainen palkka verrattuna vastuuseen ja sitoutumiseen.”*



**Kuvio 7 Vastaajien näkemys palkan merkityksestä työviihtyvyyttä huonontavana tekijänä**

Toisena itsenäisenä väittämänä tarkasteltiin ”Kiire ja työn paljous” väittämää ja sen merkitystä vastaajien nykyisessä työssä viihtymiseen. Taulukosta 10 havaitaan, että alle 3 vuotta työsuhteessa olleet olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että heidän nykyisessä työssään kiire ja työn paljous ei huononna työssä viihtymistä. Taulukosta voidaan myös havaita, että mitä pidempään ollaan oltu työsuhteessa sitä enemmän myös kiire ja työn paljous alkavat huonontaa työssä viihtymistä ja tätä kautta sitoutumista. Alle 3 vuotta työsuhteessa olleet ovat ehkä vielä edellä mainitussa alkuinnostuksessa ja eivät vielä koe kiirettä huonontavana tekijänä. Pidempi aikaisesti ajatellen kiire ja työn paljous pitäisi huomioida, että työntekijät eivät rasitu liikaa. Tässä tulee huomioida terveyteenkin vaikuttavia tekijöitä. Eräissä avoimissa vastauksessa pohdittiin hyvin tätä työssä jaksamista ja myös sen merkitystä työmotivaatioon, kuten eräät vastaajat sen ilmaisivat:

*”Liian paljon töitä -> työssä jaksaminen.” ja*

*”Nykyinen työtaakka on liian kuormittava ja se syö työmotivaatiota.”*

Kiireeseen ja työn paljouteen otettiin kantaa useassa vastauksessa esimerkiksi tähän tapaan:



*”Ylityöt ja kiire aina”,*

*”Kiire, liian vähän resursseja työn tekemiseen.” ja*

*”Alituinen kiire.”*

**Taulukko 10 Vastaajien näkemys kiireen ja työn paljouden merkityksestä työviihtyvyyttä huonontavana tekijänä**

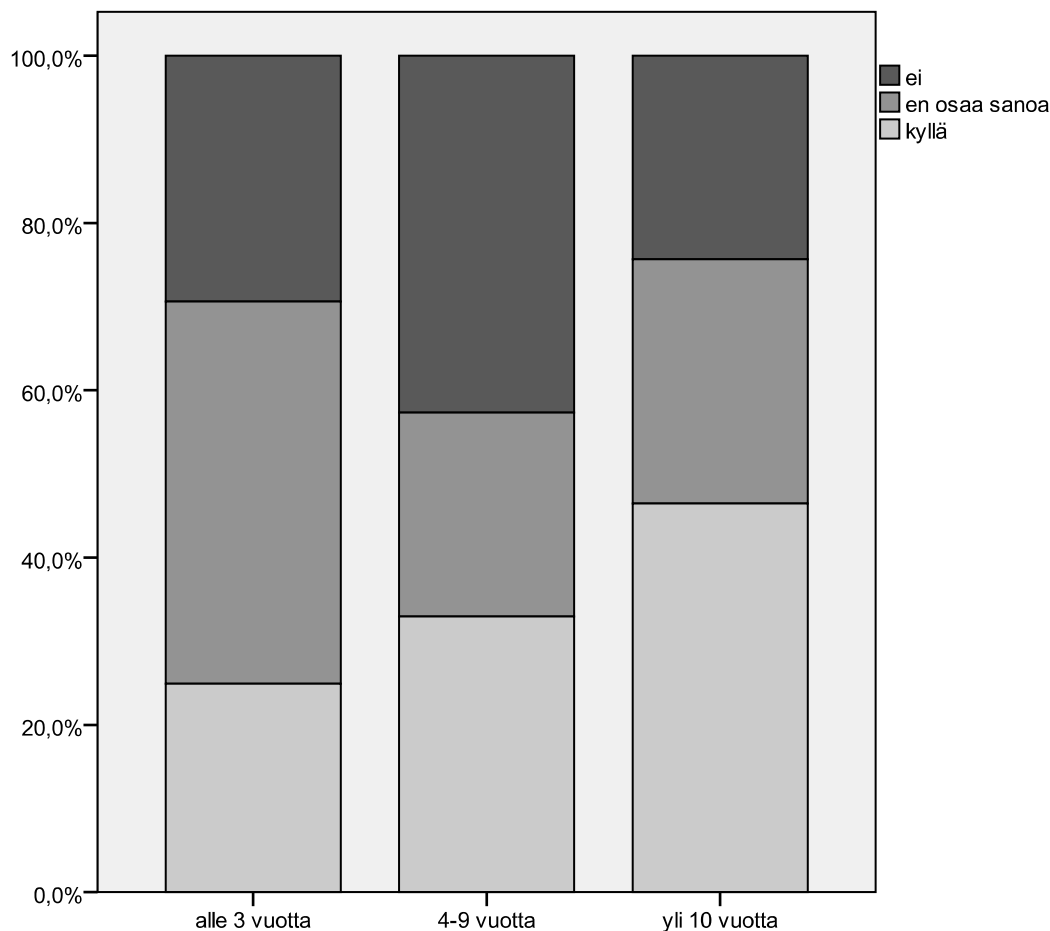
	alle 3 vuotta		4-9 vuotta		yli 10 vuotta	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
ei	27	73,0	33	67,3	11	39,3
en osaa sanoa	4	10,8	0	,0	2	7,1
kyllä	6	16,2	16	32,7	15	53,6
Yhteensä	37	100,0	49	100,0	28	100,0

Kolmantena itsenäisesti käsiteltävänä väittämänä oli väittämä ”Epävarmuus työn jatkumisesta”. Tässä väittämässä myös kuten, kuviosta 12 voidaan havaita, työsuhteen kestolla on merkitystä siihen, miten vastaajat kokevan epävarmuuden työn jatkumisesta vaikuttavan heidän työviihtyvyyteensä huonontavana tekijänä. Ryhmä alle 3 vuotta työsuhteessa olleet ovat todennäköisesti nuorempia vastaajia ja ihan yleisesti ottaen heillä on myös paremmat mahdollisuudet työllistyä jatkossa. Se on iso asia, jos vaihtaa työpaikkaa ja jos mietitään sellaisia, jotka ovat pitkään samassa työpaikassa, voi tuntua jopa pelottavalta ajatella, että joutuisi uuden työn opettelemaan. Vanhemmilla henkilöillä on myös vaikeampi työllistyä jatkossa. Myös jos on hyvin sitoutunut ja kiintynyt työpaikkaansa voi olla pelottavaa ajatella, että siitä joutuisi luopumaan.

Avoimissa vastauksissa otettiin myös kantaa tähän väittämään, kun vastaajat saivat kertoa mielipiteensä heidän sitoutumistaan ja työssä pysymistä huonontavista tekijöistä, seuraavasti:

*”Sijaisuuden päättyminen.” ja*

*”Tuntien vähennys on merkittävin asia joka pistää miettimään työpaikan vaihtoa.”*



**Kuvio 8 Vastaajien näkemys työn epävarmuuden vaikutuksesta työviihtyvyyteen (%)**

Kun oli selvitetty työviihtyvyyttä huonontavia tekijöitä, oli hyvä lähteä tarkastelemaan myös asiaa toiselta puolelta eli työviihtyvyyttä lisääviä tekijöitä. Myös tässä kysymyksessä oli erilaisia väittämiä, osa samoja, kuin huonontavissa tekijöissä ja osa muita väittämiä tai eri tavalla muotoiltuina. Myös tässä vaiheessa tarkasteltiin faktorianalyysin mahdollisuutta, mutta se ei näyttänyt järkevältä vaihtoehdolta, joten päädyttiin tarkastelemaan ja vertailemaan tekijöitä pinotun palkkikuvion kautta, kuten kuviosta 13 voidaan havaita.

Kuviosta 13 on helppo vertailla tekijöitä keskenään ja nähdä nopeasti mitä vastaajat ovat vastanneet<sup>13</sup>. Kuviosta voidaan havaita, että eniten vastaajien mielestä heidän nykyisessä työssä työviihtyvyyttä lisäävät seuraavat väittämät ”Työn mielenkiintoisuus”, ”Työpaikan ilmapiiri”, ”Uusien asioiden oppiminen”, ”Työn arvostus” ja ”Työn vaihtelevuus”. Puolestaan vähiten työviihtyvyyttä vaikutusta näkyisi olevan väittämillä ”Palkka”, ”Työn kiireettömyys” ja

<sup>13</sup> Heikkilä (2005, 155) mukaan vaakapalkit sopivat hyvin määrätietojen kuvaukseen.

”Uralla etenemismahdollisuudet”. Jos ajatellaan muuttujia, jotka edellä muodostettiin työviihtyvyyttä huonontavista väittämistä, sen perusteella tarkastellaan tässä kuviossa väittämiä. Voidaan havaita, että viihtyvyyttä lisäävinä tekijöinä pääsääntöisesti niin sanotut ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat yhtä merkityksellisiä ja pääsääntöisesti ne lisäävät vastaajien mielestä heidän työ viihtyvyyttä nykyisessä työssään.

Avoimissa vastauksissa nousivat samat asiat esille kuin väittämissä. Uralla etenemismahdollisuus tuli useassa vastauksessa esille, kun kysyttiin vastaajien sitoutumista ja työssä pysymistä ja sen merkitys näyttää avointen vastausten perusteella tärkeämmältä, kuin mitä väittämien kautta tarkasteltuna. Tietysti väittämissä kysyttiin tilannetta nykyisessä työssä ja vastaajat ilmeisesti kokevat, että heillä ei ole juurikaan etenemismahdollisuuksia omassa työssään. Eräs vastaaja kuvasi asiaa näin:

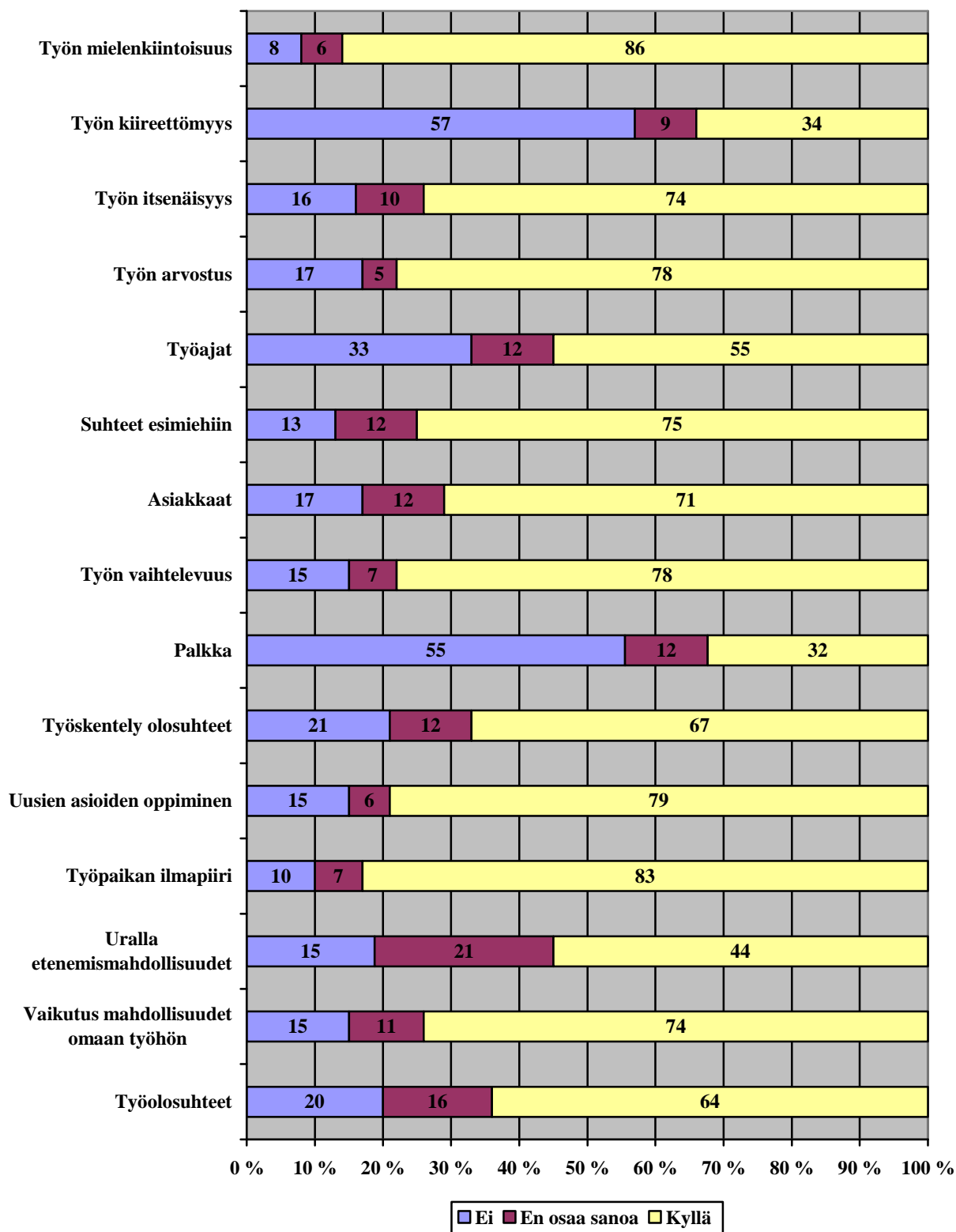
*”Mielestäni ainoa etenemismahdollisuus on kuitenkin siirtyminen myymäläpäälliköksi, mikä ei kuitenkaan houkuttele juurikaan.”*

