



## **MARKETKAUPAN ALAN PITOVOIMAN KEHITTÄMINEN**

Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden näkökulmat

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Maiju Syvänperä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Noora Heino

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Maiju Syvänperä

### **Marketkaupan alan pitovoiman kehittäminen – työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden näkökulmat**

Tuotantotalouden diplomityö

2023

102 sivua, 13 kuvaa, 11 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Noora Heino

Avainsanat: Pitovoima, sitoutuminen, työn merkityksellisyys, psykologinen omistajuus, marketkauppa, kaupan ala

Ikäluokkien pienentyessä kilpailu työvoimasta kiristyy monella toimialalla. Vetovoiman lisäksi toimialan tulevaisuuden menestyksen ratkaisee alan pitovoima, eli kyky pitää kiinni osaajistaan. Erityisesti pitovoimahaasteet koskettavat matalapalkkaisia toimialoja, kuten esimerkiksi marketkauppaa.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan marketkaupan alan pitovoiman kehittämistä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teoreettisista tarkastelunäkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena on luoda marketkaupan alan työnantajille malli, jonka avulla alan pitovoimaa on mahdollista kehittää. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena survey-tutkimuksena yhden työnantajan marketkaupan henkilöstölle. Tutkimuskyselyssä kartoitetaan työntekijöiden taustamuuttujia, työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia sekä alanvaihtoaikomuksia.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että yksilön työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemukset tukevat yksilön sitoutumista työhönsä ja näin ollen parantavat alan pitovoimaa. Tutkimustulosten perusteella erityisesti työn merkityksellisyyden kokemuksesta vahvistava itsensä toteuttaminen osoittautuu keskeiseksi elementiksi pitovoiman kannalta. Lisäksi datalähtöisestä analyysistä nousee uutena tarkastelunäkökulmana esille työn imu pitovoiman selittäjänä.

Tutkimustulosten perusteella marketkaupan alan työnantajille luotu alan pitovoiman kehittämismalli määrittelee esimerkiksi työsuhteen reunaehdot, jotka tarjoamalla työnantaja voi konkreettisesti tukea alan pitovoimaa. Malli esittää myös itsensä toteuttamisen ja työn imun kokemusten mahdollistamista marketkaupan pitovoiman edistämiseksi.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Maiju Syvänperä

### **Developing market trade’s employee retention – aspects of meaning of work and psychological ownership**

Master’s thesis in Industrial Engineering and Management

2023

102 pages, 13 figures, 11 tables and 2 appendices

Examiners: Professor Timo Pihkala and Post-doctoral Researcher Noora Heino

Keywords: Employee retention, commitment, meaning of work, psychological ownership, market trade, retail sector

As generations are getting smaller, competition for labor is getting tougher in many industries. In addition to attraction, the industry's future success is determined by the industry's employee retention, i.e., the ability to hold on to its talent. Employee retention challenges affect especially low-wage industries, such as market trade.

This study examines development of employee retention of the market trade industry. The phenomenon is examined from theoretical viewpoints of meaning of work and psychological ownership. The goal of the study is to create a model for employers in the market trade industry, which makes it possible to develop employee retention of the industry. The research is carried out as a quantitative survey for one employer’s staff in market trade.

The research results show that individual's experiences of meaning of work and psychological ownership support the individual's commitment to their work and thus improve employee retention in the field. Based on the research results, self-realization turns out to be a key element in terms of employee retention. In addition, work absorption emerges from the data-driven analysis as a new perspective to explain the employee retention of the field.

Employee retention development model for the market trade's employers is created based on the research results. The development model defines, for example, the boundary conditions of the employment relationship. By providing the boundary conditions the employer can concretely support the employee retention of the industry. The model also presents enabling experiences of self-realization and job absorption to promote retention in market trade.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja konteksti .....	8
1.2	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	10
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	12
2	Tutkimuksen tietoperusta .....	13
2.1	Työn pitovoima .....	13
2.2	Työhön sitoutuminen .....	15
2.3	Työn merkityksellisyys .....	18
2.3.1	Merkityksellisyystutkimuksen taustaa .....	18
2.3.2	Merkityksellisyyden kokemuksen syntyminen .....	20
2.3.3	Työn merkityksellisyyden mittaaminen .....	23
2.3.4	Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen .....	26
2.4	Psykologinen omistajuus .....	28
2.4.1	Omistajuuden ilmenemismuodot .....	28
2.4.2	Psykologisen omistajuuden syntyminen .....	29
2.4.3	Psykologinen omistajuus työyhteisössä .....	32
2.4.4	Psykologinen omistajuus ja työhön sitoutuminen .....	33
2.5	Tietoperustan yhteenveto ja hypoteesit .....	34
3	Tutkimuksen toteuttaminen .....	40
3.1	Marketkauppa tutkimuskontekstina .....	40
3.2	Tutkimusstrategia .....	42
3.2.1	Survey-tutkimusmenetelmä .....	45

3.2.2	Tutkimuskyselyn laatiminen .....	45
3.2.3	Aineiston hankkiminen .....	49
3.2.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	51
4	Tutkimustulokset .....	54
4.1	Vastaajien kuvaus.....	54
4.2	Pitovoimaan vaikuttavat tekijät teorialähtöisillä mittareilla .....	57
4.3	Pitovoimaan vaikuttavat tekijät datalähtöisillä mittareilla.....	67
5	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	77
5.1	Yhteenveto .....	77
5.2	Johtopäätökset.....	81
5.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	85
5.4	Tutkimuksen laadun arviointi .....	86
	Lähteet .....	89

## Liitteet

Liite 1. Tutkimuskyselylomake

Liite 2. Tutkimuskyselyn saatekirje

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuskysymykset

Kuva 2: Alkuperäinen työn ominaisuuksien malli

Kuva 3: Kattava merkityksellisen työn malli

Kuva 4: Neljä keskeistä reittiä merkitykselliseen työhön: teoreettinen viitekehys

Kuva 5: Psykologiseen omistajuuteen pohjautuva versio työn ominaisuuksien mallista

Kuva 6: Yhteenveto työn merkityksellisyyden elementeistä teorioiden pohjalta

Kuva 7: Yhteenveto psykologisen omistajuuden elementeistä teorioiden pohjalta

Kuva 8: Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden suhde työhön sitoutumiseen ja alan pitovoimaan

Kuva 9: Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden yhtymäkohdat

Kuva 10: Tutkimuksen sijoittuminen tutkimusotteiden viitekehukseen

Kuva 11: Tutkimusväittämistä muodostettujen teoria- ja datalähtöisten summamuuttujien yhteenveto

Kuva 12: Hypoteesien paikkaansa pitävyys tutkimustulosten perusteella

Kuva 13: Pitovoiman kehittämismalli marketkaupan alan työnantajille

## Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Tutkimusväittämissä sovellettavat pääasialliset lähteet

Taulukko 2: Vastaajien kuvaus

Taulukko 3: Tutkimusväittämät vastausten keskiarvon mukaisessa laskevassa järjestyksessä

Taulukko 4: Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemukset – taustamuuttuja-analyysi

Taulukko 5: Alanvaihtoaikomukset – varianssianalyysi teorialähtöisillä summamuuttujilla

Taulukko 6: Marketkaupan alan pitovoima – regressioanalyysi teorialähtöisillä summamuuttujilla

Taulukko 7: Alanvaihtoaikomukset – taustamuuttuja-analyysi

Taulukko 8: Tutkimusväittämät – faktorianalyysi

Taulukko 9: Tutkimusdatan pohjalta muodostetut summamuuttujat – taustamuuttuja-analyysi

Taulukko 10: Alanvaihtoaikomukset – varianssianalyysi datalähtöisillä summamuuttujilla

Taulukko 11: Marketkaupan alan pitovoima – regressioanalyysi datalähtöisillä summamuuttujilla

# 1 Johdanto

Johdanto-osuudessa kerrotaan, miksi ja miten tutkimus on tehty. Alaluvussa 1.1 esitellään tutkimuksen tausta ja konteksti. Alaluvussa 1.2 selitetään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet, kuten pitovoima, työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus. Tutkimukselle keskeisimmät asiat, eli tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset määritellään kokonaisuudessaan luvussa 1.3.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja konteksti

Tässä tuotantotalouden diplomityössä tutkitaan marketkaupan työntekijän työn merkityksellisuuden ja psykologisen omistajuuden kokemusten vaikutuksia marketkaupan alan pitovoimaan. Tutkimuksessa selvitetään kvantitatiivisen tutkimuskyselyn avulla, miten yksilön työn merkityksellisuuden ja psykologisen omistajuuden kokemukset vaikuttavat alan pitovoimaan. Vaikutuksia selvittämällä laaditaan marketkaupan työnantajille malli, jonka avulla työn merkityksellisuuden ja psykologisen omistajuuden kokemusten edellytykset ovat todennäköisimmin olemassa. Työn merkityksellisuuden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia vahvistamalla pyritään kehittämään marketkaupan alan pitovoimaa. Tulosten perusteella nostetaan esille konkreettisia toimenpiteitä, joilla marketkaupan työnantaja voi tukea työntekijän työn merkityksellisuuden kokemusta tai psykologista omistajuutta.

Tutkimuksen aihe nousee tutkijan vähittäiskaupan työntekijä- ja esihenkilötaustasta sekä lukuisista keskusteluista liiketoiminnan opettajien ja aikuisopiskelijoiden sekä marketkaupan alan työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa. Keskusteluista marketkaupan eri sidosryhmien kanssa tulee säännöllisesti esille kokemus siitä, että kaupan ala on monelle työntekijälle niin sanotusti läpikulkuala. Tämä tarkoittaa sitä, että kaupan työtä tehdään välivaiheena, kun ollaan matkalla kohti muita ammatillisia unelmia. Läpikulkualamielikuvasta huolimatta kauppa on Suomen suurin toimiala työllisten määrällä mitattuna. Vähittäis-, tukku- ja auto-kauppa työllistää yli 290.000 henkilöä, joista suurin osa työskentelee vähittäiskaupassa päivittäistavarakaupan parissa. (Kaupan liitto ry 2022a.)



Vuoden 2019 lopussa alkaneen koronaviruspandemian myötä vähittäiskaupan merkitys yhteiskunnan tärkeänä tukipilarina korostui. Marketkaupan työntekijät eivät voineet monien muiden ammattiryhmien tavoin siirtyä pahimpina pandemia-aikoina etätöihin, vaan varmistivat osaltaan suomalaisten arjen jatkuvuuden omalla työllään. Poikkeustilanteessa marketkaupan työn merkityksellisyys niin mediassa kuin organisaatioiden omissa henkilöstötutkimuksissakin (Thusberg 2022) korostui. Toisaalta koronapandemian jälkeen normaaliaikaan palatessa heräsi kuitenkin kysymys, kuinka merkityksellisyyden kokemus saataisiin pysymään yllä. Selvittämällä marketkaupan työntekijän työn merkityksellisyyteen ja psykologiseen omistajuuteen vaikuttavia tekijöitä, voi alan työnantaja osaltaan tukea työntekijöidensä sitoutumista alaan ja organisaatioon, jossa he työskentelevät. Kaupan alan työnantajille on tärkeää pystyä sitouttamaan henkilöstönsä eli lisäämään alan pitovoimaa, jotta he pystyvät varmistamaan osaavan työvoiman saatavuuden myös tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä suuren vähittäiskaupan toimijan (myöh. ”Yhteistyökumppani”) kanssa. Tutkimusta varten ei laadittu varsinaista toimeksiantosopimusta Yhteistyökumppanin kanssa, mutta sovittiin vapaamuotoisemmasta yhteistyöstä tutkimuksen toteutuksen suhteen. Yhteistyökumppanin edustajien toiveita ja ajatuksia tutkimuskysymysten ja -näkökulmien suhteen kuultiin ja vastaavasti Yhteistyökumppanilta mahdollisesti muun muassa tutkimusaineiston keräämisen marketkaupan henkilöstöltään. Tutkimusaiheesta käytiin keskustelua Yhteistyökumppanin henkilöstöjohtajan sekä Kaupan liiton työmarkkinajohtajan kanssa. He molemmat antoivat tukensa tutkimuksen aiheelle ja korostivat juuri tutkimuksen marketkauppaan kohdistamisen tärkeyttä. Kaupan työnantajana Yhteistyökumppani toivoi tutkimukselta konkreettisia asioita, joita työnantaja voi tehdä merkityksellisyyden kokemuksen tukemiseksi (Thusberg 2022). Kaupan liitosta puolestaan tuotiin esille näkökulma kaupan alan työvoimapulasta ja työhyvinvointiin, motivointiin ja sitouttamiseen panostamisen olennaisuudesta (Lavikkala 2022). Nämä kommentit vahvistivat tutkijan ajatusta siitä, että tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä marketkaupalle.

Tutkimus asemoituu vahvasti yrityskenttään. Lisäksi tutkimuksessa sivutaan osaltaan psykologian aihepiirejä esimerkiksi psykologista omistajuutta selvitettäessä. Työn merkityksellisyys on ollut suosittu tutkimusaihe erityisesti vuoden 2010 jälkeen. Marketkauppakontekstissa työn merkityksellisyyttä on tutkinut esimerkiksi Perttula (2019), psykologista omistajuutta puolestaan Jussila (2003). Sekä Perttulan (2019) että Jussilan (2003) opinnäytetöissä toimeksiantajaorganisaatiolla on keskeinen rooli. Tämä tutkimus poikkeaa kahdesta edellä

mainitusta siten, ettei Yhteistyökumppani ole organisaationa keskeinen tutkimustuloksille. Yhteistyökumppani tarjosi tutkimukselle aineistonkeruumahdollisuuden, mutta yhtä lailla tutkimus olisi voitu toteuttaa myös yhteistyössä muiden marketkaupan toimijoiden kanssa. Tutkimukselle keskeistä on löytää marketkaupan alaan yleisesti sovellettavia muuttujia. Toisaalta tutkimuksessa pyritään myös yhdistämään työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden elementtejä soveltuvin osin ja löytämään näistä molemmista marketkaupan pitovoimaa selittäviä tekijöitä.

Kaiken kaikkiaan työn pitovoima on ollut vahvasti esillä kaupan alan sidosryhmien keskusteluissa eri foorumeilla viime vuosina. Työikäisten määrän pienentyessä väestön ikääntymisen myötä tulee kullakin toimialalla miettiä, kuinka taataan parhaiden osaajien saatavuus nyt ja tulevaisuudessa. Kaupan alalla suurimpana haasteena ei ole ollut alan vetovoima, sillä jopa joka viides työssäkäyvä alle 25-vuotias nuori työskentelee kaupan alalla (Kaupan liitto 2022b). Vetovoiman sijaan kaupan alalla tulee ratkaista pitovoimaongelma eli se, kuinka osaajat saadaan jäämään alalle. Tämä asia on keskeistä selvittää marketkaupan alan tulevaisuuden osaajatarpeen näkökulmasta, mutta suurin polte asian tutkimiseen tulee tutkijan omasta kiinnostuksesta alan pitovoimatekijöiden selvittämiseksi ja kehittämiseksi.

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tässä tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat muiden muassa *työn pitovoima*, *työn merkityksellisyys*, *psykologinen omistajuus* ja *marketkauppa*. Veto- ja pitovoima ovat nousseet käsitteinä pinnalle 2020-luvulla, kun monilla aloilla on havahduttu työvoimapulaan. Alan vetovoimalla tarkoitetaan yleensä sitä, että alalle riittää hakeutujia ja ammattitaitoisia tekijöitä. Pitovoima puolestaan tarkoittaa yleisellä tasolla sitä, että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä eivätkä harkitse alanvaihtoa. Zineldin (2000) on määritellyt pitovoiman tarkoittavan työntekijät sitoumusta jatkaa yhteistyötä työnantajaorganisaation kanssa meneillään olevan käytännön mukaisesti. Tässä tutkimuksessa toimialan pitovoimalla tarkoitetaan alan mahdollisuuksia pitää kiinni ammattitaitoisista työntekijöistään.

Työn merkityksellisyydestä on käytetty vaihtelevia englanninkielisiä termejä, esimerkiksi *meaningfulness*, *meaning of work* tai *meaningfulness of work*. Tässä tutkimuksessa käytetään kattavasti suomenkielistä termiä *työn merkityksellisyys*. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yksilön käsitystä siitä, että hän kokee tekevänsä tärkeää,

tarkoituksenmukaista ja merkitsevää työtä (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010). Psykologisella omistajuudella puolestaan tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että yksilö kokee työnsä ”omakseen” ilman, että omistaa työtään juridisesti (Dittmar 1992).

Tutkimus sijoittuu vähittäiskaupan toimialalle, tarkemmin marketkauppaan. Yleensä vähittäiskaupan ala jaetaan päivittäis- ja käyttötavarakauppaan. Päivittäistavaroihin luetaan muun muassa elintarvikkeet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka ja käyttötavaroihin puolestaan esimerkiksi vaatteet, kodintekstiilit tai urheiluvälineet. Marketiksi kutsutaan päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa myymälää. Tässä tapauksessa tutkimuksessa on keskeistä selvittää yleiskielellä ”markettien” työntekijöiden kokemuksia. Marketkauppaan katsotaan kuuluvaksi lähikaupat (esimerkiksi K-Market, Sale, Alepa tai M-Market), marketit (esimerkiksi LIDL, S-Market tai K-Supermarket) sekä hypermarketit (esimerkiksi Minimani, Prisma tai K-Citymarket).

Usein vähittäiskaupassa käytettävä päivittäis- ja käyttötavarajaottelu ei toimi tässä tutkimuksessa, sillä hypermarketeissa myydään sekä päivittäis- että käyttötavaroita. Tässä tutkimuksessa ei ole perusteltua sulkea hypermarkettien käyttötavaraosastojen työntekijöitä tutkimusotoksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa käytetään käsitettä ”marketkauppa”, jotta tutkimukseen voidaan sisällyttää vähittäiskaupassa päivittäis- ja käyttötavaraosastolla työskentelevät työntekijät. Vähittäiskauppa olisi käsitteenä turhan lakea sisältäen esimerkiksi erikoismyymälät ja teknisen kaupan. Tutkimuksessa käytettävällä marketkauppa-termillä tarkoitetaan siis pääasiassa päivittäistavarakauppaan painottuvia, eri kokoisia markettoimijoita.

Tutkimuksessa käytettävistä käsitteistä on useita erilaisia määritelmiä riippuen käytettävästä lähteestä. Käsitteiden vaihtoehtoisten määritelmien esittelyä tärkeämpää on ymmärtää, mitä kyseisillä käsitteillä tarkoitetaan juuri tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ja sitä, miten ne nähdään tämän tutkimuksen kontekstissa, avataan perusteellisemmin luvussa kaksi ja kolme. Pitovoiman käsitettä ja työhön sitoutumista kuvataan luvussa kaksi. Luvussa kaksi perehdytään lisäksi työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioihin. Marketkauppaa toimialana kuvataan puolestaan luvussa kolme.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kuinka marketkaupan alan pitovoimaa olisi mahdollista kehittää. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään selvittämällä marketkaupan työntekijöiden työhön sitoutumista sekä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia. Muun muassa työsuhteen reunaehdot ja yksilön taustamuuttujia selvittämällä pyritään muodostamaan käsitys siitä, mitkä asiat tukevat marketkaupan työntekijän työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia. Tutkimusaineiston perusteella pyritään löytämään selitys sille, kuinka marketkaupan alan työnantaja voi edistää työntekijän työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksen syntymistä ja siten vaikuttaa positiivisesti alan pitovoimaan. Tutkimuskysymykset esitetään kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on yksinkertaistettuna ”*Kuinka lisätä marketkaupan alan pitovoimaa?*” Apukysymyksinä toimivat ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän työn merkityksellisyyden kokemusta?*” ja ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän psykologisen omistajuuden kokemusta?*” Näihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia tutkimuksen empiirisellä osuudella, jonka toteuttamista esitellään luvussa kolme. Empiirisen datan analysoimisen pohjalta muodostetut tutkimustulokset raportoidaan luvussa neljä ja johtopäätökset esitellään luvussa viisi.

## 2 Tutkimuksen tietoperusta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tietoperusta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhön sitoutumisen, työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioiden pohjalle. Tiedonhaku kohdistuu Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2003, 80) mukaan primaareihin, sekundaareihin ja tertiaareihin tiedonlähteisiin. Tutkimuksessa pyritään käyttämään mahdollisimman paljon primäärilähteitä, eli lähteitä, joissa annetaan täydellinen selostus tutkimuksesta ja sen suorittamisesta. Tutkittavaa aihepiiriä lähestytään deduktiivisesti eli tutkimuksen pohjaksi otetaan teorioita, joita testataan tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tutkimuksessa on osaltaan myös konstruktiivisia piirteitä, sillä empirian perusteella pyritään luomaan uusi, toimialalle sovellettava ja testattava pitovoiman kehitysmalli.

### 2.1 Työn pitovoima

Työn pitovoimalla ja työhön sitoutumisella on samanlainen kaiku, vaikkakin osin vastakkaiset lähestymiskulmat. Sitoutuminen (engl. commitment) nähdään yksilölähtöisenä, tässä tutkimuksessa marketkaupan työntekijään liittyvänä, tekijänä. Sitoutuminen liittyy vahvasti yksilöön ja hänen motivaatioonsa, osallisuuteensa sekä työpaikan vaihtamishalukkuuteensa (Kashyap & Arora 2020). Pitovoima (engl. employee retention) puolestaan on käsitteenä uudempi ja sitä käytetään lähinnä ilmaisemaan esimerkiksi toimialan tai työpaikan kykyä saada työntekijät pysymään. Pitovoiman ajatellaan puolestaan olevan yksilöön kohdistuva, tässä tutkimuksessa marketkaupan toimialasta lähtevä, tekijä. Pitovoiman elementtejä voivat olla esimerkiksi palkkaus tai työolot, mutta osaltaan myös työntekijöiden sitoutuminen alaan.

Vähittäiskaupan alan pitovoima on nykyään tärkeämpi tiedostaan kuin koskaan aikaisemmin. Vähittäiskaupan alalla pitovoima liittyy muun muassa laadukkaaseen asiakaspalveluun ja tavaravirran hallinnan osaamiseen. Vähittäiskaupan alan työntekijät kokevat kuitenkin usein stressiä ja painetta työstään, mitkä osaltaan aiheuttavat työpaikan vaihtamishalukkuutta. (Nguyen, Homolka, Hoang & Nguyen 2022.) Olubiyi, Smiley, Luckel & Melaragno (2019) ovat tehneet mielenkiintoisen havainnon kaupan alan pitovoiman suhteen: Vähittäis-

kaupan työntekijöiden vaihtuvuus kasvoi Yhdysvalloissa tasaisesti vuosien 2015 ja 2018 välillä, vaikka työttömyysaste laski samalla huomattavasti. Olubiya et al. (2019) havaitsivatkin vähittäiskaupan työntekijöiden vaihtavan työpaikkaa herkästi talouskasvun aikana, mutta he eivät vielä pystyneet määrittelemään syitä vähittäiskaupan alan heikkoon pitovoimaan.

Heikko työn pitovoima vaikuttaa negatiivisesti organisaation kannattavuuteen. Työntekijän menettäminen voi maksaa organisaatiolle jopa 1,5–2-kertaisesti työntekijän vuosipalkan verran. Työntekijän menettäminen aiheuttaa rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia, alentunutta tuottavuutta ja sitoutuneisuutta, asiakaspalvelun laadun heikkenemistä ja virheitä, koulutuskustannuksia sekä välillisiä kustannuksia heikentyneen yrityskulttuurin kautta. Pitovoimaa voi edistää taloudellisella kompensatiolla, mutta rahallista korvausta tärkeämpiä asioita pitovoiman edistämiseksi ovat esimerkiksi työn sopivuus tekijälleen, uramahdollisuudet sekä työskentely-ympäristö. (Bersin 2013.)

Hausknecht, Rodda & Howard (2009) havaitsivat, että työtyytyväisyys, ulkoiset palkkiot, rakenteelliset sidonnaisuudet, organisaation sitoutuminen ja organisaation arvovalta olivat useimmin mainitut syyt pysyä organisaatiossa. Huippusuorittajat ja ei-tuntityöntekijät pitivät todennäköisemmin etenemismahdollisuuksia ja organisaation arvovaltaa syinä jäämiselleen. Huonosti suoriutuvat ja tuntityöntekijät vetosivat todennäköisemmin ulkoisiin palkkioihin pysyäkseen organisaatiossa. Hausknecht et al. (2009) havainnot korostavat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tärkeyttä, kun organisaation tavoitteena on pitää kiinni tärkeistä työntekijöistään. Hausknecht et al. (2009) kanssa vastaavan havainnon henkilöstöressurssien johtamisen merkityksestä organisaation tulokseen vähittäiskauppa- ja palvelusektoreissa ovat tehneet myös Jones, Kalmi & Kauhanen (2006).

Henkilöstö on yksi suurimmista voimavaroista monissa organisaatioissa. Organisaatiot joutuvatkin nykyään kohtaamaan henkilöstöressurssien hallinnan haasteiden lisäksi myös niiden säilyttämisen haasteet. Ammattitaitoisten työntekijöiden turvaamisen ja pitämisen merkitys on tärkeä missä tahansa organisaatiossa, sillä työntekijöiden osaaminen on keskeistä organisaation kilpailukyvyille. Organisaatiot joutuvatkin jatkuvasti pohtimaan, kuinka pitää työntekijänsä tyytyväisinä ja näin ollen säilyttää ja jopa kehittää omaa pitovoimaansa. (Das & Baruah 2013.) Pitovoimahaasteisiin saadaan monelta osin vastauksia panostamalla elementteihin, jotka tukevat työntekijän sitoutumista organisaatioon.

## 2.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen on aihepiirinä laajalti kiinnostava, sillä työntekijän työhön sitoutumisen hyödyt ovat ilmeisiä sekä työntekijälle itselleen että työnantajaorganisaatiolle. Muiden muassa Anitha (2014) on havainnut korrelaatioita työhön sitoutumisen ja työstä suoriutumisen välillä. Tutkimusten valossa on ilmeistä, että sitoutuneet työntekijät saavat aikaan parempia tuloksia ja näin ollen auttavat organisaatioita menestymään. Affektiivisen eli tunnetason sitoutumisen on havaittu olevan keskeinen tekijä yrityksen kestäväälle ja menestykselle toiminnalle. Sitoutuminen saa aikaan joustavuutta työtehtävien välillä ja ehkäisee esimerkiksi vapaamatkustamista. Yritysten on edistettävä työntekijöidensä halua sitoutua organisaatioon, jotta organisaatio säilyy kilpailukykyisenä muuttuvilla markkinoilla. (Jussila, Byrne & Tuominen 2012.)

Sitoutuminen on voima, joka yhdistää yksilön yhteiseen toimintatapaan, jolla pyritään tiettyyn lopputulokseen (Meyer & Herscovitch 2001). Työhön sitoutumisen teorioilla on yhteistä se, että sitoutuminen nähdään psykologisena tilana, jolla kuvataan työntekijän suhdetta organisaatioon sekä yksilön halukkuutta jatkaa organisaation jäsenenä (Meyer & Allen 1991; Cohen 2007). Sitoutuminen voidaan määritellä psykologisena siteenä, joka yhdistää yksilön organisaatioon. Tämä side voi rakentua mukautumisen, samaistumisen ja / tai sisäistämisen kautta (O'Reilly & Chatman 1986). Anitha (2014) puolestaan näkee, että kun työntekijä on sitoutunut, hän on tietoinen vastuustaan liiketoiminnan tavoitteissa sekä motivoi kollegoitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Myös Keskinen (2005) on havainnut vahvaa sitoutumista sellaisilla työntekijöillä, jotka ovat tietoisia oman työpanoksensa välttämättömyydestä ja osuudestaan koko työryhmän työn onnistumiseen. Sitoutuneet työntekijät tekevät Anithan (2014) mukaan enemmän kuin velvollisuutensa hoitaessaan työtehtäviään.

Yksi suurimmista haasteista, joita organisaatiot kohtaavat nykyään, on lahjakkaiden työntekijöiden sitouttaminen ja säilyttäminen organisaatiossa. Onkin todettu, että nuoremmat sukupolvet ovat ensisijaisesti sitoutuneita ammattiinsa ja toimialaansa yksittäisen organisaation sijaan. Tässä skenaariossa on välttämätöntä, että työnantajat ymmärtävät, mikä saa työntekijän sitoutumaan työhönsä. (Singh & Gupta 2014.) Cohen (2007) esittää, että oikea-aikaisuus on keskeistä organisaatioon sitoutumisen kannalta: Yksilön tulee olla valmis sitoutu-

maan organisaatioon ennen työn aloittamista, mutta myös kyettävä sitoutumiseen työn aloittamisen jälkeen. Sitoutumisvalmius tarkoittaa yleistä valmiutta sitoutua organisaatioon, kun taas työn aloittamisen jälkeinen sitoutuminen koskee todellista sitoutumista tiettyyn organisaatioon.

Cohenin (2007) mukaan myös sitoutumisen laadulla on merkitystä lopputulokseen. Työntekijä voi sitoutua työhönsä ns. instrumentaalisella tasolla, eli hän sitoutuu antamaan työpanoksensa vastineeksi palkastaan. Sitoutumisen normatiivinen ja affektiivinen taso perustuvat puolestaan psykologiseen kiintymykseen sekä organisaation tavoitteiden ja arvojen sisäistämiseen, ollen täten instrumentaalista tasoa syvempi. (Cohen 2007.)

Työhön sitoutumista edistää yksilön arvojen, odotusten ja persoonallisuuden sopiminen organisaatioon. Yksilön asenteet työnantajaorganisaatiota kohtaan ennen työsuhteen alkua vaikuttavat oleellisesti työhön sitoutumiseen. Uudet työntekijät pyrkivät vahvasti toteuttamaan arvojaan ja tavoitteitaan työnsä kautta, ja tämä onnistuessaan sitouttaa työntekijän työnantajaorganisaatioon. Lisäksi työntekijät, jotka tulevat organisaatioon korkein odotuksin, ovat lähtökohtaisesti taipuvaisempia sitoutumaan organisaatioon, vaikka sitoutumisen lopullinen syvyys määrittyykin työsuhteen edetessä. Normatiivisen sitoutumisen organisaatioon on todettu saavan aikaan tunnetason sitoutumista organisaatioon työsuhteen edetessä. (Cohen 2007.) Organisaatiositoutumiseen selkeimmin suoraviivaisessa yhteydessä ovat Jokivuoren (2004) mukaan ikä, koulutustaso, työtyytyväisyys, luottamus organisaation johtoon, koetut (positiiviset) muutokset työsuhteessa ja kollektiivinen työorientaatio.

