Pro gradu -tutkielma

Janni Andonov, 2015

LAPPEENRANNAN TEKNLLINEN YLIOPISTO
LUT School of Business and Management
Strateginen johtaminen

Janni Andonov

TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JA MOTIVAATIO KOHDEORGANISAATIOSSA

Työn ohjaaja / tarkastaja: Professori Pia Heilmann
2. tarkastaja: Tutkijatohtori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Janni Andonov
Opinnäytteen nimi: Myymälähenkilöstön sitoutuminen ja motivaatio kohdeorganisaatiossa
Tiedekunta: Kauppatieteet ja tuotantotalous
Koulutusohjelma: Strateginen johtaminen
Vuosi: 2015
Pro gradu-tutkielma: Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto
111 sivua, 1 kuvio, 1 liite

Tarkastajat: Professori Pia Heilmann
Tutkijatohtori Mika Vanhala
Avainsanat: Motivaatio, Työmotivaatio, Sitoutuminen, Työtyytyväisyys

Tutkielman tavoitteena oli selvittää myymälähenkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla organisaatio voisi motivoida työntekijöitä parempaan suoriutumiseen ja joilla vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tapaustutkimusmenetelmällä ja tukitusmetodina käytettiin teemahaastattelua. Haastateltava otosryhmä koostui kohdeorganisaation myymälähenkilöstön työtekijöistä.

Tutkimuksessa saatiin selville, että työntekijöiden sitoutumisen tasoon selkeimmin vaikuttavat tekijät ovat kannustava työilmapiiri, luottamusta rakentava viestintä ja työntekijän kuunteleminen esimiestyössä. Motivaation osalta tärkeimmiksi vaikuttajiksi tutkimuksessa nousi positiivinen ilmapiiri ja oikeudenmukainen palkitseminen.

ABSTRACT

Author:	Janni Andonov
Title:	Store employees' work motivation and organizational commitment – case study
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Strategic management
Year:	2015
Master thesis:	Lappeenranta University of Technology 111 pages, 1 figure, 1 appendix
Examiners:	Professor Pia Heilmann Postdoctoral researcher Mika Vanhala
Keywords:	Work motivation, organizational commitment, jod satisfaction

The aim of this study was to examine the factors effecting on store employees' organizational commitment and work motivation. The focus of the study was to find the factors that increase the motivation of the store employees to improved performance and to increased level of commitment to the organization.

The empirical study was executed with a qualitative case study approach and the data for was collected with theme interviews in the case organization.

As a result of this study, the most significant factors affecting to the commitment level of the employees were encouraging working atmosphere, trustworthy communication and the need of the employees to be heard by their superiors and management level. The most effective factors to motivate employees to improved results were to focus on positive atmosphere and fair rewarding.

ALKUSANAT

Gradun kirjoittaminen on ollut opettavainen ja palkitseva prosessi. Oli mielenkiintoista tehdä tutkimusta työntekijöiden sitoutumisesta ja motivoinnista. Tämän tyyppiset työyhteisöön liittyvät teemat ovatkin koko opiskeluaikani kiinnostaneet minua erityisesti.

Olen kiitollinen Lappeenrannan teknillisen yliopiston tasokkaasta opetuksesta ja mukavasta opiskeluympäristöstä sekä ilmapiiristä. Lisäksi haluan ehdottomasti osoittaa kiitokseni ystävilleni ja läheisilleni kaikesta tsempistä, jota olen saanut matkan varrella ja erityisesti gradunkirjoitusprosessin viime metreillä. Haluan myös kiittää Eeroa kaikesta avusta ja joustamisesta gradun kirjoituksen aikana.

Kiitokset kuuluu myös työnohjaajalle professori Pia Heilmannille ja tutkijatohtorille Mika Vanhalalle hyvistä vinkeistä ja kommenteista, sekä ennen kaikkea siitä joustavuudesta, joka mahdollisti myös valmistusaikatauluni nopeuttamisen.

Kiitos.