Uralla etenemismahdollisuuksilla näyttää selvästi olevan sitouttava vaikutus ja myös tässä vastauksessa myös toimeentulon ja palkan tärkeys nähtiin merkittävänä, kuten tätä eräs vastaaja kuvasi:

*”Työn jatkuvuus ja työsuhteen laatu. Osa-aikaisena työntekijänä en kokenut olevani näin sitoutunut työhöni, kun nyt olen. Työtuntien määrä, eli toimeentulo varmistaa myös omalta osaltaan työssä pysymistä.”*

Vastaajilla näyttää myös olevan kiinnostusta ja halua edetä uralla, kuten se eräässä vastauksessa tuli ilmi:

*”Toivo paremmasta työtilanteesta, toivo siitä että joskus tulisi mahdollisuus tehdä yrityksessä myös muunlaisia työtehtäviä.”*



Kuvio 9 Vastaajien näkemys työviihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä sitoutumista lisäävinä (%)

Tämän kysymyksen väittämistä valittiin kaksi eniten (kuviot Liite 7) vastaajien mielestä heidän nykyisessä työssä viihtymiseen vaikuttavista tekijöistä, joita nousi esille myös avoimissa kysymyksissä. Ensimmäisenä lähdettiin tarkastelemaan väittämää ”Työn mielenkiintoisuus”, tämä väittämä sai 86 % kyllä-vastauksia. Eli suurin osa on sitä mieltä, että se on todellakin heidän nykyisessä työssään tärkeä tekijä työviihtyvyyttä ajatellessa ja tätä kautta myös merkityksellinen tekijä sitoutumisen kannalta. Erikoista on, että työsuhteella näyttää olevan tähän vaikutusta (Liite 7, kuvio 1). Mitä pitempään vastaaja on ollut töissä, sitä vähemmän työn mielenkiintoisuus lisää heidän työssä viihtymistään. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että työsuhteen alkupuolella työn mielenkiinnolla on suurempi merkitys. Työsuhteen alussa myös varmasti työ tuntuu aina eri tavalla mielenkiintoiselta, kun kaikki on uutta ja ihmeellistä. Vastaajat ovat myös voineet huomata, että ehkä työn mielenkiintoisuus ei loppujen lopuksi olekaan tärkein asia.

Työn mielenkiintoisuutta tarkasteltiin myös henkilöstöryhmän kautta. Esimiehille työn mielenkiintoisuus on tärkeämpi tekijä heidän nykyisessä työssään, kuin alaisille (Liite 7, kuvio 2). Alaisilla työtehtävät ovat pääsääntöisesti samanlaisia, kun ajatellaan esimerkiksi asiakaspalvelussa olevia henkilöitä, joiden tehtävät koostuvat asiakkaiden palvelusta ja siihen liittyvistä tehtävistä tai tuotannossa olevia työntekijöitä, joiden tehtävät koostuvat yleensä samoista tuotantoon liittyvistä tehtävistä. Esimiesten työtehtävät ovat eri tavalla vaihtelevia. Toisaalta voi odottaa alaisten tietävän, että he tekevät lähes päivästä päivään samaa tehtävää jo työhön tullessa.

Avoimissa vastauksissa työn mielenkiintoisuus nousi lyhyillä vastauksilla esille, kuten seuraavat vastaajat asian sanovat, kun he saivat kertoa sitoutumista ja työssä pysymistä lisääviä asioita:

*”Mielenkiintoinen työ.”* ja

*”Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelu.”*

Toisena väittämänä tarkasteltiin väittämää ”Työpaikan ilmapiiri”. Tämä ilmapiiri asia on noussut useassa kohdassa empiirisen aineiston käsittelyn aikana esille. Suurin osa (83 %) vastaajista näkee työpaikan ilmapiirin heidän nykyisessä työssään työviihtyvyyttä lisäävänä tekijänä (Liite 7, kuvio 3). Ilmiselvästi voidaan tästä vetää johtopäätös, että pääsääntöisesti vastaajien nykyisessä työpaikan ilmapiiri lisää heidän työssä viihtymistä ja voisi sanoa, että ilmapiiri on varmasti kutakuinkin kunnossa, koska nähdään omassa työssä työviihtyvyyttä li-

säävänä tekijänä. Nuorille työntekijöille näyttää olevan erityisen tärkeää, millainen työpaikan ilmapiiri on heidän nykyisessä työssään. Ikää tullessa lisää työpaikan ilmapiirin merkitys on vähentynyt ja sitä ei enää nähdä niin merkitykselliseksi asiaksi vastaajien nykyisessä työssä. Voisiko olla, että vanhemmille työntekijöille työtoverit ovat jo hyvin tuttuja ja ilmapiirillä ei ole enää niin suurta merkitystä tai sitä pidetään itsestään selvyytenä, tai sitten vain käy, että ilmapiirin merkitys vähentyy vanhetessa.

Esimiehiä ja alaisia tarkastellessa voidaan havaita, että esimiehille näyttää työpaikan ilmapiiri olevan heidän nykyisessä työssään työviihtyvyyttä parantavana tekijänä tärkeämpi tekijä, kuin alaisille (Liite 7, kuvio 4). Esimiehille luonnollisesti työpaikan ilmapiiri lisää eri tavalla viihtyvyyttä, koska he ovat niitä, jotka työpaikan ilmapiiristä huolehtivat. Jos on työpaikan ilmapiirissä omassa yksikössä jotain ongelmaa, aiheuttaa se aina esimiehille enemmän ongelmia ja lisää työtä, kun asiaa pitää ratkaista ja hoitaa.

Avoimista vastauksista tämä työpaikan ilmapiiri nousi hyvin voimakkaasti esille, se tuli esille jokaisessa avoimessa kysymyksessä, kun kysyttiin motivaatiota vähentäviä ja lisääviä tekijöitä ja sitoutumista vähentäviä ja lisääviä tekijöitä. Tästä syystä näyttää työpaikan ilmapiirillä olevan merkitystä työssä viihtymistä ajatellessa ja myös tämä tärkeä sitoutumisen kannalta katsottaessa. Vastajat siis vastasivat hyvin useassa avoimessa vastauksessa työpaikan ilmapiiriin liittyen. Sitoutumista ja työssä viihtyvyyttä lisääviä asioita kysyttäessä esille tuli seuraavia tekijöitä työpaikan ilmapiiriin liittyen:

*”Yhteishenki ja avoin ilmapiiri työpaikalla.”,*

*”Hyvä työilmapiiri.” ja*

*”Työpaikan ilmapiiri on yksi tärkeimmistä.”*

Ilmapiiriin nähtiin liittyvän asiakkaat ja työkaverit, kuten eräs vastaaja kertoi:

*”Mukavat asiakkaat, kivat työkaverit.”*

Työpaikan ilmapiiri tuli esille myös kysyttäessä sitoutumista ja työssä pysymistä huonontavia asioita, eräs vastaaja lyhyesti kertoi näin:

*”Huono työilmapiiri.”*

Empiirisen aineiston perusteella sitoutumista tarkasteltaessa nousi edelleen vahvasti esille se, että työntekijät tulee huomioida yksilöinä ja esimerkiksi ikään ja työsuhteeseen liittyvät seikat

tulee huomioida joka päivässä arjessa. Yhteenvetona sitoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä pohdittaessa, kuvio 9 antaa melko hyvän kuvan henkilöstön tilanteesta ja sitoutumiseensa liittyvistä asioista. Tämän perusteella olisi esimiesten helppo lähteä liikkeelle henkilöstönsä sitouttamisessa, kun vielä muistetaan yksilöllisten erojen vaikutus. Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat merkittävästi myös pienet asiat eli ei aina tarvita massiivisia ratkaisuja ja suunnitelmia vaan tärkeämpää on joka päivänen huomioiminen.

### 6.5 Empiirisen aineiston yhteenveto

Keskeisenä ydinhavaintona tutkimuksesta voidaan todeta, että motivaatio ja sitoutuminen ovat hyvin monitahoisia käsitteitä ja työmotivaatioon ja tätä kautta organisaatiositoutumiseen vaikuttaa moni asia. Työmotivaation ja organisaatiositoutumisen kokeminen on hyvin henkilökohtainen asia ja se voi vaihdella tilanteesta riippuen. Voimakkaasti vastaajien avoimista vastauksista nousi esille se, että työilmapiiri ja suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin on merkittävä asia työmotivaation ja organisaatiositoutumisen kannalta. On olemassa tilanteita, joissa kaikki työhön liittyvät tekijät eivät aina ole tasapainossa ja joku tekijä voi olla huommin kuin toinen. Ikävä kyllä voi olla myös tilanteita, joissa kaikki asiat ovat huonosti ja silloin mikään ei motivoi. Eräs vastaaja kuvasi omaa tilannettaan seuraavasti, kun tiedusteltiin motivaatiota lisääviä tekijöitä:

*”Tällä hetkellä ei mikään.”*

Tästä kommentista voidaan tehdä johtopäätös, että on syytä tarkastella motivaatiota aina tilannekohtaisesti ja ottaa huomioon eri asioita tilanteesta ja yksilöstä riippuen (ks. esim. Ruohotie & Honka 2002, 13 - 14; Viitala 2002, 150; Peltonen & Ruohotie 1987, 22; Kiiikka 2002, 85). On tärkeää huomioida myös se, että kaikki asiat eivät vaikuta työmotivaatioon ja organisaatiositoutumiseen yhtä voimakkaasti vaikka ne tärkeitä ovatkin. Herzbergin mukaan näissä tilanteissa, joissa esimerkiksi jokin tekijä ei ole tyydyttävässä tilanteessa voi motivaatio laskea. Tällöin on syytä esimiesten tarkastella tilannetta siitä lähtökohdasta, että tilanne saataisiin tasapainotettua ja motivaatioon vaikuttavat tekijät tasapainoon. (Gibson ym. 2009, 133 - 138.)

Aineistosta tuli esille useassa kohdassa työsuhteen keston ja vastaajan iän merkitys. Selvästi oli huomattavissa esimerkiksi yli 3 vuotta työsuhteessa olleilla laskua työmotivaatiossa. Tämä on yleinen ongelma ja tästä syystä olisi tärkeää huomioida henkilöstöä hyvin yksilöllisesti, ja ottaa todella huomioon pitempään työsuhteessa olleet ja vanhemmat henkilöt niin, että heidät

saataisiin pidettyä motivoituneina ja tätä kautta sitoutuneena. Nuoremmilla ja työsuhteen alussa olevilla vastaajille työ itsessään motivoi ja sitouttaa ihan eri tavalla kuin vanhemmilla ja pitempään työsuhteessa olleilla vastaajilla. Nuoremmilla ja työsuhteen alussa olevilla vastaajilla on vielä eri tavalla iloa tekemästään työstään ja heihin vaikuttaa voimakkaammin sisäinen motivaatio (ks. esim. (Deci & Ryan 1985, 5; Peltonen & Ruohotie 1987, 40; Borgman & Packalèn 2002, 144). Aineistosta nousi esille myös se, että rahan merkitys motivoivana tekijänä lisääntyi iän ja työsuhteen keston myötä. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten esimerkiksi rahalla on siis voimakkaampi vaikutus iäkkäämmille ja työsuhteessa pitempään olleille vastaajille kuin nuoremmille ja työsuhteen alussa oleville henkilöille, joilla näytti aineiston perusteella olevan enemmän sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan. (ks. esim. Juuti 2006, 61 - 62.)

Olisi tärkeää huomioida nämä erot työmotivaatiota ja organisaatiositouttamista pohdittaessa, ja erityisesti tulisi puuttua siihen, että heti kun työ alkaa tuntua rutiinin omaiselta, on siihen pystyttävä puuttumaan. Etenemismahdollisuuksien olemassa olo nähtiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi tekijäksi. Vastaajilla on selvästi halu olla organisaation jäsen, mutta selvästi he myös kaipaavat muutosta esimerkiksi päivittäisissä työtehtävissä ja omassa asemassaan organisaatiossa. Vastaajat ovat siis motivoituneita ja sitoutuneita olemaan organisaation jäsen, mutta he kaipaavat muutosta. Henkilökohtainen suunnitelma ja kehityskeskustelut ovat hyvä avain tähän. Näin saadaan tietoa siitä, mitä henkilöstö todella kaipaa ja haluaa. Tämä onkin eräs pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen keino: tunnustetaan ja tarkastellaan työntekijöiden omia mielipiteitä (ks. esim. Bollit & Brown 2008, 13).