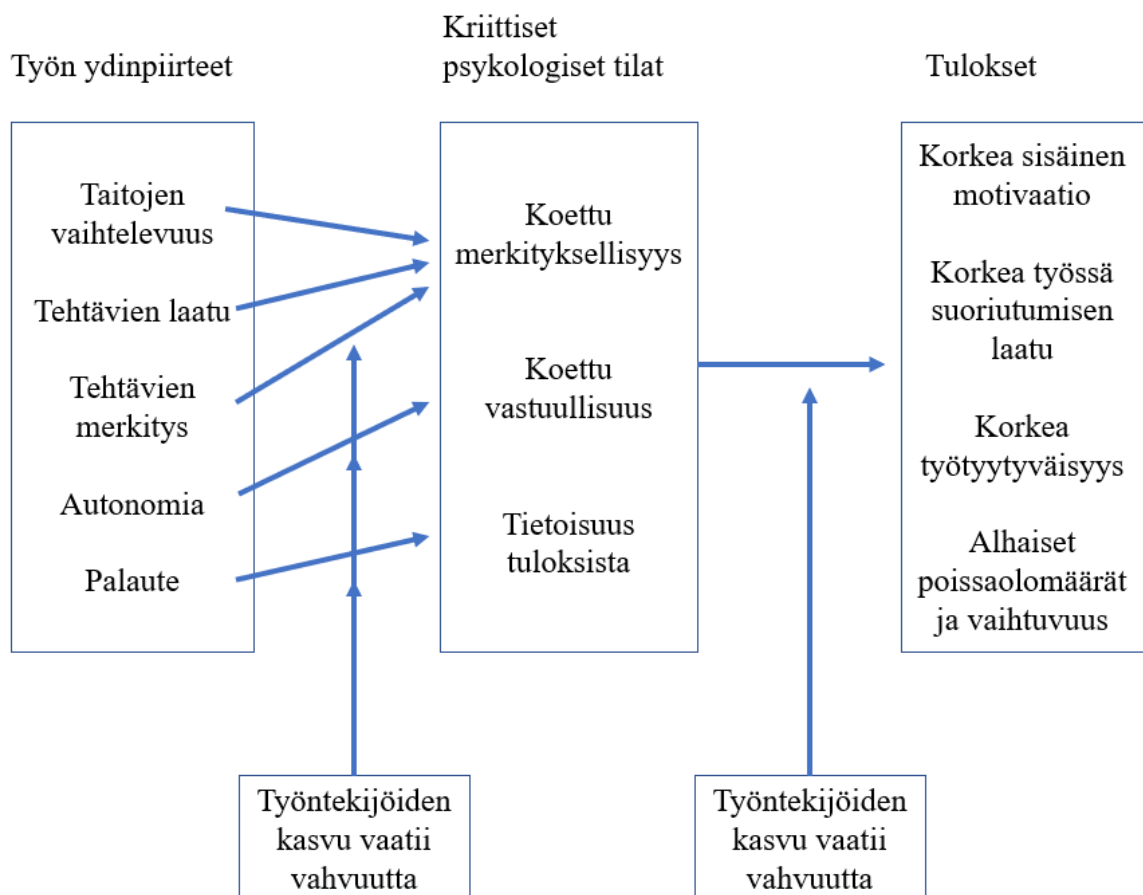
Sitoutumisen ja motivaation käsitteet kulkevat tutkimuskentässä usein rinnakkain. Meyer, Becker & Vandenberghe (2004) esittävät, että sitoutuminen ja motivaatio ovat erillisiä, vaikkakin toisiinsa liittyviä käsitteitä. Tarkemmin sanottuna he viittaavat siihen, että sitoutuminen on yksi motivaation osatekijä. Yhdistämällä sitoutumisen ja motivaation teorialat, saadaan parempi ymmärrys näihin kahteen erilliseen ilmiöön, mutta ennen kaikkea kokonaisvaltaista ymmärrystä yksilön käyttäytymiseen työpaikalla. (Meyer et al. 2004.)

Työhön sitoutumista tukee motivaatioteorioiden lisäksi myös työskentely-ympäristö. Työympäristön tulee olla sekä henkisesti että fyysisesti turvallinen, jotta se edistää työntekijän sitoutumista työhönsä (Anitha 2014). Singh & Gupta (2014) ovat havainneet positiivista korrelaatiota työyhteisöön sitoutumisen ja työhön osallistumisen sekä affektiivisen ja nor-



matiivisen organisaatioon sitoutumisen välillä. Tämä viittaa myös siihen, että henkisesti turvallinen työympäristö vaikuttaa positiivisesti yksilön työhön sitoutumiseen. Tutkimukset osoittavat lisäksi, että yksilöt, jotka tuntevat olonsa turvalliseksi työpaikallaan, ovat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä. On myös ilmeistä, että perheen tuki työntekijälle auttaa yksilöä sitoutumaan työhönsä ja siten organisaatiota parantamaan suorituskykyään. (Kashyap & Arora 2020.)

Hackman & Oldham esittivät jo vuonna 1975 työn ominaisuuksien teoriassaan (engl. Job Characteristics Theory, JCT), että työntekijät, jotka kokevat työnsä merkitykselliseksi, kokevat muita suurempaa sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan. Hackmanin & Oldhamin (1975) työn ominaisuuksien malli nostaa esille viisi työn ydinpiirrettä – taitojen vaihtelevuus, työtehtävien laatu, työtehtävien merkitys, autonomia ja palautteen saaminen – jotka johtavat kriittisiin psykologisiin tiloihin - merkitykselliseen työhön, vastuullisuuteen ja tulosorientaatioon. Hackmanin & Oldhamin alkuperäinen työn ominaisuuksien malli esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Alkuperäinen työn ominaisuuksien malli (Hackman & Oldham 1975)

Kuvassa 2 esitetyt psykologiset tilat saavat aikaan yksilöllisiä ja työhön liittyviä vaikutuksia, kuten vahvempaa sisäistä työmotivaatiota, parempaa työtyytyväisyyttä, pienempiä poissaolomääriä ja vaihtuvuutta sekä parempaa työn laatua – *syvempää sitoutumista työhön*. (Hackman & Oldham 1975.) Hackmanin & Oldhamin (1975) työn viittä ydinpiirrettä vahvistamalla on mahdollista lisätä yksilön työhön sitoutumista. Kuva 2 esittää työn ydinpiirteiden yhteyden kriittisiin psykologisiin tiloihin ja sitä kautta saatuihin tuloksiin (Hackman & Oldham 1975). Hackmanin & Oldhamin (1975) laatiman työn ominaisuuksien teorian pohjalta on tehty useita lisätutkimuksia kuluneiden vuosien ja vuosikymmenten aikana. Näillä lisätutkimuksilla on pyritty selittämään esimerkiksi työn merkityksellisyyttä, johon perehdytään tässä tutkimuksessa alaluvussa 2.3.

### 2.3 Työn merkityksellisyys

Ihminen on merkityksellisyyttä etsivä olento. Kun jokin asia on merkityksellistä, se vastaa kysymykseen ”Miksi olen täällä?” (Lips-Wiersma & Wright 2012). Kokemus elämän mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä on inhimillinen perustarve ja liikkeelle paneva voima. Työn merkityksellisyys puolestaan on tulevaisuuden työelämän menestystekijä. Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan yleisellä tasolla yksilön kokemusta oman työnsä merkitsevyydestä, tärkeydestä ja tarkoituksesta (Rosso et al. 2010). Merkityksellisyysteema on ajankohdainen ja sivuuttamaton, ja se leikkaa läpi yhteiskuntamme rakenteita, yhteisöjen toimintaa ja yksilöiden elämää (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 24 & 55). Seuraavissa alaluvuissa esitellään työn merkityksellisyydetutkimuksen taustaa ja suuntauksia, merkityksellisyyden kokemuksen syntymekanismeja sekä merkityksellisyyden mittaamista. Alaluku 2.3.4 linkittää työn merkityksellisyyden keskeisimmät tekijät työhön sitoutumisen teoriaan.

#### 2.3.1 Merkityksellisyydetutkimuksen taustaa

1900-luvun alusta alkaen merkityksellisyysteemaa on tutkittu kiihtyvällä tahdilla. Erityisesti merkityksellisyyttä on tutkittu 2010-luvulla, kun positiivisen psykologian tutkimus yleistyi. Nykyään merkityksellisyysteemaisia tutkimusartikkeleita löytyy jo lukemattomia. Merkityksellisyydetutkimuksissa limittyvät tutkimukset yleisestä elämän merkityksellisyydestä sekä työn merkityksellisyydestä. (Sahimaa 2020.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana useat johtamisteoriat ovat tunnistaneeet työn merkityksellisuuden roolin organisaation menestyksessä. Organisaatiotutkijat ovat kiinnostuneet työn merkityksellisyydestä muun muassa siksi, että siitä on potentiaalisesti hyötyä sekä yksilölle että organisaatiolle (Steger, Dik & Duffy 2012). Yksilön työn merkityksellisyyden kokemuksella on positiivinen vaikutus useisiin organisaatiolle tärkeisiin seikkoihin, kuten parempaan työhön sitoutumiseen, korkeampaan työtyytyväisyyteen sekä vähäisempiin työpaikan vaihtoaikomuksiin (Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay 2019; Steger et al. 2012).

Tämänhetkisestä työn merkityksellisyyden tutkimuskentästä löytyy useita tapoja, joilla työn merkityksellisyyden käsitettä määritellään, mitataan ja käytetään (Lips-Wiersma & Wright 2012). Suhtautuminen työn tekemiseen muuttuu sukupolvien vaihtumisen myötä, eikä vuosituhannen alun merkityksellisyydetutkimukset välttämättä palvele enää tarkoitustaan. Tässä tutkimuksessa pyritään paneutumaan sekä 1900-luvun lopun tunnettuihin merkityksellisyysteorioihin että tuoreisiin, 2010- ja 2020-lukujen tutkimussuuntauksiin. Lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään soveltuvin osin aikaisempia työn merkityksellisyyden mittaristoja.

Merkityksellisyyttä käsitellessä on tärkeää erottaa toisistaan *yleinen* merkityksellisyys (meaning) ja *työn* merkityksellisyys (meaning of work). Yleisellä merkityksellisyydellä on aikaisemmassa tutkimuksessa positiivisia, neutraaleja sekä negatiivisia valensseja (Lepisto & Pratt 2017). Työn merkityksellisyys puolestaan näyttäytyy tutkimuksissa ainoastaan positiivisessa sävyssä. Työn merkityksellisyydestä on käytetty englanninkielisen ”meaning of work” -termin lisäksi myös termejä ”meaningfulness” ja ”meaning in work”. (Lips-Wiersma, Wright & Dik 2016.) Lepisto & Pratt (2017) näkevät, että työn merkityksellisyyden tutkimuksissa on niputettu liiaksi erityyppisiä merkityksellisyyksiä yhteen. Näin toimimalla tutkimuksissa ei ole onnistuttu täysin huomioimaan työn merkityksellisyyden eri lähteitä – itsensä toteuttamista työn kautta tai oman työn arvon tunnistamista isommassa mittakaavassa. Työn arvon tunnistamisen avulla voi työstä löytää uusia merkityksiä tekijälleen. (Lepisto & Pratt 2017.)

Rosso et al. (2010) huomauttavat, että koska termit ”merkitys” ja ”merkityksellisyys” liittyvät toisiinsa, niitä käytetään kirjallisuudessa usein päällekkäin ja tämä helposti sekoittaa käsitteet. Kun termiä ”merkitys” käytetään kirjallisuudessa työhön viitattaessa, on tehtävällä työllä usein konkreettinen merkitys. Esimerkiksi opettajan työn merkitys on opettaa lapsia lukemaan. Kuitenkin Rosso et al. (2010) näkevät termin ”merkityksellisyys” olevan täsmällisempi kuvaamaan työn merkitystä. Pratt & Ashforth (2003) puolestaan toteavat, että kun

tutkijat viittaavat ”työn merkityksellisyyteen” (engl. meaning of work), he viittaavat yleensä joko siihen, minkä tyyppistä merkitystä työntekijät kokevat saavansa työstään (engl. meaning) tai kuinka suuren merkityksen he työlleen antavat (engl. meaningfulness). Tässä tutkimuksessa ei keskitytä merkityksellisyytermistön vaihteluun, vaan käytetään tutkittavasta teemasta kokonaisuudessaan käsitettä ”työn merkityksellisyys”.

Allan et al. (2019) laativat kattavan meta-analyysin työn merkityksellisyyden tutkimuksista. Allan et al. (2019) analysoivat 268 työn merkityksellisyyteen liittyvää tutkimusta luoden raamatit työn merkityksellisyyden aikaan saamille tuloksille liike-elämässä. Lisäksi Allan et al. (2019) selvittävät työn merkityksellisyyden suhdetta työhön sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen ja siten työn tuloksellisuuteen. Keskeinen havainto Allanin et al. (2019) meta-analyysissa on, että työn merkityksellisyys korreloi positiivisesti organisaatioon ja työhön sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden kanssa. Allanin et al. (2019) meta-analyysi on toiminut osaltaan pohjana tämän tutkimuksen hypoteeseja asetettaessa. Myös Rosso et al. (2010) ovat kirjallisuuskatsauksensa perusteella pyrkineet selittämään työn merkityksellisyyden keskeisiä rakentumismekanismia, esimerkiksi sosiaalisen kontekstin tärkeyttä. Rosso et al. (2010) pyrkivät jäsentelemänsä viitekehyksen avulla auttamaan tulevia merkityksellisyyden tutkijoita ymmärtämään olemassa olevaa kirjallisuutta sekä tarjoamaan virikkeitä aiheen tulevalle tutkimukselle.

Työn merkityksellisyyttä on siis tutkittu jo pitkään useista eri näkökulmista. Tämän hetken tutkimuskentässä painottuvat muun muassa merkityksellisyyden syntymekanismit ja sen vaikutus organisaation menestykseen. Työn merkityksellisyyden tutkimus linkittyy vahvasti esimerkiksi psykologian sekä kauppatieteiden tutkimuskenttiin ja siten herättää kiinnostusta eri toimialoilla. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan työn merkityksellisyyden syntymistä, arvioimista ja kokemista sekä työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen välistä suhdetta.

### 2.3.2 Merkityksellisyyden kokemuksen syntyminen

Työn merkityksen tutkijat ovat pohtineet monenlaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työn merkityksen ja merkityksellisyyden käsityksiin. Nämä tekijät vaihtelevat yksilöllisistä asenteista organisaation arvoihin, henkisiin yhteyksiin ja siitä eteenpäin. Yksi tapa ajatella näitä eri

tekijöitä on, että ne ovat kaikki mahdollisia työn merkityksen tai merkityksellisyyden lähteitä (Rosso et al. 2010). On siis mahdollista, että useat, yksilölliset ja toisistaan erilliset tekijät vauhdittavat työn merkityksellisyyden kokemusta ja sen syntyä (Oldham & Hackman 2010). Sen lisäksi, että työn merkityksellisyys on yksi työn elementti, olisi myös sen sosiaalisen kontekstin huomioiminen tärkeää (Lips-Wiersma & Wright 2012; Rosso et al. 2010; Oldham & Hackman 2010). Esimerkiksi kulttuuritekijät selittävät vahvasti työn merkityksellisyyttä (Rosso et al. 2010). Sosiaalinen konteksti voikin olla keskeinen tekijä sille, että työn merkityksellisyys johtaa työhön sitoutumisen kaltaisiin positiivisiin lopputuloksiin (Oldham & Hackman 2010).

Merkityksellisyyden kokemus syntyy siitä, että yksilö on saavuttanut syvällisen ymmärryksen kyseisestä asiasta ja siitä, mitä asia merkitsee hänen oman tulkintansa mukaan – mitä hänen työnsä tarkoittaa yhteisölle tai omalle elämälleen ja millainen on hänen roolinsa kokonaisuudessa. Se, että työllä on konkreettinen merkitys, ei välttämättä määrää sen merkityksellisyyttä. Merkityksellisyys viittaa siihen, kuinka suuri merkitys jollakin on *yksilölle*. (Pratt & Ashforth 2003.) Sosiaalisen kontekstin lisäksi myös yksilölliset tekijät, kuten yksilön arvot tai persoonallisuus voivat olla tärkeitä työn merkityksellisyyden ajureita (Chalofsky 2003; Rosso et al. 2010). Duffy, Blustein, Diemer & Autin (2016) esittävät, että ihmiset, jotka sisäistävät työnsä ja näkevät sen omaehtoisena, kokevat todennäköisemmin merkityksellisyyttä työssään. Samaa näkökulmaa tuovat tutkimuksissaan esille myös Lips-Wiersma & Wright (2012), Lepistö & Pratt (2017) sekä Rosso et al. (2010).

Rosso et al. (2010) tarkastelevat työn merkityksellisyyttä itse-muut- ja toimijuus-yhteysulottuvuuksien kautta. Rosso et al. (2010) ovat luokitelleet laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella työn merkityksellisyyttä edistävät tekijät neljään kategoriaan: *Omaan itseän, suhteeseen muihin ihmisiin, työkontekstiin sekä henkiseen elämään*. Omaan itseän liittyviä merkityksellisyyden kokemuksen lähteitä ovat Rosson et al. (2010) mukaan esimerkiksi arvot, joiden toteuttaminen työssä tukee merkityksellisyyden kokemuksen syntymistä. Muita omaan itseän liittyviä merkityksellisyyden kokemuksen lähteitä ovat muun muassa uskomukset ja tulevaisuuden toiveet. Suhde muihin on keskeinen merkityksellisyyden ajuri.

Työn merkityksellisyys on riippuvainen yksilön suhteesta kollegoihin, johtajiin, työpaikan yhteisöihin sekä perheeseen. Erityisesti kollegoilla on todettu olevan suuri vaikutus merkityksellisyyden kokemukseen ja siihen, kuinka yksilö näkee oman työnsä. Johtajien vaikutus työn merkityksellisyyteen konkretisoituu työn mission ja tarkoituksen kirkastamisen kautta.

Lukuisien työelämän ihmissuhteiden ja vuorovaikutustilanteiden lisäksi myös ihmissuhteilla työn ulkopuolella on vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen. Perhe voi parantaa yksilön työn merkityksellisyyden kokemusta tarjoamalla yksilölle kannustavan ja rentouttavan ympäristön, jossa yksilö voi palautua työn vaatimuksista. (Rosso et al. 2010.)

Luonnollisesti työkonteksti on keskeinen tekijä työn merkityksellisyyden kokemuksen syntyprosessissa. Rosso et al. (2010) nostavat esiin työkontekstiin liittyen työtehtävien muotoutumisen, organisaation mission, taloudellisen tilanteen, työpaikan ulkopuolisen yhteydenpidon sekä kansallisen kulttuurin. Nämä tekijät selittävät vahvasti yksilön kokemusta työstään. Berg, Wrzesniewski & Dutton (2010) ovat havainneet, etteivät yksilöt ainoastaan ota vastaan työtehtäviään ja niiden yleisesti ajateltua merkitystä, vaan myös aktiivisesti suunnittelevat ja muokkaavat työtehtäviään ja työnsä reunaehdoja kokeakseen entistä suurempaa merkityksellisyyttä työssään. Merkityksellisyyttä synnyttää siis mahdollisuus käyttää osaamistaan ja täyttää potentiaalia kyvyistään sekä hallinnan kokemus omasta työstään (Berg et al. 2010).

Rosson et al. (2010) luokittelussa henkinen elämä on esitetty yhtenä neljästä työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttäjänä. Henkiseen elämään kuuluu hengellisyys ja kutsumukset. Kutsumuksena tehty työ on itsessään merkityksellistä, sillä sen avulla yksilö pääsee toteuttamaan henkilökohtaisia arvojaan. Arvonäkökulman työn merkityksellisyyden synnyttäjänä on nostanut esille myös Chalofsky (2003). Henkisyteen ja arvoihin linkittyvä merkityksellisyyden syntyelementti on aitous, joka nousee vahvasti esiin Rosson et al. (2010) kirjallisuuskatsauksessa. Aitous ja autenttisuus työkontekstissa tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksilö voi toimia työssään johdonmukaisesti kiinnostuksensa ja arvojensa mukaisesti.

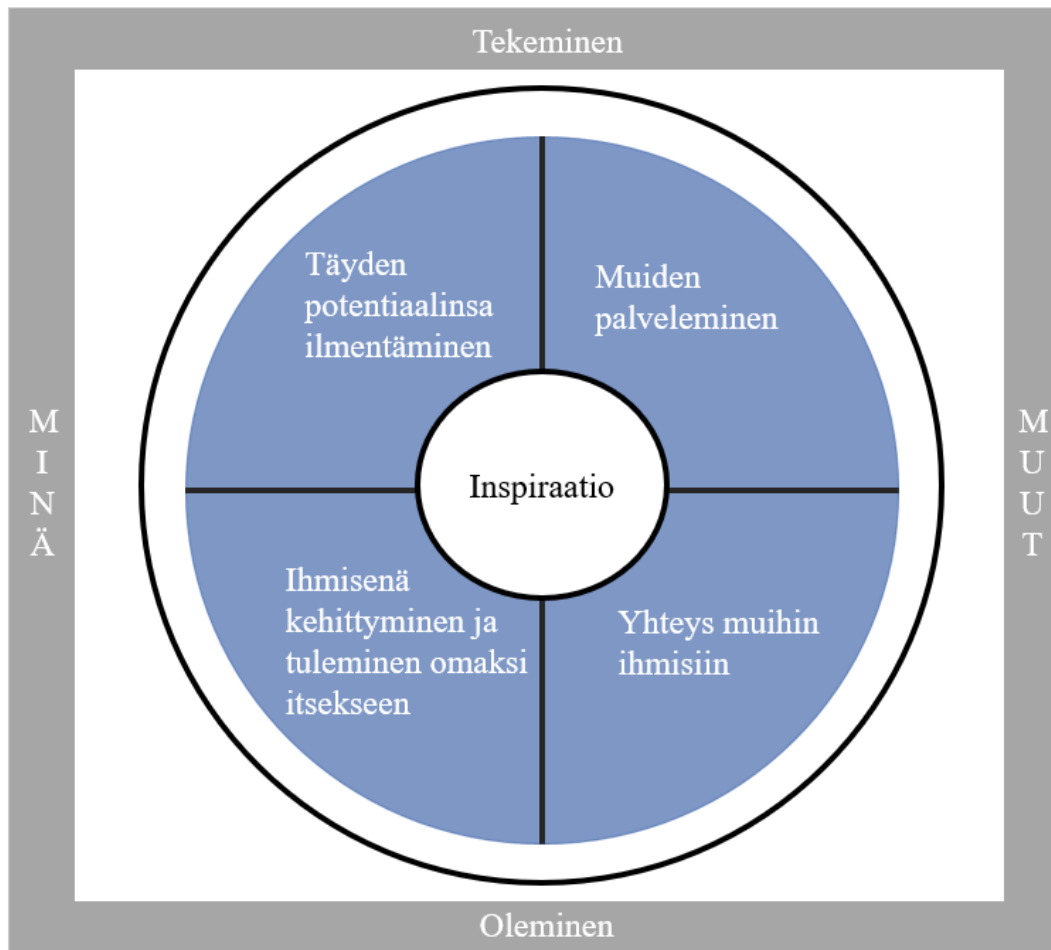
Lips-Wiersma & Wright (2012) käsittelevät Rosson et al. (2010) tapaan työn merkityksellisyyttä neljän ulottuvuuden avulla. Lips-Wiersman & Wrightin (2012) neljä ulottuvuutta muodostuvat tekemisen ja olemisen sekä suhteen itseen ja muihin kautta. *Ihmisenä kehittyminen ja tuleminen omaksi itsekseen* perustuu yksinkertaisesti yksilön haluun olla hyvä ihminen tai paras versio itsestään. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi rehellisyyttä itselleen tai omien ominaisuuksiensa kehittämistä. *Yhteys muihin ihmisiin* korostaa muiden ihmisten kanssa toimimisen merkitystä. Yhteys muihin näyttäytyy työssä esimerkiksi tunteeseen jae-tuista arvoista tai kokemukseen kuulumisesta yhteisöön. *Täyden potentiaalinsa ilmentäminen* viittaa kykyjen ilmaisemisen, luovuuden ja saavuttamisen tunteen merkitykseen. Täyden potentiaalinsa ilmentämisen ulottuvuus eroaa ihmisenä kehittymisen ja omaksi itsekseen tule-

misen ulottuvuudesta sillä, että se on voimakkaasti ulospäin suuntaava sekä luonteeltaan aktiivinen. *Muiden palveleminen* merkityksellisyyden yhteydessä tarkoittaa muiden hyvinvoinnin edistämisen mielekkyyttä. Muiden palveleminen voi olla esimerkiksi yksilön auttamista tai muutoksen aikaansaamista isommassa mittakaavassa. Nämä neljä ulottuvuutta yhdessä luovat yksilölle inspiraatiota ja vahvistavat merkityksellisyyden kokemusta työssä. (Lips-Wiersma & Wright 2012.)

Työstä tulee mielekästä ja merkityksellistä silloin, kun yksilö kokee hänellä olevan kyky ja mahdollisuus saada aikaan toivotut tulokset työssään sekä vaikuttaa asioihin (Rosso et al. 2010). Rosso et al. (2010) ovat kirjallisuuskatsauksensa perusteella havainneet lisäksi, että vaikka yksilöiden on viime kädessä päätettävä itse, mikä on merkityksellistä tai ei, heihin vaikuttavat voimakkaasti myös heitä ympäröivät sosiaaliset ja kulttuuriset voimat ja ympäristöt. Tutkimusten perusteella yksilön kokemus merkityksellisestä työstä syntyy siis omaan itseensä liittyvien tekijöiden (persoonallisuus, arvot, motivaatio) ja ympäristötekijöiden (kulttuuri, yhteys muihin, työkonteksti) yhteisvaikutuksesta.

### 2.3.3 Työn merkityksellisyyden mittaaminen

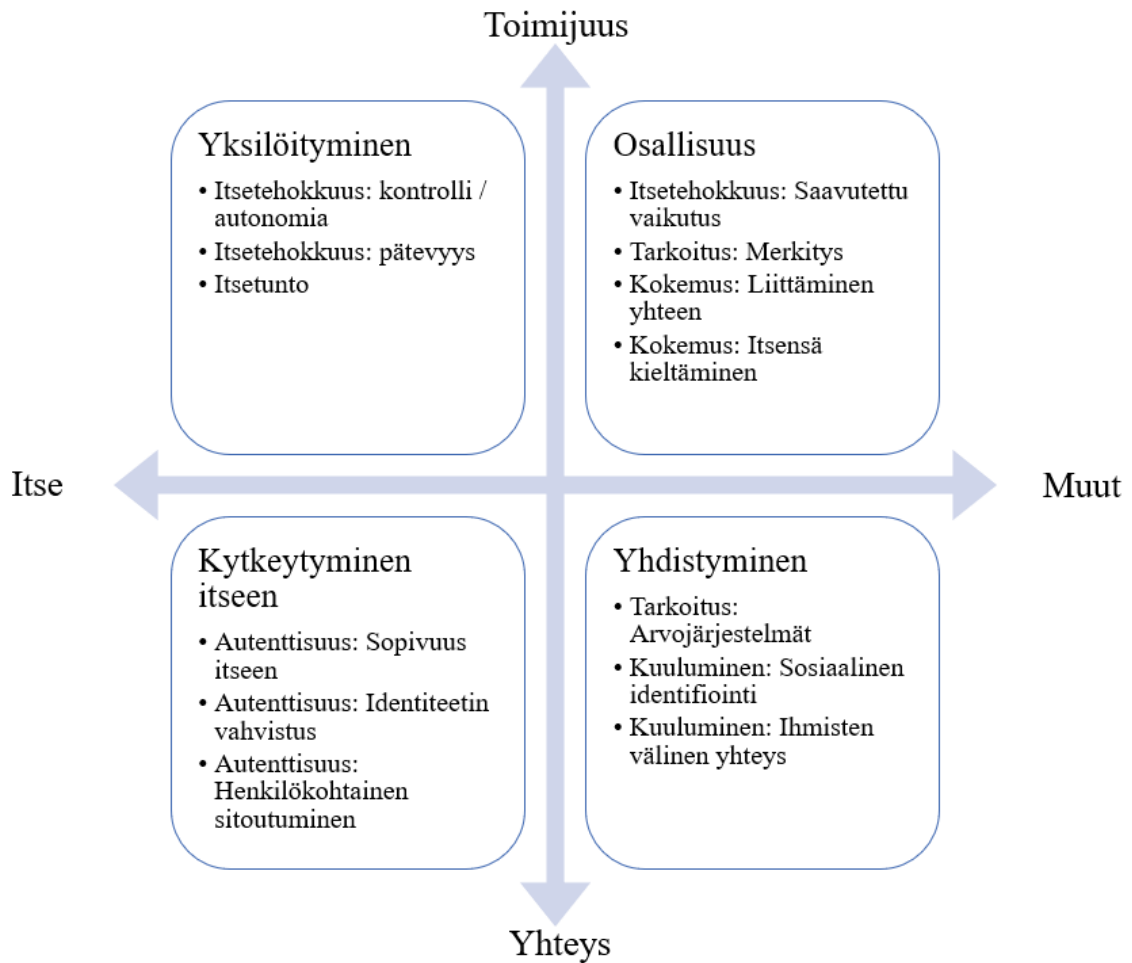
Lips-Wiersman & Wrightin (2012) työn merkityksellisyyden teoriassa työn merkityksellisyyttä heijastetaan itseen ja muihin sekä tekemiseen ja olemiseen. Lips-Wiersma & Wright (2012) ovat luoneet työn merkityksellisyydelle raamit, joiden mukaan kokemus työn merkityksellisyydestä on riippuvainen olemisen ja tekemisen sekä itsen ja muiden ulottuvuuksista. Näiden neljän ulottuvuuden sisälle rakentuvat ihmisenä kehittyminen ja omaksi itseksi tuleminen, yhteyden kokeminen muihin, muiden palveleminen sekä täyden potentiaalin ilmentäminen. Teorian mukaan yksilön kokemus merkityksellisyydestä sekä työssä että elämässä syntyy pyrkimällä täyttämään olemiseen ja tekemiseen sekä itseen ja muihin liittyviä päämääriä sekä hakemalla tasapainoa päämäärien välillä. Tämän teorian pohjalta Lips-Wiersma & Wright (2012) ovat luoneet kattavan merkityksellisen työn mittarin (kuva 3), jota sovelletaan osittain tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa.