Helsinki, 2.12 2015

Janni Andonov

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 8

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet 10

1.2 Keskeisten käsitteiden esittely 10

1.2.1 Sitoutuminen 11

1.2.2 Motivaatio 11

1.2.3 Työtyytyväisyys 11

1.3 Tutkimuksen toteutus 12

1.4 Tutkimuksen rakenne 13

2 SITOUTUMINEN 15

2.1 Minkälainen on sitoutunut työntekijä? 16

2.2 Sitoutumismallit ja niiden kehittyminen 17

2.2.1 Side-bet – malli 17

2.2.2 Psykologinen lähestymistapa 18

2.2.3 Moniulotteinen lähestymistapa: Allenin ja Meyerin sitoutumismalli 19

2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät 20

2.3.1 Henkilökohtaiset tekijät 21

2.3.2 Työhön liittyvät tekijät 25

2.3.3 Organisaatiotekijät 27

3 MOTIVAATIO 31

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio 32

3.2 Työmotivaatio 33

3.3 Motivaatioteorioita 34

3.3.1 Maslow’n tarveteoria 35

3.3.2 Hezbergin motivaatio-hygienia teoria 36

3.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät 38

3.4.1 Henkilökohtaiset tekijät 39

3.4.2 Työhön liittyvät tekijät 41

3.4.3 Organisaatiotekijät ... 42
3.4.4 Työtyytyväisyys ... 45
4 TUTKIMUSMETODOLOGIA ... 47
4.1 Tutkimusaineisto ja – menetelmät ... 47
4.1.1 Haastattelut ... 47
4.2 Tutkimuksen luotettavuus ... 48
5 EMPIRIA ... 50
5.1 Analyysin viitekehys ... 50
5.2 Haastateltavat ... 53
5.3 Henkilökohtaiset tekijät ... 53
5.4 Sitoutuminen ... 56
5.5 Motivaatio ja työtyytyväisyys ... 60
5.6 Organisaatiotekijät ... 66
5.6.1 Esimiestyöskentely ... 66
5.6.2 Viestintä ... 69
5.6.3 Ilmapiiri ... 73
5.6.4 Säännöt, rajoitteet, valvonta ... 75
5.6.5 Muutokset, konfliktit ... 78
5.6.6 Palkitseminen ... 81
5.7 Työhön liittyvät tekijät ... 84
5.7.1 Työtehtävät ja työympäristö ... 84
5.7.2 Työajat ja työvuorot ... 86
5.7.3 Vastuu, haasteet ja tavoitteet ... 87
5.8 Miten työntekijät toivoisivat, että heitä motivoitaisiin / sitoutettaisiin? ... 88
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET ... 91
6.1 Empiirisen analyysin yhteenveto ... 91
6.1.1 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus ... 91
6.1.2 Työhön liittyvien tekijöiden vaikutus ... 92
6.1.3 Organisaatiotekijöiden vaikutus ... 93
6.2 Johtopäätökset ... 94
7 LÄHTEET ... 101
Liitteet ... 112

1 JOHDANTO

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio ovat olennaisen tärkeitä tekijöitä yrityksen menestyksen kannalta ja niiden merkitys on muuttuvassa yritysmaailmassa korostunut entisestään. Motivaatio on monissa tutkimuksissa esitetty yhtenä tärkeimpänä työsuoritukseen ja yrityksen menestykseen vaikuttavista tekijöistä (Van Knippenberg, 2000), se on Peltosen ja Ruohotien (1987, 9-10) mukaan jopa ratkaisevammassa roolissa kuin ammattitaito, koska työmotivaatio edistää oppimista ja oppiminen luonnollisesti johtaa aina parempiin suorituksiin ja lisää näin myös ammattitaitoa. Sitoutumisen sen sijaan on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä ainakin työtyytyväisyyteen, ylimääräisen työn tekemiseen, työn laatuun ja sairauspoissaoloihin (Morris & Sherman, 1981; Meyer & Allen 1997).

Yritysmaailmassa on tapahtunut viime vuosina suuria muutoksia. Tehokkuuskeskeisestä ajattelusta ja teollisuusyhteiskunnasta on siirrytty kohti ihmiskeskeistä palveluyhteiskuntaa. (Arvonen, 1991) Henkilökunnan rooli organisaatioissa on kasvanut suuresti muun muassa tehtävien, vastuun määrän sekä omaan työhönsä vaikuttamisen osalta (Murtonen et al. 2008) ja siitä on muodostunut vahva voimavara myös tehokkuuden kannalta. Nykyään nähdään työnsuorittajan tilalla ihan oikea ajatteleva ja tunteva henkilö, ihminen, jonka tarpeet ja ominaisuudet on otettava huomioon työympäristössä. Nykyajan työntekijä mahdollistaa yrityksen menestyksen organisaation aktiivisena jäsenenä. (Murtonen et al. 2008.) Sitoutumisen ja motivaation merkitys siis korostuu muuttuneessa työyhteiskunnassa entisestään.

Työntekijän roolin kasvamisen ohella myös esimiehen rooli on viime vuosina muuttunut. Henkilöstö on nykytyöelämässä jatkuvasti yhä koulutetumpaa ja koulutetumpaa, mikä asettaa entistä suurempia vaatimuksia esimiestyölle (Antila 2006). Ennen vanhaan esimies vastasi hierarkkisen toimintaympäristön työnvalvojaa mutta nykymaailmassa esimiehestä onkin tullut työyhteisön tiimipelaaja. (Juuti, 2004, 42–43.) Esimiehen ja työntekijän yhteistyön merkitys yritysmaailmassa on siis kasvanut. Työyhteisön tulisi kyetä toimimaan kokonaisuutena yhteisten tavoitteiden

mukaisesti, jotta organisaatiolla olisi mahdollisuudet selvitä kokoajan kovenevassa yritysmaailmassa. Saadakseen koko työyhteisön sisäistämään nämä yhteiset tavoitteet ja keskittämään toimintansa niiden toteuttamiseksi, tarvitaan esimieheltä motivointitaitoja. Motivointitaitojen kehittäminen taas vaatii tietenkin tietoa motivaatioprosessista ja kannusteista, jotta saisi niitä hyödyntäen motivoitua alaisiaan parempaan työskentelyyn ja tulokseen (Peltonen & Ruohotie 1989).