Vastaajilla näyttää siis olevan voimakasta tunneperäistä sitoutumista organisaatiota kohtaan, sillä he arvostavat organisaatiota, jossa työskentelevät ja ovat mielellään organisaation jäseniä (ks. esim. Richards 2004, 12; Allen & Meyer 1990, 3 - 4; Ranki 2001, 143). Organisaatiositoutumiseen liittyy empiirisessä aineistossa esille tulleet työyhteisö, työ, johto ja työpaikka (ks. esim. Raukko 2009, 53 - 55). On siis tärkeä hyödyntää henkilöstön osaamista ja sitoutumista. Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen korostaa henkilöstön kehittämistä ja sen tavoitteena voi olla esimerkiksi turvata ja tukea henkilöstön osaamista ja saada henkilöstö pidettyä organisaation palveluksessa. Sitoutuminen ja halu olla organisaation jäsen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden asenteisiin. (ks. esim. Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23; Stone 2005, 8; Bolton 2005, 1, Storey 2001, 9; Marchington 1995, 280). Tämä pitäisi huomioida ja juuri siinä, että tehtävien vaihtamisen ja etenemismahdollisuuksien kautta henkilöstö



sitoutuu vielä voimakkaammin organisaatiota kohtaan. Aina etenemisen ei tarvitse olla organisaatiossa ylöspäin vaan myös poikittaissuuntaista etenemistä. Myös tehtävien vaihtamista voisi hyödyntää. Tieto etenemisestä ja tehtävien vaihtamismahdollisuuksista antaisi työntekijöille odotuksia tulevaisuuden kannalta ja poistaisi motivaatiota ja sitoutumista vähentävää näköalattomuutta tulevaisuuden suhteen.

Empiirisen aineiston pohjalta korostui voimakkaasti myös reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkitys vastaajille. Vastaajat näkivät tasa-arvoisen tilanteen suhteessa muihin vastaajiin hyvin tärkeäksi asiaksi. Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu motivoi ja sitouttaa heitä tai jos tässä on ongelmia, se aiheuttaa motivaation ja sitoutumisen laskua. On äärimmäisen tärkeää, että työntekijät kokevat olevansa samanarvoisia muiden työntekijöiden kanssa. Adamsin tasa-arvoteoriassa esille tulevat seikat siitä, että henkilöt vertailevat omaa tilannettaan muihin ja tilanteiden tasa-arvoisuus vaikuttaa motivaatioon, tuli hyvin esille aineistosta, kun vastaajat kuvasivat reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkitystä heille. (Robbins&Judge 2008, 80; Syväjärvi 2005, 59; Gibson ym.2009, 150; Juuti 2006, 55 - 58; Viitala 2002, 113 - 119; Stone 2005, 421.) Henkilöstön sitoutuminen on hyvin henkilökohtainen asia ja se vaihtelee yksilöittäin, esimiehen oikeudenmukainen kohtelu ylläpitää henkilöstön sitoutumista (Keskinen 2005, 27 - 31).

Erityisen tärkeäksi aineiston perusteella nousi arvostuksen merkitys vastaajille ja he halusivat saada arvostusta omasta työstään. Jos vastaajat kokevat, että heitä ei arvosteta, laskee se heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan. Puolestaan se tunne vastaajilla, että heitä ja heidän työpanostaan arvostetaan lisää motivaatiota ja sitoutumista. (ks. esim. Viitala 2002, 150 - 152; Viitala 2002, 161) Jo Maslow määrittä, että ihmisillä on olemassa arvostuksen tarve (Maslow 1987, 17 - 25; Maslow 1943, 40; Viitala 2002, 154 - 155; Syväjärvi 2005, 57 - 59; Juuti 2006, 45; Gibson ym. 2009, 134; Stone 2006, 415). Aineiston perusteella ei voida sanoa, että työsuhteessa pitempään olleet olisivat enemmän motivoituneita ja sitoutuneita kuin ne, jotka ovat olleet työsuhteessa lyhyemmän ajan. Tähän vaikuttaa vastaajien kokema arvostus tai sen puute. (ks. esim. Goudge 2006, 34.)

Aineistosta nousi esille näkemys siitä, että henkilöstöä ja työntekijöitä ei voi laittaa tiettyyn muottiin. Ei voida olettaa, että kaikille sopisi samat asiat ja samat tavat. Henkilökohtaisemalla tavalla saadaan paremmin yksilöllisyys huomioitua sekä motivaatiota ja sitoutumista lisättyä. Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen (2003, 137) esittävät tähän hyvin sopivan ikästrategian ja ikäjohtamisen: ”työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottami-

seksi päivittäisjohtamisessa, työnjaossa ja työskentely-ympäristössä niin, että voidaan synnyttää sellainen työpaikkakulttuuri, jossa jokainen työntekijä – ikään katsomatta – voi kokea olevansa arvokas.” Ikäjohtaminen kohdistuu siis koko henkilöstöön, ei vain ikääntyneisiin. Sen tarkoituksena on yhtäläillä varttuneen ja nuoren eri elämäntilanteisiin liittyvien erityistarpeiden huomioimista ja hyödyntämistä. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003, 8.) Myös Ruokolainen on nähnyt ikäkysymyksen tärkeäksi asiaksi organisaatiositoutumista tarkasteltaessa ja hän puhuukin väitöskirjassaan ikäspesifeistä toimintatavoista sitoutumisen lisäämisessä (Ruokolainen 2011, 108 - 109).

Aineistosta nousi esille, että olisi hyvä, jos henkilöstöstä vastaava henkilö olisi enemmän asiantuntija asemassa oleva henkilö, ei niinkään esimies. Tästä muodostuisi erilainen suhde organisaation työntekijöihin, ja henkilöstöjohtaja olisi helposti lähestyttävissä oleva henkilö. Olisi myös äärimmäisen tärkeää, että henkilöstöjohtajalla olisi resursseja tehdä hyvin laajaa ja henkilökohtaista tilannekartoitusta henkilöstön parissa. Tätä kautta saataisiin varmasti hyviä tuloksia aikaiseksi ja henkilöstölle tulisi tunne, että heistä välitetään ja heidän mielipiteensä on tärkeitä. Myös tässä vaiheessa olisi hyvä tehdä ihan henkilökohtaisia strategioita ja yleistä henkilöstöstrategiaa siitä, miten saadaan henkilöstöä motivoitua ja sitoutettua alkunnostuksen jälkeen, että ei jouduttaisi tilanteeseen, jossa tunnetaan, että ei ole etenemismahdollisuuksia ja oma työ tuntuu puulta. Taitava henkilöstövoimavarojen johtaja osaa yhdistää osaavan henkilöstön työpanoksen organisaation tavoitteiden mukaiseksi ja suunnata työpanosta oikeaan suuntaan (Kauhanen 2003, 13).

Aineiston voidaan havaita, että henkilöstön rooli on hyvin ratkaiseva ja henkilöstöä pitää todella huomioida. Henkilöstön huomioiminen on merkittävää, koska henkilöstö on aina organisaatiolle merkittävä voimavara ja sitä pyritään henkilöstövoimavarojen johtamisessa kehittämään ja hyödyntämään (ks. esim. Amstrong 2006, 13; Bolton 2005, 1; Marchington 2001, 232; Kauhanen 2003, 214; Viitala 2007, 8; Losey, Meisinger & Ulrich 2005, 24; Purcell 2001, 59). Henkilöstövoimavarojen johtaminen edustaa organisaation inhimillisiin resursseihin kohdistuvaa toimintaa ja sen tarkoituksena on saada henkilöstön kautta organisaatiolle resursseja ja tehokkuutta (ks. esim. Viljanen 2006, 31). Henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista ei saa väheksyä vaan henkilöstöä pitää arvostaa ja huomioida, ilman henkilöstöä ei ole organisaatiota.

## 7 POHDINTA

Olen tutkielmassani perehtynyt teoreettiseen viitekehykseen. Teoreettisen kehyksen sisältöjen ja empiirisen tutkimuksen kautta olen selvittänyt henkilöstön työmotivaatioon ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseni empiirisenä näkökulmana ovat olleet vastaajien omat kokemukset ja näkemykset aiheesta. Henkilöstön työmotivaatio ja organisaatiositoutuminen, kuten tutkimuksen kohteena olleet sitoutumista kehittävät motivointikeinot, ovat hyvin monitahoinen aihe ja se ei ole mitenkään yksiselitteinen ja siihen vaikuttaa hyvin monet tekijät. Organisaatiositoutuminen ja työmotivaatio näyttäisivät olevan käsi kädessä kulkevia asioita vastaajien mielestä. Tuli kuva, että työmotivaatioon ja organisaatiositoutumiseen vaikuttavat samat tekijät ja ne koettiin yhtä tärkeiksi.

Sitoutuminen kytkeytyy henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja motivaatioon. Aineiston pohjalta nousi esille kysymys, että onko motivoitunut henkilö automaattisesti sitoutunut ja päinvastoin. Miten sitoutumiseen ja motivaatioon oikeasti vaikutetaan ja miten sitä saadaan aikaan? Jos näitä lähdetäisiin arvottamaan ja toinen vain voitaisiin valita, kumpi on organisaatiolle tärkeämpää motivaatio vai sitoutuminen? Voidaanko niitä lähteä arvottamaan vaan olisi siko järkevämpi pyrkiä optimaaliseen tilaa ja saada henkilöstö motivointikeinojen kautta sitoutettua? Aineiston perusteella voi sanoa, että motivaatiota ja sitoutumista ei pidä väheksyä. On syytä painottaa yksilökohtaista henkilöstön huomioimiseen sekä edellä esiin tulleiden motivointikeinojen hyödyntämistä.

Yhteenvedona voisi sanoa, että vastaus tutkimuskysymyksiin, löytyy suurelta osin sisäisistä motivointitekijöistä ja niiden kunnossa olemisesta. Tärkeimpiä sitouttamiseen tähtääviä motivointikeinoja aineiston perusteella ovat mielekkäät etenemismahdollisuudet ja riittävä arvostus, reilu ja oikeudenmukainen kohtelu työntekijöiden välillä. Tärkeää on myös huomioida työilmapiirin merkitys ja sen kunnossa oleminen. Palkan merkitystä ei kannata väheksyä, sillä myös ulkoiset tekijät ovat merkityksellisiä motivointikeinoja sitoutumisen kannalta. Tärkeää kuitenkin näyttäisi olevan, että henkilöt huomioidaan yksilöittäin ja paneudutaan siihen, että henkilöstöllä on hyvä olla sekä huomioidaan henkilöstön eroavuuden työsuhteen keston ja iän perusteella.

Jatkotutkimusaiheita nousi runsaasti esille etenkin empiiristä aineistoa käsiteltäessä. Tutkija haluaisi jatkossa tutkia, miten tähän työsuhteen keston ja ikään liittyvään motivaation ja si-

toutumisen vähenemiseen voitaisiin vaikuttaa ja minkälaisista asioista se aiheutuu. Olisiko löydettävissä joku erityinen tekijä, joka selittäisi tätä ongelmaa, ja voisiko ikäjohtaminen ja ikästrategia olla tähän ratkaisuna? Olisi mielenkiintoista tehdä aiheesta laadullista tutkimusta. Keinoina voisi esimerkiksi olla ryhmähaastattelut (esimiehet ja alaiset) sekä yksilöhaastattelut. Olisi myös mielenkiintoista kerätä paneeliaineisto kahden vuoden kuluttua siitä, miten tilanne on kahden vuoden aikana muuttunut vastaajien mielestä heidän työssään ja miten tämä yhdistyy vastaajien tässä tutkimuksessa antamaan kahden vuoden ennusteeseen.

Vastauksista kävi myös esille, että osa henkilöstöstä oli hyvin motivoitunut, sitoutunut ja tyytyväinen työssään, mutta löytyi myös vastaajia, joilla ei näyttänyt olevan yhtä hyvä tilanne. Olisi mielenkiintoista jatkotutkimuksessa pystyä erittelemään vastaajia ja saada mahdollisuus haastatella eri tavalla asioita näkeviä siitä, mitkä tekijät saavat tämän eron aikaiseksi. Olisi myös mielenkiintoista tutkia miten nämä vastaajat, jotka kokevat asioiden olevan huonommin, saataisiin motivoitua ja sitoutettua.

Vastauksista kävi esille, että loppujen lopuksi jo pienemmät asiatkin saavat aikaan motivaatiota. Siihen ei siis tarvita radikaaleja motivointi- ja sitouttamissuunnitelmia vaan henkilökohtainen suunnittelu ja huomioinen auttavat motivaation ja sitoutumisen syntymisessä ja kehitymisessä. Päällimmäisenä aineistosta olleista avoimista vastauksista motivaation ja sitoutumisen nousi esille se, että vastaajat haluavat huomioimista sekä tietoa siitä, että henkilöstöä ajatellaan ja huomioidaan. Tunne siitä, että kaikilla on hyvä olla, on tärkeä tekijä. Tämä ei ole henkilöstön kannalta suuri vaatimus ja sen avulla saadaan aikaiseksi jo merkittävää motivaatiota ja sitoutumista. Tämä on hyvä ohje jokaiselle esimiehelle heidän joka päiväsessä työssään. Vastaajathan olivat hyvin halukkaita olemaan organisaation jäseniä, tämä vahvistaisi heidän sitoutumista.

*”Henkilökunnan hyvä olla, kemiat pelaa ja homma toimii, silloin on helppo työskennellä yhdessä. Työn arvostus ja palaute, jos tekee hyvin työt siitä saa kiitoksen mutta ei nyt jatkuvasti tarvi kiitellä vaan kun saa joskus kiitoksen se tuntuu että on tehnyt jonkun asian erityisen hyvin. Tuntee, että on tärkeä.” ja*

*”Kiitoksen ja arvostuksen saaminen, tunne siitä että oma työpanos on yritykselle tärkeä.”*

## LÄHTEET

**Aalto, Mikko** (2002): Parjaavasta kolautteesta Korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. MMG Monimedia Group Oy.

**Ahola, Anja** (2007): Lomaketutkimusprosessi. Kirjassa: Viinämäki, Leena & Saari, Erkki (2007) (toim): Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Ahonen, Guy** (1998): Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Alkula, Tapani, Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka** (1994): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

**Allen, Natalie J. & Meyer, John P.** (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization *Journal of Occupational Psychology* (1990), 63, 1-18. The British Psychological Society. Great Britain.