Kuva 3. Kattava merkityksellisen työn malli (Lips-Wiersma & Wright 2012)

Rosso et al. (2010) ovat Lips-Wiersman & Wrightin (2012) tapaan laatineet teoreettisen viitekehysten työn merkityksellisyyden muodostumisen reiteille (kuva 4). Rosson et al. (2010) koostamassa mallissa työn merkityksellisyys näyttäytyy itsen, muiden, toimijuuden ja yhteyden elementtien kautta. Näitä elementtejä kartoittamalla on mahdollista mitata työn merkityksellisyyden kokemusta myös marketkaupan toimialalla. Lips-Wiersman & Wrightin (2012) mallista poiketen Rosso et al. (2010) lisäävät merkityksellisyyden syntyelementeiksi arvot ja autenttisuuden. Näiden elementtien kartoittaminen merkityksellisyyden mittaamiseksi on tärkeää erityisesti matalapalkka-aloilla, joihin myös marketkauppa nähdään kuuluvan.





Kuva 4. Neljä keskeistä reittiä merkitykselliseen työhön: teoreettinen viitekehys (Rosso et al. 2010)

Stegerin et al. (2012) Working and Meaning Inventory (WAMI) -malli puolestaan jakaa merkityksellisyyden kolmeen eri päätasoon: positiiviseen merkitykseen, merkityksen luomiseen työn kautta sekä vaikutukseen suurempaan hyvään. WAMI-mittaristossa positiivista merkitystä mitataan yksilön subjektiivisella kokemuksella työn merkityksellisyydestä ja henkilökohtaisella työn merkityksen tasolla. Positiivinen merkitys rakentuu yksilön henkilökohtaisen työn merkityksellisyyden, tärkeyden ja tarkoituksenmukaisuuden arvioimisen kautta. WAMI-mittariston merkityksen luominen työn kautta perustuu ajatukselle, että työ jäsentää yksilön koko elämää ja työn tekemisen kautta yksilön on mahdollista luoda laajempaa merkitystä elämälleen myös työn ulkopuolella. Vaikutus suurempaan hyvään tarkoittaa WAMI-mittaristolla sitä, että yksilöt haluavat kokea oman työnsä vaikuttavan ns. suurem-

paan hyvään. Oletuksena on, että yksilöt haluavat vaikuttaa työllään positiivisesti yhteiskuntaan. (Steger et al. 2012.) WAMI-mittaristo on yksi käytetyimmistä työn merkityksellisyyden tutkimuksen mittausvälineistä.

Allan et al. (2019) havaitsivat meta-analyysissään, että työn merkityksellisyyden mittaaminen ennusti erinomaisesti työhön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Tästä syystä Allan et al. (2019) ovat sitä mieltä, että työn merkityksellisyyden tutkimuksiin tulisi sisällyttää jatkossa entistä enemmän motivaatioon, asenteisiin, käyttäytymismalleihin sekä hyvinvointiin liittyviä elementtejä. Nämä elementit auttaisivat selittämään, kuinka monimutkaisesta kokonaisuudesta työn merkityksellisyydessä on kyse ja kuinka eri elementit vaikuttavat toisiinsa. Yhtä lailla Allan et al. (2019) näkevät, ettei työn merkityksellisyyden mittariston tyyppi ole keskeinen työtyytyväisyyttä tai työhön sitoutumista mitattaessa, vaan että erityyppisilläkin mittaristoilla voidaan saada samansuuntaisia tuloksia.

Työn merkityksellisyyden mittaamiseksi ei siis ole olemassa yksiselitteisiä, saati yleispäteviä mittareita. Työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus ja se voidaan kokea hyvin eri tavoin. Merkityksellisyys voi syntyä esimerkiksi arvopohjaisesti tai itsensä toteuttamisen kautta, jolloin merkityksellisyyden mittaamiseenkin tulee ottaa toisistaan poikkeava lähestymistapa. Työn merkityksellisyyden kokemuksen subjektiivisuus huomioiden merkityksellisyyden mittaamisessa on tärkeää varmistaa, että mittaamisessa käytetyt käsitteet ja elementit ovat mahdollisimman konkreettisia ja yksiselitteisiä. Erityisesti Allanin et al. (2019) havainnot työn merkityksellisyyden mittaamisesta ovat tärkeitä tutkimuksen mittaristoa suunniteltaessa ja toteutettaessa – tässäkin tutkimuksessa valittu mittaristo ei kuitenkaan ole pääroolissa, vaan luotettavia tuloksia voitaneen saada mitä tahansa työn merkityksellisyyden mittaristoa tai niiden yhdistelmää soveltaen.

#### 2.3.4 Työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen

Kahn (1990) on määritellyt kolme psykologista perustarvetta, jotka sitouttavat yksilöä työhönsä, ja ensimmäinen niistä on työn merkityksellisyys. Muut psykologiset perustarpeet Kahnin (1990) mukaan ovat työn turvallisuus (sosiaalinen, henkinen ja fyysinen näkökulma) sekä työn mahdollisuudet. Muun muassa Kahnin (1990) sitoutumisen elementtinä esille nostama työn merkityksellisyys on motivaatiotekijä, joka ajaa ihmisiä kohti tavoitteellista työskentelyä ja johtaa työhön sitoutumisen positiiviseen kehitykseen (Chalofsky 2003). Kun

työntekijöiden työn ominaisuudet ja tehtävät ovat sopusoinnussa yksilön omien arvojen ja henkilökohtaisen identiteetin kanssa, he kokevat suurempaa merkityksellisyyttä työssään ja siten sitoutuvat todennäköisemmin työhönsä (Lips-Wiersma 2002; Steger & Dik 2010).

Allan et al. (2019) havaitsivat työn merkityksellisyydetutkimuksen kirjallisuusanalyysissään, että työn merkityksellisyys korreloi merkittävästi työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kanssa. Laajasta työn merkityksellisyyden meta-analyysistä kävi lisäksi ilmi, että työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys olivat keskeisimmät merkitykselliseksi koetun työn hyödyt. Meta-analyysissä havaittiin myös, että merkitykselliseksi koettu työ vähensi työpaikan vaihtoaikomuksia. (Allan et al. 2019.) Allanin et al. (2019) havainto on erittäin mielenkiintoinen työn pitovoiman näkökulmasta. Merkityksellisyyden kokemuksen ja työpaikan vaihtoaikomusten yhteyttä onkin tärkeää tarkastella myös marketkaupan kontekstissa.

Hackman & Oldham (1975) ovat sivunneet työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen yhteyttä varhaisissa tutkimuksissaan. Vaikka Hackmanin & Oldhamin (1975) työn ominaisuuksien teoria (Job Characteristics Theory, JCT) ei suoranaisesti mainitse sitoutumista, ovat merkityksellisyydetutkijat havainneet selkeän yhteyden merkitykselliseksi koetun työn ja työhön sitoutumisen välillä (Steger et al. 2012). Työn ominaisuuksien teoriasta johdettuna merkityksellisyydetutkijat esittävät, että sisäisesti motivoituneet työntekijät kokevat suurempaa yhtenäisyyttä työtoimintojensa ja minäkäsityksensä välillä ja näin ollen tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä (Rosso et al. 2010).

Työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen tutkimuksissa esiintyy yhteneviä elementtejä – esimerkiksi työn vastaaminen omia arvoja, mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta, kokemus yhteenkuuluvuudesta sekä yksilön persoonallisuustekijät. Ehkä juuri edellä mainittujen yhtenevien elementtien vuoksi, työn merkityksellisyyden on aikaisemmissa tutkimuksissa todettu lisäävän työhön sitoutumista. Toisaalta työhön sitoutunut yksilö voi esimerkiksi yhteenkuuluvuuden kautta luoda merkityksellisyyttä omalle työlleen. Kaiken kaikkiaan työn merkityksellisyys ja työhön sitoutuminen edesauttavat toinen toisiaan ja onkin mielenkiintoista selvittää, miten ne näyttäytyvät marketkaupan kontekstissa.

## 2.4 Psykologinen omistajuus

Psykologinen omistajuus on yksi omistajuuden muodoista. Psykologisella omistajuudella tarkoitetaan esimerkiksi syvää sitoutumista ja vaikuttamisen halua kohteeseen, johon ei ole laillista omistajuutta. Psykologisen omistajuuden tutkimuksia tarkastellaan tulevissa alaluissa ja niistä muodostetaan viitekehys psykologisen omistajuuden ilmenemiseen organisaatiossa. Muodostettua teoreettista viitekehystä sovelletaan marketkaupan alalle myöhemmin tässä tutkimuksessa.

### 2.4.1 Omistajuuden ilmenemismuodot

Omistajuus voi olla laillista, psykologista sekä sosio-symbolista. *Laillinen omistajuus* viittaa useimmiten lainkäyttövaltaisiin merkityksiin – käyttöoikeuksien hallintaan ja tietyistä, määritellyistä objekteista vastuussa olemiseen. Pihkala, Goel, Rautiainen, Mukherjee sekä Ikävalko (2018) toteavat yrityksen laillisen määräysvallan antavan omistajalle mahdollisuuden kontrolloida yritystoimintaa ja käyttää yritykselle annettuja resursseja melko vapaasti. Khanna ja Yafeh (2007) ovat havainneet, että liiketoimintakontekstissa lailliselle omistajuudelle keskeistä on mahdollisuus hallita yrityksen liiketoimintaa ja siihen liittyviä resursseja. Hall (2005) on huomannut, että tutkimuksissa omistajuutta on suurelta osin käsitelty vain laillisenä elementtinä. Myös yleiskielessä omistajuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä juuri laillista omistajuutta.

Tässä tutkimuksessa keskeisen omistajuuden muodon, *psykologisen omistajuuden*, ydin on tuntee omistushalua ja psykologista sidettä omistuksen kohteeseen (Dittmar 1992). Tällöin yksilö tuntee omistuksen kohteen perusteellisesti ja kokee sen olevan osa omaa identiteettiään. Keskeistä psykologiselle omistajuudelle on tuntee hallintaa ja mahdollisuutta kontrolloida omistuksen kohdetta. Psykologinen omistaja panostaa aikaansa ja energiaansa omistuksen kohteeseen. Psykologisen omistajuuden motivaatiotekijöinä ovat tehokkuus ja vaikuttavuus, identiteetti sekä kuulumisen tunne. (Pierce, Kostova & Dirks 2001.) Brown (1989) esittääkin psykologisen omistajuuden olevan avain yrityksen kilpailukykyyn. Piercen et al. (2001) ajatus siitä, että psykologiset omistajat työskentelevät epäitsekästä, tukee Brownin (1989) löydöstä. Psykologisen omistajuuden merkitystä yrityksen menestykseen ei ehkä olekaan vielä riittävästi tiedostettu organisaatioiden sisällä.

Omistajuuden kolmas muoto, *sosio-symbolinen omistajuus*, puolestaan pohjautuu vahvasti Blumerin (1969, 2–21) symbolisen interaktiivisuuden (symbolic interactivism) perustalle. Blumer määrittelee symbolisen interaktiivisuuden näkökulmaksi, joka etsii yksilön sosiaaliselle asemalle selityksiä vuorovaikutustilanteiden määrittelystä ja tulkinnasta. Tietoisuutta vuorovaikutuksen tulkinnasta pidetään keskeisenä itsensä kehittämiseksi, sosiaaliselle vuorovaikutukselle, sosiaalisten muuttujien välisille suhteille ja itse tieteelliselle metodologialle. Sosio-symbolinen omistajuus liittyy kiinteästi myös sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Symbolit ovat sosiaalisia elementtejä, joita yksilöt käyttävät sekä merkitysten esittämiseen että välittämiseen. Niitä käytetään osoittamaan sitä, mitä ihmiset ajattelevat ja mitä he edustavat. Sosio-symbolista omistajuutta voidaan tuntea, kun omistajuus tulee oman itsensä ”jatkeeksi” – liittyen esimerkiksi arvoihin tai jonnekin kuulumisen tunteeseen. Sosio-symbolinen omistajuus kiinnittää siis huomiota omistajuuden symbolisiin suhteisiin ja arvioihin korostaen sitä, että omistajuuden tunteita voi kehittyä sekä laillisille omistajille että ei-omistajille. (Blumer 1969, 78–89.)

Omistajuutta voidaan siis käsitellä kolmesta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskeistä on selvittää marketkaupan alan työntekijöiden *psykologisen omistajuuden* kokemusta, koska sillä voi olla vaikutusta alan pitovoimaan – psykologinen omistaja tuntee omistuksen kohteen olevan osa identiteettiään (Pierce et al. 2001) sekä tuntee siihen psykologista sidettä (Dittmar 1992). Seuraavissa alaluvuissa perehdytään tarkemmin psykologisen omistajuuden syntymekanismeihin ja vaikutuksiin sekä etsitään yhteisiä nimittäjiä psykologisen omistajuuden ja työhön sitoutumisen välillä.

#### 2.4.2 Psykologisen omistajuuden syntyminen

Jo Hackman & Oldham (1975) totesivat työn ominaisuuksien teoriassaan, että työn moniulotteisuuden sekä kolmen kriittisen psykologisen tilan – koetun merkityksellisyyden ja vastuullisuuden sekä tulostietoisuuden – välillä on positiivinen yhteys. Näiden psykologisten tilojen kautta yksilölle syntyy tietoisuutta, ajatuksia ja innostusta omaa työtänsä kohtaan. Työn ominaisuuksien teoriasta on johdettu monenlaisia linkkejä siihen, kuinka yksilön psykologinen tila vaikuttaa esimerkiksi työhön sitoutumiseen. Pierce, Kostova & Dirks (2003) määrittelevät psykologisen omistajuuden tilaksi, jossa yksilö tuntee omistusta kohteeseen,

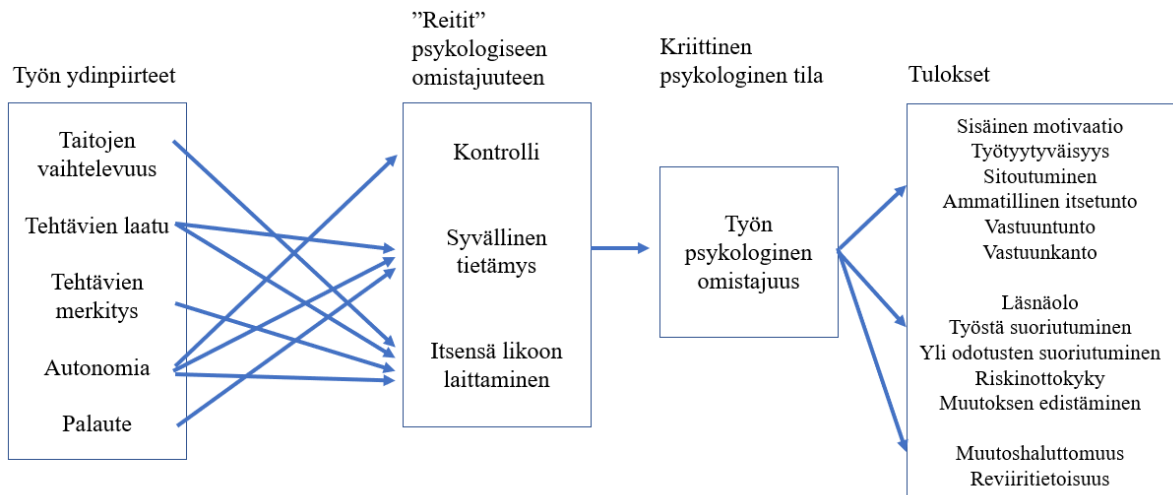
joka ei laillisesti ole hänen. Psykologisessa omistajuudessa on keskeistä yksilön tunne siitä, että jokin asia on ”minun” (Pierce et al. 2003).

Psykologinen omistajuus, eli henkilökohtaisten tunteiden tila, on monimutkainen psykologinen tila, joka koostuu sekä kognitiivisesta että affektiivisesta puolesta. Kognitiivisesti psykologinen omistajuus heijastaa yksilön tietoisuutta, ajatuksia ja uskomuksia omistajuuden kohteesta. Affektiivisesti psykologisen omistajuuden kohteen nähdään tuottavan iloa yksilölle. (Beggan 1992.) Nykyisten tutkimusten valossa psykologisen omistajuuden syntyyn vaikuttaa kolme sisäistä motivaatiotekijää: *tehokkuus ja vaikuttavuus, identiteetti* sekä *kuulumisen tunne* (Pierce et al. 2001; Pierce et al. 2003). Näiden motiivien täyttymisen on todettu synnyttävän henkilökohtaisen kiintymyksen kehittymistä omistuksen kohteeseen. Psykologisen omistajuuden ytimessä on tunne siitä, että asia on ”minun”, vaikka näin ei laillisesta näkökulmasta olekaan. (Pierce et al. 2003; Pierce & Jussila 2010.)

Pierce et al. (2003) ovat erottaneet tutkimuksessaan psykologisen omistajuuden juurisyyt eli motiivit sekä reitit, jotka synnyttävät psykologista omistajuutta. Psykologisen omistajuuden juurisyyt auttavat ymmärtämään *miksi* psykologisen omistajuuden tila on olemassa ja reitit tarjoavat käsityksen siitä, *miten* psykologisen omistajuuden tila syntyy. Pierce et al. (2001; 2003) määrittelevät psykologisen omistajuuden syntyvän tehokkuuden ja vaikuttavuuden, identiteetin sekä kuulumisen tunteen tarpeesta. Nämä elementit vastaavat kysymykseen, *miksi* psykologinen omistajuus syntyy. Piercen et al. (2003) mukaan keskeistä psykologisen omistajuuden tilan syntymiselle on kontrollin tunne omistajuuden kohteesta, omistuksen kohteen syvällinen tunteminen sekä ajan ja energian panostaminen omistuksen kohteeseen. Edellä mainitut elementit vastaavat kysymykseen, *miten* psykologisen omistajuuden kokemus syntyy.

Pierce, Jussila & Cummings (2008) ovat laatineet psykologiseen omistajuuteen pohjautuvan version Hackmanin & Oldhamin (1975) työn ominaisuuksien mallista (kuva 5). Piercen et al. (2008) analyysin mukaan Hackmanin & Oldhamin (1975) työn ydinpiirteet (taitojen vaihtelevuus, tehtävien laatu, tehtävien merkitys, autonomia ja palaute) ovat edelleen ajankohdattaisia ja relevantteja. Näiden ydinpiirteiden avulla muodostuvat ”reitit” psykologiseen omistajuuteen eli kokemus kontrollista, syvällinen tietämys sekä halukkuus panostaa omistuksen kohteeseen. Psykologisen omistajuuden tilan vaikutukset ovat pääasiassa positiivisia liittyen yksilön kokemukseen työstään sekä yksilön työstä suoriutumiseen. Käänteisesti ajatellen,

jos organisaatio haluaa edistää yksilön sisäistä motivaatiota, työtyytyväisyyttä tai esimerkiksi muutosmyönteisyyttä, on organisaatiossa huolehdittava siitä, että työn ydinpiirteet ovat kunnossa.



Kuva 5. Psykologiseen omistajuuteen pohjautuva versio työn ominaisuuksien mallista (Pierce et al. 2008)

Piercen et al. (2008) lisäksi myös Jussila et al. (2012) näkevät psykologisen omistajuuden rakentuvan kontrollin, syvällisen tietämyksen ja omistuksen kohteeseen panostamisen ympärille. Pierce et al. (2003) ehdottavat lisäksi, että laajennettu ja monipuolistettu työnkuva vaikuttaa positiivisesti psykologisen omistajuuden syntymiseen. Avey, Avolio, Crosslet & Luthans (2009) lisäävät Piercen (2001) määrittelemiin psykologisen omistajuuden syntytekijöihin vastuullisuuden. Vastuullisuus tarkoittaa Aveyn et al. (2009) mukaan psykologisen omistajuuden asiayhteydessä sitä, että yksilö itse asettaa itselleen korkeita tavoitteita omistajuuden kohteen suhteen ja kokee olevansa vastuussa omistajuuden kohteesta. Kuten tutkimukset osoittavat, on psykologisen omistajuuden syntyminen moniulotteinen ja usein yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sidoksissa oleva prosessi.

### 2.4.3 Psykologinen omistajuus työyhteisössä

Kuluneiden vuosikymmenten aikana tiimityöskentelystä on tullut yleinen työn tekemisen muoto. Tiimityön yleistymisestä on noussut tarve tarkastella työn tekemisen prosesseja, malleja ja muotoiluja uudella tavalla. Psykologinen omistajuus on aiemmin nähty yksilötasoisena ilmiönä. Pierce & Jussila (2010) kuitenkin ehdottavat, että omistajuuden tunne voi esiintyä myös ryhmätasoisena ilmiönä esimerkiksi työyhteisössä. Tämä tarkoittaa Piercen & Jussilan (2010) mukaan sitä, että erilaisten vuorovaikutteisten dynamiikkojen avulla ryhmä yksilöitä kokee itsensä ”meiksi” ja voivat sitä kautta päästä yhteiseen ja jaettuun ajattelutapaan. Ryhmässä esiintyvä psykologinen omistajuus voi syntyä aineelliseen (esimerkiksi työtilat tai työkalut) tai aineettomaan (esimerkiksi ideat) kohteeseen. Luonteeltaan inter-subjektiivinen kollektiivinen psykologinen omistajuus nähdään ryhmän yhteisymmärryksenä sekä kollektiivisena aspektina ryhmästä kokonaisuutena. Kollektiivinen psykologinen omistajuus vastaa kysymykseen ”Minkä yhteisesti tunnemme olevan meidän?”. (Pierce & Jussila 2010.)

Työhön suuntautuvan kollektiivisen psykologisen omistajuuden pohjana on tiimin yhteinen tunne siitä, että suoritettava työtehtävä on ”heidän”. Ryhmäidentiteetti on merkitsevä, joskaan ei välttämätön, kollektiivisen psykologisen omistajuuden ajuri. Sen sijaan yhdessä koettu hallinnan tunne omistuksen kohdetta kohtaan, omistuksen kohteen läheinen tunteminen sekä sen merkityksen käsitteleminen yhdessä ja yhteinen panostaminen omistuksen kohteeseen edistävät tutkimusten mukaan kollektiivisen psykologisen esiintymistä työyhteisössä. (Pierce & Jussila 2010.) Lisäksi yksilötasoisesta psykologisesta omistajuudesta poiketen kollektiivisen psykologisen omistajuuden nähdään rakentuvan myös sosiaalisen identiteetin motiivin varaan (Tajfel 1981). Sosiaalisen identiteetin motiivi tarkoittaa tässä yhteydessä yksilön tarvetta sekä nähdä itsensä että tulla muiden näkemäksi osana tiettyä ryhmää.

Pierce, Jussila & Li (2016) ovat laatineet työkalun kollektiivisen psykologisen omistajuuden arvioimiseen ja validoimiseen. Pierce et al. (2016) esittävät, että keskeisiä kollektiivisen psykologisen omistajuuden mittareita ovat yhdessä oppiminen, psykologinen turvallisuus, tekemisen tehokkuus, yhteinen ajanvietto sekä ryhmän voima. Edellä mainittujen mittareiden valossa kollektiivisella psykologisella omistajuudella on lukuisia positiivisia vaikutuksia organisaatiolle - organisaatioon sitoutuminen, halu ylittää odotukset, kokemus yhteisestä vastuusta sekä halukkuus palvella muita organisaation jäseniä (Pierce et al. 2003; Pierce et al. 2016).



Vaikka psykologisen omistajuuden esiintymisellä työyhteisössä on paljon positiivisia vaikutuksia, on tärkeää huomioida myös psykologisen omistajuuden mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Psykologinen omistaja kokee omistuksen kohteen olevan ”hänen” tai kollektiivisesti ”heidän” (Pierce et al. 2003; Pierce & Jussila 2010; Jussila et al. 2012). Tämän kaltainen ajattelu voi johtaa organisaatiossa esimerkiksi muutoshaluttomuuteen tai reviiiritietoisuuteen (Pierce et al. 2003; Pierce & Jussila 2010). Muutoshaluttomuuden tai reviiiritietoisuuden vuoksi organisaatiossa on tärkeää havainnoida henkilöstönsä psykologisen omistajuuden tasoa ja pyrkiä esimerkiksi työtehtävien tai tiimien vaihtelulla ehkäisemään ei-toivottuja psykologisen omistajuuden vaikutuksia.

#### 2.4.4 Psykologinen omistajuus ja työhön sitoutuminen

Aivan kuten työn merkityksellisyydellä, myös psykologisella omistajuudella on todettu olevan positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen. Tähän tulokseen ovat tulleet muun muassa Avey et al. (2009). Zhang, Liu, Shang, Xu & Cheung (2021) vertailevat meta-analyysissään erilaisia työhön sitoutumisen muotoja. Psykologisen omistajuuden teoria selittää yhdessä organisaation identiteetin ja organisaatiopohjaisen itsetunnon kanssa affektiivista eli tunnetason sitoutumista (Jussila et al. 2012; Zhang et al. 2021).

Vandewalle, Van Dyne & Kostova (1995) ovat tutkineet 797 työntekijän työhön sitoutumista ja heidän suoriutumista työstään yli odotusten. Vandewalle et al. (1995) havaitsivat, että psykologinen omistajuus korreloi merkitsevästi työhön sitoutumisen kanssa. Psykologinen omistajuus näyttäytykin Vandewallen et al. (1995) tutkimuksessa erityisen vahvana niillä työntekijöillä, jotka suoriutuivat yli odotusten ja työskentelivät määriteltyä rooliaan laajemmalla työnkuvalla. Vandewallen et al. (1995) tutkimus nostaa esiin myös psykologisen omistajuuden ja työtyytyväisyyden yhteyden. Pierce, Rubenfeld & Morgan (1991) linjaavat, että psykologinen omistajuus, korkea motivaatiotasojen työstä suoriutuminen yli odotusten ovat yhteydessä toisiinsa. Pierce et al. (1991) näkevät, että psykologinen omistajuus saa aikaan yksilön sitoutumista organisaatioon ja sen myötä suoriutumista työssään yli odotusten. Myös Nguyen et al. (2022) ovat havainneet psykologisen omistajuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja siten työn pitovoimaan.

Useat tutkimukset osoittavat psykologisen omistajuuden kokemusten tukevan yksilön sitoutumista organisaatioon (Pierce et al. 1991; Vandewalle et al. 1995; Van Dyne & Pierce 2004;

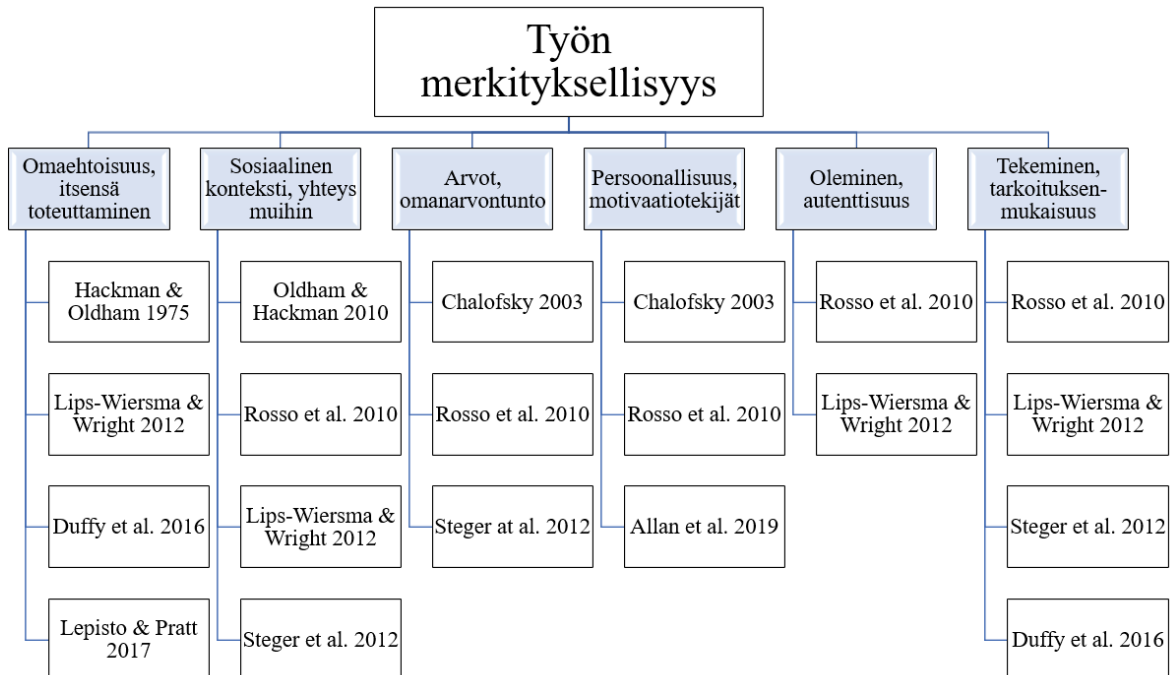
Avey et al. 2009). Tämän positiivisen korrelaation lisäksi psykologisen omistajuuden on todettu edistävän työtyytyväisyyttä ja organisaatiolähtöistä itsetuntoa. Muita psykologiseen omistajuuteen liittyviä positiivisia vaikutuksia ovat esimerkiksi palveluhalukkuus, halu uhrata aikaa ja ottaa riskejä, muutosmyönteisyys sekä huolehtiva käyttäytyminen organisaatiota kohtaan. (Pierce et al. 2003.) Psykologisella omistajuudella on siis merkittäviä positiivisia vaikutuksia organisaatiolle, mutta tässä tutkimuksessa keskeistä on löytää korrelaatio psykologisen omistajuuden ja työhön sitoutumisen välillä. Aikaisempien tutkimusten valossa yhteys psykologisella omistajuudella ja työhön sitoutumisella on ilmeinen.