**Amstrong, Michael** (2006): Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page Ltd. London. GRB.

**Andersson, Bjarne & Heiskanen, Margareta** (2004): Henkilöstö kunnan palvelutuotannon strategisena voimavarana. Kirjasta Forma, Pauli & Väänänen, Janne (toim) (2004): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Bollit, David & Brown, Rachel** (2008) :Human Resource Management International Digest, Volume 16, Number 3: Employee Engagement. Emerald Group Publishing Ltd. Bradford, GRB.

**Bolton, Sharon C** (2005): Emotion Management in the Workplace. Palgrave Macmillan. Gordonsville, VA, USA.

**Borgman, Merja & Packalèn, Esa** (2002): Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

**Boxall Peter, Purcell John & Wright Patrick** (edited) (2007): The Oxford Handbook of Human Resource Management. Asford Colour Press Ltd., Gosport, Hampshire.

**Brewster, Chris & Larsen, Henrik Holt** (2000): Human Resource management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy.

**Cohen, Aaron** (2003): Multiple Commitments in the Workplace. An Integrative Approach. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. United States of America.

**Deci, Edward. L** (1982): The Psychology of Self-Determination. Lexington Books. United States of America.

**Deci Edward. L & Ryan Richard. M** (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press. New York.

**Forma, Pauli & Väänänen, Janne** (toim) (2004): Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Freud Sigmund** (2005): Murhe ja melankolia sekä muita kirjoituksia. Vastapaino. Tampere. (Kirjakas Ky. Suom. Markus Lång)

**Gibson, James, Ivancevich, John, Donnelly, James Jr & Konopaske Robert** (2009): Organizations: Behavior, Structure, Processes. Thirteenth Edition. The McGraw-Hill Companies. Printed in Singapore.

**Goudge, Peter** (2006): Employee Research: How to Increase Employee Involvement Through Consultation. Thompson-Shore Inc. United States.

**Guest, David** (1995): Human resource management, trade unions and industrial relations. Artikkelit Storeyn kirjassa Human resource management. A Critical Text.

**Quest, David** (2001): Industrial Relations and Human Resource Management. Kirjasto Storey, John (2001): Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International. Great Britain, Padstow, Cornwall.

**Guest, David** (2007): HRM and performance: can partnership address the ethical dilemmas? Kirjasta Pinnington. Ashly H, Macklin. Rob & Campbell. Tom (2007): Human Resource Management: Ethics and Employment. Biddles Ltd., King's Lynn, Norfolk. Great Britain.

**Heikkilä, Tarja** (2004): Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Helenius, Hans** (1995): Tilastollisten menetelmien perustiedot. Painomainos Oy. Tampere.

**Hersye, Paul & Kenneth H. Blanchard** (1983): Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Amer-yhtymä Oy Weilin + Göösin kirjapaino. Espoo. (suom. Asko Miettinen)

**Hersye, Paul & Kenneth H. Blanchard** (1990): Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Herzberg Fredrik, Mausner Bernard & Bloch Snyderman Barbara** (1966): Motivation to work. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.

**Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula** (2009): Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

**Hyppälä, Riitta** (2007): Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Ilmarinen, Juhani, Lähteenmäki, Satu & Huuhtanen, Pekka** (2003): Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Jokivuori, Pertti** (2002): Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjesteöön. –Kilpailevia vai täydentäviä. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

**Jokivuori, Pertti** (2004): Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004. Artikkelit.

**Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen Pekka** (1996): Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja. WSOY:n graafiset laitokset. Porvoo.

**Juuti, Pauli** (toim.) (2004): Suomalainen yritys – henkilöstön tärkein voimavara. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

**Juuti Pauli** 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

**Järvi, Pentti** (1999): Sitoutuminen ja ammattimielikuva. Kirjasta Nurmi, Raimo (toim) (1999): Neljännesvuosisata johtamis ja organisaatiotutkimusta Turun Kauppakorkeakoulussa. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.

**Järvinen, Asko** (1996): Henkilöstövoimavarana. Rekrytointi ja kehittäminen. Oy Edita Prima Ab. Helsinki.

**Kaufman, Bruce E.** (2007): The Development of HRM in Historical and International. Kirjasta Boxall Peter, Purcell John & Wright Patrick (edited) (2007): The Oxford Handbook of Human Resource Management. Asford Colour Press Ltd., Gosport, Hampshire.

**Kauhanen, Juhani** (1993): Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä yrityksessä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Kauhanen, Juhani** (2003): Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Dark Oy. Vantaa.

**Kauhanen, Juhani** (2006): Henkilöstövoimavarojen johtaminen . WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

**Keskinen, Soili** (2005): Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.

**Kesti, Marko** (2007): Huipputuottava organisaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Kiianmaa, Antero** (1996): Moderni totemismi. Keuruuprint Oy. Keuruu.

**Kiikka, Jarmo** (2002): Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus työmotivaatioon. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

**Kilpi, Esko** (2001): Yrityksen ekosysteemi – inhimillisen pääoman organisaatorakenne. Kirjassa Castrèn, Paavo (2001): Viisas valta – johtamisen paradoksit. WS Bookwell Oy. Porvoo.

**Koivuniemi, Tiina** (2004): Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print. Tampere.



**Kurkela, Reijo & Sauli, Hannele** (1998): Tilastolliset luokitukset ja arki. Kirjassa Paananen, Seppo, Juntto, Anneli & Sauli, Hannele (toim) (1998): Faktajuttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Tammer-Paino. Tampere.

**Kärkkäinen, Merja** (2005): Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Legge, Karen** (1995): HRM: rhetoric, reality and hidden agendas. Artikkeliksi Storeyn kirjassa Human resource management. A Critical Text.

**Legge, Karen** (2001): Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management'/Performance Relationship. Artikkeliksi Storeyn kirjassa Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International.

**Legge, Karen** (2007): The ethics of HRM in dealing with individual employees without collective representation. Kirjasta Pinnington. Ashly H, Macklin. Rob & Campbell. Tom (2007): Human Resource Management: Ethics and Employment. Biddles Ltd., King's Lynn, Norfolk. Great Britain.

**Lipman – Blumen, Jean & Leavitt, Harold. J** (2000): Kuumat ryhmät tuloksen tekijänä. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Porvoo.

**Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Suvanto, Antti** (2002) (toim): Rahasta vai rakkautesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun paino Oy. Jyväskylä.

**Losey Mike, Meisinger Sue & Dave Ulrich** (2005): Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow. Wiley products. United States of America.

**Lähteenmäki Satu, Holden Len & Roberts Ian** (toim) (1999): HRM and the learning organisation. Kirjapaino Grafia Oy. Turku.

**Mamia, Tero & Melin, Harri** (toim) (2006): Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Hakapaino Oy. Helsinki.

**Mamoria C.B & Gankar S.V** (2009): Textbook of Human Resource Management. Geetanjali Press Pvt. Ltd., Nagpur. India.

**Marchington, Mick** (1995): Involvement and participation. Kirjassa Storey, John (1995) (toim): Human resource management. A Critical Text. International Thomson Business Press. London.

**Marchington, Mick** (2001): Employee Involvement at Work. Artikkele Storeyn kirjassa Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International.

**Maslow, Abraham, H.** (1943): A Theory of Human Motivation. Kirjassa Vroom, Victor. H & Deci, Edward. L (1970): Management and Motivation. Kingsport Press, Inc. Kingsport, Tennessee. United States of America.

**Maslow, Abraham, H.** (1987): Motivation and Personality, third edition. Harper & Row, Publisher, Inc. New York.

**Mattila Merja & Saarinen Johanna** (1992): Henkilöstövoimavarojen johtaminen Suomessa vuoden 1992 kyselytutkimuksen tuloksia. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu. Tampere.

**Metropoliitta Ambrosius, Tikkanen, Henriikki & Kietäväinen, Timo** (2009): Henkinen johtajuus. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

**Metsämuuronen, Jari** (2003): Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Mäkinen, Olli** (2006): Tutkimuseetiikan ABC. Gummerus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.

**Niemelä, Mika, Pirker, Anne, Westerlund, Johan** (2008): Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WS Bookwell Oy. Juva.

**Nikkilä, Juhani** (1994): Hallintotyön ympäristö. Kohti tuloksellisuutta ja palvelevaa hallintoa. Painatuskeskus Oy. Helsinki.

**Paananen, Seppo, Juntto, Anneli & Sauli, Hannele** (toim) (1998): Faktajuttu. Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Tammer-Paino. Tampere.

**Pfeffer, Jeffrey** (2005): Changing mental models: HR's most important task. Kirjassa Losey Mike, Meisinger Sue & Dave Ulrich (2005): Future of Human Resource Management: 64

Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow. Wiley products. United States of America.

**Pekkarinen Laura, Sinervo Timo, Elovainio Marko, Noro Anja & Finne-Soveri Harriet** (2006): Minkälaisiin työyhteisöihin hoitotyöntekijät sitoutuvat? Työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja työpaikan vaihtoaiheet vanhusten laitoshoidossa. Kirjasta Jokivuori Pertti, Latva-Karjanmaa Raija & Ropo Arja (toim) (2006): Työelämän taitekohtia. Hakapaino Oy. Helsinki.

**Peltonen Matti & Ruohotie Pekka** (1987): Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. Keuruu.

**Pinnington. Ashly H, Macklin. Rob & Campbell. Tom** (2007): Human Resource Management: Ethics and Employment. Biddles Ltd., King's Lynn, Norfolk. Great Britain.

**Purcell, John** (2001): The meaning of Strategy in Human Resource Management. Kirjasta Storey, John (2001): Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International. Great Britain, Padstow, Cornwall.

**Pursiainen, Terho** (2003): Sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Puusa, Anu & Reijonen, Helen** (2011) (toim): Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. Painettu EU:ssa.

**Ranki, Anneli** (2001): Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

**Raukko, Melanie** (2009): Key person's organizational commitment in cross-border acquisitions. Uniprint. Turku.

**Richards, Dick** (2004): Art of Winning Commitment : 10 Ways Leaders Can Engage Minds, Hearts, and Spirits. AMACON Books. New York. USA.

**Robbins Stephen P. & Judge Timothy A.** (2008): Essentials of Organizational Behavior ninth edition. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River., New Jersey.

**Rope, Timo** (2000): 100 Keinoa tehostaa liiketoimintaa. WS Bookwell Oy. Juva.

**Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani** (2002): Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Ruokolainen, Mervi** (2011): Do Organizational and Job-related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

**Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari** (2010): Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Kirjasta: Juhani, Aaltola & Valli, Raine (2010) (toim): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS Bookwell Oy. Juva.

**Salmela-Aho Katariina & Nurmi Jan-Erik** (2002): Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

**Sekhri, Arun** (2010): Human Resource Planning and Audit. Global Media. Mumbai. India.

**Soininen, Marjaana** (1995): Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Painosalama Oy. Turku.

**Stenvall Jari, Majoinen Kaija, Syväjärvi, Vakkala Hanna & Selin Antti** (2007): Meesromppeines siihen. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Kuntatalon Paino. Helsinki.

**Stenvall Jari, Syväjärvi Antti & Vakkala Hanna** (2008): Kun romppeet on paikoillaan. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Kuntatalon Paino. Helsinki.

**Stone, Raymond J** (2005): Human resource management. (fifth edition) Kyodo Printing Co (S'pore) Pte Ltd. Singapore.

**Storey, John** (2001): Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International. Great Britain, Padstow, Cornwall.

**Syväjärvi, Antti** (2005): Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.

**Swales, Stephen** (2004): Commitment to change: profiles of commitment and in-role performance. Thornhill Adrian, Saunders Mark NK & Skinner Denise (toim) (2004): HRM and Change. Emerald Group Publishing Ltd. GRB.

**Sädevirta, Jukka** (2004): Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittäminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes. Helsinki.

**Söderqvist, Minna** (2005): Ulkomaalaiset työnantajan silmin – ”Se on niinku tyyppi, tyyppi ja osaaminen, ei se tutkinto, ei.” Multiprint Oy.

**Thornhill Adrian, Saunders Mark NK & Skinner Denise** (toim) (2004): HRM and Change. Emerald Group Publishing Ltd. GRB.

**Thrupp, Martin & Willmott, Robert** (2003): Education management in managerialist times. Beyond the textual apologist. Bell & Bain Ltd. Glasgow. Great Britain.

**Tuomi, Kaija ja Vanhala, Sinikka** (2005): Työntekijöiden ja toimihenkilöiden tausta, työolot, psyykkinen hyvinvointi ja organisaatioon sitoutuminen. Kirjasta Työ ja ihminen 1/2005 19. vuosikerta (2005). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.

**Ulrich, Dave** (2007): Henkilöjohtamisella huipulle. Suomentanut Kirsti Iivonen. Englanninkielinen alkuteos Human Resource Champions. Gummerus kirjapaino Oy. Helsinki

**Uusitalo, Hannu** (1997): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY:n graafiset laitokset. Juva.

**Valli, Raine** (2010): Kyselylomaketutkimus. Kirjassa: Juhani, Aaltola & Valli, Raine (2010) (toim): Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS Bookwell Oy. Juva.