## 2.5 Tietoperustan yhteenveto ja hypoteesit

Sekä työn merkityksellisyydestä että psykologisesta omistajuudesta on tehty lukuisia tutkimuksia useista eri tarkastelunäkökulmista. Työn merkityksellisyydessä ja psykologisessa omistajuudessa ja on tarttumapintaa, mutta myös erottavia tekijöitä. Esimerkiksi Zhangin et al. (2021) tutkimus toimii oivallisena linkkinä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden välillä. Molempien aihepiirien tutkimuksissa sivutaan vahvasti työhön sitoutumista, joka toimii yhtenä keskeisenä tarkasteltavana ja osaltaan pitovoimaa selittävänä asiana tässä tutkimuksessa. Kuten alaluvuissa 2.3.4 ja 2.4.4 kuvataan, on ilmeistä, että työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus osaltaan edistävät työhön sitoutumista. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioissa toistuvat tietyt elementit, jotka on koottu kuviin 6 ja 7.

Kuvassa 6 tehdään yhteenveto teorioista esiin nousseisiin työn merkityksellisyyden elementteihin. Omaehtoisuuden ja itsensä toteuttamisen työn merkityksellisyyden elementtinä nostavat esille mm. Hackman & Oldham (1975), Lips-Wiersma & Wright (2012), Duffy et al. (2016) sekä Lepisto & Pratt (2017). Sosiaalinen konteksti ja yhteys muihin on toinen keskeinen elementti työn merkityksellisyyden kokemuksen muodostumiselle (Oldham & Hackman 2010; Rosso et al. 2010; Lips-Wiersma & Wright 2012; Steger et al. 2012). Chalofsky (2003), Rosso et al. (2010) sekä Steger et al. (2012) korostavat löydöksissään yksilön arvojen ja omanarvontunnon vaikutusta työn merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen. Persoonallisuuden ja motivaatiotekijöiden vaikutuksen työn merkityksellisyyteen tuovat esille puolestaan Chalofsky (2003), Rosso et al. (2010) sekä Allan et al. (2019). Olemisen ja autenttisuuden näkökulmaa työn merkityksellisyyden ajurina tuovat esille Rosso et al. (2010)

sekä Lips-Wiersma & Wright (2012). Tekeminen ja sen tarkoituksenmukaisuus nousee esiin työn merkityksellisyyden tutkimuksissa laajasti. Esimerkiksi Rosso et al. (2010), Lips-Wiersma & Wright (2012), Steger et al. (2012) sekä Duffy et al. (2016) pohtivat tekemisen ja sen tarkoituksenmukaisuuden roolia työn merkityksellisyyttä edistävinä elementteinä.

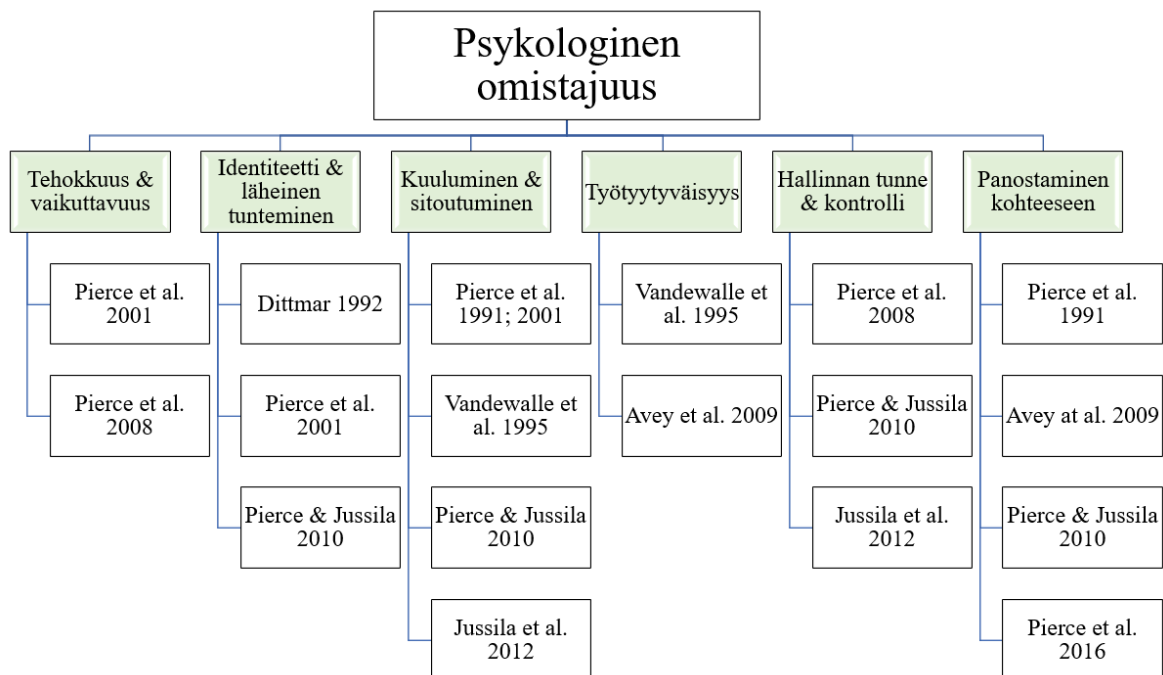


Kuva 6. Yhteenveto työn merkityksellisyyden elementeistä teorioiden pohjalta

Työn merkityksellisyyden tapaan myös psykologisen omistajuuden tutkimuksissa toistuvat tietyt teemat. Kuvan 7 mukaisesti Pierce on ollut erilaisissa tutkimusryhmissä merkittävässä roolissa psykologisen omistajuuden tutkimuksen edistäjänä. Pierce et al. (2001) sekä Pierce et al. (2008) ovat havainneet tehokkuuden ja vaikuttavuuden toimivan psykologisen omistajuuden ajureina. Identiteetti sekä omistuksen kohteen läheisyys voidaan nähdä toisena psykologista omistajuutta edistävästä tekijänä (Dittmar 1992; Pierce et al. 2001; Pierce & Jussila 2010). Myös kuulumisen ja sitoutumisen kokemukset edistävät osaltaan psykologisen omistajuuden syntymistä (Pierce et al. 1991; Vandewalle et al. 1995; Pierce et al. 2001; Pierce & Jussila 2010; Jussila et al. 2012).

Työtyytyväisyyden roolin psykologisen omistajuuden syntymisessä nostavat esille Vandewalle et al. (1995) sekä Avey et al. (2009). Pierce et al. (2008), Pierce & Jussila (2010) sekä

Jussila et al. (2012) havaitsevat jo työn ominaisuuksien teoriassa (Hackman & Oldham 1975) esille nostetun hallinnan tunteen yhteyden psykologiseen omistajuuteen. Tutkimuksissa havaitaan myös, että panostaminen omistajuuden kohteeseen edesauttaa psykologisen omistajuuden kokemuksen syntymistä (Pierce et al. 1991; Avey et al. 2009; Pierce & Jussila 2010; Pierce et al. 2016).



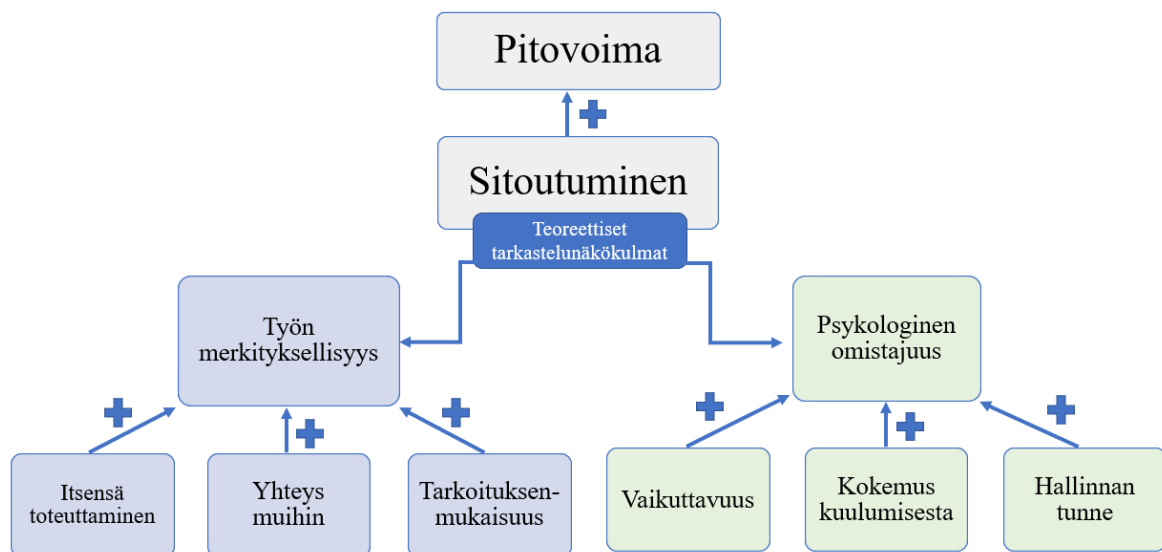
Kuva 7. Yhteenveto psykologisen omistajuuden elementeistä teorioiden pohjalta

Työn merkityksellisyyden sekä psykologisen omistajuuden teorioista on havaittavissa yhtymäkohtia ja tiettyä samankaltaisuutta. Vaikka teorioista nousee esille erilaisia elementtejä, ovat esiin nousseet seikat kuitenkin yllättävän yhteneväisiä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden välillä. Teorioiden pohjalta esiin nousevista teemoista on mahdollista hahmotella tekijöitä, jotka ovat yhteisiä sekä työn merkityksellisyydelle että psykologiseen omistajuudelle. Näillä yhdistävillä tekijöillä voidaan pyrkiä selittämään sekä työn merkityksellisyyttä että psykologista omistajuutta marketkaupan kontekstissa.

Kuvassa 8 esitetään eri teorioiden ja elementtien yhteydet. Yksilön työhön sitoutuminen on yksi elementti alan pitovoiman muodostumisesta. Työhön sitoutumisen teoreettisia tarkastelunäkökulmia tässä tutkimuksessa ovat yksilön kokemus työn merkityksellisyydestä sekä

psykologisesta omistajuudesta. Yksilön työn merkityksellisyyden kokemusta voidaan edistää antamalla yksilön toteuttaa itseään työssään, vahvistamalla yksilön yhteyttä muihin organisaation jäseniin sekä kirkastamalla yksilölle hänen tekemänsä työnsä tarkoituksenmukaisuutta. Psykologisen omistajuuden kokemusta puolestaan lisää yksilön kokemus työnsä vaikuttavuudesta, kokemus kuulumisesta yhteisöön sekä hallinnan tunne omasta työstään.

Käänteisesti ajateltuna kuvan 8 alarivin elementtejä (itsensä toteuttaminen, yhteys muihin & tarkoituksenmukaisuus; vaikuttavuus, kokemus kuulumisesta & hallinnan tunne) edistämällä voidaan lisätä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia. Työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus toimivat sitoutumisen teoreettisina tarkastelunäkökulmina ja osaltaan selittävät yksilön sitoutumista organisaatioon. Työhön sitoutuminen puolestaan on yksi alan pitovoimaan vaikuttava tekijä, ja sitoutumisen lisääminen vaikuttaa positiivisesti alan pitovoimaan.



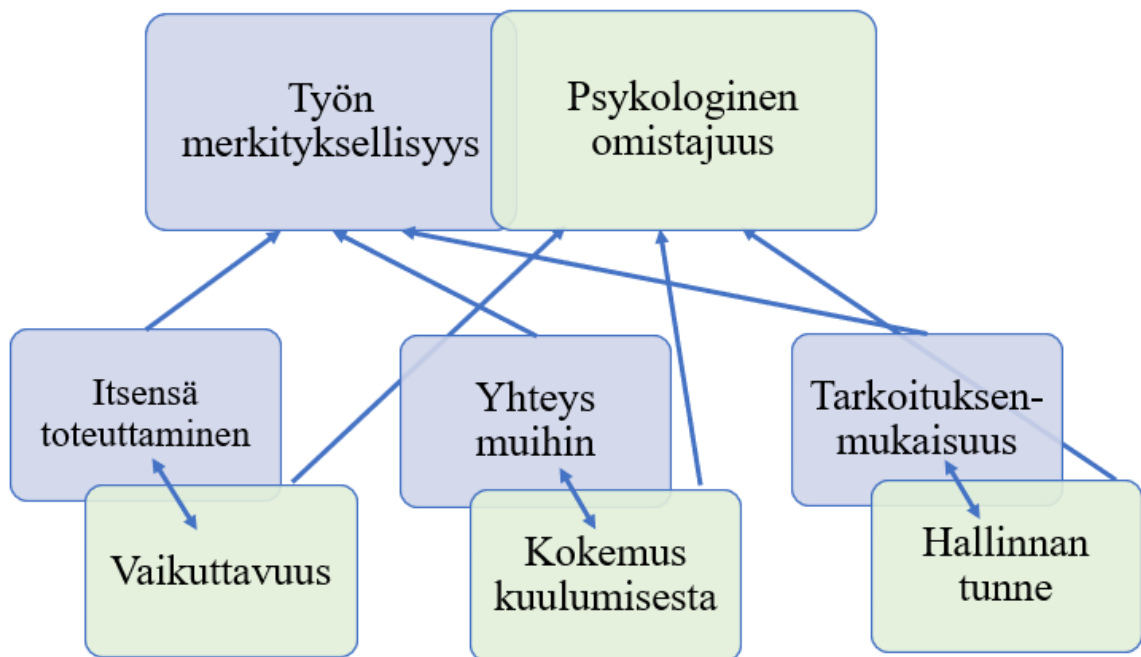
Kuva 8. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden suhde työhön sitoutumiseen ja alan pitovoimaan

Jos kuvan 8 alarivin kuutta elementtiä tarkastellaan lähemmin, huomataan niissä toistuvat teemat. Kuvassa 9 on irrotettu työn merkityksellisyyden (sinisellä) ja psykologisen omistajuuden (vihreällä) ajurit omista tutkimuskentistään ja sijoitettu ne teemoittain yli tutkimuskenttien rajojen. Näin on havaittavissa, että samankaltaiset elementit nousevat esille sekä työn merkityksellisyyttä että psykologista omistajuutta edistävinä seikkoina. Esimerkiksi

yksilön tunne siitä, että hän pääsee toteuttamaan itseään ja kokee työllään vaikuttavuutta, nousee esille sekä työn merkityksellisyyden että psykologisen omistajuuden tutkimuksista.

Yhteys muihin ja yhteisöön kuulumisen tunne havaitaan lähes samankaltaisina sekä työn merkityksellisyyden että psykologisen omistajuuden tutkimuskentässä. Hallinnan tunteen ja työn tarkoituksenmukaisuuden kokemuksella on myös keskenään samankaltainen kaiku. Hallinnan tunne työssä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä voi itse kontrolloida tai priorisoida työsuorituksiaan. Tekemisen tarkoituksenmukaisuudella voidaan nähdä olevan hallinnan tunteen kanssa samansuuntainen merkitys – tarkoituksenmukaisuus ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijä kokee tekevänsä oikeita asioita. Nämä edellä mainitut elementit nousevat tasaisesti esille molemmissa perehdyttävissä tutkimuskentissä.

Sekä työn merkityksellisyyden että psykologisen omistajuuden aikaisempien tutkimusten tulokset ovat sovellettavissa eri toimialoille. Tälle tutkimukselle tärkeää on tunnistaa ne muutamat elementit, jotka mahdollisimman kattavasti selittävät molempia tutkittavia ilmiöitä, työn merkityksellisyyttä sekä psykologista omistajuutta ja siten vaikuttavat alan pitovoimaan. Molempia ilmiöitä mahdollisimman kattavasti selittävät elementit esitetään kuvassa 9.



Kuva 9. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden yhtymäkohdat

Selvittämällä marketkaupan alan työntekijöiden kokemuksia itsensä toteuttamisesta ja työn vaikuttavuudesta, yhteydestä muihin ja yhteisöön kuulumisesta sekä työn tarkoituksenmukaisuudesta ja hallinnan tunteesta on mahdollista löytää alan pitovoimaan edistävästi vaikuttavia seikkoja. Tässä tutkimuksessa selvitetään työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden elementtien lisäksi työntekijän sitoutumista marketkaupan alaan, jolloin on mahdollista löytää korrelaatioita tutkittavien ilmiöiden ja marketkaupan alan pitovoiman välillä.

Tämän tutkimuksen hypoteesit aikaisemmista tutkimuksista johdettuna ja marketkaupan alaan linkitettyinä ovat seuraavat:

- Työn merkityksellisyyden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista
- Psykologisen omistajuuden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista
- Työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus ovat keskeisiä elementtejä marketkaupan alan pitovoiman muodostumiselle
- Marketkaupan työnantaja voi tukea alan pitovoimaa luomalla työntekijälle edellytykset kokea merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta työssään.

Näitä hypoteeseja selvitetään tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa, joka on kuvattu luvussa kolme. Empiirisessä osuudessa selvitetään erityisesti marketkaupan työntekijöiden kokemuksia kuvan 9 mukaisista, sekä työn merkityksellisyyden että psykologisen omistajuuden tutkimuksissa esille nousevista elementeistä.

### 3 Tutkimuksen toteuttaminen

Luvussa kolme esitellään kattavasti tutkimuksen toteuttamista käytännössä. Alaluku 3.1 toimii johdatuksena marketkaupan toimialaan ja siten syvemmälle tutkimuksen kontekstiin. Tutkimusstrategia kuvataan alaluvussa 3.2. Tutkimusstrategiaa täsmennetään alaluvuilla survey-tutkimuksesta, kyselylomakkeen laatimisesta sekä aineiston hankkimisesta, käsittelystä ja analysoinnista.

#### 3.1 Marketkauppa tutkimuskontekstina

Tutkimuksen kontekstin ymmärtämiseksi on tärkeää tarkastella marketkaupan toimialan ominaispiirteitä selvitysten ja tilastojen valossa. Esimerkiksi Kaupan liitto ry sekä Päivittäistavarakauppa ry (PTY) ovat tehneet säännöllisesti selvityksiä esimerkiksi alan työllisyysnäköymistä, osaamisvaatimuksista tai työsuhteiden muodoista. Muun muassa edellä mainittuja selvityksiä käyttämällä on mahdollista luoda yleiskuvaa marketkaupan työntekijöiden työympäristöstä.

Kauppa on työllisten määrällä mitattuna Suomen suurin toimiala. Kaupan ala työllistää Suomessa yhteensä yli 290.000 henkilöä, josta miesten ja naisten osuus on lähes yhtä suuri. Kauppa työllistää suoran työllistämisen lisäksi myös välillisesti, sillä kaupan tekemät investoinnit ja hankinnat saavat aikaan työllisyyttä myös muille toimialoille. (Kaupan liitto ry 2022a & 2022b.) Kaupan ala on myös suurin nuorten, alle 25-vuotiaiden työllistäjä (Kaupan liitto ry 2017a). Osittain koska kaupan alalla työskentelee runsaasti nuoria työntekijöitä ja ala on sesonkipainotteinen, työskentelee kaupan alalla muita aloja enemmän osa-aikatyöntekijöitä. Kaupan alalla 70 % työntekijöistä työskentelee vähintään 35 viikkotyötuntia, kun vastaava osuus kaikista Suomen palkansaajista on 81 % (Kaupan liitto ry 2017b).

Osa-aikaisten työsuhteiden ollessa suhteellisen yleisiä kaupan alalla, ovat viikkotyötunnit yksi tärkeä tämän tutkimuksen taustamuuttuja alan pitovoimaa tutkittaessa. Pfau-Effinger (1993) esittää nopean palveluistumisen aiheuttaneen erityisesti naispuolisten työntekijöiden osa-aikatyösuhteiden yleistymistä 1900-luvulta alkaen. Kauhanen (2008) toteaa työn laadun



ja määrän suhteen sekä työn joustavuuden olevan keskeisiä ajureita osa-aikatyön tekemiselle. Kauhanen (2008) on lisäksi havainnut, että erityisesti keski-ikäiset, matalasti koulutetut naiset työskentelevät usein tahtomattaan osa-aikaisissa työsuhteissa. Kauhasen (2008) mukaan useat palvelualoilla osa-aikaisesti työskentelevät haluaisivat työskennellä kokoaikaisesti ja hakevat siksi muita töitä. Tämä havainto on erittäin tärkeä kaupan alan pitovoimaa selvitettäessä.

Työllistävän vaikutuksen lisäksi kaupan alalla on merkittävä vaikutus yhteiskunnan taloudelle. Vuonna 2021 kaupan alan arvonlisäveroton myynti oli 138 mrd. euroa, josta vähittäiskaupan osuus oli noin kolmannes. Kaupan ala on Suomen suurin toimiala myös bruttokansantuotteella mitattuna muodostaen noin 10 % Suomen bruttokansantuotteesta. (Kaupan liitto ry 2022a & 2022b). Kaupan ala jakautuu karkeasti kolmeen toimialaan, vähittäiskaupaan (33 %), tukkukauppaan (54 %) ja autokauppaan (13 % kaupan alan kokonaisymyynnistä). Tämän tutkimuksen kannalta keskeisin kaupan toimiala on vähittäiskauppa, jonka arvonlisäveroton myynti vuonna 2021 oli 43,6 mrd. euroa. (Kaupan liitto ry 2022b & 2022c.) Vähittäiskaupan alaisen päivittäistavarakaupan myynti vuonna 2021 oli 20,86 mrd. euroa. Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet jakoutuivat vuonna 2021 S-ryhmän (46,1 %), K-ryhmän (36,6 %) ja Lidlin (9,6 %) lisäksi useammalle pienemmälle toimijalle (yht. 7,7 % päivittäistavarakaupan kokonaisymyynnistä). (Päivittäistavarakauppa ry 2022.)

Kaupan alalle on ominaista tehokkuus. Työn tuottavuudella mitattuna kaupan ala on informaation ja viestinnän jälkeen toiseksi tehokkain toimiala (Kaupan liitto ry 2017b). Elintarvikkeiden hintojen kehitys ja inflaation kiihtyminen edellyttää kaupan alaa edelleen kehittämään ja tehostamaan toimintojaan (Päivittäistavarakauppa ry 2022). Tehokkuusnäkökulmien lisäksi kaupan alalla on huomioitava kuluttajien kasvavat vaatimukset vastuullisuuden suhteen. Kaupan työntekijöiden osaamistarpeissa korostuvatkin asiakaspalvelutaitojen lisäksi muun muassa itseohjautuvuus, muutososaaminen, tiedon arviointitaidot sekä tiedon hallinta- ja analysointitaidot (Opetushallitus 2020a).

Koulutuksen näkökulmasta kaupan alan koulutustarve tulee vähenemään noin 20 % tulevaisuudessa keskittyen pääasiassa toisen asteen koulutukseen. Kaupallisen korkeakoulutuksen tarpeen odotetaan säilyvän ennallaan. Kaupan työllistävä rooli tulee muuttumaan nykyisestä ja työntekijätarpeen odotetaan vähenevän erityisesti päivittäistavarakaupassa. Teknologian kehittyminen mahdollistaa rutiinityötehtävien vähenemisen myös kaupan alalla.

Toisaalta kaupallisen osaamisen ja koulutustaustan tarve on eri toimialoja läpileikkaava, joten kaupan osaajia tarvittaneen tulevaisuudessa esimerkiksi teollisuudessa. (Opetushallitus 2020b.)

Kaupan ala on kokenut murroksen muun muassa digitalisoitumisen myötä ja kiivas muutostahti jatkunee myös tulevaisuudessa. Tärkein tekijä kaupan säilymiselle yhteiskunnan talouden ”moottorina” on osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen. Kaupan ala on kokenut pitovoimahaasteita työvoiman suhteen niin Suomessa kuin ulkomaillakin (Olubiyi et al. 2019). Tässä vaiheessa onkin tärkeää tutkia, millä keinoilla kaupan alaa olisi mahdollista saada houkuttelevammaksi työntekijöiden silmissä, parantaa alan pitovoimaa ja siten varmistaa koko toimialan menestys myös tulevaisuudessa.

### 3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia käsitteenä on laaja ja sitä määritellään kirjallisuudessa eri tavoin. Yksinkertaistettuna tutkimusstrategia koostuu valinnoista, joita tutkija tekee tutkimusta toteuttaessaan. Tutkimusstrategia ei siis ole yksi irrallinen elementti, vaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen muodostama kokonaisuus. Tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmenetelmien valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 123–127.) Tässä tutkimuksessa selvitetään, kuinka marketkaupan pitovoimaa olisi mahdollista lisätä. Tutkimuksen tavoitteeseen pyritään osin arvioimalla olemassa olevien työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioiden toimivuutta marketkaupan kontekstissa. Tärkein keino tutkimuksen tavoitteeseen pyrittäessä on selvittää marketkaupan työntekijöiden kokemuksia aiheesta. Vastausten perusteella on mahdollista luoda malli, jonka avulla marketkaupan työnantajat voivat kehittää alan pitovoimaa.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita oikea tutkimusote ja aineiston hankintamenetelmät. Tutkimusotteella tarkoitetaan lähestymistapaa, jolla tutkimus suoritetaan. Tyypillinen tutkimusstrateginen valinta on jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu Hirsjärven et al. (2003, 123–127) mukaan tutkijan ja tutkittavan läheiseen suhteeseen, strukturoimattomaan tutkimusstrategiaan sekä rikkaaseen ja syvään tutkimusaineistoon. Kvantitatiivinen tutkimus puolestaan nähdään luonteeltaan tarkkarajaisena, tutkittavasta kohteesta etäisenä sekä mittaristoltaan ”kovana”.

Tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa luonnollisesti tutkimuksen tarkoitus. Kvalitatiivista tutkimussuuntaa voidaan käyttää tutkimuksen ollessa esimerkiksi kartoittava, selittävä tai kuvaileva. Kvantitatiivinen tutkimussuunta palvelee tarkoitustaan lukumääriin ja korrelaatioihin liittyvissä tutkimuksissa. (Hirsjärvi et al. 2003, 123–127.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”Miksi?”, ”Miten?” ja ”Millainen?”. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella voidaan vastaavasti löytää vastauksia kysymyksiin ”Mikä?”, ”Missä?”, ”Paljonko?” ja ”Kuinka usein?”. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään selvittämään esimerkiksi lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tästä syystä kvantitatiivinen tutkimus vaatii suhteellisen suuren otoksen ollakseen luotettava. Vähintään sadan vastauksen otoskoko suositellaan, jos kohdejoukko on suppea ja jos tuloksia halutaan tarkastella kokonaistasolla. Jos halutaan tarkastella perusjoukon sisällä olevia ryhmiä ja niiden välisiä suhteita, tulisi otoskoon olla 200–300 siten, että kutakin ryhmää edustaa ainakin 30 vastaajaa. Otoskoon kasvaessa kvantitatiivisen tutkimuksen virhemarginaali pienenee. (Heikkilä 2014.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen ydin on muuttujien välisten suhteiden tutkimisessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekijälle tutkimusaineisto käsitteellään muuttujina, joita mitataan. Kvantitatiivisen tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten muuttujat jakautuvat ja erityisesti, miten ja miksi muuttujat liittyvät toisiinsa. (Punch 2003, 2.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset lomakekyselyt, strukturoidut haastattelut tai internet-kyselyt. Kaikille edellä mainituille menetelmille on yhteistä kvantitatiiviselle tutkimukselle ominainen, ennalta määritelty rakenne. Tiedonkeruumenetelmän valintaan vaikuttavat esimerkiksi perusjoukon koko, tutkimusongelma ja kyselylomakkeen pituus. (Heikkilä 2014.)

Tutkimusstrategian valinta on osa tutkimusprosessia. Hirsjärvi et al. (2003, 122) esittävät kolme perinteistä tutkimusstrategiaa: kokeellisen tutkimuksen, survey-tutkimuksen ja tapaustudkimuksen. Kokeelliselle tutkimukselle on tyypillistä mitata yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksen luonne on tiedon kerääminen joukolta ihmisiä standardoidussa muodossa. Tapaustudkimus on kolmesta edellä mainitusta tutkimusstrategiasta tuorein, ja siitä käytetään myös nimitystä ”case study”. Tapaustudkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai muutamista toisiinsa suhteessa olevista tapauksista.

Tutkimus voi olla luonteeltaan induktiivinen eli aineistolähtöinen tai deduktiivinen eli teorialähtöinen. Tämä tutkimus on luonteeltaan deduktiivinen, sillä pitovoimailmiötä pyritään selittämään olemassa olevien työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioiden avulla. Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista, joilla havaintoja kerätään ja analysoidaan. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa se, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi et al. 2003, 122–123, 155 & 170–173.)

March & Smith (1995) ovat laatineet tutkimusotteiden viitekehyksen, jossa esitetään tutkimuksen toiminnan ja lopputuloksen väliset suhteet. Tutkimusaktiviteettina voi olla teorian rakentaminen, arvioiminen, luominen tai testaaminen. Tutkimuksen tuloksena voi puolestaan olla käsitteistöjä, malleja, metodeja tai toteutuksia (March & Smith 1995.) Marchin & Smithin (1995) tutkimusotteiden luokittelu ja tämän tutkimuksen sijoittuminen luokitteluun on esitetty kuvassa 10.

		Tutkimusaktiviteetti			
		Rakentaminen	Arvioiminen	Luominen	Testaaminen
Tutkimuksen lopputulos	Käsitteistö				
	Malli			Tutkimusote	
	Metodi				
	Toteutus				

Kuva 10. Tutkimuksen sijoittuminen tutkimusotteiden viitekehykseen (March & Smith 1995)

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia suunniteltiin tukemaan tutkimuksen tavoitetta – *mallin luomista* marketkaupan alan pitovoiman kehittämiseksi. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen survey-tutkimus, jonka empiiristä aineistoa kerätään internet-kyselylomakkeella. Tutkimuksen metodologisia valintoja, kuten tutkimusotetta, aineiston keruuta ja analysointia, käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

### 3.2.1 Survey-tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen survey- eli kyselytutkimus, sillä sen avulla on mahdollista löytää tilastollisia syy-yhteyksiä eri muuttujien välillä. Toisaalta myös tutkittavat ilmiöt puolsivat kyselytutkimuksen toteuttamista – esimerkiksi havainnoimalla on vaikeaa mitata alan pitovoimaa. Myös psykologista omistajuutta tai työn merkityksen kokemusta on käytännössä mahdotonta havainnoida, mutta kyselylomakkeella näitä asioita voidaan tuoda esille. Tutkimuksen toteuttajan suhde tutkittaviin on tässä tutkimuksessa kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti etäinen. Tutkijan etäinen suhde tutkittaviin edesauttaa objektiivisuuden säilyttämistä läpi tutkimusprosessin. Tutkimuksen aikana on keskeistä, ettei tutkija anna omien mielipiteidensä vaikuttaa esimerkiksi tutkimuskyselyn väittämien sanamuotoon tai vastausten tulkintaan.

Survey-kyselyn suunnittelu alkaa tutkimuksen tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. Nämä määrittelevät tutkimuksessa käytettävät muuttujat. Olettaen, että analyysiyksikkö on yksittäinen henkilö, kvantitatiivisen tutkimuksen keskeinen tarkoitus on mitata tutkimusjoukkoa kiinnostavien muuttujien perusteella ja nähdä, kuinka nämä muuttujat liittyvät toisiinsa tutkittavassa otoksessa. Tältä pohjalta kyselytutkimusta suunniteltaessa tulee tehdä seuraavat metodologiset valinnat: Mitä haluamme kyselyllä selvittää, kuinka muuttujia mitataan, miten ja keneltä data kerätään ja kuinka kerätty data analysoidaan? (Punch 2003, 23.)

Survey-tutkimusmenetelmä palvelee tarkoitustaan tässä tutkimuksessa, sillä tutkimusmenetelmän tulee mahdollistaa mallin luominen työn pitovoiman kehittämiseksi. Kvantitatiivisen tutkimusotteen vaatimus suhteellisen suurelle otannalle luo uskottavuutta korrelaatioiden selittämiseksi sekä toimenpide-ehdotuksien laatimiseksi. Survey-tutkimus toteutettiin käyttämällä kyselylomaketta, jonka vastauksia oli mahdollista täydentää kvalitatiivisilla, vapaa-  
muotoisilla vastauksilla.

### 3.2.2 Tutkimuskyselyn laatiminen

Survey-tutkimukselle on tyypillistä standardoidussa muodossa olevan tiedon kerääminen kohtuullisen suurelta joukolta ihmisiä. Survey-tutkimukset ovat yleensä kvantitatiivisia sekä keskittyvät muuttujien välisiin yhteyksiin (Punch 2003, 3). Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä täsmällisyys jo tutkimussuunnitelmavaiheessa. Kvantitatiivista kyselylomaketta

laadittaessa on tiedettävä täsmällisesti, mitä halutaan tietää ja miten vastauksia tullaan analysoimaan, sillä lomaketta ei voi muuttaa kesken tutkimusta. (Hirsjärvi et al. 2003, 155 & 170–173.)

Tutkimuslomakkeen suunnittelu vei huomattavasti aikaa. Kyselylomakkeen taustatiedot, kuten ikä, sukupuoli ja koulutustausta, päädyttiin kysymään tässä tutkimuksessa suljetuilla kysymyksillä. Kysymysten vastausvaihtoehdot laadittiin yhteistyössä Yhteistyökumppanin henkilöstöjohtajan kanssa, jotta vaihtoehdot sopisivat mahdollisimman hyvin marketkaupan vastaajajoukolle. Varsinaiset työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden tutkimusväittämät laadittiin Likertin asteikolle, eli asenneasteikolle. Asteikko määriteltiin skaalalle 1–5, jossa 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, 3 tarkoittaa neutraalia suhtautumista asiaan ja 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä. Tutkimusväittämät ryhmiteltiin viiden väittämän patteristoihin, joita oli yhteensä kuusi. Tutkimuskysely alkoi vastaajalle oletetusti helpoimmasta tutkimusväittämäpatteristosta.

Tutkimuslomakkeessa pyrittiin korostamaan sitä, että vastaajien tulisi heijastaa vastauksensa marketkaupan alaan, ei työnantajaan. Yhteistyökumppani on pidetty työnantaja yltäen työtyytyväisyysindeksillä ja -luokituksella mitattuna selkeästi Suomen yleisnormien yläpuolelle (Thusberg 2022). Jos vastaajien heijastaisivat vastauksiaan marketkaupan alan sijasta työnantajaan, olisi mahdollista, että tutkimustulokset antaisivat virheellisen näkökulman marketkaupan alan pitovoimasta.

Kyselytutkimus toteutettiin internet-linkkinä jaettavana Webropol-kyselynä. Internet-kyselyn käyttöä puolsivat vastausten saannin nopeus ja se, ettei haastatteluja tarvita. Haastatteliija vaikuttaa aina mahdollisesti saataviin vastauksiin, joten internet-kyselyllä vastauksiin vaikuttaminen on mahdollista välttää. Internet-kyselyllä on mahdollista selvittää objektiivisesti myös asioita, joihin vastaajat eivät mahdollisesti vastaisi totuudenmukaisesti kasvojen taakse. Tässä tapauksessa esimerkiksi tehokas työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi voitiin nähdä arkaluontoisena väittämänä.

Internet-kyselyn rajoitteena on huomioitava, ettei kyselylomake voi olla kovin pitkä. Pitkä kyselylomake voi houkutella vastaajia jättämään vastaamisen kesken tai vaihtoehtoisesti vastaamaan harkitsematta asioita tarkemmin. Kyselylomakkeen väittämässä on lisäksi olemassa väärin tulkinnan vaara, kun lomakkeeseen vastataan ilman täydentävien kysymysten esittämisen mahdollisuutta. Tämä tutkimuskysely toteutettiin anonyymina, joka voidaan

nähdä sekä etuna että haittana. Anonyymiin kyselyyn vastataan yleensä rehellisesti, mutta toisaalta tutkijan ei ole mahdollista ottaa yksittäiseen vastaajaan yhteyttä esimerkiksi vastausten täsmentämisen vuoksi. Vastaajien ajatusten täsmentäminen mahdollistettiin avoimilla vastauskentillä kyselylomakkeessa.

Vaikka tämä tutkimus on kvantitatiivinen ja tutkittavat elementit ovat kyselylomakkeella selkeästi mitattavissa, käytettiin tutkimuksessa osin myös kvalitatiivisia menetelmiä. Kokonaisnäkemysten muodostamisen vuoksi tutkimuksessa oli tarpeen tuoda selkeiden mittareiden lisäksi esiin myös tutkimukseen vastanneiden kommentteja ja kokemuksia, jotka osaltaan auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivisilla elementeillä selvitettiin esimerkiksi sitä, millaisia ajatuksia alan vaihtaminen herättää marketkaupan työntekijöissä. Kvalitatiivisista kuvauksista oli mahdollista nostaa esille tutkimukselle tärkeitä näkökulmia ja vastaajien kokemuksia täsmentäviä kommentteja.

Tutkimuskyselyn väittämissä hyödynnettiin Lips-Wiersman & Wrightin (2012) kattavaa merkityksellisen työn mittaristoa. Lips-Wiersman & Wrightin (2012) esittelemä merkityksellisen työn malli, jossa merkityksellisyyttä heijastetaan itseen ja muihin sekä tekemiseen ja olemiseen, toimi osaltaan pohjana tutkimuskyselyn työn merkityksellisyyden kokemuksia kartoittavassa osuudessa. Lips-Wiersman & Wrightin (2012) kattavan työn merkityksellisyyden mallin edellä mainitut neljä ulottuvuutta näyttäytyvät kaikki teoriassa marketkaupan alalla, joten tutkimukselle on keskeistä selvittää, kuinka nämä elementit näyttäytyvät käytännössä marketkaupan työntekijän työssä. Lips-Wiersman & Wrightin (2012) kattavan merkityksellisen työn mittaristosta tutkimuskyselyyn poimittiin suoraan seuraavat, työn merkityksellisyyttä mittaavat väittämät:

- Inspiroidun työstäni
- Olen ”paras versio itsestäni” työssäni
- Koen tekeväni vaikuttavaa työtä
- Tiedän, mikä vaikutus työlläni on organisaatiolle
- Tuemme toisiamme työyhteisössä
- Nautimme yhdessä työskentelystä

Taulukossa 1 esitellään tutkimusväittämät teemoittain ja väittämissä sovellettavat pääasialliset lähteet.

Taulukko 1. Tutkimusväittämissä sovellettavat pääasialliset lähteet

Tutkimusväittämät teemoittain	Lähteet
<b>Yhteys muihin / kokemus kuulumisesta</b>	
Minulla on hyvä yhteys muihin työyhteisöni jäseniin	Pierce et al. (2001); Rosso et al. (2010); Pierce & Jussila (2010); Steger et al. (2012)
Koen, että kuulun työyhteisöni	Pierce et al. (2001); Rosso et al. (2010); Pierce & Jussila (2010); Steger et al. (2012)
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Nautimme yhdessä työskentelystä	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Olen sitoutunut työyhteisöni	Pierce et al. (2016)
<b>Vaikuttavuus</b>	
Haluan panostaa työhöni	Pierce et al. (2008)
Koen tekeväni vaikuttavaa työtä	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on organisaatiolleni	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on yhteiskunnalle	Steger et al. (2012)
Olen löytänyt merkityksellisen työuran	Steger et al. (2012)
<b>Itsensä toteuttaminen</b>	
Pystyn toteuttamaan itseäni työssäni	Hackman & Oldham (1975); Pierce et al. (2008)
Työni vastaa arvojeni	Steger et al. (2012)
Voin käyttää vahvuuksiani työssäni	Hackman & Oldham (1975); Pierce et al. (2008)
Inspiroidun työstäni	Lips-Wiersma & Wright (2012)
Olen ”paras versio itsestäni” työssäni	Lips-Wiersma & Wright (2012)
<b>Tarkoituksenmukaisuus</b>	
Koen, että työni on hyödyllistä	Pierce et al. (2008)
Minulla on syvällinen osaaminen työhöni liittyen	Pierce et al. (2008)
Tiedän, miten työtehtäväni vaikuttavat kokonaisuuteen	Rosso et al. (2010)
Tunnen vastuuta työstäni	Pierce et al. (2016)
Työskentelen tehokkaasti tavoitteita saavuttaakseni	Pierce et al. (2016)
<b>Hallinnan tunne</b>	
Minulla on hallinnan tunne työstäni	Pierce et al. (2008)
Koen työtehtäväni ”omikseni”	Pierce & Jussila (2010)
Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työni	Pierce et al. (2008)
Voin vaikuttaa työtehtäviini	Pierce & Jussila (2010)
Käsitän, mistä työssäni on kokonaisuudessaan kysymys	Pierce et al. (2008)



Lips-Wiersman & Wrightin (2012) kattavan merkityksellisen työn mittariston lisäksi tutkimuskyselyssä käytettiin soveltuvin osin Stegerin et al. (2012) Work as a meaning inventory -mittaristoa (WAMI). WAMI-mittaristosta tutkimuskyselyyn tuotiin väittämiä arvoista, vaikuttavuudesta ja itsensä toteuttamisesta. Myös psykologisen omistajuuden elementtejä mittaaviin väittämiin tuotiin tarttumapintaa aikaisempiin psykologisen omistajuuden teorioihin. Piercen et al. (2008) psykologiseen omistajuuteen pohjautuva versio työn ominaisuuksien mallista toimi pohjana työn tarkoituksenmukaisuutta mittaaville väittämille.

Lopullinen tutkimuskysely rakentui viiden eri teeman väittämöpatteristiksi. Teemat ovat yhteys muihin / kokemus kuulumisesta, vaikuttavuus, itsensä toteuttaminen, tarkoituksenmukaisuus ja hallinnan tunne. Edellä mainittuihin teemoihin päädyttiin tutkimuksen tietoperustan yhteenvedon perusteella, sillä kyseisten teemojen voidaan katsoa selittävän työn merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta useiden eri teorioiden perustella. Kyselyn päätteeksi laadittiin kuudes väittämöpatteristo selvittämään tutkimuksen varsinaista tarkoitusta, marketkaupan alan pitovoimaa. Kyselylomake on kokonaisuudessaan liitteenä 1.

### 3.2.3 Aineiston hankkiminen

Tutkimus tarvitsee luonteestaan riippumatta aineistoa. Aineiston hankintamenetelmillä tarkoitetaan tapoja ja periaatteita, joilla tutkija kokoaa empiiristä aineistoa käyttöönsä. Tutkimusaineisto voi olla valmista (sekundääriaineisto) tai sitä voidaan tuottaa itse (primääriaineisto). Erilaisia aineiston keruumenetelmiä ovat esimerkiksi kokeet, arkistot ja kokoelmat, havainnointi, haastattelu tai kyselylomakkeen käyttäminen (Hirsjärvi et al. 2003, 155 & 170–173).

Aineiston eli datan kerääminen on yleensä tutkimuksen keskeisin elementti. Itse hankittu empiirinen tietoaaines, eli primääriaineisto, sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi et al. 2009, 173). Aineiston hankinnan suunnittelussa on tärkeää miettiä, ketkä ovat tutkimuksen kohteena ja miten tutkittavat valitaan. On myös harkittava, kuinka paljon tutkittavia tarvitaan ja kuinka heidät tavoitetaan. Aineiston hankkimisen suhteen tulee määrittellä aikaulottuvuus ja neuvotella käytännön järjestelyistä asianosaisten kanssa. Lisäksi tulee hankkia mahdollinen tarvittava materiaali ja laskea kustannukset. (Hirsjärvi et al. 2003, 164–165.)

Tutkimuksen kohdejoukko on ainoastaan yhden työnantajan työntekijöitä. Tämä voi osoittautua haastavaksi rajaukseksi tulosten marketkaupan toimialalle monistettavuuden kannalta. Toisaalta kuitenkin Yhteistyökumppanilla on työntekijöitä hyvin moninaisissa marketkaupan tehtävissä, kuten lähikaupoissa ja hypermarketeissa. Saman työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden tutkiminen voi lisäksi olla perusteltua, jotta on mahdollista sulkea tutkimuksen ulkopuolelle työnantajaan liittyvät muuttujat. Yhteistyökumppanilla marketkaupan työtehtävissä työskentelevät vuokratyöntekijät päädyttiin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle. Vuokratyöntekijät työskentelevät usein eri työnantajilla ja jopa eri toimialoilla, ja sen vuoksi kaupan alan pitovoiman tutkiminen eri aloilla työskentelevien henkilöiden näkökulmasta ei ole tässä yhteydessä relevanttia.

Tutkimuksen primääriaineiston lähteenä toimii Yhteistyökumppani. Yhteistyökumppanilla on työntekijöitä usealla eri toimialalla, mutta tutkimus rajataan koskemaan marketkaupan työntekijöitä. Tutkimuskysely jaettiin kaikille Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijöille eikä tutkimuksen kohdejoukkoa rajattu esimerkiksi osa- tai kokoaikatyön perusteella. Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää tutkia marketkauppaa yleisesti kuvaavaa tutkimusjoukkoa, joka pitää sisällään erilaisia työsuhdemuotoja. Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta on siis tärkeää, että kohdejoukon taustamuuttujat ovat mahdollisimman aidot ja että tutkimuskyselyyn tulee vastauksia mahdollisimman erilaisilta marketkaupan työntekijöiltä, kuten pieniä tunteja tekeviltä sesonkityöntekijöiltä sekä kokoaikaisilta tuoterahmävastaavilta.

Tutkimuskyselylomaketta ja -linkkiä testattiin useammalla, tutkimuksen ulkopuolisella marketkaupan työntekijällä ennen kyselyn varsinaista toteuttamista. Kyselyyn vastaavat Yhteistyökumppanin työntekijät käyttävät WorkChat-viestintäkanavaa pääasiassa mobiililaitteella, joten kyselylomakkeen mobiilitoimivuus oli erittäin tärkeää. Juuri mobiilitoimivuuden vuoksi kysely päädyttiin toteuttamaan Webropolilla. Lomake osoittautui toimivaksi, sillä 88 % kyselyyn vastaamisen aloittaneista vastaajista vastasi kyselyyn loppuun asti, vaikka kysely oli suhteellisen pitkä. Lomakkeen toimivuuden lisäksi myös väittämien ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä testattiin ennen tutkimuskyselyn toteuttamista. Vaikka kyselylomakkeen väittämät poimittiin työn merkityksellisyyden sekä psykologisen omistajuuden teorioista, ne pyrittiin esittämään mahdollisimman konkreettisesti marketkauppaan sovellettavasti. Väittämien laatimisessa tehtiin yhteistyötä Yhteistyökumppanin kanssa.

Yhteistyökumppani mahdollisti tutkimusaineiston keräämisen jakamalla tutkimuskyselyä omassa, sisäisessä WorkChat-viestintäkanavassaan. Tutkimuskyselyn vastausaika oli 28.11.-12.12.2022, jolloin tavoitteena oli saada noin 150 vastausta kyselyyn. Tutkimuskyselyn vastausaktiivisuutta pyrittiin parantamaan informatiivisella saatekirjeellä (liite 2) sekä arpomalla kahdelle kyselyyn vastaajalle aamiaislahjakortti paikalliseen hotelliin vastausajan päätyttyä. Yli 95 % kyselyyn vastaajista halusi lopulta osallistua lahjakorttien arvontaan, joten palkinnolla oli todennäköisesti vastaamiseen kannustava vaikutus. Ensimmäisten vastauspäivien aikana vastauksia kertyi yli sata, jonka jälkeen vastausaktiivisuus laski huomattavasti. Lopulliseksi vastaajamääräksi tuli 138, mikä on tyydyttävä määrä tutkimustulosten luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen aineiston kerääminen onnistui suunnitellusti. Tutkimusongelman tarkka määrittely auttoi kyselylomakkeen laatimisessa. Yhteistyökumppanilta löytyi selkeä perusjoukko, joille tutkimuskyselyä oli helppo jakaa heidän omassa viestintäkanavassaan. Internet-kysely osoittautui toimivaksi tiedonkeruumenetelmäksi ja 138 vastaajan otos on tarpeeksi suuri edustaakseen marketkaupan työntekijöitä.

### 3.2.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tieteellisen tutkimuksen ydinasia. Tämä vaihe on tutkimukselle keskeinen ja siihen tähdätään jo tutkimusta aloittaessa. Analyysivaiheen lopputuloksena on vastaus tutkimusongelmaan – tai ainakin ajatus siitä, miten tutkimusongelma olisi alun perin tullut asettaa. Empiirisessä tutkimuksessa tehdään aineiston analyysiä vasta, kun tietoja on ensin tarkistettu ja täydennetty sekä järjestetty aineisto. Tavallinen toimintajärjestys on siis se, että analyysiin ryhdytään aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Tutkimus ei kuitenkaan ole valmis vielä analyysin jälkeen, vaan tuloksia myös on selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijä pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omat johtopäätöksensä. (Hirsjärvi et al. 2003, 207–209.)

Se, millaiseen ongelmaan tutkimuksella halutaan vastauksia vaikuttaa tapaan, jolla kerätty aineisto analysoidaan. Myös aineiston analyysimenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen analyysiin. Analyysiprosessin etenemistavasta riippumatta aineiston analyysi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruu- tai kenttävaiheen jälkeen. (Hirsjärvi et al.

2039, 211–215.) Tässä tutkimuksessa kerätty tutkimusaineisto tarkistettiin ja joukosta poistettiin puutteelliset vastaukset. Tutkimusaineisto osoittautui laadukkaaksi eikä puutteellisia vastauksia ollut käytännössä lainkaan. Aineiston käsittelyssä ja analysoinnissa käytettiin tilastollisia menetelmiä, Exceliä ja SPSS-sovellusta. Ensimmäisenä kerätyt vastaukset vietiin kyselytyökalu Webropolista Exceliin, jossa data järjestettiin taulukkomuotoon ilman selittäviä tekstejä. Perusmuotoinen Excel-data vietiin analysointiohjelma SPSS:n varsinaista aineiston analysointia varten.

Aluksi datan pohjalta tehtiin vastaajien kuvaus, joka esitellään alaluvussa 4.1. Vastaajien kuvaaminen on keskeistä aineiston analysoinnille erityisesti tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Tavoitteena oli, että kohdejoukko vastaisi mahdollisimman hyvin marketkaupan työntekijöiden yleistä profiilia. Vastaajien kuvauksen jälkeen SPSS-sovelluksessa tarkasteltiin vastausten keskiarvoa ja keskihajontaa väittämittäin. Tutkimusväittämät järjestettiin vastausten keskiarvon perusteella laskevaan järjestykseen.

Tutkimuskyselyn yksittäiset väittämät perustuivat kysymyspatteristoittain työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden elementteihin (taulukko 1). Tutkimusväittämistä muodostettiin summamuuttujat jokaiseen kysymyspatteristoon – yhteyteen muihin / kuulumiseen, vaikuttavuuteen, itsensä toteuttamiseen, tarkoituksen mukaisuuteen ja hallinnan tunteeseen. Vaikuttavuus ja hallinnan tunne selittävät tässä tutkimuksessa psykologista omistajuutta, itsensä toteuttaminen ja tarkoituksenmukaisuus puolestaan työn merkityksellisyyttä. Yhteys muihin / kuulumiseen selittää molempia em. tarkastelunäkökulmista. Summamuuttujien analyysi toteutettiin varianssianalyysin avulla. Varianssianalyysissa kysymyspatteristojen summamuuttujia vertailtiin tutkimuksen taustamuuttujiin sekä vastaajien alanvaihtokomuksiin.

Analyysin tavoitteena oli löytää aineistosta muuttujien välisiä tilastollisia merkittävyksiä, jotka selittäisivät kaupan alan pitovoimaa. Aineistoa analysoitiin myös korrelaatioanalyysillä sekä regressioanalyysillä, jolla kysymyspatteristojen summamuuttujien ja alan pitovoiman summamuuttujan väliltä pyrittiin löytämään syy-seuraussuhteita. Alan pitovoiman summamuuttujan muodostivat väittämät ”Koen työskenteleväni omalla alallani”; ”Haluan tulevaisuudessakin työskennellä kaupan alalla”; ”Näen kaupan alan tulevaisuuden positiivisessa valossa”; ”Uskon urakehitysmahdollisuuksiini kaupan alalla” sekä ”Olen sitoutunut marketkaupan alaan”.

Teorialähtöisen data-analyysin jälkeen analyysinäkökulma vaihdettiin datalähtöiseksi. Faktorianalyysissa yksittäisistä tutkimusväittämistä muodostettiin uudet, ilmiötä datalähtöisesti selittävät summamuuttujat. Faktorianalyysin perusteella muodostetut summamuuttujat analysoitiin teorialähtöisten summamuuttujien tapaan varianssi- ja regressioanalyysillä. Useaa eri analysointinäkökulmaa ja -tapaa käyttämällä haluttiin selvittää perusteellisesti, pitävätkö tutkimuksen hypoteesit paikkaansa.

Analyysivaiheessa pohdittiin erityisen tarkasti, voidaanko valitun kohdejoukon perusteella tehtyjä päätelmiä yleistää koskemaan marketkaupan työntekijöitä kokonaisuudessaan. Kohdejoukon taustamuuttujia verrattiinkin kaupan alan työntekijöiden yleiseen työntekijäprofiiliin. Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta tutkimuksen toistettavuus eri tutkimusjoukolle on keskeistä. Tutkimustulosten analysointia pystyttiin syventämään tarkastelemalla tilastollisen analysoinnin lisäksi kvalitatiivisia avoimia vastauksia. Aineiston käsittelyn ja analysoinnin myötä esiin nousseet tutkimustulokset esitellään kokonaisuudessaan luvussa neljä.

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteiden kannalta on keskeistä analysoida kerättyä aineistoa monipuolisesti ja objektiivisesti. Tässä luvussa esitellään toteutetun aineiston analyysin pohjalta laaditut tutkimustulokset. Alaluvussa 4.1 kuvataan tutkimuksen vastaajajoukko ja verrataan kuvausta vähittäiskaupan työntekijäprofiiliin. Vastauksia analysoidaan teorialähtöisesti alaluvussa 4.2 ja datalähtöisesti alaluvussa 4.3.

### 4.1 Vastaajien kuvaus

Tutkimuskyselyyn vastasi 138 Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijää, jotka ovat kuvattuna taulukossa 2. Yhteistyökumppani työllistää lähikaupoissa, marketeissa ja hypermarketeissa yhteensä 1102 työntekijää, joista 79,4 % on naisia (Taivalmäki 2023). Myös tutkimukseen vastanneista työntekijöistä suurin osa (87,7 %) on naisia. Naiset ovat siis hieman yliedustettuna tutkimuksen vastaajajoukossa verrattuna Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijäprofiiliin. Vastaajien ikäjakauma on suhteellisen tasainen ikävuosien 20–59 välillä, suurimman vastaajajoukon (31,2 %) ollen 20–29-vuotiaita. Vastaajat työskentelevät pääasiassa marketeissa ja hypermarketeissa, sillä lähikauppa-kokoluokan työntekijöiden vastaajamäärä jäi todella pieneksi (7 vastaajaa). Miesten ja muunsukupuolisten lisäksi aliedustettuna vastaajajoukossa ovat lähikauppojen työntekijät, sillä Yhteistyökumppanin marketkaupan henkilöstöstä 7,9 % työskentelee lähikaupassa (vrt. 5,1 % vastaajista).

Suurimmalla kyselyn vastaajajoukolla (38,4 %) ei ole suoritettua kaupallista tutkintoa. Kuitenkin lähes vastaavalla vastaajajoukolla (35,5 %) on suoritettuna kaupallinen perustutkinto, 20,3 %:lla kaupallinen ammatti- tai erikoisammattitutkinto ja 5,8 % vastaajista on suorittanut kaupallisen korkeakoulututkinnon. Vastaajista yhteensä 61,6 %:lla on siis jonkin asteinen kaupallinen koulutustausta. Vastaajien kaupan alan työkokemus vaihteli runsaasti. Työkokemusvuosien suhteen yllättäen suurin vastaajajoukko (36,2 %) on työskennellyt kaupan alalla yli 15 vuotta, kun esimerkiksi alle kaksi vuotta alalla työskennelleiden osuus vastaajista oli vain 5,8 %. Myös viikkotyötunnit työsopimuksessa painottuivat vastaajajoukolla suurempiin vaihtoehtoihin: yli 30 h viikossa työskentelee 66 % vastaajista. Vastuuroolissa työskentelee 21,7 % vastaajista.

Taulukko 2. Vastaajien kuvaus (n=138)

		n	%
<b>Sukupuoli</b>	Nainen	121	87,7
	Mies	15	10,9
	Muu / en halua vastata	2	1,4
<b>Ikä</b>	Alle 20 v.	1	0,7
	20–29 v.	43	31,2
	30–39 v.	30	21,7
	40–49 v.	27	19,6
	50–59 v.	32	23,2
	60 v. tai yli	5	3,6
<b>Kaupallinen koulutustausta</b>	Ei kaupallista tutkintoa	53	38,4
	Ammatillinen perustutkinto	49	35,5
	Ammatti- tai erikoisammattitutkinto	28	20,3
	Alempi korkeakoulututkinto	6	4,3
	Ylempi korkeakoulututkinto	2	1,5
<b>Kaupan alan työkokemus</b>	Alle 2 vuotta	8	5,8
	2–5 vuotta	31	22,5
	5–10 vuotta	28	20,3
	10–15 vuotta	21	15,2
	Yli 15 vuotta	50	36,2
<b>Työsopimustunnit viikossa</b>	Alle 15 h	7	5,1
	15–19 h	5	3,6
	20–24 h	5	3,6
	25–29 h	30	21,7
	30–34 h	51	37,0
	35 h tai yli	40	29,0
<b>Pääasiallinen työpaikka</b>	Lähikauppa	7	5,1
	Market	65	47,1
	Hypermarket	66	47,8
<b>Vastuuroolissa toimiminen</b>	Kyllä	30	21,7
	Ei	108	78,3

Vastaajien analysoinnin perusteella voidaan todeta, että vastuutehtävissä toimivat, pitkään alalla työskennelleet naiset vastasivat tutkimuskyselyyn innokkaasti. Kyseisen työntekijäprofiilin voitaneen ajatella olevan sitoutuneita työhönsä ja siten halukkaita vaikuttamaan asioihin kyselyihin ja tutkimuksiin osallistumisen kautta. Vastaavasti alle 20-vuotiaiden ja hiltaintain alalle tulleiden työntekijöiden vastausaktiivisuus jäi alhaiseksi. Kaupan ala on Suomen suurin alle 25-vuotiaiden työllistäjä (Kaupan liitto ry 2022b), joten nuorten vastaajien passiivisuus kyselyyn vastaamisen suhteen herättää kysymyksiä tutkimustulosten marketkaupan alalle monistettavuuden suhteen.

Kaupan alan yleiseen työntekijäprofiiliin verrattuna nuorten vastaajien vähäisen määrän lisäksi myös miesten osuus vastaajista jäi tutkimuskyselyssä pieneksi. Kaupan alan työntekijöistä noin puolet on miehiä ja vaikka miesten osuus vähittäiskaupassa ei olekaan yhtä suuri kuin alalla kokonaisuudessaan, on miesten 10,9 % osuus tutkimuskyselyyn vastaajista alhainen. Työsopimustuntien suhteen vastaajajoukko kuvaa suhteellisen hyvin yleistä päivittäistavarakaupan työaikajakaumaa painottuen yli 30 h viikossa työskenteleviin työntekijöihin. Kaupan alalla 70 % työntekijöistä työskentelee vähintään 35 viikkotyötuntia (Kaupan liitto ry 2017b).

Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta huomionarvoista on miesten ja nuorten matala vastausaktiivisuus. Erityisesti nuorten heikkoa vastausaktiivisuutta on syytä pohtia – mitä matala vastausaktiivisuus kertoo marketkaupan alalla työskentelevistä nuorista? Alle 20-vuotiaita vastaajia oli 138 vastaajan joukossa vain yksi, vaikka Yhteistyökumppani työllistää huomattavan määrän alle 20-vuotiaita työntekijöitä marketkaupan työtehtävissä. Tutkimuskysely on tavoittanut kaikki ikäluokat tasapuolisesti Yhteistyökumppanin viestintäkanavissa, joten heikko vastausaktiivisuus tulee selittää muilla tavoin. Marketkaupan alalle haakeutuu nuoria työskentelemään esimerkiksi opintojen ohessa, joten alan vetovoima on suhteellisen hyvä. Pitovoiman näkökulmasta nuorten työntekijöiden äänen kuuluminen tutkimustuloksissa olisi erittäin tärkeää. Nuorten heikon vastausaktiivisuuden myötä herääkin kysymys, kokevatko nuoret kyselyiden ja tutkimusten kautta vaikuttamisen mahdollisuudet niin pieniksi, että he eivät koe tärkeäksi vastata tutkimuskyselyihin.