**Viitala, Riitta** (2002): Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Viitala, Riitta** (2004): Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Viitala, Riitta** (2007), Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Viitala, Riitta** (2008): Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

**Viitala, Riitta** (2009): Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy. Helsinki.

**Viljanen, Maarit** (2006): ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Esa Print Tampere. Tampere.

**Virtainlahti, Sanna** (2011): Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kirjassa Puusa, Anu & Reijonen, Helen (2011) (toim): Aineeton pääoma organisaation voimavarana. UNIPress. Painettu EU:ssa.

**Vroom, Victor. H & Deci, Edward. L** (1970): Management and Motivation. Kingsport Press, Inc. Kingsport, Tennessee. United States of America.

**Woodall, Jean & Winstanley** (2001): The Place of Ethics in HRM. Kirjasta Storey, John (2001): Human Resource Management: A Critical Text 2ed. Thompson Learning International. Great Britain, Padstow, Cornwall.

**Yin, Robert K.** (1994): Case Study Research. Design and Methods. Second edition. SAGE Publications, Inc. United States of America.

#### **Internet-lähteet:**

**Ashman Ian & Winstanley Diana** (2006): The ethics of organizational commitment. Business Ethics: A European Review. Volume 15. Number 2. April 2006. Luettavissa osaksi osoitteessa <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2006.00438.x/abstract;jsessionid=71DB23D6FAFB19BE1AFA88CFF29A11E7.d04t03>. Viitattu 29.12.2012.

**Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri** (2005): Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005. Savion Kirjapaino Oy. Kerava. Luettavissa osoitteessa [http://www.ncrc.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.ncrc.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf). Viitattu 13.2.2012.

**Komulainen, Erkki & Karma, Kai** (2002): Tilastollisen kuvauksen perusteet käyttäytymistieteissä. Toinen, uudistettu laitos. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 25.1.2012. Luettavissa osoitteessa <http://www.helsinki.fi/ktl/julkaisut/tkpk/>.

**Morris James H. & Sherman Daniel J.** (1981): Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal* 1981. Vol 24, No 3, 512 – 526. Luettavissa osoitteessa <http://www.jstor.org/pss/255572>. Viitattu 29.12.2012

**Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna** (2006): KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa osoitteessa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Viitattu 13.2.2012.

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje ja tutkimuskysely

18.1.2012

Hyvä vastaaja,

Olen Mervi Tornberg, hallintotieteiden opiskelija Rovaniemen yliopistosta. Teen tutkintooni liittyvää pro gradu – tutkielmaa, jonka tarkoituksena on selvittää henkilöstövoimavarojen johtamisen motivoivaa vaikutusta työntekijöiden työhönsä sitoutumiseen.

Tutkimuksen on tarkoitus tutkia ilmiötä, organisaation eri tasoja ja ammattiryhmiä vertaillen sekä selvittää onko olemassa mahdollisia maantieteellisiä eroja. Kyselyyn on valittu henkilöstöä tehtaasta, logistiikasta, toimistoista, verstaasta ja myymälöistä myymäläpäälliköt sekä ykkösmyyjät. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään yrityksen toiminnassa. Luotettavan tiedon saamiseksi jokaisen vastaus on tärkeä!

Lomakkeen kysymykset koskevat työntekijän taustatietoja, työtehtäviä ja työorganisaatiota, henkilöstövoimavarojen johtamista, motivaatiota ja sitoutumista. Pääosa kysymyksistä tarjoaa valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajan on valittava omaa tilannetta parhaiten vastaava. Joissakin kohdissa pyydetään kirjoittamaan vastaus sille varattuun tilaan. Kaikki tiedot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja lopulliset tulokset ilmaistaan tilastoina ja numeroina, joista yksittäisen vastaajan tietoja on mahdoton tunnistaa.

Kiittäen ja mukavaa talven jatkoa toivottaen,

Mervi Tornberg

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta



## Liite 2 Kyselylomake

**KYSELYLOMAKE**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, mitä mieltä juuri SINÄ olet työhösi liittyvistä asioista.

## VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

1. Sukupuolesi?
  1. Nainen
  2. Mies
  
2. Syntymävuotesi? (Täydennä oikea vuosiluku) 19\_\_\_\_\_
  
3. Minkä peruskoulutustason olet suorittanut?
  1. en mitään
  2. kansakoulu, kansalaiskoulu
  3. keskikoulu tai peruskoulu
  4. lukio
  
4. Mikä on ammattikoulutuksesi?
  1. ei ammatillista koulutusta
  2. lyhyt ammatillinen kurssi, ammattikurssi tai vastaava
  3. ammattikoulu
  4. opistotason tutkinto (esimerkiksi kauppaopisto, tekn. opisto)
  5. yliopisto- tai korkeakoulututkinto
  6. muu, mikä\_\_\_\_\_
  
5. Millä yrityksen/organisaation toimipisteessä työskentelet? (esimerkiksi myymälä, toimisto, tehdas)
  1. myymälä
  2. tehdas
  3. logistiikka
  4. toimisto
  5. verstaas
  6. muu, mikä\_\_\_\_\_
  
6. Missä päin Suomea asut?
  1. Etelä-Suomi
  2. Länsi-Suomi
  3. Itä-Suomi
  4. Keski-Suomi

## 5. Pohjois-Suomi

## TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖORGANISAATIO

7. Valitse se vaihtoehto, johon katsot kuuluvasi seuraavista henkilöstöryhmistä?

1. esimiesasemassa oleva ylempi toimihenkilö
2. asiantuntijatehtävissä oleva ylempi toimihenkilö
3. muu ylempi toimihenkilö
4. esimiesasemassa oleva alempi toimihenkilö
5. muu alempi toimihenkilö
6. työntekijä

8. Missä tehtävissä katsot pääasiassa työskenteleväsi?

1. johtaja/päällikkötehtävät
2. suunnittelutehtävät
3. markkinointi- tai vienti/ostotehtävät
4. hallinnolliset tehtävät
5. työnjohtotehtävät
6. asiakastehtävät
7. huolto- ja korjaustehtävät
8. asennus-, kokoonpano- ja työstötehtävät
9. tuotantoprosessin ohjaus ja valvontatehtävät
10. tarkastus, kuljetus-, pakkaus-, varasto- ja siivoustehtävät
11. henkilökunnan edustus (esimerkiksi pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu)
12. muu tehtävä, mikä \_\_\_\_\_

9. Onko nykyinen työsuhteesi?

1. toistaiseksi voimassa oleva/ vakituinen
2. määräaikainen/ sijainen

10. Kuinka monta tuntia on säännöllinen työaikasi (normaali) työaikasi ilman ylitöitä?

viikossa \_\_\_\_\_ tuntia tai periodissa/työjaksossa \_\_\_\_\_ tuntia

11. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa? \_\_\_\_\_ vuotta

## 12. Minkä suuntaisia muutoksia työssäsi on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana?

	Huonontunut		Ennallaan	Parantunut	
	paljon	vähän		vähän	paljon
1. Palkkataso	1	2	3	4	5
2. Etenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
3. Työn varmuus	1	2	3	4	5
4. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5
5. Työn itsenäisyys	1	2	3	4	5
6. Työn vastuullisuus	1	2	3	4	5
7. Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
8. Vaikutusmahdollisuus työssä	1	2	3	4	5

## 13. Minkä suuntaisia muutoksia oletat, että työssäsi tapahtuu seuraavan kahden vuoden kuluessa?

	Huonontuvat		Ennallaan	Parantuvat	
	paljon	vähän		vähän	paljon
1. Palkkataso	1	2	3	4	5
2. Etenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
3. Työn varmuus	1	2	3	4	5
4. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3	4	5

5. Työn itsenäisyys	1	2	3	4	5
6. Työn vastuullisuus	1	2	3	4	5
7. Omien tavoitteiden saavuttaminen	1	2	3	4	5
8. Vaikutusmahdollisuus työssä	1	2	3	4	5

## HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMINEN

14. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä alla olevien väittämien kanssa? (Valitse kunkin väitteen vaihtoehdoista se, joka parhaiten kuvaa käsitystäsi)

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minulla on päätäntävaltaa sen suhteen, kuinka työtä tehdään	1	2	3	4	5
2. Minulla on näkemys ja tavoitteet, joka sitouttaa tekemään kovemmin töitä	1	2	3	4	5
3. Minulle annetaan haasteellisia työtehtäviä, joiden avulla on mahdollisuus oppia uusia taitoja	1	2	3	4	5
4. Minulla on tarvittavat taidot työni hoitamiseen	1	2	3	4	5
5. Minun mielipiteitä kunnioitetaan ja arvostetaan ja tämä ilmaistaan avoimesti	1	2	3	4	5

15. Miten suhtaudut työpaikkaan ja työjohtoon ja työyhteisöön?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Olisin hyvin onnellinen, jos voisin työskennellä tässä organisaatiossa eläkkeelle asti	1	2	3	4	5

2.	Tunnen ylpeyttä tekemästani työstä	1	2	3	4	5
3.	Työskentelisin mieluummin jossain toisessa työpaikassa, kuin nykyisessä	1	2	3	4	5
4.	En tunne erityistä kiintymystä työpaikkani kohtaan	1	2	3	4	5
5.	Kieltäytyisin minulle tarjotusta työstä pysyäkseni tässä työpaikassa, vaikka tarjottu palkka olisi merkittävästi suurempi	1	2	3	4	5
6.	Omat ja työnantajani edut ovat pitkälti yhteneviä	1	2	3	4	5
7.	Työpaikkani johto ei ole aidosti kiinnostunut alaistensa mielipiteistä ja näkemyksistä	1	2	3	4	5
8.	Johto tarkastelee työpaikan asioita täysin eri näkökulmasta kuin muu henkilöstö	1	2	3	4	5
9.	Olen ylpeä siitä, että saan työskennellä nykyisessä työpaikassani	1	2	3	4	5
10.	Työpaikkani johto jakaa oikeudenmukaisesti kiitosta ja kritiikkiä alaisille	1	2	3	4	5
11.	Työpaikan johto välittää alaistensa hyvinvoinnista	1	2	3	4	5
12.	Työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja hyvä me henki	1	2	3	4	5
13.	Työpaikalla työt ovat hyvin organisoituja	1	2	3	4	5
14.	Minulla on valtaa vaikuttaa omaan työhöni liittyviin asioihin	1	2	3	4	5
15.	Tunnen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin työpaikan jäseniin	1	2	3	4	5
16.	Työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden	1	2	3	4	5

16. Tässä on väittämiä organisaation johdon suhtautumisesta erilaisiin asioihin?

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Johto ottaa henkilöstön toiveet huomioon työtehtäviä ja työorganisaatiot kehittämisessä	1	2	3	4	5
2. Johto ottaa ensi sijassa huomioon yksilön taloudellisen tuloksen toimintaa kehittäessä	1	2	3	4	5
3. Johdon sanaan voi aina luottaa	1	2	3	4	5
4. Johto ottaa henkilöstön huomioon henkilöstöasioita hoitaessaan	1	2	3	4	5
5. Johto toimii luotettavasti	1	2	3	4	5
6. Johto pitää henkilöstöä tärkeänä	1	2	3	4	5

17. Miten henkilöstöasiat ovat mielestäsi työpaikallasi hoidettu ja huomioitu?

---



---



---



---



---



---

18. Miten henkilöstöasioiden hoitamista tulisi mielestäsi työpaikallasi kehittää?

---



---



---



---



---



---

## MOTIVAATIO

## 19. Miten koet seuraavien vaihtoehtojen vaikuttavan työmotivaatioosi?

	Vähentää työmotivaatiota	Vähentää jonkin verran	Ei juuri lainkaan	Lisää jonkin verran	Lisää työmotivaatio
1. Minulle maksetaan hyvää palkkaa	1	2	3	4	5
2. Saavutuksiani arvostetaan	1	2	3	4	5
3. Nautin työstäni	1	2	3	4	5
4. Minulla on hyvät suhteet työ- kavereihin ja esimieheen	1	2	3	4	5
5. Saan positiivisia kokemuksia työstäni	1	2	3	4	5
6. Saan haastavia työtehtäviä	1	2	3	4	5
7. Saan samaa kohtelua, kuin muut	1	2	3	4	5
8. Olen hyvin sitoutunut nykyiseen työhöni	1	2	3	4	5
9. Kun teen työtäni haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni myös organisaation hyväksy	1	2	3	4	5
10. Esimies-alais-suhteet ovat yleisesti ottaen työpaikallani hyvät	1	2	3	4	5

## 20. Mitkä tekijät mielestäsi lisäävät Sinun työmotivaatiota?

---



---



---

---



---



---



---

21. Mitkä tekijät mielestäsi vähentävät Sinun työmotivaatiota?

---



---



---



---



---



---



---

## SITOUTUMINEN

22. Missä määrin koet alla olevien väittämien vaikuttavan sitoutumiseesi synnyttävinä ja vaikuttavina tekijöinä?

	Vähentää sitoutumista	Vähentää jonkin verran	Ei juuri lainkaan	Lisää jonkin verran	Lisää sitoutumista
1. Mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin ja toteutustapoihin	1	2	3	4	5
2. Itsemääräämisoikeuteen	1	2	3	4	5
3. Tavoitteiden ymmärtäminen ja hyväksyminen	1	2	3	4	5
4. Reilu ja oikeudenmukainen kohtelu	1	2	3	4	5

23. Mitkä alla mainituista tekijöistä mielestäsi huonontavat nykyisessä työssä viihtymistä?



	En osaa sanoa	Ei	Kyllä
1. Työn yksipuolisuus	1	2	3
2. Arvostuksen puute	1	2	3
3. Työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien puute	1	2	3
4. Työajat	1	2	3
5. Epävarmuus työn jatkumisesta	1	2	3
6. Suhteet esimiehiin	1	2	3
7. Asiakkaat	1	2	3
8. Kiire tai työn paljous	1	2	3
9. Palkka	1	2	3
10. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
11. Työjärjestelyt, johtaminen	1	2	3
12. Työpaikan ilmapiiri	1	2	3
13. Etenemismahdollisuuksien puute	1	2	3
14. Kehittymismahdollisuuksien puute	1	2	3

24. Mitkä alla luetelluista tekijöistäsi mielestäsi lisäävät nykyisessä työssä viihtymistä?

	En osaa sanoa	Ei	Kyllä
1. Työn mielenkiintoisuus	1	2	3
2. Työn kiireettömyys	1	2	3
3. Työn itsenäisyys	1	2	3
4. Työn arvostus	1	2	3
5. Työajat	1	2	3
6. Suhteet esimiehiin	1	2	3
7. Asiakkaat	1	2	3
8. Työn vaihtelevuus	1	2	3
9. Palkka	1	2	3
10. Työskentelyolosuhteet	1	2	3
11. Uusien asioiden oppiminen	1	2	3
12. Työpaikan ilmapiiri	1	2	3

13. Uralla etenemismahdollisuudet	1	2	3
14. Vaikutus mahdollisuudet omaan työhön	1	2	3
15. Työolosuhteen varmuus	1	2	3

25. Mitkä tekijät mielestäsi lisäävät Sinun sitoutumista ja työssä pysymistä?

---

---

---

---

---

---

---

26. Mitkä tekijät mielestäsi vähentävät Sinun sitoutumista ja työssä pysymistä?

---

---

---

---

---

---

---

Kiitos vaivannäöstä!