#### 4.2 Pitovoimaan vaikuttavat tekijät teorialähtöisillä mittareilla

Ennen tutkimusaineiston teorialähtöistä analyysia, vastausten laatu tarkastettiin ja aineisto järjestettiin Excelissä. Tutkimuskyselyn vastauksia analysoitiin monipuolisesti SPSS-analysointiohjelmistolla. Taulukko 3 esittää erillisten tutkimusväittämien keskiarvot ja keskihajonnat keskiarvon mukaan laskevassa järjestyksessä. On ilmeistä, että vastaajat arvioivat omaa työtahokkuuttaan ja kokonaisuuden hahmotuskykyään hyväksi. Keskiarvon perusteella arvioituna vastaajat kokevat, että he tuntevat vastuuta työstään ja haluavat panostaa siihen. Vastaajat kokevat myös olevansa suhteellisen sitoutuneita työyhteisöönsä ja työyhteisön sisäisen dynamiikan olevan hyvä.

Parhaan keskiarvon saaneen kolmanneksen tutkimusväittämässä esiintyy runsaasti yhteys muihin / kokemus kuulumisesta -teeman tutkimusväittämiä. Yhteys muihin / kokemus kuulumisesta selittää tutkitusti sekä työn merkityksellisyyttä että psykologista omistajuutta (Pierce et al. 2001; Rosso et al. 2010; Pierce & Jussila 2010, Steger et al. 2012; Lips-Wiersma & Wright 2012; Pierce et al. 2016). Myös työn tarkoituksenmukaisuus -teeman tutkimusväittämät sijoittuivat tutkimusväittämistä parhaaseen kolmannekseen. Työn tarkoituksenmukaisuus selittää Pierce et al. (2008), Rosso et al. (2010) sekä Pierce et al. (2016) mukaan psykologista omistajuutta.

Keskiarvon mukaan arvioituna työn vaikuttavuuteen sekä hallinnan tunteeseen liittyvät tutkimusväittämät sijoittuvat skaalan keskivaiheille. Vaikuttavuuden tutkimusväittämät saavat vastaajilta hallinnan tunteen tutkimusväittämiä hieman paremmat arvioinnit. Pierce et al. (2008), Lips-Wiersma & Wright (2012) sekä Steger et al. (2012) esittävät, että työn vaikuttavuus on keskeinen selittäjä yksilön työn merkityksellisyyden kokemuksille. Hallinnan tunne puolestaan on merkittävä tekijä psykologisen omistajuuden kokemuksen syntymisessä (Pierce et al. 2008; Pierce & Jussila 2010). Työn vaikuttavuus ja hallinnan tunne -teemojen tutkimusväittämässä keskihajonta on suhteellisen suurta, joten vaihtelu yksilöiden kokemuksissa on ilmeistä.

Taulukko 3. Tutkimusväittämät vastausten keskiarvon mukaisessa laskevassa järjestyksessä (n=138)

	Keskiarvo	Keski-hajonta
Työskentelen tehokkaasti tavoitteita saavuttaakseni	4,52	0,707
Käsitän, mistä työssäni on kokonaisuudessaan kysymys	4,47	0,686
Tiedän, miten työtehtäväni vaikuttavat kokonaisuuteen	4,46	0,674
Tunnen vastuuta työstäni	4,38	0,898
Haluan panostaa työhöni	4,36	0,870
Koen, että kuulun työyhteisööni	4,30	0,885
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on organisaatiolleni	4,29	0,898
Olen sitoutunut työyhteisööni	4,25	0,942
Minulla on hyvä yhteys muihin työyhteisöni jäseniin	4,25	0,705
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä	4,20	0,772
Nautimme yhdessä työskentelystä	4,15	0,734
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on yhteiskunnalle	4,04	1,007
Minulla on syvälinen osaaminen työhöni liittyen	4,04	0,883
Koen, että työni on hyödyllistä	4,03	1,046
Minulla on hallinnan tunne työstäni	3,96	0,818
Koen työtehtäväni "omikseni"	3,95	0,946
Voin käyttää vahvuuksiani työssäni	3,91	0,981
Koen tekeväni vaikuttavaa työtä	3,87	1,183
Näen marketkaupan alan tulevaisuuden positiivisena	3,83	1,091
Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työni	3,83	1,010
Olen "paras versio itsestäni" työssäni	3,76	1,029
Työni vastaa arvojani	3,75	1,059
Koen työskenteleväni omalla alallani	3,55	1,244
Olen sitoutunut marketkaupan alaan	3,53	1,233
Pystyn toteuttamaan itseäni työssäni	3,48	1,141
Haluan tulevaisuudessakin työskennellä marketkaupan alalla	3,41	1,248
Inspiroidun työstäni	3,39	1,104
Olen löytänyt merkityksellisen työuran	3,31	1,243
Voin vaikuttaa työtehtäviini	3,36	1,032
Uskon urakehitysmahdollisuuksiini marketkaupan alalla	3,26	1,269

Heikoimpaan kolmannekseen keskiarvon mukaan arvioituna sijoittuvat Itsensä toteuttaminen -teemaan ja marketkaupan alaan sitoutumiseen liittyvät tutkimusväittämät. Itsensä toteuttaminen on teorian perusteella erittäin tärkeä työn merkityksellisyyden kokemuksen edistäjä (Hackman & Oldham 1975; Pierce et al. 2008; Steger et al. 2012; Lips-Wiersma & Wright 2012). Vastajat kokevat marketkaupan alan urakehitysmahdollisuudet, työtehtäviin vaikuttamismahdollisuudet sekä työuran merkityksellisyyden kaikista tutkimusväittämistä huonoimpina. Näissä väittämässä myös keskihajonta on suurinta. Heikoimpaan kolmannekseen sisältyy myös työstä inspiroitumisen sekä itsensä toteuttamisen näkökulmia, jotka ovat työn merkityksellisyyden keskeisiä elementtejä (Hackman & Oldham 1975; Pierce et al. 2008; Lips-Wiersma & Wright 2012).

Yksittäisten tutkimusväittämien analysoinnin perusteella marketkaupan alalla eniten kehitettävää on siis itsensä toteuttamisen mahdollistamisessa – siinä, että yksilö pystyy toteuttamaan itseään työssään (Hackman & Oldham 1975; Pierce et al. 2008), työ vastaa yksilön arvoja (Steger et al. 2012), yksilö voi inspiroitua työstään (Lips-Wiersma & Wright 2012) sekä olla paras versio itsestään työssään (Lips-Wiersma & Wright 2012). Vastajat arvioivat itsensä toteuttamisen teeman väittämät selkeästi kaikista teemoista heikoimmin neljän väittämän viidestä sijoittuen heikoimpaan kolmannekseen.

Taulukon 3 tulkinnasta nousee esille pitovoiman suhteen erittäin mielenkiintoinen havainto – neljä viidestä yksilön marketkaupan alaan sitoutumiseen liittyvästä tutkimusväittämästä (koen työskenteleväni omalla alallani; haluan tulevaisuudessakin työskennellä kaupan alalla; uskon urakehitysmahdollisuuksiini kaupan alalla; olen sitoutunut marketkaupan alaan) sijoittuvat keskiarvon perusteella huonoimpaan kolmannekseen yhdessä itsensä toteuttamisen teeman tutkimusväittämien kanssa. Ainoastaan marketkaupan tulevaisuudennäkymiä kartoittava tutkimusväittäjä sijoittuu keskiarvon perusteella keskimmäiseen kolmannekseen.

Yksittäisten tutkimusväittämien analysoinnin jälkeen työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden tutkimusväittämistä luotiin teorialähtöiset summamuuttujat, joita verrattiin tutkimuksen taustamuuttujiin (taulukko 4). Teorialähtöiset summamuuttujat luotiin syvällisen työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioihin perehtymisen pohjalta (taulukko 1). Teorialähtöisiä summamuuttujia ja taustamuuttujia analysoidessa voidaan havaita, että sukupuoli tai ikä eivät selitä vastaajan työn merkityksellisyyden tai psykologisen omistajuuden kokemuksia. Myös kaupallisen alan työkokemuksen tilastollinen

merkitsevyys on summamuuttujien suhteen pieni: Työkokemusvuodet selittävät ainoastaan yksilön kokemusta työn tarkoituksen mukaisuudesta.

Kaupallinen koulutustausta osoittautuu tilastollisesti merkitseväksi taustamuuttujaksi monelta osin. Koulutustausta selittää tilastollisesti yksilön kokemuksia itsensä toteuttamisesta, työn tarkoituksenmukaisuudesta sekä hallinnan tunteesta. Koulutustaustan suhteen erittäin mielenkiintoinen havainto on, että parhaan keskiarvot summamuuttujille antoivat kaupallisen perus- tai jatkotutkinnon suorittaneet vastaajat. Kaupallisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden vastaajien suhteen keskiarvot ovat ammatillisesti kouluttautuneita vastaajia pienempiä lähes kaikissa summamuuttujissa. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksiin pyrittäessä yksilön kaupallisen koulutustaustan ei siis tutkimustulosten perusteella tule olla korkein mahdollinen, vaan työtehtäviin parhaiten soveltuva.

Työsopimuksessa olevien viikkotyötuntien vaikutus työn merkityksellisyyteen ja psykologiseen omistajuuteen sekä sitä kautta marketkaupan alan pitovoimaan kiinnostaa erityisesti työnantajatahoa (Thusberg 2022). Tutkimustulosten perusteella viikkotyötunnit työsopimuksessa selittävät tilastollisesti yksilön yhteyttä muihin / kokemusta kuulumisesta työyhteisöön, yksilön kokemusta työn tarkoituksenmukaisuudesta sekä hallinnan tunteesta. Näin ollen voidaan todeta viikkotyötuntien olevan merkitsevä selittäjä yksilön psykologisen omistajuuden kokemuksille. Toinen tilastollisesti merkitsevä taustamuuttuja on vastuuroolissa työskenteleminen – vastausten perusteella vastuuroolissa toimiminen selittää tilastollisesti kaikkia viittä teorialähtöistä summamuuttujaa.

Taulukossa 4 esitettyjen taustamuuttujien ja teorialähtöisten summamuuttujien välisen vertailun perusteella voidaan todeta, että eri taustamuuttujat selittävät tilastollisesti eri summamuuttujia. Yhteyttä muihin / kokemusta kuulumisesta selittää viikkotyötunnit, vaikuttavuutta pääasiallinen työpaikka, itsensä toteuttamista pääasiallinen työpaikka ja kaupallinen koulutustausta, tarkoituksenmukaisuutta kaupallinen koulutustausta, kaupallinen työkokemus ja viikkotyötunnit työsopimuksessa sekä hallinnan tunnetta kaupallinen koulutustausta ja viikkotyötunnit työsopimuksessa. Kaupallinen koulutustausta ja viikkotyötunnit työsopimuksessa ovat tutkimustulosten perusteella tärkeitä taustamuuttujia selittämään tilastollisesti summamuuttujia. Vastuuroolissa toimiminen selittää tilastollisesti kaikkia viittä summamuuttujaa ja on näin ollen taustamuuttujista merkittävin tekijä alan pitovoiman suhteen.

Taulukko 4. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemukset – taustamuuttaja-analyysi

	Yhteys muihin / kuuluminen	Vaikuttavuus	Itsensä toteutta- minen	Tarkoituksen mukaisuus	Hallinnan tunne
<b>Sukupuoli</b>					
Nainen	4,2298	3,9934	3,6826	4,2860	3,8959
Mies	4,2800	3,8800	3,5733	4,3333	4,1600
Muu / en halua vastata	3,9000	3,4000	2,8000	3,9000	3,1000
F	0,302	0,563	1,025	0,376	2,450
<b>Ikä</b>					
Alle 20 v.	4,4000	4,0000	3,8000	4,6000	4,4000
20-29 v.	4,1581	3,7907	3,4698	4,0977	3,6977
30-39 v.	4,3533	4,0000	3,5467	4,2067	3,9333
40-49 v.	4,2444	4,0593	3,7630	4,3778	4,0222
50-59 v.	4,1625	4,0250	3,8000	4,4625	3,9875
Yli 60 v.	4,4400	4,5600	4,4400	4,6800	4,4800
F	0,506	0,936	1,493	1,797	1,898
<b>Kaupallinen koulutustausta</b>					
Ei kaupallista tutkintoa	4,1094	3,7170	3,3698	4,0340	3,6906
Ammatillinen perustutk.	4,3469	4,1184	3,8735	4,4653	4,1102
Ammatillinen jatkotutk.	4,2857	4,2286	3,9071	4,4857	3,9929
Alempi korkeakoulututk.	4,2000	3,7667	3,4000	4,2000	3,9000
Ylempi korkeakoulututk.	3,9000	4,2000	3,3000	4,0000	3,9000
F	1,047	2,358	2,974*	3,890**	2,602*
<b>Kaupallisen alan työkokemus</b>					
Alle 2 vuotta	3,8250	3,8250	3,3750	3,9000	3,6750
2-5 vuotta	4,2323	3,6903	3,4258	4,0258	3,6710
5-10 vuotta	4,2714	3,8571	3,6214	4,1786	3,9000
10-15 vuotta	4,3333	4,2762	3,7429	4,4381	4,1238
Yli 15 vuotta	4,2280	4,1080	3,6580	4,5040	4,0200
F	0,945	2,049	1,254	4,036**	2,057

(jatkuu)

Taulukko 4. (jatkuu)

<b>Viikkotunnit työsopimuksessa</b>					
Alle 15 h	3,7429	3,5143	3,1143	3,9429	3,3714
15-19 h	3,8800	3,7200	3,2000	3,9200	3,7200
20-24 h	4,4800	3,8800	3,7600	4,0800	4,0000
25-29 h	4,0267	3,6733	3,3667	3,9267	3,6267
30-34 h	4,3647	4,0471	3,7333	4,3529	3,9608
Yli 35 h	4,3100	4,2250	3,9200	4,6000	4,1750
F	2,526*	2,069	2,271	5,141***	3,502**
<b>Pääasiallinen työpaikkasi</b>					
Lähikauppa	4,3143	3,5429	3,1429	4,1143	3,5429
Market	4,2462	4,2000	3,8646	4,4277	4,0338
Hypermarket	4,2061	3,7939	3,5091	4,1636	3,8333
F	0,123	4,835**	3,941*	2,943	2,511
<b>Toimitko vastuuroolissa</b>					
Kyllä	4,4600	4,3400	4,0267	4,6067	4,3400
En	4,1667	3,8704	3,5556	4,1963	3,7944
F	4,965*	7,339**	6,731*	9,632**	16,417***

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Taustamuuttujien lisäksi teorialähtöisiä summamuuttujia verrattiin kysymykseen yksilön alanvaihtoaikomuksista (taulukko 5). Varianssianalyysin perusteella kaikki viisi työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden summamuuttujaa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä yksilön alanvaihtoaikomusten selittäjiä. Tämä on tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimustulosten hyödynnettävyyden kannalta erittäin keskeinen havainto. Tulosten perusteella voidaan todeta, että mitä merkityksellisempänä yksilö kokee työnsä ja mitä suurempi hänen psykologisen omistajuuden kokemuksensa on, sitä epätodennäköisemmin yksilö harkitsee alan vaihtamista.

Jo Kahn (1990) määritteli työn merkityksellisyyden yhdeksi kolmesta psykologisesta perustarpeesta, jotka sitouttavat yksilöä työhönsä. Myös Allan et al. (2019) tuovat esiin työn merkityksellisyyden ja työhön sitoutumisen keskinäisen suhteen. Työn merkityksellisyyden ja

työhön sitoutumisen yhteyttä ovat tuoneet esille muiden muassa Lips-Wiersma (2002), Steger & Dik (2010) sekä Rosso et al. (2010). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan osoittaa, että nämä teoreettiset näkökulmat pitävät paikkaansa myös marketkaupan alalla. Yhteys muihin / kuuluminen, vaikuttavuus ja itsensä toteuttaminen ovat tässä tutkimuksessa työn merkityksellisyyttä selittäviä teorialähtöisiä summamuuttujia ja varianssianalyysin (taulukko 5) perusteella ne kaikki ovat tilastollisesti merkittäviä alanvaihtoaikomusten selittäjiä.

Varianssianalyysistä havaittavat tutkimustulokset vahvistavat Pierce et al. (1991), Vandewalle et al. (1995), Van Dyne & Pierce (2004) sekä Avey et al. (2009) esitystä siitä, että psykologisen omistajuuden kokemukset tukevat yksilön sitoutumista organisaatioon. Psykologista omistajuutta selittävät yhteys muihin / kuuluminen, tarkoituksenmukaisuus sekä hallinnan tunne -summamuuttujat, jotka kaikki osoittautuvat varianssianalyysissä alanvaihtoaikomuksia tilastollisesti merkitsevästi selittäviksi tekijöiksi. Tutkimustulosten kanssa samansuuntaisen havainnon ovat tehneet myös Vandewalle et al. (1995) sekä Nguyen et al. (2022). Vandewalle et al. (1995) sekä Nguyen et al. (2022) havaitsivat, että psykologinen omistajuus korreloi merkitsevästi työhön sitoutumisen ja työn pitovoiman kanssa.

Taulukko 5. Alanvaihtoaikomukset – varianssianalyysi teorialähtöisillä summamuuttujilla

<b>Harkitsetko alan vaihtoa?</b>	<b>Yhteys muihin / kuuluminen</b>	<b>Vaikuttavuus</b>	<b>Itsensä toteuttaminen</b>	<b>Tarkoituksen mukaisuus</b>	<b>Hallinnan tunne</b>
Kyllä	3,9459	3,3297	2,9027	3,8324	3,4432
Ajoittain	4,1869	3,9443	3,6164	4,3311	3,8721
En	4,5487	4,6154	4,4308	4,6308	4,4103
F	9,513***	30,322***	45,261***	17,560***	25,677***

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Taulukon 5 varianssianalyysin lisäksi tutkimusaineistolle tehtiin korrelaatioanalyysi. Korrelaatioanalyysissä verrattiin työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden summamuuttujia marketkaupan alaan sitoutumisen tutkimusväittämiin (koen työskenteleväni omalla alallani; haluan tulevaisuudessakin työskennellä kaupan alalla; näen kaupan alan tulevaisuuden positiivisessa valossa; uskon urakehitysmahdollisuuksiini kaupan alalla; olen sitoutunut marketkaupan alaan). Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan todeta kaikkien

alaan sitoutumisen mittareiden korreloivan teorialähtöisten summamuuttujien kanssa merkitsevällä tasolla. Korrelaatioanalyysin perusteella voidaan siis havaita, että mitä vahvempia yksilön työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemukset ovat, sitä todennäköisemmin hän kokee työskentelevänsä omalla alallaan, haluavansa jatkaa alalla työskentelyä ja olevansa sitoutunut marketkaupan alaan. Lisäksi yksilö näkee urakehitysmahdollisuutensa marketkaupan alalla sekä alan tulevaisuuden yleisellä tasolla positiivisena sitä todennäköisemmin, mitä merkityksellisempänä hän kokee työnsä ja mitä suurempi hänen psykologisen omistajuuden kokemuksensa on.

Korrelaatioanalyysissa käytetyistä, alaan sitoutumista mittaavasta viidestä tutkimusväittämästä muodostettiin seuraavaksi pitovoima-summamuuttuja. Pitovoiman ja työn merkityksellisyyden sekä psykologisen omistajuuden yhteyttä analysoitiin regressioanalyysillä, joka on kuvattu taulukossa 6. Regressioanalyysin tulos tuo tutkimukseen uusia näkökulmia, sillä varianssianalyysin perustella kaikki viisi teorialähtöistä summamuuttujaa antavat merkittäviä tuloksia, mutta regressioanalyysin perusteella vain itsensä toteuttaminen selittää tilastollisesti pitovoiman tasoa. Itsensä toteuttamisen summamuuttuja koostuu työn merkityksellisyyttä mittaavista tutkimusväittämistä ja näin ollen osoittaa nimenomaan yksilön työn merkityksellisyyden kokemusten vahvistavan alan pitovoimaa.

Taulukko 6. Marketkaupan alan pitovoima – regressioanalyysi teorialähtöisillä summamuuttujilla

<b>Summamuuttuja</b>	<b>Pitovoima</b>
Yhteys muihin / kuuluminen	0,013
Vaikuttavuus	1,866
Itsensä toteuttaminen	4,542***
Tarkoituksenmukaisuus	0,566
Hallinnan tunne	0,662
Vakio	-0,087
R <sup>2</sup>	0,589

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.



Itsensä toteuttamista työn merkityksellisyyden kokemuksen edistäjänä ovat tuoneet esille jo Hackman & Oldham (1975) työn ominaisuuksien teoriassaan. Lisäksi Lips-Wiersma & Wright (2012), Duffy et al. (2016) sekä Lepistö & Pratt (2017) puhuvat itsensä toteuttamisen puolesta työn merkityksellisyyden ajurina. Regressioanalyysi vahvistaa em. näkemysten paikkaansa pitävyyden myös marketkaupan alalla.

Tutkimusväittämistä muodostettuja työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemusten teorialähtöisiä summamuuttujia analysoitiin taustamuuttujien suhteen sekä alanvaihtoaikomusten ja marketkaupan alan pitovoiman suhteen. Analyysia tehtiin varianssi-, korrelaatio- ja regressioanalyysin, joista kaikista on löydettävissä tilastollisia merkitsevyyksiä. Näiden teoriapohjaisten analyysien lisäksi erityisesti marketkaupan työnantajien näkökulmasta on tärkeää tarkastella suoraan myös taustamuuttujien vaikutusta alanvaihtoaikomuksiin. Taulukko 7 esittää alanvaihtoaikomusten ja taustamuuttujien välisen yhteyden keskiarvoilla mitattuna. Analysoitava tutkimusväittäjä on ”Harkitsetko alan vaihtoa?” ja vastausvaihtoehdot 1= Kyllä; 2= Ajoittain; 3= En. Mitä suurempi vastausten keskiarvo taulukossa 7 on, sitä epätodennäköisemmin vastaajat siis harkitsevat alan vaihtoa. Vastaa- jista 37 eli 27,0 % vastasi tutkimusväittämään harkitsevansa alan vaihtoa. Puolestaan 61 vastaajaa eli 44,5 % harkitsee alan vaihtoa ajoittain. Vastaa- jista 39 eli 28,5 % ei harkitse alan vaihtoa lainkaan.

Taulukosta 7 voidaan todeta, että taustamuuttujista ikä, kaupallinen koulutustausta sekä pää- asiallinen työpaikka selittävät tilastollisesti merkitsevästi yksilön alanvaihtoaikomuksia. Tämä havainto on ristiriidassa taustamuuttujien vertaamisesta teorialähtöisiin summamuut- tujiin nousseiden havaintojen kanssa. Taulukossa 4 esitetyn summamuuttuja-analyysin pe- rusteella edellä mainituista taustamuuttujista ikä tai pääasiallinen työpaikka eivät selitä ti- lastollisesti merkitsevästi yksilön työn merkityksellisyyden tai psykologisen omistajuuden kokemuksia. Sen sijaan taustamuuttujien ja teorialähtöisten summamuuttujien analyysista nousee vahvasti esille viikkotyötuntien sekä vastuuroolissa toimimisen vaikutus alanvaihto- aikomuksiin.

Taulukko 7. Alanvaihtoaikomukset – taustamuuttuja-analyysi

<b>Taustamuuttuja</b>	<b>Keskiarvo</b>
<b>Sukupuoli</b>	
Nainen	2,04
Mies	1,93
Muu / en halua vastata	1,00
F	2,041
<b>Ikä</b>	
Alle 20 v.	1,00
20-29 v.	1,69
30-39 v.	1,97
40-49 v.	2,15
50-59 v.	2,31
Yli 60 v.	2,60
F	4,223**
<b>Kaupallinen koulutustausta</b>	
Ei kaupallista tutkintoa	1,71
Ammatillinen perustutk.	2,27
Ammatillinen jatkotutk.	2,18
Alempi korkeakoulututk.	1,83
Ylempi korkeakoulututk.	2,00
F	4,327**
<b>Kaupallisen alan työkokemus</b>	
Alle 2 vuotta	1,50
2-5 vuotta	1,80
5-10 vuotta	1,96
10-15 vuotta	2,00
Yli 15 vuotta	2,26
F	3,133*
<b>Viikkotunnit työsopimuksessa</b>	
Alle 15 h	1,43
15-19 h	1,40
20-24 h	1,80

(jatkuu)

Taulukko 7. (jatkuu)

25-29 h	1,93
30-34 h	2,16
Yli 35 h	2,10
F	2,267
<b>Pääasiallinen työpaikkasi</b>	
Lähikauppa	1,33
Market	2,18
Hypermarket	1,91
F	5,125**
<b>Toimitko vastuuroolissa</b>	
Kyllä	2,17
En	1,97
F	1,597
*p < .05. **p < .01. ***p < .001.	

Kaupallinen koulutustausta on ainoa taustamuuttuja, joka näyttyy tilastollisesti merkitsevästi selittäjänä molemmissa taustamuuttuja-analyysissä. Alanvaihtoaikomusten taustamuuttuja-analyysissä tulkitessa on huomioitava, että perusjoukon sisällä olevat ryhmät jäävät esimerkiksi miesten, pieniä sopimustyöntekijöiden ja korkeakoulutettujen vastaajien osalta todella pieniksi. Tästä syystä tuloksia on luotettavinta tarkastella kokonaistasolla. Alaluvussa 4.3 tarkastellaan tutkimustuloksia datalähtöisesti ja verrataan löydöksiä teorialähtöiseen tarkasteluun.

#### 4.3 Pitovoimaan vaikuttavat tekijät datalähtöisillä mittareilla

Työn merkityksellisuuden ja psykologisen omistajuuden teorialähtöisten summamuuttujien analyysin lisäksi tutkimusdataa oli perusteltua analysoida datalähtöisesti. Tutkimusväittämistä tehtiin faktorianalyysi, jotta muuttujajoukosta oli mahdollista löytää piileviä selittäjiä. Taulukko 8 esittää tutkimusväittämistä tehdyn faktorianalyysin. Faktorianalyysin perusteella tutkimusväittämistä löytyi neljä eri selittäjää eli faktoria. Kokonaisuudessaan nämä neljä

faktoria selittävät tutkittavaa ilmiötä 68,9-prosenttisesti. Faktori 1 sisältää 12 tutkimusväittämää, faktori 2 viisi tutkimusväittämää, faktori 3 kolme tutkimusväittämää ja faktori 4 neljä tutkimusväittämää.

Taulukko 8. Tutkimusväittämät – faktorianalyysi (n=138)

	Faktori				Com.
	1	2	3	4	
Koen tekeväni vaikuttavaa työtä	0,827				0,842
Olen löytänyt merkityksellisen työuran	0,791				0,735
Inspiroidun työstäni	0,724				0,794
Pystyn toteuttamaan itseäni työssäni	0,723				0,757
Koen, että työni on hyödyllistä	0,722				0,740
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on organisaatiolleni	0,693				0,655
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on yhteiskunnalle	0,627				0,587
Olen "paras versio itsestäni" työssäni	0,615				0,518
Työni vastaa arvojeni	0,606				0,688
Koen työtehtäväni "omikseni"	0,604				0,626
Voin käyttää vahvuuksiani työssäni	0,550				0,678
Olen sitoutunut työyhteisööni	0,539				0,686
Tiedän, miten työtehtäväni vaikuttavat kokonaisuuteen		0,779			0,692
Tunnen vastuuta työstäni		0,723			0,722
Käsitän, mistä työssäni on kokonaisuudessaan kysymys		0,674			0,582
Minulla on syvälinen osaaminen työhöni liittyen		0,670			0,629
Työskentelen tehokkaasti tavoitteita saavuttaakseni		0,651			0,629
Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työni			0,757		0,720
Voin vaikuttaa työtehtäviini			0,666		0,679

(jatkuu)

Taulukko 8. (jatkuu)

Minulla on hallinnan tunne työstäni			0,605	0,569
Minulla on hyvä yhteys muihin työyhteisöni jäseniin			0,866	0,785
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä			0,847	0,775
Koen, että kuulun työyhteisöni			0,787	0,714
Nautimme yhdessä työskentelystä			0,739	0,763
Itseisarvo	6,636	3,955	3,342	3,306
Prosenttiosuus	26,544	15,818	13,367	13,224
Kumulatiivinen prosenttiosuus	26,544	42,362	55,730	68,954

*Huom.* Com. = Communalities. KMO = 0,920. Principal components, varimax rotation.

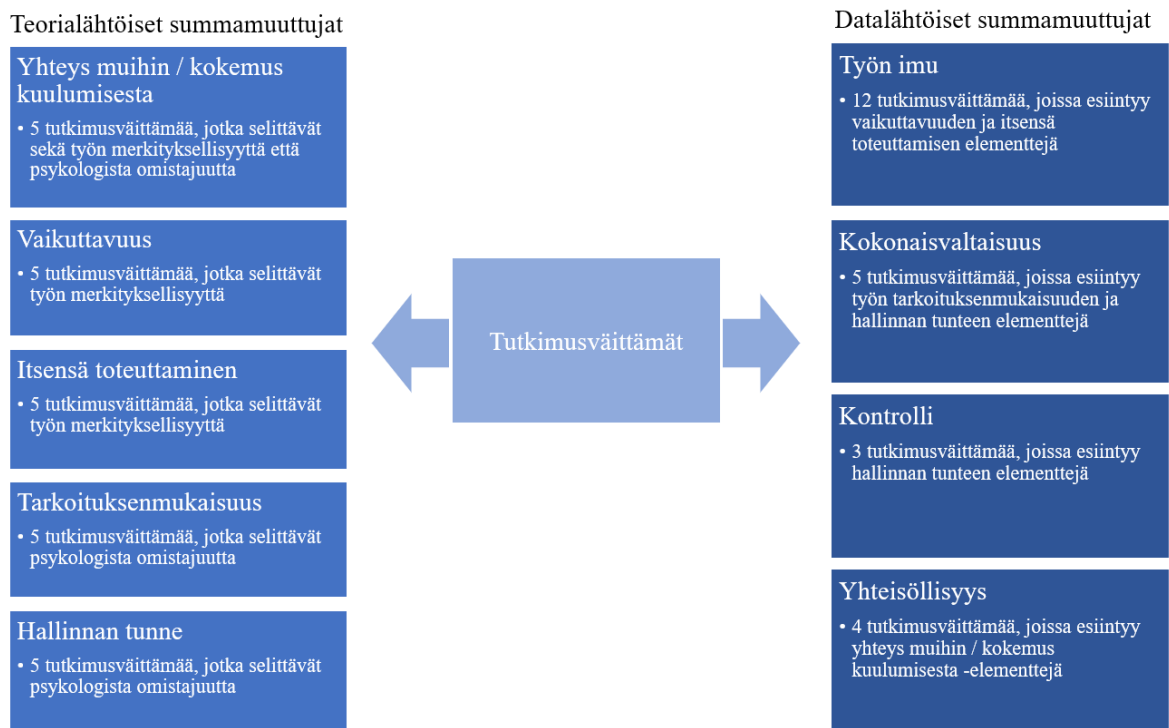
Faktori 1 selittää tutkittavaa ilmiötä 26,544-prosenttisesti. Ensimmäiseen faktoriin sisältyy tutkimusväittämiä kaikista viidestä alkuperäisestä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teemasta. Erityisen vahvasti ensimmäisessä faktorissa näkyvät vaikuttavuuteen ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tutkimusväittämät. Ensimmäistä faktoria kokonaisuudessaan kuvaa *työn imu* - vaikuttavuus, inspiroituminen, itsensä toteuttaminen ja kokemus oman työn hyödyllisyydestä. Työn imun faktori pitää sisällään lähes kaikki Lips-Wiersman & Wrightin (2012) CMWS-mittaristosta suoraan tutkimukseen otetut tutkimusväittämät. Myös Stegerin et al. (2012) WAMI-mittaristosta tutkimukseen nostetut tutkimusväittämät sijoittuvat faktorianalyysin perusteella vahvasti ensimmäiseen, työn imun faktoriin.

Faktori 2 selittää tutkittavaa ilmiötä 15,818-prosenttisesti. Toinen faktori pitää analyysin perusteella sisällään psykologisen omistajuuden elementteihin, työn tarkoituksenmukaisuuteen sekä hallinnan tunteeseen, liittyviä tutkimusväittämiä. Toinen faktori rakentuu Piercen et al. (2008; 2016) sekä Rosson et al. (2010) tutkimuksista valittujen tutkimusväittämien ympärille. Faktori 2 kuvaa työn syvällistä ymmärrystä, vastuuntuntoa ja tavoitteellisuutta. Toisesta faktorista käytetään tässä tutkimuksessa termiä *kokonaisvaltaisuus*.

Faktori 3 selittää tutkittavaa ilmiötä 13,367-prosenttisesti. Faktori 3 kuvaa analyysin perusteella *kontrollia* – sitä, että yksilö kokee hallinnan tunnetta työstään ja voivansa vaikuttaa sekä työtehtäviinsä että työskentelytapaansa. Kolmas faktori rakentuu vahvasti psykologisen

omistajuuden teorioiden ympärille. Piercen et al. (2008) sekä Piercen & Jussilan (2010) tutkimuksista tähän tutkimukseen johdetut tutkimusväittämät kuvaavat kaikki juuri yksilön kokemusta kontrollista työnsä suhteen.

Faktori 4 selittää tutkittavaa ilmiötä 13,224-prosenttisesti. Neljäs faktori kuvaa vahvasti *yhteisöllisyyttä*. Neljäs faktori koostuu sekä työn merkityksellisyyttä että psykologista omistajuutta selittävistä tutkimusväittämistä (mm. Pierce et al. 2001; Rosso et al. 2010; Steger et al. 2012). Tutkimusväittämät sisältyivät teorialähtöisessä analyysissä yhteys muihin / kokemus kuulumisesta -teemaan. Yhteys muihin / kokemus kuulumisesta on teorian pohjalta keskeinen elementti sekä työn merkityksellisyydelle että psykologiselle omistajuudelle. Onkin mielenkiintoista huomata, ettei yhteisöllisyyden faktori ole datalähtöisessä analyysissä tutkittavaa ilmiötä vahvasti selittävä. Teorialähtöisten ja datalähtöisten summamuuttujien koonti on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Tutkimusväittämistä muodostettujen teoria- ja datalähtöisten summamuuttujien yhteenveto

Kuten kuva 11 esittää, tutkimusväittämistä muodostettiin datalähtöiset summamuuttujat faktorianalyysin pohjalta. Datalähtöisten summamuuttujien teemat ovat faktoreita kuvaavat työn imu, kokonaisvaltaisuus, kontrolli ja yhteisöllisyys. Datalähtöisiä summamuuttujia analysoitiin vastaavaan tapaan kuin työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemusten teorialähtöisiä summamuuttujia.

Datalähtöisiä summamuuttujia verrattiin vastaajajoukon taustamuuttujiin varianssianalyysillä (taulukko 9). Taustamuuttuja-analyysistä käy ilmi, että ikä ei ole tilastollisesti merkitsevä selittäjä myöskään datalähtöisille summamuuttujille. Sen sijaan sukupuoli nousee aikaisemmasta taustamuuttuja-analyysistä poiketen tilastollisesti merkitseväksi selittäjäksi kontrolli-summamuuttujalle. Tämä tulos voi kuitenkin olla epäluotettava miesten alhaisen vastaajamäärän vuoksi. Kaupallinen koulutustausta selittää tutkimustulosten perusteella tilastollisesti työn imua sekä kokonaisvaltaisuutta. Samoin kuin teorialähtöisessä taustamuuttuja-analyysissä, ammatillinen perus- ja jatkokoulutus osoittautuu kaikkia neljää faktoria eniten edistäväksi koulutustasoksi. Kaupallisen alan työkokemus osoittautuu analyysissä tilastollisesti merkitseväksi ainoastaan kontrolli-summamuuttujan suhteen.

Datalähtöisten summamuuttujien pohjalta tehdyssä varianssianalyysissä viikkotunnit työso-  
pimuksessa osoittautuvat tilastollisesti merkitseväksi työn imun ja kokonaisvaltaisuuden suhteen. Viikkotyötuntien tilastollinen merkitsevyys havaittiin myös teorialähtöisessä taustamuuttuja-analyysissä. Viikkotyötuntien lisäksi vastuuroolissa toimiminen osoittautuu tilastollisesti erittäin merkitseväksi taustamuuttujaksi. Vastuuroolissa toimiminen selittää tilastollisesti työn imua, kokonaisvaltaisuutta ja kontrollia. Vastaavasti teorialähtöisessä taustamuuttuja-analyysissä vastuuroolissa toimiminen selitti kaikkia viittä työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden summamuuttujaa.

Taulukko 9. Tutkimusdatan pohjalta muodostetut summamuuttujat – taustamuuttuja-analyysi

	<b>Työn imu</b>	<b>Kokonaisvaltaisuus</b>	<b>Kontrolli</b>	<b>Yhteisöllisyys</b>
<b>Sukupuoli</b>				
Nainen	3,8567	4,3702	3,6860	4,2211
Mies	3,7667	4,4267	4,0889	4,3000
Muu / en halua vastata	3,0417	4,2000	2,6667	4,0000
F	0,977	0,139	3,444*	0,209
<b>Ikä</b>				
Alle 20 v.	4,0000	4,8000	4,3333	4,2500
20-29 v.	3,6473	4,1535	3,5349	4,1919
30-39 v.	3,7833	4,3733	3,6889	4,3583
40-49 v.	3,9259	4,4667	3,8148	4,2130
50-59 v.	3,9505	4,5250	3,7708	4,1406
Yli 60 v.	4,5000	4,7200	4,4000	0,3500
F	1,277	2,162	1,384	0,394
<b>Kaupallinen koulutustausta</b>				
Ei kaupallista tutkintoa	3,5645	4,1434	3,5031	4,1226
Ammatillinen perustutk.	4,0221	4,5388	3,8980	4,3367
Ammatillinen jatkotutk.	4,0655	4,5786	3,7619	4,2321
Alempi korkeakoulututk.	3,6667	4,2667	3,7778	4,2083
Ylempi korkeakoulututk.	3,7083	3,9000	4,0000	4,2500
F	2,695*	4,335**	1,644	0,655
<b>Kaupallisen alan työkokemus</b>				
Alle 2 vuotta	3,6042	3,9500	3,5833	3,8125
2-5 vuotta	3,5968	4,1097	3,4839	4,2661
5-10 vuotta	3,7351	4,2929	3,7024	4,3125
10-15 vuotta	4,0317	4,5238	3,9365	4,2738
Yli 15 vuotta	3,9933	4,5880	3,7933	4,2000
F	1,627	4,941***	1,193	0,965
<b>Viikkotunnit työsopimuksessa</b>				
Alle 15 h	3,2976	4,0286	3,1429	3,8214

(jatkuu)



Taulukko 9. (jatkuu)

15-19 h	3,5167	3,9600	3,6000	3,9000
20-24 h	3,8500	4,1600	4,0000	4,5000
25-29 h	3,5111	4,0600	3,4111	4,0750
30-34 h	3,9314	4,4157	3,7647	4,3431
Yli 35 h	4,0875	4,6950	3,9583	4,2688
F	2,597*	5,777***	2,568*	1,623
<b>Pääasiallinen työpaikkasi</b>				
Lähikauppa	3,3452	4,2286	3,4286	4,3929
Market	4,0603	4,4769	3,8103	4,1923
Hypermarket	3,6654	4,2879	3,6515	4,2424
F	5,140**	1,816	1,083	0,321
<b>Toimitko vastuuroolissa</b>				
Kyllä	4,2000	4,6867	4,211	4,4167
En	3,7338	4,2870	3,5772	4,1736
F	7,539**	10,878***	15,817***	3,185

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Taustamuuttuja-analyysin perusteella on mahdollista havaita tilastollista merkitsevyyttä tutkimusdatan pohjalta muodostettujen työn imun, kokonaisvaltaisuuden ja kontrollin summamuuttujien ja taustamuuttujien välillä. Sen sijaan yhteisöllisyyden datalähtöinen summamuuttuja ei osoittaudu tilastollisesti merkitseväksi. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä usein oletetaan työyhteisön merkityksen olevan keskeinen sitoutumiselle. Yksilön alanvaihtoaikomuksia selvittävässä varianssianalyysissä (taulukko 10) puolestaan kaikki datalähtöiset summamuuttujat osoittautuvat tilastollisesti merkitseviksi. Erityisesti työn imu on todella merkitsevä selittäjä alanvaihtoaikomuksille – mitä enemmän yksilö kokee työn imua, sitä epätodennäköisemmin hän harkitsee alan vaihtoa.

Taulukko 10. Alanvaihtoaikomukset – varianssianalyysi datalähtöisillä summamuuttujilla

<b>Harkitsetko alan vaihtoa?</b>	<b>Työn imu</b>	<b>Kokonaisvaltaisuus</b>	<b>Kontrolli</b>	<b>Yhteisöllisyys</b>
Kyllä	3,1194	4,0270	3,2793	4,0135
Ajoittain	3,8074	4,4164	3,6393	4,1803
En	4,5470	4,6256	4,2308	4,4808
F	44,611***	10,854***	16,414***	5,205**

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Sekä teoria- että datalähtöiset, yksilön alanvaihtoaikomuksia selvittävät varianssianalyysit osoittavat erittäin merkitsevää tilastollista yhteyttä tutkimusväittämien summamuuttujien ja alanvaihtoaikomusten välillä. Tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta on positiivista havaita, että työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioihin pohjautuvat summamuuttujat sekä faktorianalyysin pohjalta muodostetut tutkimusdatalähtöiset summamuuttujat antavat keskenään samansuuntaisia tuloksia yksilön alanvaihtoaikomusten suhteen. Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi työn imun, kokonaisvaltaisuuden, kontrollin ja yhteisöllisyyden summamuuttujista ja pitovoima-summamuuttujasta tehtiin lopuksi regressioanalyysi (taulukko 11).

Taulukko 11. Marketkaupan alan pitovoima – regressioanalyysi datalähtöisillä summamuuttujilla

<b>Summamuuttuja</b>	<b>Pitovoima</b>
Työn imu	9,049***
Kokonaisvaltaisuus	-0,221
Kontrolli	-1,052
Yhteisöllisyys	-0,080
Vakio	0,139
R <sup>2</sup>	0,600

\*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Regressioanalyysin perusteella ainoastaan työn imu on tilastollisesti merkitsevä pitovoiman selittäjä. Sen sijaan regressioanalyysin perusteella kolme muuta faktoria (kokonaisvaltaisuus, kontrolli ja yhteisöllisyys) eivät selitä pitovoimaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Taulukossa 11 esitetty regressioanalyysi asettaa aikaisemman analyysin uuteen valoon – aiemmissa analyysissä pitovoimaa on selittänyt tilastollisesti merkitsevästi useat muuttujat, vaikka regressioanalyysin perusteella ainoastaan työn imulla on tilastollista merkitsevyyttä marketkaupan alan pitovoiman suhteen.

Tilastollisen teoria- ja datalähtöisen analyysin lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin avoimia, sanallisia vastauksia. Kvalitatiivisen datan pohjalta positiivisesti vastaajien marketkaupan kokemuksista nousevat esille työn monipuolisuus ja vuorovaikutteisuus. Edellä mainitut seikat vahvistavat yksilön kokemusta siitä, että hän työskentelee omalla alallaan. Seuraavat, suorat lainaukset avoimista vastauksista kuvaavat hyvin marketkaupan alan parhaita puolia:

*”Työni on monipuolista ja sopivasti haastavaa. Yksikään päivä ei ole samanlainen.”*

*”Suosittelen. Mikäli haluaa olla tekemisissä erilaisten ihmisten kanssa.”*

*”Kaupanala on työtä mistä tykkään, saan olla vuorovaikutuksessa päivittäin asiakkaiden kanssa, heiltä saa suoraan palautetta myös kiitosta työstä, silloin kokee että on puolin ja toisin onnistunut kaupassakäynti. Välillä voi pienin teoin/sanoin ”pelastaa asiakkaan huonon päivän tai kaupassakäynnin”.”*

*”Asiakaskohtaukset ja erilaiset päivät jaksavat pitää työn mielekkäänä kun pääsee tekemään monipuolisia työtehtäviä ja kohtaamaan monenlaisia ihmisiä.”*

Marketkaupan alan kokemuksia kuvaavissa, tutkimusdatan kvalitatiivisissa vastauksissa nousevat negatiivisissa valossa esille työn tehokkuusvaatimukset, kiire ja digitalisaation tuomat haasteet. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus ja hankala saatavuus pohdituttavat vastaajia. Viime vuosien myllerrys kaupan alalla (koronavirus, Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan, saatavuushaasteet, hintojen nousu ja lakot) koetaan avoimissa vastauksissa kuormittavina ja alan pitovoimaa heikentävinä tekijöinä. Toisaalta taas vastaajien luottamus oman työn jatkuvuuteen käy ilmi positiivisesti, vaikka tutkimusväittämien kvantitatiivisissa analyysissä yksilön usko urakehitysmahdollisuuksiin oli kaikista väittämistä keskiarvoltaan heikoin.

Myös marketkaupan alan tulevaisuudennäkymiä oli mahdollista kommentoida sanallisesti. Tilastollisen analyysin kanssa samansuuntaista merkitsevyyttä työtunneista tulee esille myös

kvalitatiivisessa datassa. Vastaajat tuovat sanallisissa vastauksissaan esille sen, ettei 30 viikkotyötuntia työsopimuksessa riitä elättämään itseä ja mahdollista perhettä. Teoriaan peilaan, Kauhanen (2008) on havainnut, että erityisesti keski-ikäiset, matalasti koulutetut naiset työskentelevät usein tahtomattaan osa-aikaisissa työsuhteissa. Osa-aikaisuus nähdään Kauhasen (2008) näkemyksen kanssa yhdenmukaisesti kriittisenä tekijänä marketkaupan alalle sitoutumisen suhteen useassa avoimessa vastauksessa:

*”Tää osa-aikaisuus kismittää, kun tuntimäärä on 30/vko, vaikka on ollut alalla yli 30 vuotta, missä muussa alalla tehdään tällaista, ei näillä tuntimäärillä tule toimeen, pam ei mielestäni aja tarpeeksi meidän asiaa, kaikki osa-aikaiset pitäis ensin kokoaikaistaa, ennen kuin palkataan uusia työntekijöitä, mut näin ei ole, aina palkataan vaan uusia 30 tunnin soppareilla olevia ns. Lisäkäsiä, tää korpee sisusta 😞”*

*”Kaupan alalla yleensäkin vaikea saada yli 30-tuntisia tai täysiä tuntisopimuksia vaikka töitä riittäisi. Tiedän sen koska toteutunut työmäärä on lähes poikkeuksetta yli sopimustuntien. Tämä ainoa syy miksi ajoittain mietin alan vaihtoa.”*

*”Tällä työllä ei elä. 165 tuntia (sopimuksessa 30hvko) töitä niin paljo ku pystyy tekee silti käteen jää n 2000e”*

*”Jos on ollut töissä pitkään ja kituutetaan työntekijää pienillä tunneilla eikä nosteta tunteja niin kyllä se syö sitoutumista ja alan vaihto käy mielessä. tästä syystä itse vähensin tunteja että voin tehdä muuta työtä ohessa josta saan myöhemmin täydet tunnit.....”*

Marketkaupan alan tulevaisuudennäkymien haasteisiin liittyen vastaajat tuovat esille alan yleisen arvostuksen puutteen ja matalapalkkaisuuden. Moni vastaaja kuvaa työskentelevänsä marketkaupassa väliaikaisesti esimerkiksi opintojen aikana. Toisaalta taas marketkaupan nähdään tarjoavan erinomaisia valmiuksia tulevaisuuden työelämään eikä alalta sen vuoksi kiirehditä pois. Avoimissa vastauksissa tulevaisuudennäkymien suhteen korostuu positiivisesti alan muuttuminen nopeasti ja sen myötä yksilön kehittymismahdollisuudet.

Kokonaisuudessaan kvalitatiivisen datan sisältö on hyvin saman suuntaista kvantitatiivisen datan sisällön kanssa tukien tilastollisessa analyysissä esiin nousevia havaintoja. Myös avointen vastausten perusteella viikkotyötunnit ja itsensä toteuttaminen nousevat vahvasti esille alanvaihtoa pohdittaessa. Avointen vastausten rooli tässä tutkimuksessa on täydentää tilastollista analyysia, eikä avointen vastausten perusteella siksi tehdä johtopäätöksiä. Tilastollisen analyysin perusteella tehty yhteenveto esitellään seuraavassa luvussa.

## 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Luvussa viisi kerrotaan, kuinka hyvin tutkimus vastasi tavoitteisiinsa ja mitä uutta kiinnostavaa siinä löydettiin. Alaluku 5.1 tiivistää tutkimusprosessin ja vertaa tutkimustuloksia asetettuihin hypoteeseihin. Alaluvussa 5.2 vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä kuvataan tulosten merkitsevyyttä marketkaupan alalla. Alaluvussa 5.2 tuodaan esille myös liikkeenjohdollisia implikaatioita tutkimustulosten perusteella. Tutkimustuloksista esiin nousseita jatkotutkimusaiheita kuvataan alaluvussa 5.3 ja tutkimuksen laatua arvioidaan alaluvussa 5.4.

### 5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka marketkaupan alan pitovoimaa voidaan kehittää. Pitovoima tutkimusaiheena on ajankohtainen sekä marketkaupan työnantajatahoa suuresti kiinnostava (Lavikkala 2022; Thusberg 2022). Tutkimusaihetta pohdittaessa havaittiin, ettei pitovoimaa ole vielä tutkittu marketkauppakontekstissa, vaikka alalla onkin tunnistettu haasteita työvoiman vaihtuvuudessa (Nguyen et al. 2022; Olubiyi et al. 2019). Pitovoimalle ei ole täsmällistä teoreettista määritelmää. Tässä tutkimuksessa päädyttiin tarkastelemaan pitovoimaa työn merkityksellisyyden sekä psykologisen omistajuuden teoreettisista tarkastelunäkökulmista. Työn merkityksellisyyden sekä psykologisen omistajuuden on todettu edistävän yksilön työhön sitoutumista (Kahn 1990; Vandewalle et al. 1995; Lips-Wiersma 2002; Van Dyne & Pierce 2004; Avey et al. 2009; Steger & Dik 2010; Rosso et al. 2010; Allan et al. 2019) ja näin ollen edistävän työntekijöiden pysymistä toimialallaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui oletukselle siitä, että työn merkityksellisyys ja psykologisen omistajuus ovat kausaalisuhteessa pitovoiman kanssa. Tutkimuksen teoreettisesta viitekehysten perusteella tutkimuksen hypoteeseiksi asetettiin

- Työn merkityksellisyyden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista
- Psykologisen omistajuuden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista

- Työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus ovat keskeisiä elementtejä marketkaupan alan pitovoiman muodostumiselle sekä
- Marketkaupan työnantaja voi tukea alan pitovoimaa luomalla työntekijälle edellytykset kokea merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta työssään.

Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioista etsittiin keskenään mahdollisimman paljon tarttumapintaa omaavia elementtejä, jotta tutkimukseen valittavat elementit selittäisivät työn merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Teorian perusteella työn merkityksellisyyttä edistäviä elementtejä ovat *työn vaikuttavuus* (Pierce et al. 2008; Lips-Wiersma & Wright 2012; Steger et al. 2012) ja *itsensä toteuttaminen* (Hackman & Oldham 1975; Pierce et al. 2008; Steger et al. 2012; Lips-Wiersma & Wright 2012). Psykologista omistajuutta puolestaan edistää *hallinnan tunne* (Pierce et al. 2008; Pierce & Jussila 2010) sekä *tarkoituksenmukaisuus* (Pierce et al. 2008; Rosso et al. 2010; Pierce et al. 2016). *Yhteys muihin / kokemus kuulumisesta* on sekä työn merkityksellisyyttä että psykologista omistajuutta edistävä tekijä (Pierce et al. 2001; Rosso et al. 2010; Pierce & Jussila 2010, Steger et al. 2012; Lips-Wiersma & Wright 2012; Pierce et al. 2016).

Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden ilmiöitä selittävistä tekijöistä laadittiin tutkimusväittämät ja tutkimusväittämistä muodostettiin tutkimuskysely marketkaupan työntekijöille. Tutkimuskyselyn tavoitteena oli selvittää marketkaupan alan työntekijöiden kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja psykologisesta omistajuudesta. Työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemusten lisäksi tutkimuskyselyssä kartoitettiin vastaajien taustamuuttujia sekä sitoutumista marketkaupan alaan. Alan pitovoimaa selittävistä väittämistä jätettiin tietoisesti pois työaikoihin ja palkkaan liittyvät seikat. Bersin (2013) on havainnut, että pitovoimaa voi edistää taloudellisella kompensatiolla, mutta rahallista korvausta tärkeämpiä asioita pitovoiman edistämiseksi ovat esimerkiksi työn sopivuus tekijälleen, uramahdollisuudet sekä työskentely-ympäristö. Myös työnantajataho (Lavikkala 2022; Thusberg 2022) toi esiin sen, että palkkaus ja työajat olisi perusteltua jättää tutkimuksen ulkopuolelle ja pyrkiä selittämään pitovoimaa muilla tavoin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Kvantitatiivisten mittareiden lisäksi tutkimuskyselyssä oli mahdollisuus avoimiin, sanallisiin vastauksiin työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden, alan pitovoiman sekä alan tulevaisuudennäkymien suhteen. Kyselylomake jaettiin paikallisen Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijöille internet-linkillä heidän omassa WorkChat-viestintäkanavassaan marraskuussa 2022. Tutkimukseen vastasi 138 marketkaupan alan työntekijää. Vastaajaprofiili kuvaa marketkaupan alaa suhteellisen hyvin, joskin miespuoliset, alle 20-vuotiaat, korkeakoulutetut sekä lähikauppa-kokoluokassa työskentelevät työntekijät ovatkin aliedustettuna tutkimusjoukossa.

Kerätty tutkimusdata oli laadultaan hyvää. Dataa analysoitiin tilastollisesti SPSS-ohjelmistolla hyödyntäen erilaisia analysointimenetelmiä. Analyysivaiheessa muun muassa muodostettiin tutkimusväittämistä teorialähtöiset ja datalähtöiset summamuuttujat. Teorialähtöiset summamuuttujat tässä tutkimuksessa ovat *yhteys muihin / kokemus kuulumisesta, vaikuttavuus, itsensä toteuttaminen, hallinnan tunne* sekä *tarkoituksenmukaisuus*. Datalähtöisiä summamuuttujia puolestaan kuvaavat *työn imu, kokonaisvaltaisuus, kontrolli* ja *yhteisöllisyys*. Summamuuttujia verrattiin vastaajien taustamuuttujiin, vastaajien alanvaihtoaikomuksiin ja pitovoiman summamuuttujaan. Analyysissä haettiin erityisesti korrelaatioita asioiden välillä, jotta työnantajalle olisi osoittaa konkreettisia keinoja marketkaupan alan pitovoiman parantamiseksi.

Monipuolisen analyysin perusteella voidaan todeta, että hypoteesi *työn merkityksellisyyden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista* pitää paikkaansa. Samoin hypoteesi *psykologisen omistajuuden kokemus lisää marketkaupan työntekijän työhön sitoutumista* osoittautui analyysissä paikkaansa pitäväksi. Puolestaan hypoteesi *työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus ovat keskeisiä elementtejä marketkaupan alan pitovoiman muodostumiselle* tarvitsee lisätutkimuksia. Teorialähtöisen regressioanalyysin perusteella kaikki tutkitut, työn merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta selittävät summamuuttujat eivät ole keskeisiä pitovoiman muodostumisen elementtejä marketkaupan alalla. Lisäksi datan faktorianalyysistä nousee esille työn imun keskeinen merkitys pitovoiman selittäjänä. Myös työn imun merkitys pitovoimalle vaatii lisätutkimuksia ennen kuin voidaan todeta hypoteesin pitävän paikkaansa marketkaupan alalla.

Hypoteesi *Marketkaupan työnantaja voi tukea alan pitovoimaa luomalla työntekijälle edellytykset kokea merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta työssään* pitää analyysin perusteella paikkaansa. Varianssianalyysi teorialähtöisillä summamuuttujilla osoittaa, että työn merkityksellisyys ja psykologinen omistajuus selittävät tilastollisesti merkitsevästi yksilön alanvaihtoaikomuksia sekä itsensä toteuttamisen osalta myös alan pitovoimaa. Taustamuuttuja-analyysin perusteella myös tietyt taustamuuttujat selittävät yksilön työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia. Taustamuuttujista yksilön kaupallinen koulutus, viikkotyöaika työsopimuksessa, pääasiainen työpaikka sekä vastuuroolissa toimiminen ovat kaikki tekijöitä, joihin vaikuttamalla työnantaja voi luoda edellytykset työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksille. Näin ollen marketkaupan työnantaja voi tosiasiallisesti tukea alan pitovoimaa luomalla työntekijälle edellytykset kokea merkityksellisyyttä ja psykologista omistajuutta työssään. Hypoteesit ja niiden paikkaansa pitävyys tutkimustulosten perusteella on koottu kuvaan 12.



Kuva 12. Hypoteesien paikkaansa pitävyys tutkimustulosten perusteella

Kvantitatiivisen datan lisäksi analyysivaiheessa analysoitiin myös kvalitatiivisia, avoimia vastauksia. Kvalitatiiviset vastaukset tukevat kvantitatiivisen datan löydöksiä. Kvalitatiivisessä datassa nousee erityisen vahvasti esille osa-aikaisuuden vaikutuksen alanvaihtoaikomuksiin tilanteissa, joissa yksilö haluaisi työskennellä kokoaikaisesti. Avoimien vastauksien



rooli tässä tutkimuksessa on täydentää tilastollista analyysia, eikä avointen vastausten perusteella siksi tehdä johtopäätöksiä.

Analyysin perusteella on ilmeistä, että kaupan alan tulevaisuuden ammattilaisten saatavuuden varmistamiseksi alalla on kiinnitettävä erityistä huomiota pitovoimaa vahvistaviin tekijöihin, kuten itsensä toteuttamiseen. Marketkaupan alan työntekijäprofiilille tyypilliset, nuoret osaajat tulee kyetä sitouttamaan marketkauppaan siten, että he kasvavat kaupan alan ammattilaisiksi alan vaihtamisen sijaan. Tutkimuksen tieteelliset johtopäätökset, vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä liiketaloudelliset implikaatiot esitellään seuraavassa alaluvussa.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkimusprosessin alussa tutkijan tavoitteena oli pystyä tuottamaan tutkimus, joka on hyödynnettävissä marketkaupan alalla yli organisaatorajojen. Tutkijan tavoitteena läpi tutkimusprosessin oli, että tutkimuksella olisi aitoa vaikuttavuutta marketkaupan alan pitovoiman kehittämisessä. Edellä mainittuja tavoitteiden saavuttamiseksi tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseksi asetettiin ”*Kuinka lisätä marketkaupan alan pitovoimaa?*”. Apukysymyksinä toimivat ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän työn merkityksellisyyden kokemusta?*” ja ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän psykologisen omistajuuden kokemusta?*” Tutkittavaa aihepiiriä lähestyttiin deduktiivisesti eli tutkimuksen pohjaksi otettiin teorioita, joita testattiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa. Tutkimuskysymyksiin vastattaessa tutkimus osoittautui osaltaan myös konstrukttiiviseksi, sillä empirian perusteella luotiin marketkaupan alalle sovellettava ja testattava malli.

Tutkimuskysymykseen ”*Kuinka lisätä marketkaupan alan pitovoimaa?*” vastaus on löydetävissä teoria- ja datalähtöisistä varianssi- ja regressioanalyseista. Teorialähtöisten summamuuttujien varianssianalyysi esittää alanvaihtoaikomusten ja teorialähtöisten summamuuttujien yhteyden. Varianssianalyysin perusteella kaikki viisi työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden summamuuttujaa ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä yksilön alanvaihtoaikomusten selittäjiä. Kuitenkin regressioanalyysin perusteella teorialähtöisistä summamuuttujista ainoastaan itsensä toteuttaminen selittää tilastollisesti merkitsevästi alan pitovoimaa.