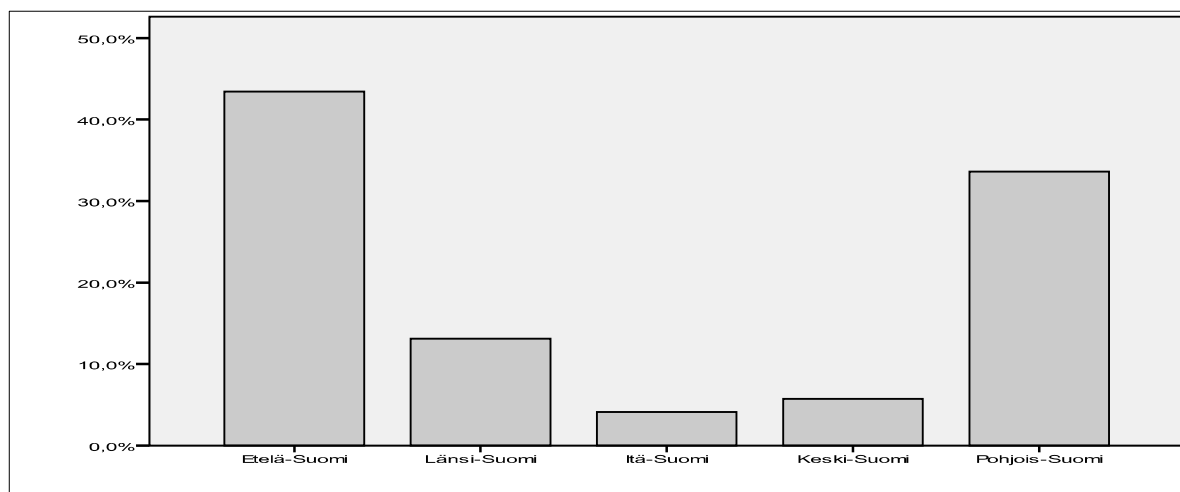
Liite 2. Pro gradu-tutkielmassa viitattujen kvantitatiivisen tutkimusaineiston tuloksia.

**Taulukko 1 Vastaajien sukupuoli jakauma (lkm/%)**

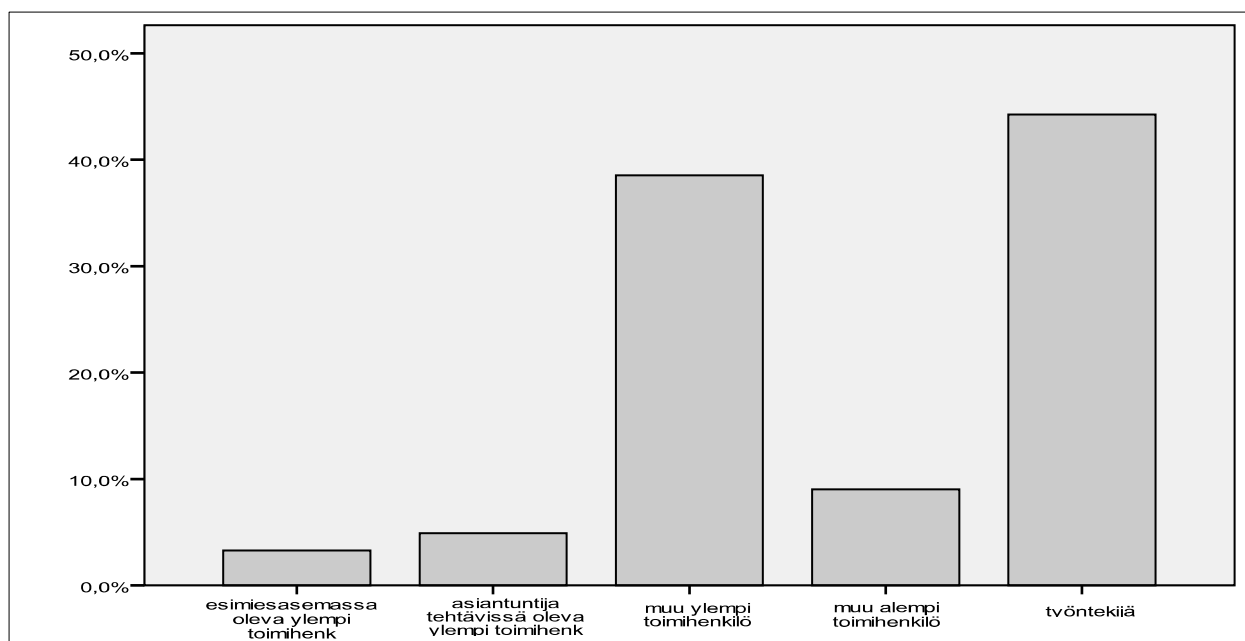
	Lkm	%
nainen	107	88,4
mies	14	11,6
Yhteensä	121	100,0

**Taulukko 2 Vastaajien toimipistejakauma (lkm/%)**

	Lkm	%
myymälä	86	71,1
tehdas	11	9,1
logistiikka	4	3,3
toimisto	18	14,9
verstas	2	1,7
Yhteensä	121	100,0



**Kuvio 1 Vastaajien asuinpaikka jakauma (%)**



**Kuvio 2 Vastaajien henkilöstöryhmäjakauma (%)**

**Taulukko 3 Vastaajien näkemys palkkatason muutoksesta kuluneen kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	Lkm	%
huonontunut paljon	1	,8
huonontunut vähän	5	4,2
ennallaan	49	41,2
parantunut vähän	58	48,7
parantunut paljon	6	5,0
<b>Yhteensä</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

**Taulukko 4 Vastaajien näkemys työnvarmuuden muutoksesta kuluneen kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	Lkm	%
huonontunut paljon	2	1,7
huonontunut vähän	23	19,3
ennallaan	62	52,1
parantunut vähän	16	13,4
parantunut paljon	16	13,4
<b>Yhteensä</b>	<b>119</b>	<b>100,0</b>

**Taulukko 5 Vastaajien jakauma työnvarmuudessa tapahtuvista muutoksista tulevan kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	alle 3 vuotta		4-9 vuotta		yli 10 vuotta	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
huonontuvat paljon	,0	,0	2,0	4,0	,0	,0
huonontuvat vähän	7,0	19,4	13,0	26,0	11,0	39,3
ennallaan	24,0	66,7	27,0	54,0	14,0	50,0
parantuvat vähän	2,0	5,6	6,0	12,0	3,0	10,7
parantuvat paljon	3,0	8,3	2,0	4,0	,0	,0
<b>Total</b>	<b>36,0</b>	<b>100,0</b>	<b>50,0</b>	<b>100,0</b>	<b>28,0</b>	<b>100,0</b>

**Taulukko 6 Vastaajien jakauma työnvarmuudessa tapahtuvista muutoksista tulevan kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	esimies		alainen	
	Lkm	%	Lkm	%
huonontuvat paljon	1,0	1,8	1,0	1,5
huonontuvat vähän	16,0	29,1	16,0	24,6
ennallaan	30,0	54,5	40,0	61,5
parantuvat vähän	6,0	10,9	5,0	7,7
parantuvat paljon	2,0	3,6	3,0	4,6
<b>Total</b>	<b>55,0</b>	<b>100,0</b>	<b>65,0</b>	<b>100,0</b>

**Taulukko 7 Vastaajien jakauma työnvarmuudessa tapahtuvista muutoksista tulevan kahden vuoden aikana (lkm/%)**

	alle 25 vuotiaat		26-35 vuotta		36-45 vuotta		yli 45 vuotiaat	
	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%	Lkm	%
huonontuvat paljon	,0	,0	1,0	2,6	1,0	2,9	,0	,0
huonontuvat vähän	3,0	14,3	9,0	23,1	10,0	28,6	10,0	40,0
ennallaan	15,0	71,4	24,0	61,5	19,0	54,3	12,0	48,0
parantuvat vähän	3,0	14,3	3,0	7,7	3,0	8,6	2,0	8,0
parantuvat paljon	,0	,0	2,0	5,1	2,0	5,7	1,0	4,0
<b>Total</b>	<b>21,0</b>	<b>100,0</b>	<b>39,0</b>	<b>100,0</b>	<b>35,0</b>	<b>100,0</b>	<b>25,0</b>	<b>100,0</b>

### Liite 3. Faktorianalyysi suhtautumisesta työpaikkaan, työjohtoon ja työyhteisöön

Faktorianalyysi suhtautumiseen työpaikkaan, työjohtoon ja työyhteisöön vaikuttavista väittä-  
mistä, joista muodostettiin summamuuttujat.

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,894
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	972,997
	df	120
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
suhtautuminen onnellisuus	1,000	,700
suhtautuminen ylpeys	1,000	,772
suhtautuminen muu työpaikka	1,000	,703
suhtautuminen kiintymys	1,000	,745
suhtautuminen kieltäytyminen	1,000	,695
suhtautuminen yhteiset edut	1,000	,578
suhtautuminen aito kiinnostus	1,000	,750
suhtautuminen työpaikan asiat	1,000	,721
suhtautuminen nykyinen työ	1,000	,802
suhtautuminen oikeudenmukai- suus	1,000	,570
suhtautuminen hyvinvointi	1,000	,711
suhtautuminen avoin ilmapiiri	1,000	,776
suhtautuminen työn organisoin- ti	1,000	,707
suhtautuminen vaikutusvalta	1,000	,374
suhtautuminen yhteenkuulu- vuus	1,000	,744
suhtautuminen vähän työnteki- jöitä	1,000	,668

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	7,248	45,302	45,302	7,248	45,302	45,302
2	1,362	8,511	53,813	1,362	8,511	53,813	3,919
3	1,221	7,633	61,446	1,221	7,633	61,446	3,383
4	1,182	7,388	68,834	1,182	7,388	68,834	3,869
5	,830	5,189	74,024				
6	,720	4,500	78,524				
7	,611	3,819	82,343				
8	,491	3,069	85,411				
9	,422	2,635	88,046				
10	,391	2,443	90,490				
11	,366	2,289	92,778				
12	,288	1,799	94,578				
13	,263	1,646	96,224				
14	,229	1,431	97,654				
15	,208	1,301	98,955				
16	,167	1,045	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.



**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
suhtautuminen onnellisuus	,889			
suhtautuminen ylpeys	,864			
suhtautuminen muu työpaikka	-,791			
suhtautuminen nykyinen työ	,754			
suhtautuminen kiintymys	-,646			-,369
suhtautuminen vähän työntekijöitä		,832	-,305	
suhtautuminen työpaikan asiat		,679	,318	,314
suhtautuminen aito kiinnostus		,629		
suhtautuminen hyvinvointi		-,493		
suhtautuminen vaikutusvalta		-,445		
suhtautuminen kieltäytyminen			-,844	
suhtautuminen yhteiset edut			-,672	
suhtautuminen oikeudenmukaisuus			-,326	
suhtautuminen yhteenkuuluvuus				,823
suhtautuminen avoin ilmapiiri				,733
suhtautuminen työn organisointi			-,430	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 12 iterations.

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2	3	4
1	1,000	-,390	-,386	,388
2	-,390	1,000	,241	-,303
3	-,386	,241	1,000	-,219
4	,388	-,303	-,219	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

**Taulukko 1 Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja suhtautuminen työpaikkaan**

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha		
Based on Standardized Items		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,894	,900	5

**Taulukko 11 Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja suhtautuminen työpaikan johtoa kohtaan**

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha		
Based on Standardized Items		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,829	,828	4

**Taulukko 12 Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja suhtautuminen työyhteisöön**

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha		
Based on Standardized Items		
Cronbach's Alpha	Standardized Items	N of Items
,807	,807	3

## Liite 4 Faktorianalyysi työmotivaatioon vaikuttavista väittämistä

Faktorianalyysi työmotivaatioon vaikuttavista väittämistä, joista muodostettiin summamuuttuja.

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	600,061
	df	45
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
vaikutus motivaatio palkka	1,000	,800
vaikutus motivaatio arvostus	1,000	,780
vaikutus motivaatio suhteet	1,000	,588
vaikutus motivaatio nautin työstäni	1,000	,710
vaikutus motivaatio positiiviset kokemukset	1,000	,742
vaikutus motivaatio sama kohtelu	1,000	,404
vaikutus motivaatio haasteet	1,000	,576
vaikutus motivaatio oma panos org hyväksi	1,000	,631
vaikutus motivaatio sitoutuminen	1,000	,583
vaikutus motivaatio yleiset esimies-alaisuudet	1,000	,551

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues						Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total		
	1	5,301	53,008	53,008	5,301	53,008	53,008	5,071	
2	1,064	10,641	63,649	1,064	10,641	63,649	2,500		
3	,731	7,309	70,958						
4	,679	6,786	77,744						
5	,532	5,319	83,063						
6	,530	5,303	88,366						
7	,376	3,759	92,125						
8	,336	3,363	95,488						
9	,268	2,676	98,164						
10	,184	1,836	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component	
	1	2
vaikutus motivaatio positiiviset kokemukset	,860	
vaikutus motivaatio nautin työstäni	,842	
vaikutus motivaatio haasteet	,757	
vaikutus motivaatio sitoutumi- nen	,755	
vaikutus motivaatio suhteet	,749	
vaikutus motivaatio arvostus	,737	,486
vaikutus motivaatio yleiset esimies-alaissuhteet	,708	
vaikutus motivaatio oma panos	,645	-,463
org hyväksi		
vaikutus motivaatio sama koh- telu	,635	
vaikutus motivaatio palkka	,531	,719

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

<b>Component Correlation Matrix</b>		
Component	1	2
1	1,000	,377
2	,377	1,000

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

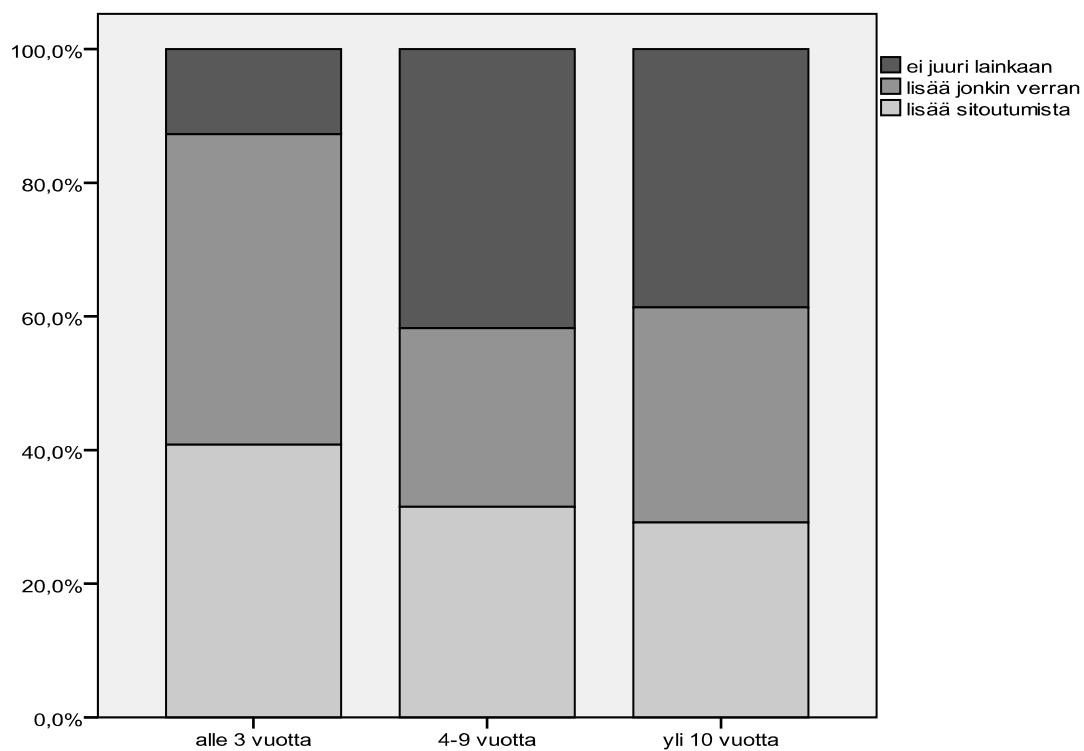
Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

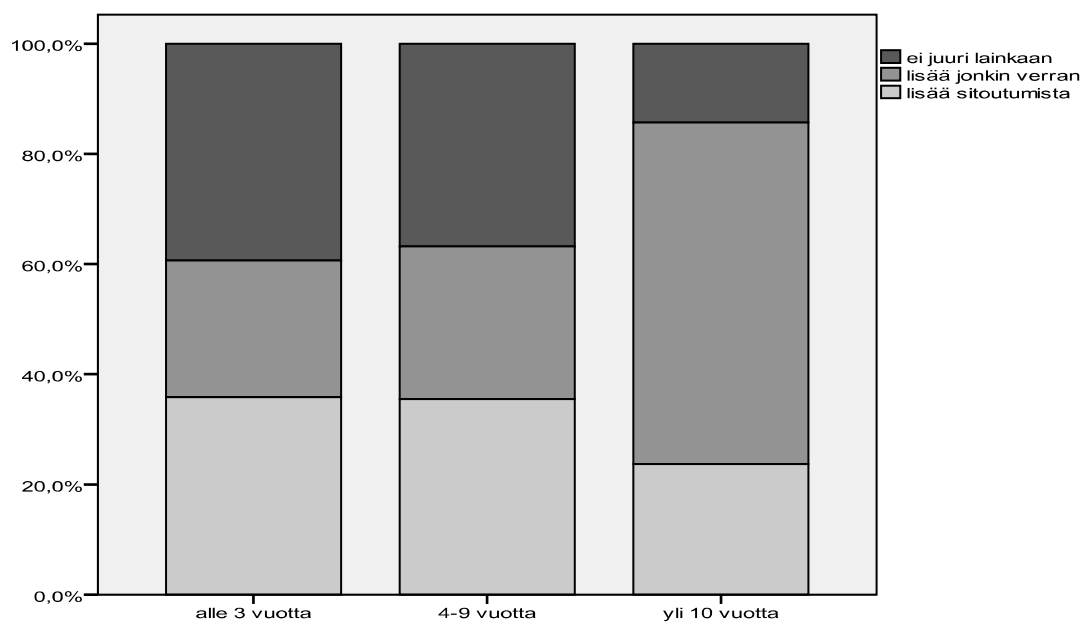
**Taulukko 1 Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja sisäiset motivaatio tekijät**

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha		
Based on Standardized Items		
Cronbach's Alpha	ardized Items	N of Items
,897	,901	9

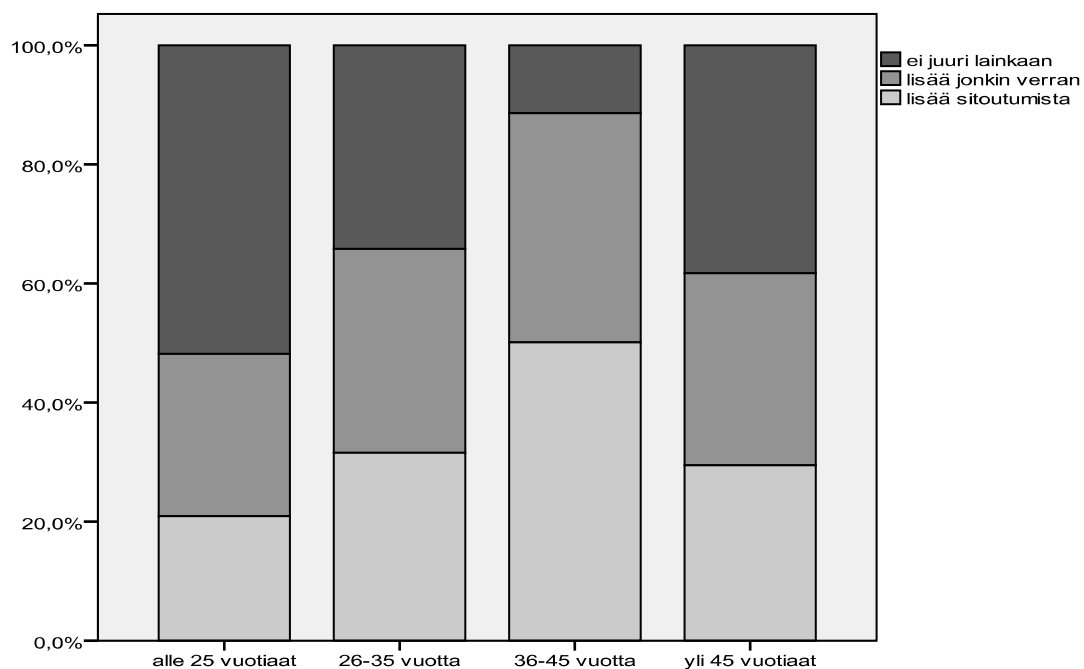
## Liite 5 Sitoutumista lisääviä ja synnyttäviä tekijöitä



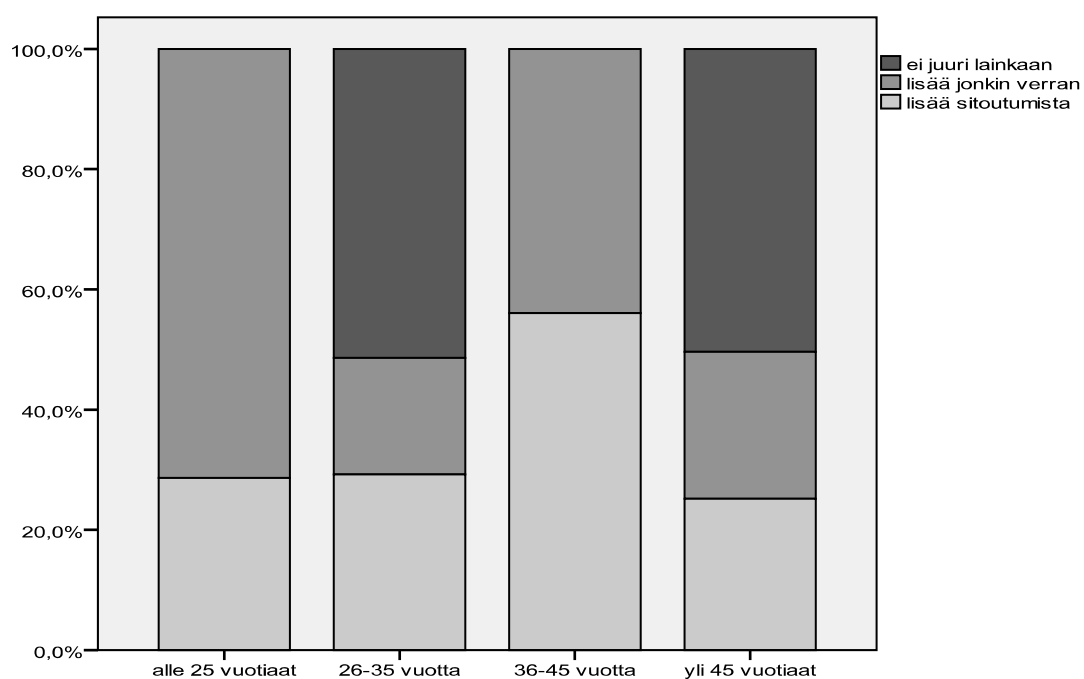
Kuvio 1 Vastaajien näkemys vaikutusmahdollisuuksien vaikutuksesta sitoutumiseen (%)



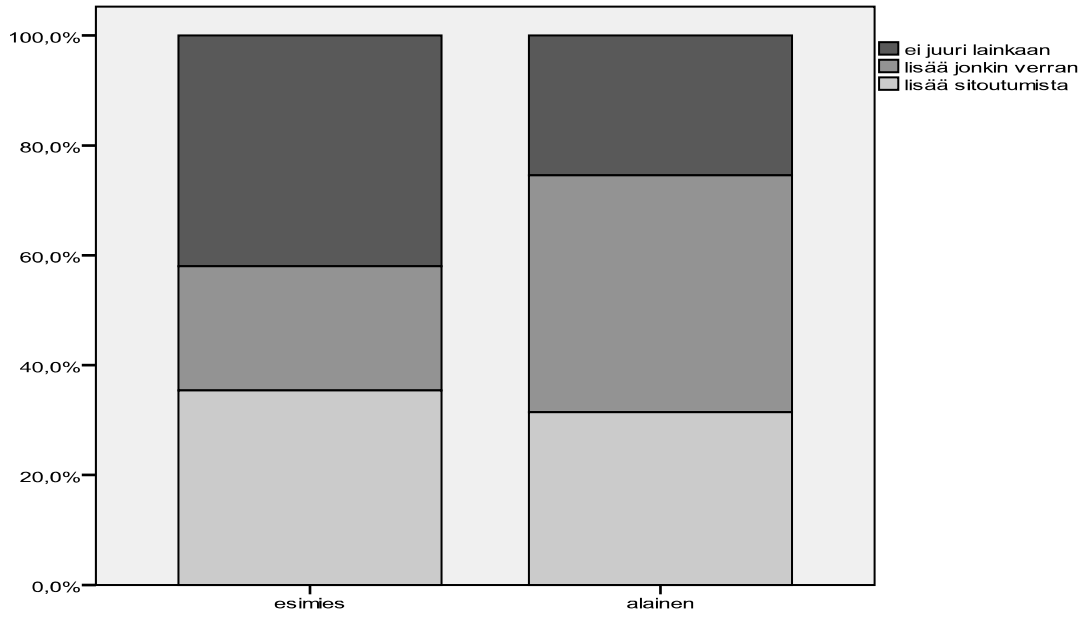
Kuvio 2 Vastaajien näkemys itsemääräämisoikeuden vaikutuksesta sitoutumiseen (%)



**Kuvio 3 Vastaajien näkemys tavoitteiden ymmärtämisen ja hyväksymisen vaikutuksesta sitoutumiseen (%)**



**Kuvio 4 Vastaajien näkemys reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkityksestä sitoutumiseen ikäryhmittäin vertaillen (%)**



**Kuvio 5** Vastaajien näkemys reilun ja oikeudenmukaisen kohtelun merkityksestä sitoutumiseen esimiehiä ja alaisia vertailtaessa (%)



## Liite 6 Faktorianalyysi työssä viihtymistä huonontavista tekijöistä

Faktorianalyysi työssä viihtymiseen huonontavasti vaikuttavista väittämistä, joista muodostettiin summamuuttujat.