Datalähtöisten summamuuttujien varianssianalyysin perusteella myös kaikki datalähtöiset summamuuttujat (työn imu, kokonaisvaltaisuus, kontrolli ja yhteisöllisyys) selittävät tilastollisesti merkitsevästi yksilön alanvaihtoaikomuksia. Datalähtöisten summamuuttujien regressioanalyysin perusteella pitovoiman summamuuttujaa selittää tilastollisesti merkitsevästi ainoastaan työn imu – mitä enemmän yksilö kokee työn imua, sitä epätodennäköisemmin hän harkitsee alan vaihtoa. Sen sijaan kolme muuta faktoria (kokonaisvaltaisuus, kontrolli ja yhteisöllisyys) eivät regressioanalyysin perusteella selitä pitovoimaa tilastollisesti merkitsevällä tasolla. Tutkimustulosten perusteella marketkaupan alan pitovoimaa on siis mahdollista lisätä luomalla työntekijälle edellytykset kokea työn imua ja toteuttaa itseään työssään.

Tutkimuskysymykseen ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän työn merkityksellisyyden kokemusta?*” vastaa erityisesti teorialähtöisten summamuuttujien regressioanalyysi. Teorialähtöisten summamuuttujien ja marketkaupan alan pitovoiman summamuuttujan välisessä regressioanalyysissä käy ilmi itsensä toteuttamisen tilastollinen merkitsevyys. Sen sijaan työn merkityksellisyyttä itsensä toteuttamisen tapaan selittävät yhteys muihin / kokemuskuulumisesta ja vaikuttavuus -summamuuttujat eivät osoita analyysissä tilastollista merkitsevyyttä.

Yksittäisten tutkimusväittämien keskiarvojen analysoinnin perusteella marketkaupan alalla on paljon kehitettävää itsensä toteuttamisen mahdollistamisessa – vastaajat arvioivat itsensä toteuttamisen teeman väittämät selkeästi kaikista teemoista heikoimmin, neljän väittämän viidestä sijoittuen heikoimpaan kolmannekseen. Itsensä toteuttaminen koostuu siitä, että yksilö pystyy toteuttamaan itseään työssään (Hackman & Oldham 1975; Pierce et al. 2008), työ vastaa yksilön arvoja (Steger et al. 2012), yksilö voi inspiroitua työstään (Lips-Wiersma & Wright 2012) sekä olla paras versio itsestään työssään (Lips-Wiersma & Wright 2012). Marketkaupan alan työnantaja voi tukea työntekijän työn merkityksellisyyden kokemusta kiinnittämällä huomiota itsensä toteuttamisen elementtien mahdollistamiseen yksilön arki-työssä.

Tutkimuskysymykseen ”*Kuinka tukea marketkaupan työntekijän psykologisen omistajuuden kokemusta?*” yksinkertainen vastaus on tarjota työntekijälle riittävän suuri viikkotyötuntimäärä ja määritelty vastuutehtävä. Tutkimustulosten perusteella viikkotyötunnit työso-  
pimuksessa selittävät tilastollisesti merkitsevästi yksilön yhteyttä muihin / kokemusta kuulumisesta, yksilön kokemusta työn tarkoituksenmukaisuudesta sekä hallinnan tunteesta.

Vastaavia tuloksia antaa vastuuroolissa toimimisen taustamuuttujan vertaaminen psykologisen omistajuuden summamuuttujiin. Näin ollen voidaan todeta viikkotyötuntien ja vastuuroolissa toimimisen olevan merkitseviä selittäjiä yksilön psykologisen omistajuuden kokemuksille.

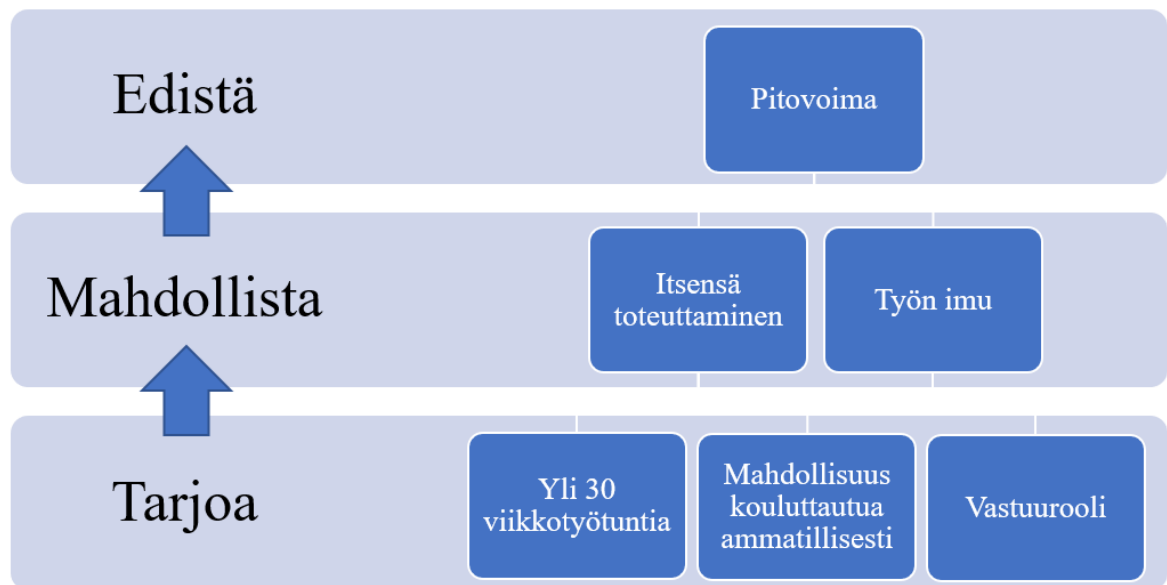
Tutkimuksen keskeinen tieteellinen johtopäätös on, että *mitä merkityksellisempänä yksilö kokee työnsä ja mitä suurempi hänen psykologisen omistajuuden kokemuksensa on, sitä epätodennäköisemmin hän harkitsee alan vaihtamista*. Työnantajatahon näkökulmasta on huomionarvoista, että 37 tutkimuskyselyyn vastannutta, eli 27,0 % vastaajista vastasi tutkimusväittämään harkitsevansa alan vaihtoa. Puolestaan 61 vastaajaa eli 44,5 % harkitsee alan vaihtoa ajoittain. Vastaajista 39 eli 28,5 % ei harkitse alan vaihtoa lainkaan. Työnantajatahon on tärkeää tunnistaa, että ainoastaan 28,5 % vastaajista ei harkitse alan vaihtoa edes ajoittain. *Marketkaupan alan pitovoiman kehittämisen tarve on siis ilmeinen*.

Tutkimuksen tärkeä tavoite on tarjota konkreettisia liikkeenjohdollisia implikaatioita marketkaupan alalle. Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta taustamuuttujien analysointi tarjoaa konkreettisia vinkkejä marketkaupan alalle sovellettavaksi. Taustamuuttajat selittävät työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksia monelta osin. Yllättävästi ikä ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä selittäjä teoria- tai datalähtöisille työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden summamuuttujille.

Kaupallinen koulutustausta osoittautui tutkimustulosten perusteella tilastollisesti merkitseväksi taustamuuttujaksi kautta linjan. Tutkimustulosten perusteella työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden kokemuksiin pyrittäessä yksilön kaupallisen koulutustaustan ei kuitenkaan tule olla korkein mahdollinen, vaan työtehtäviin parhaiten soveltuva. Myös viikkotyötuntien tilastollinen merkitsevyys havaittiin teorialähtöisessä taustamuuttuja-analyysissä. Viikkotyötuntien lisäksi vastuuroolissa toimiminen osoittautuu tilastollisesti erittäin merkitseväksi taustamuuttujaksi. Vastuuroolissa toimiminen selittää tilastollisesti kaikkia viittä teorialähtöistä summamuuttujaa.

Tutkimustulosten perusteella työnantajataho voi lisätä marketkaupan alan pitovoimaa *tarjoamalla* työntekijälle yli 30 viikkotuntia työsuhteen reunaehdot tarjoamalla marketkaupan alan työnantaja voi *mahdollistaa* työntekijän itsensä toteuttamisen työssä sekä työn

imun kokemisen. Itsensä toteuttamisen ja työn imun kokemukset *edistävät* työhön sitoutumista sekä alan pitovoimaa. Kuvassa 13 on esitetty pitovoiman kehittämismalli marketkaupan alan työnantajille.



Kuva 13. Pitovoiman kehittämismalli marketkaupan alan työnantajille

Alan pitovoiman kehittyminen tarkoittaa sitä, että työntekijät kokevat nykyistä enemmän työskentelevänsä omalla alallaan ja haluavat myös jatkossa työskennellä marketkaupan alalla. Pitovoiman kehittymistä kuvaa lisäksi työntekijöiden kohentuneet urakehitysnäkymät sekä yleisesti positiivinen näkemys marketkaupan alan tulevaisuudesta. Parantunut pitovoima tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat aikaisempaa sitoutuneita marketkaupan alaan.

Työnantajatahon tulee marketkaupan alan pitovoiman edistämiseksi mahdollistaa työntekijän itsensä toteuttamisen kokemukset. Työntekijälle itsensä toteuttaminen tarkoittaa mahdollisuutta olla ”paras versio itsestään” sekä käyttää vahvuuksiaan työssään. Itsensä toteuttamisen kokemukselle keskeistä on lisäksi työstä inspiroituminen sekä se, että työ vastaa yksilön arvoja. Työn imun kokemus muodostuu tutkimuksen perusteella useasta eri tekijästä. Yhdennukaisesti itsensä toteuttamisen kanssa, työstä inspiroituminen on keskeinen työn imun elementti. Lisäksi kokemukset vaikuttavan työn tekemisestä, merkityksellisen työuran löytämisestä sekä työn yleisestä hyödyllisyydestä lisäävät yksilön työn imua.

Merkityksellisen työn avaintekijöiden ymmärtäminen on kriittistä työelämälle (Aaltonen et al. 2020, 11). On todettu, että nuoremmat sukupolvet ovat ensisijaisesti sitoutuneita *ammattiinsa ja toimialaansa* yksittäisen organisaation sijaan. Tässä skenaariossa on välttämätöntä, että työnantajat ymmärtävät, mikä saa työntekijän sitoutumaan työhönsä. (Singh & Gupta 2014.) Tutkimustulosten perusteella itsensä toteuttaminen ja työn imu ovat ratkaisevat elementit työhön ja toimialaan sitoutumisen suhteen. Toimialaan eli tässä tapauksessa marketkaupan alaan sitoutumista edistää tutkimuksen lopputuloksena luotu marketkaupan alan pitovoiman kehittämismalli.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Marketkaupan alan pitovoimaa selvitettiin tässä tutkimuksessa yhden työnantajan työntekijöiltä. Tutkimustulokset ovat kuitenkin erittäin mielenkiintoisia koko marketkaupan alan näkökulmasta. Tutkimuksen liikkeenjohdollista kontribuutiota olisi hyvä testata käytännössä aluksi Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijöillä, mutta lisäksi yli organisaatiorajojen. Tällä tavalla toimimalla olisi mahdollista saada näyttöä tutkimustulosten alalle monistettavuudesta.

Liikkeenjohdollista kontribuutiota tarkasteltaessa erityisesti lähikauppa-kokoluokan työntekijöiden vastausdataa tulisi lisätä. Lähikauppojen työntekijöiden vaajamäärää lisäämällä olisi mahdollista selvittää, *vaikuttaako pääasiallinen työpaikka todella erittäin merkitsevästi alan pitovoimaan*. Tämän tutkimuksen tulosten valossa lähikauppa-kokoluokan työntekijöiden sitoutuminen marketkaupan alaan oli isommissa myymälätyypeissä työskenteleviä työntekijöitä huomattavasti heikompi. Marketkaupan alan pitovoiman kehittämisen näkökulmasta tämänhetkiset tutkimustulokset painottavat kehittämistoimia juuri lähikauppa-kokoluokan työntekijöihin, mutta vastaajamäärän ollessa pieni ei tulos ole vielä riittävän luotettava.

Ennen kuin tuloksia aletaan implementoida marketkauppaan mahdollisesti laajemminkin, vaatii muutama näkökulma tarkempaa selvitystä jatkotutkimusten muodossa. Ensinnäkin *pitovoima-käsite tulisi määritellä teoreettisesti nykyistä täsmällisemmin*. Pitovoiman teoreettisen määrittelyn lisäksi marketkauppakontekstin erityispiirteiden linkittäminen pitovoimateorioihin edesauttaisi pitovoiman kehittämistä alalla.

Tutkimuksen tuloksista nousi vahvasti esille itsensä toteuttamisen sekä työn imun merkitys pitovoiman edistäjänä. Työn imun näkökulma nousi uutena tarkastelunäkökulmana tutkimukseen faktorianalyysissä tutkimusdatan pohjalta, alkuperäisen teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta. *Työn imun merkitystä alan pitovoiman suhteen* tulisi ehdottomasti tutkia tarkemmin. Mielenkiintoinen, pitovoimaa selittävä teoreettinen tarkastelunäkökulma tämän tutkimuksen työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden näkökulman jatkoksi olisikin työn imun ja itsensä toteuttamisen näkökulma.

#### 5.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tieteellisen tutkimuksen laatua arvioidaan usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa Hirsjärvi et al. (2003, 214) mukaan valitun mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa halutaankin mitata ja selvittää. Validiteetti on tärkeä tutkimuksen laadun arviointikeino erityisesti kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa validiteetti mittaa sitä, käsittelevätkö tutkimuksen tulokset tosiasiallisesti pitovoimaa. Tutkimuksen validiteettia pyrittiin vahvistamaan tekemällä yhteistyötä marketkaupan alan toimijoiden kanssa erityisesti tutkimuskyselyä laadittaessa. Yhteistyökumppanin henkilöstöjohtaja oli aktiivisessa roolissa kyselylomakkeen taustamuuttujien sovittamisessa juuri heidän toimintaympäristöönsä sopivaksi. Myös Kaupan liiton kanssa tehty yhteistyö auttoi marketkaupan alalle sovellettavan tutkimuskyselyn laatimisessa. Validiteettia pyrittiin parantamaan lisäksi siten, että kyselylomakkeen tutkimusväittämien ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä testattiin usealla marketkaupan työntekijällä ennen kyselylomakkeen jakamista vastaajille laajamittaisesti.

Tutkimuksen validiteetin suhteen tulee huomioida, että vastaajajoukko koostui yhden työnantajan vastaajista. On olemassa riski, että kyselylomakkeeseen vastanneet pohtivat vastauksissaan *työnantajan* pitovoimaa *marketkaupan* alan pitovoiman sijaan. Yhteistyökumppani on pidetty työnantaja yltäen työtyytyväisyysindeksillä ja -luokituksella mitattuna selkeästi Suomen yleisnormien yläpuolelle (Thusberg 2022). Validiteetin näkökulmasta työnantajan pitovoiman mittaaminen antaisi todennäköisesti positiivisempia tutkimustuloksia kuin marketkaupan alan pitovoiman mittaaminen. Toisaalta tutkimalla yhden työnantajan työntekijöiden kokemuksia, voidaan sulkea pois työnantajan vaikutukset yksilön kokemukseen alan pitovoimasta.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi et al. 2003, 214). Reliabiliteetti tarkoittaa toisin sanoen tutkimustulosten pysyvyyttä ja toistettavuutta. Sekä tutkimuksen kirjallisuuskatsaus että tutkimuksessa toteutettu tutkimuskysely ovat molemmat toistettavissa ja näin ollen tukevat tutkimuksen reliabiliteettia.

Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten pysyvyyttä on saattanut heikentää marketkaupan työmarkkinatilanne kyselylomakkeen jakamisen aikaan. Palvelualojen ammattiliitto Pam ja Kaupan liitto ry olivat keskeyttäneet palkkaneuvottelunsa juuri tutkimuksen vastausaikaa edeltäneellä viikolla, jolloin marketkaupan alan työmarkkinailmapiiri oli negatiivinen. Palkkaneuvottelujen keskeytyminen puhututti myös Yhteistyökumppanin marketkaupan työntekijöitä (Thusberg 2022). Tästä syystä tutkimuksen vastausaikaa lykättiin hieman alkuperäisestä aikataulusta, jotta työntekijät eivät vastaisi tutkimuskyselyyn tunnekuohuissaan. Jälkeenpäin voidaan esimerkiksi avointen vastausten perusteella todeta, että kyselyn ajoittaminen onnistui hyvin eikä palkkaneuvottelujen taukoaminen vaikuttanut tutkimuksen reliabiliteettiin.

Tutkimuksen reliabiliteettiin vaikuttaa myös tutkimuksen otoskoko. Heikkilä (2014) on todennut, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa suositellaan vähintään sadan vastauksen otoskoko, jos kohdejoukko on suppea ja jos tuloksia halutaan tarkastella kokonaistasolla. Jos halutaan tarkastella perusjoukon sisällä olevia ryhmiä ja niiden välisiä suhteita, tulisi otoskoon olla 200–300 siten, että kutakin ryhmää edustaa ainakin 30 vastaajaa. Otoskoon kasvaessa kvantitatiivisen tutkimuksen virhemarginaali pienenee. (Heikkilä 2014.) Tässä tutkimuksessa otoskoko on 138, jolloin tuloksia voidaan tarkastella luotettavasti kokonaistasolla. Sen sijaan perusjoukon sisällä olevien ryhmien (esimerkiksi lähikauppa-kokoluokan työntekijät, miespuoliset, alle 20-vuotiaat sekä korkeasti koulutetut vastaajat) tarkasteluun otoskoko on liian pieni. Otoskoon vuoksi tutkimustuloksia tarkastellaan tässä tutkimuksessa kokonaistasolla, jolloin voidaan katsoa tulosten olevan reliaabeleja.

Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää arvioida kriittisesti. Jatkotutkimustarpeista huolimatta tämän tutkimuksen voidaan todeta olevan laadukas. Teoreettiseen viitekehykseen perehdyttiin syvällisesti ja tutkimusväittämät johdettiin pääasiassa suoraan aikaisemmista työn merkityksellisyyden ja psykologisen omistajuuden teorioista. Kyselylomake osoittautui toimivaksi ja vastausdata oli laadukasta. Aineiston analysointi tehtiin huolellisesti sekä teoria-

että datalähtöisesti. Tutkijan etäisyys tutkittavaan ilmiöön ja vastaajajoukkoon tuki analyysin objektiivisuutta. Lisäksi analyysissä käytettiin monipuolisia tilastollisia analysointimenetelmiä.

Tutkimustulokset ovat johdonmukaisia ja vastaavat kiitettävästi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen lopputuloksena luotu pitovoiman kehittämismalli on konkreettinen ja implementoitavissa marketkaupan alalle käytännössä. Tutkimuksen hyödynnettävyyden näkökulmasta olisikin tärkeää, että tutkimustulokset tavoittaisivat marketkaupan alan toimijat mahdollisimman laajasti liikkeenjohdollista kontribuutiota varten.



## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Helsinki: Alma Talent. Print.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of management studies*, 56 (3), 500–528. Web.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*.

Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D. & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of organizational behavior*. [Online] 30 (2), 173–191.

Beggan, J. K. (1992). On the social nature of nonsocial perceptions: The mere ownership effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 229–237.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010b). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 158–186.

Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. *Bersin by Deloitte*, 16, 1-4.

Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Univ of California Press.

Brown, T. (1989). What Will it Take to Win? *Industry week*, 238 (12), 15.

Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.

- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. New York, NY, USA: St. Martin's Press.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of counseling psychology*, 63(2), 127.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hall, A. (2005). Beyond the legal: Psychological ownership and responsibility in the family business. In FBN 16th annual world conference, Brussels, Belgium.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 6.–9. painos. Helsinki: Tammi.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations: A journal of economy and society*, 49(1), 1–21.
- Jussila, I. (2003) *Psykologinen omistajuus - synty ja seuraukset S-ryhmän osuuskaupoissa*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Jussila, I., Byrne, N., & Tuominen, H. (2012). Affective commitment in co-operative organizations: What makes members want to stay? *International Business Research*, 5(10), 1.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.

- Kashyap, V., & Arora, R. (2020). Decent work and work–family enrichment: role of meaning at work and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Kauhanen, M. (2008). Part-time work and involuntary part-time work in the private service sector in Finland. *Economic and Industrial Democracy*, 29(2), 217–248.
- Kaupan liitto ry (2017a). Kaupan merkitys Suomen kasvulle. Helsinki: Kaupan liitto ry ry.
- Kaupan liitto ry (2017b). Kaupan vuosi [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: <https://kaupanvuosi.fi/vuosi-2017lyhyesti/avainluvut/>
- Kaupan liitto ry (2022a). Kauppa lukuina [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/>
- Kaupan liitto ry (2022b). Kannattava kauppa [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: <https://kannattavakauppa.fi/>
- Kaupan liitto ry (2022 c). Toimialat [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: <https://kauppa.fi/kaupan-ala/toimialat/>
- Khanna, T., & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: Paragons or parasites? *Journal of Economic literature*, 45(2), 331–372.
- Keskinen, S. (2005). Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiö. Polemia–sarjan julkaisu nro, 59.
- Lavikkala, A. (2022). Kaupan liiton työmarkkinajohtaja. Sähköpostikeskustelu 5.5.2022.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99–121.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual “meaning-making” on career behavior. *Journal of Management Development*.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685.

- Lips-Wiersma, M., Wright, S. & Dik, B. (2016) Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career development international*. [Online] 21 (5), 534–551.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. *Decision support systems*, 15(4), 251-266.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299 –326.
- Nguyen, D., Homolka, L., Hoang, S., & Nguyen, H. (2022). Employee Retention and the Moderating Role of Psychological Ownership in Retail. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, 15(3), 313-327.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479.
- Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H., & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6), e01796.
- Opetushallitus (2020a). Osaamisen ennakointifoorumi – osaamiskorttipakka [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit\\_verkkoversio\\_1.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf)
- Opetushallitus (2020b). Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus\\_ja\\_tyovoiman\\_kysynta\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus_ja_tyovoiman_kysynta_2035.pdf)
- O'Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71, 492–499.

- Perttula, O. (2019) Työn merkityksellisyys edistäminen palvelualalla. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu.
- Pfau-Effinger, B. (1993). Modernisation, culture, and part-time employment: the example of Finland and West Germany. *Work, Employment and Society*, 7(3), 383-410.
- Pierce, J. L., Rubenfeld, S. A., & Morgan, S. (1991). Employee ownership: A conceptual model of process and effects. *Academy of Management review*, 16(1), 121-144.
- Pierce, J. L., Kostova, T. & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management review*, 26 (2), 298–310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7, 84–107.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2008). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(4), 477-496.
- Pierce, J. L. & Jussila, I. (2010). Collective Psychological Ownership Within the Work and Organizational Context: Construct Introduction and Elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, no. 6, 2010, pp. 810–34.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Li, D. (2016). Development and validation of an instrument for assessing collective psychological ownership in organizational field settings. *Journal of Management & Organization*, 24(6), 776–792.
- Pihkala, T., Goel, S., Rautiainen, M., Mukherjee, K., & Ikävalko, M. (2019). Deciphering ownership of family business groups. In *The Family Business Group Phenomenon* (pp. 223-252). Palgrave Macmillan, Cham.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Punch, K. (2003). *Survey Research: The Basics* (pp. vi–vi). SAGE Publications, Limited.

- Päivittäistavarakauppa PTY ry (2022), Vuosijulkaisu 2022. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.1.2023] Saatavilla: <https://www.pty.fi/wp-content/uploads/2022/06/Paivittaistavara-kauppa-ry-2022.pdf>
- Rosso, B. D., Dekas, H. & Wrzesniewski, A. et al. (2010) On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*. 3091–127.
- Sahimaa, J. (2020). Merkityksen johtaminen: välitä, varusta, valtuuta, viesti ja viitoita: esimiehen ja johdon rooli työn merkityksellisyyden kokemuksen synnyttämisessä. N.p. Print.
- Singh, A. & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Steger, M. F. and Dik, B. J. (2010). ‘Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work’. In Garcea, N., Harrington, S. and Linley, A. (Eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. New York: Oxford University Press, 131–42.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Taivalmäki, A. (2023). Yhteistyökumppanin HR-assistentti. Sähköpostikeskustelu 26.1.2023
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thusberg, K. (2022). Yhteistyökumppanin henkilöstöjohtaja. Sähköpostikeskustelut ja videopalaverit 10.5.2022-12.12.2022.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210–226.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439–459.

Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S. & Cheung, M. W.-L. (2021). Psychological Ownership: A Meta-Analysis and Comparison of Multiple Forms of Attachment in the Workplace. *Journal of management*. [Online] 47 (3), 745–770.

Zineldin, M. (2000). TRM Total Relationship Management, Student litterateur, Lund.

## Liite 1. Tutkimuskyselylomake

### **Ensimmäisessä osiossa kartoitetaan taustatietojasi tutkimusta varten.**

Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

#### 1. Sukupuolesi \*

Nainen

Mies

Muu / en halua vastata

#### 2. Ikäsi \*

Alle 20 v.

20–29 v.

30–39 v.

40–49 v.

50–59 v.

60 v. tai yli

#### 3. Kaupallinen koulutustaustasi \*

(Tässä huomioidaan suoritettut kaupalliset tutkinnot, ei lyhytkoulutuksia tai kursseja)

Ei kaupallista tutkintoa

Ammatillinen perustutkinto (esim. merkonomi)

Ammatti- tai erikoisammattitutkinto (esim. myynnin tai liiketoiminnan  
ammattitutkinto, liiketoiminnan erikoisammattitutkinto)

Alempi korkeakoulututkinto (esim. tradenomi tai kauppatieteiden kandidaatti)

Ylempi korkeakoulututkinto (esim. kauppatieteiden maisteri)

#### 4. Kaupan alan työkokemuksesi \*

Alle 2 vuotta

2–5 vuotta



5–10 vuotta  
10–15 vuotta  
Yli 15 vuotta

5. Viikkotuntimäärä työsopimuksessasi \*

Alle 15 h  
15–19 h  
20–24 h  
25–29 h  
30–34 h  
35 h tai enemmän

6. Missä ketjussa työskentelet pääasiallisesti? \*

Lähikauppa  
Market  
Hypermarket

7. Millä osastolla työskentelet pääasiallisesti?

Päivittäistavaraosasto  
Käyttötavaraosasto  
Kassaosasto / neuvonta  
Muu / en osaa sanoa

8. Toimitko vastuuroolissa? \*

(Esimerkiksi apulaispäällikkö, saatavuusvastaava tai myyntialuevastaava. HUOM! Tässä kysymyksessä ei tarkoiteta vuorovastaavana toimimista työvuorossa.)

Kyllä  
En

**Tässä osiossa selvitetään kokemuksiasi marketkaupan alasta.**

Vastaa väittämiin asteikolla 1–5 omien kokemustesi perusteella. 1= täysin eri mieltä ja

5= täysin samaa mieltä

**9. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \***

	1	2	3	4	5
Minulla on hyvä yhteys muihin työyhteisöni jäseniin					
Koen, että kuulun työyhteisööni					
Tuemme toisiamme työyhteisön sisällä					
Nautimme yhdessä työskentelystä					
Olen sitoutunut työyhteisööni					

**10. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \***

	1	2	3	4	5
Haluan panostaa työhöni					
Koen tekeväni vaikuttavaa työtä					
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on organisaatiolleni					
Tiedän, mikä vaikutus työlläni on yhteiskunnalle					
Olen löytänyt merkityksellisen työuran					

**11. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \***

	1	2	3	4	5
Pystyn toteuttamaan itseäni työssäni					
Työni vastaa arvojani					

Voin käyttää vahvuuksiani työssäni					
Inspiroidun työstäni					
Olen ”paras versio itsestäni” työssäni					

12. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \*

	1	2	3	4	5
Koen, että työni on hyödyllistä					
Minulla on syvälinen osaaminen työhöni liittyen					
Tiedän, miten työtehtäväni vaikuttavat kokonaisuuteen					
Tunnen vastuuta työstäni					
Työskentelen tehokkaasti tavoitteita saavuttaakseni					

13. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \*

	1	2	3	4	5
Minulla on hallinnan tunne työstäni					
Koen työtehtäväni "omikseni"					
Voin vaikuttaa tapaan, jolla teen työni					
Voin vaikuttaa työtehtäviini					
Käsitän, mistä työssäni on kokonaisuudessaan kysymys					

14. Vapaa sana liittyen kokemuksiin marketkaupan alasta

---



---



---



---



---

**Tässä osiossa selvitetään tulevaisuudennäkymiäsi marketkaupan alalla.**

Ajattele vastauksissasi marketkaupan alaa, ei työnantajaasi.

15. Kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa? \*

	1	2	3	4	5
Koen työskenteleväni omalla alallani					
Haluan tulevaisuudessakin työskennellä marketkaupan alalla					
Näen marketkaupan alan tulevaisuuden positiivisena					
Uskon urakehitysmahdollisuuksiini marketkaupan alalla					
Olen sitoutunut marketkaupan alaan					

16. Harkitsetko alan vaihtoa? \*

Kyllä

Ajoittain

En

17. Vapaa sana tulevaisuudennäkymiin liittyen

---



---



---



---



---

**Osallistuminen hotelli Yöpuun aamiaislahjakortin arvontaan**

Yhteystietojen jättäneiden kesken arvotaan hotelli Yöpuun aamiaislahjakortti kahdelle vastaajalle. Osallistumalla arvontaan sallin yhteystietojeni käyttämisen arvonnin suorittamiseen. Yhteystietoja ei voida yhdistää tutkimuskyselyn vastauksiin ja ne hävitetään heti arvonnin suorittamisen jälkeen. Yhteystietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille.

18. Osallistutko aamiaislahjakorttien arvontaan?

Kyllä

En

19. Yhteystietosi arvontaa varten

Etunimi

---

Matkapuhelin tai sähköpostiosoite

---

## Liite 2. Tutkimuskyselyn saatekirje

Hei!

Olen Maiju Syvänperä, entinen marketkaupan työntekijä ja nykyinen liiketoiminnan opettaja. Teen opinnäytetutkimusta marketkaupan työntekijöiden kokemuksista alastaan.

Tällä kyselyllä kerään aineistoa tutkimukseeni - jokainen vastaus on tärkeä! Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia ja vastausaikaa on 12.12. saakka. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia voi tunnistaa tutkimustuloksista. Työnantaja ei saa eriteltyjä vastauksia, ainoastaan yhteenvedon tutkimustuloksista.

Kyselyn lopuksi on mahdollista osallistua Yöpuun aamiaislahjakortin arvontaan. Suuri kiitos osallistumisestasi ja avustasi tutkimuksen toteuttamisessa!