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,813
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	603,359
	df	91
	Sig.	,000

<b>Communalities</b>		
	Initial	Extraction
Lhuonviiht.keh	1,000	,759
Lhuonviiht.eten	1,000	,779
Lhuonviiht.ilmap	1,000	,606
Lhuonviiht.joht	1,000	,478
Lhuonviiht.olosuht	1,000	,496
Lhuonviiht.palk	1,000	,390
Lhuonviiht.kiire	1,000	,498
Lhuonviiht.as	1,000	,461
Lhuonviiht.suhte	1,000	,694
Lhuonviiht.epäv	1,000	,627
Lhuonviiht.työa	1,000	,401
Lhuonviiht.vaik	1,000	,492
Lhuonviiht.arv	1,000	,603
Lhuonviiht.yksip	1,000	,473

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings <sup>a</sup>
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
	1	4,998	35,698	35,698	4,998	35,698	35,698
2	1,652	11,802	47,499	1,652	11,802	47,499	3,748
3	1,107	7,908	55,407	1,107	7,908	55,407	1,309
4	,993	7,096	62,504				
5	,929	6,633	69,137				
6	,824	5,884	75,021				
7	,713	5,093	80,114				
8	,604	4,313	84,427				
9	,521	3,721	88,147				
10	,454	3,241	91,389				
11	,418	2,982	94,371				
12	,395	2,819	97,189				
13	,216	1,542	98,731				
14	,178	1,269	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

**Pattern Matrix<sup>a</sup>**

	Component		
	1	2	3
Lhuonviiht.suhte	,772		
Lhuonviiht.ilmap	,709		
Lhuonviiht.as	,698		
Lhuonviiht.työa	,665		
Lhuonviiht.joht	,596		
Lhuonviiht.olosuht	,571		
Lhuonviiht.keh		,879	
Lhuonviiht.eten		,836	,320
Lhuonviiht.palk		,623	
Lhuonviiht.arv		,554	
Lhuonviiht.vaik	,316	,508	
Lhuonviiht.yksip		,480	
Lhuonviiht.epäv	,334		,668
Lhuonviiht.kiire			-,579

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2	3
1	1,000	,357	-,108
2	,357	1,000	-,067
3	-,108	-,067	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

### Taulukko 1 Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja työviihtyvyyteen vaikuttavat ulkoiset tekijät

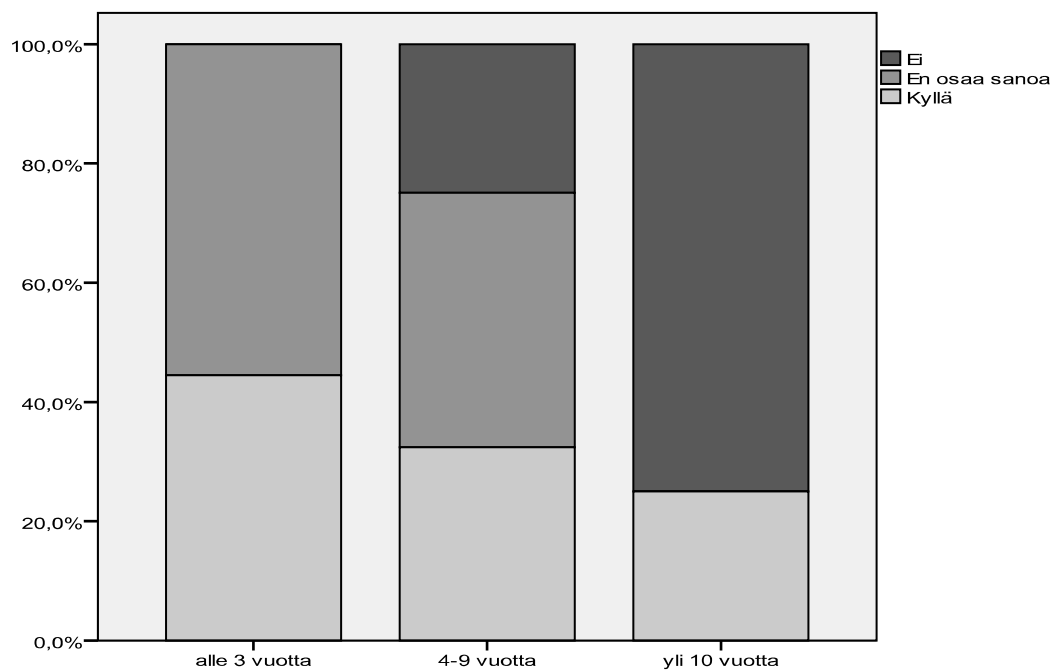
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Based on Standardized Items	N of Items
,799	,799	6

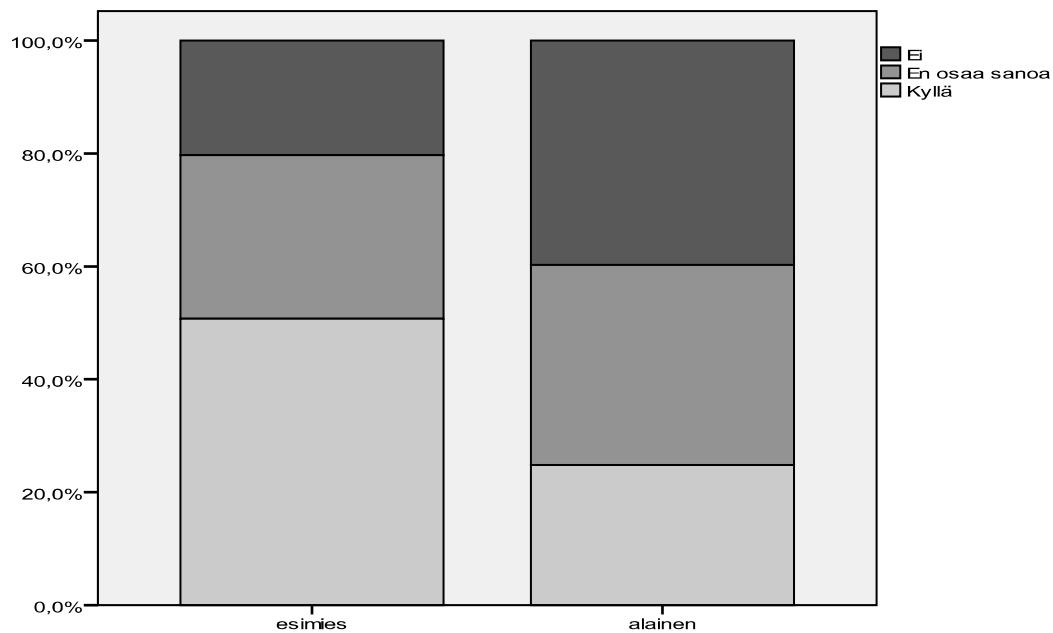
**Taulukko 2** Reabiliteetti kerroin Cronbachin Alpha muuttuja työviihtyvyyteen vaikuttavat sisäiset tekijät

<b>Reliability Statistics</b>		
Cronbach's Alpha		
Based on Stand-		
Cronbach's Alpha	ardized Items	N of Items
,802	,802	5

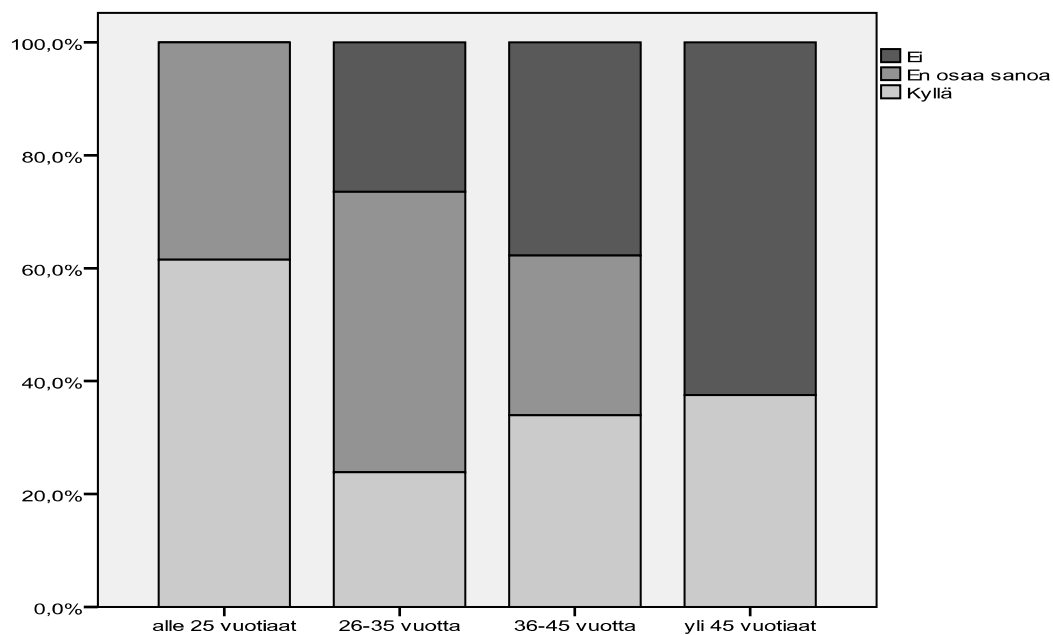
## Liite 7 Työhön sitoutuneisuutta lisääviä tekijöitä



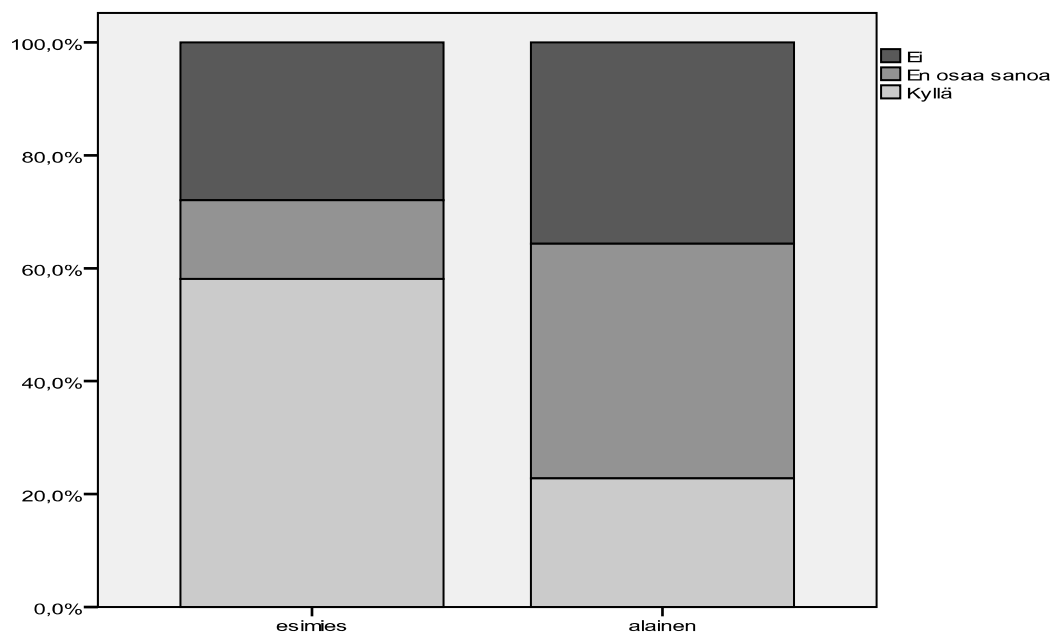
Kuvio 1 Vastaajien näkemys työn mielenkiinnon vaikutuksesta heidän työssä viihtymiseen



Kuvio 2 Vastaajien näkemys työn mielenkiinnon merkityksestä heidän työssä viihtymiseen



**Kuvio 3 Vastaajien näkemys työpaikan ilmapiirin vaikutuksesta heidän työihtiyytyteen**



**Kuvio 4 Vastaajien näkemys työpaikan ilmapiirin vaikutuksesta heidän työssä viihtyvyyteen**