Toisissa työympäristöissä henkilöstön motivoimisella on erityisen tärkeä rooli. Näin on esimerkiksi päivittäistavarakaupassa, jossa työ on hektistä ja tilanteet muuttuvat nopeasti. Tällainen työympäristö asettaa korkeat vaatimukset henkilökunnan työsuorituksille, kun työtehtäviä on paljon, mutta aikaa vähän. Työssä, jossa asiakaspalvelu on keskeinen osa työtä, henkilökunnan asenteet työtään ja työnantajayritystä kohtaan heijastuvat helposti asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyyden on todettukin olevan pitkälti riippuvaista juuri tehokkaasta ja motivoituneesta asiakaspalveluhenkilökunnasta (Umashankar & Kulkarni 2002). Jotta työntekijät haluaisivat tehdä parhaansa myymälän hyväksi, heillä on oltava työmotivaatio kohdallaan. Tämän vuoksi päivittäistavarakaupan esimiesten on tärkeää tietää, millä tavoin he saavat työntekijöitä motivoitumaan parhaisiin mahdollisiin työsuorituksiin.

Toinen tärkeänä menestystekijänä monissa tutkimuksissa esiin nostettu tekijä on henkilöstön sitoutuminen. Henkilöstön sitoutumiseen panostamisella on selkeä positiivinen yhteys myös yrityksen taloudelliseen menestykseen (Mowday, 1988) Nämä kaksi termiä, sitoutuminen ja motivaatio liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Hyvin sitoutunut työntekijä on todennäköisemmin hyvin motivoitunut ja työskentelee tunnollisesti. Sitoutunut työntekijä lisäksi toimii koko yrityksen etujen mukaan vain oman etunsa tavoittelun sijaan ja pysyy todennäköisesti pidempään yrityksessä. Sitouttaminen näkyy siis myös pienempänä vaihtuvuutena, josta seuraa myös suoraan kustannussäätöjä rekrytointi ja perehdytyskuluissa (Mamia & Melin, 2006)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja motivointiin, sekä kuinka saadaan henkilöstö sitoutumaan vahvemmin organisaatioon sekä motivoitumaan parempaan suoriutumiseen. Tätä selvitetään kohdeorganisaation teemahaastattelulla kerätyn empirian avulla.

Tutkimuksen edetessä tarkoituksena on löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin koskien kohdeorganisaatiota:

Päätutkimuskysymys:

- Mitkä ovat merkittävimmät myymälähenkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät?
- Millä keinoilla motivoidaan myymälähenkilöstöä parempaan suoriutumiseen?

Alatutkimuskysymykset:

- Mikä on esimiestyöskentelyn rooli sitoutumiseen ja motivaatioon?
- Miten viestintä vaikuttaa myymälähenkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin?
- Minkälaisella palkitsemisella on selkein vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen?

1.2 Keskeisten käsitteiden esittely

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumisen ja työmotivaation teorioista. Keskeisimmiksi käsitteiksi tässä tutkimuksessa nousee sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys.

1.2.1 Sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutumista ei ole yksinkertaista määritellä ja käsitteelle löytyykin useita erilaisia määritelmiä. Työntekijöiden sitoutumisella tarkoitetaan perinteisesti sitä tapaa, jolla henkilö samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (March & Simon, 1958). Kanterin sanoin (1968, 499) sitoutumista voi määritellä sosiaalisten toimijoiden halukkuudeksi antaa energiansa ja lojaliteettinsa sosiaaliselle järjestelmälle ja yksilöiden kiintymykseksi sosiaalisiin suhteisiin. Sitoutumisella, on näin ollen kaksoismerkitys, sillä se yhdistää rakenteellisen näkökulman yksilönäkökulmaan. Sitoutumisen tarkastelussa on siis ymmärrettävä sekä organisaation tilannetta että sitoutumiseen vaikuttavia yksilöllisiä motivaatiotekijöitä. (Jokivuori, 2002)

Sitoutumisen on tutkimuksissa todettu olevan yhteydessä ainakin työtyytyväisyyteen, ylimääräisen työn tekemiseen, työn laatuun ja sairauspoissaoloihin (Morris & Sherman, 1981; Meyer & Allen 1997).

1.2.2 Motivaatio

Motivaatiolle löytyy sitoutumisen termin tavoin useita erimääritelmiä. Motivaatio voidaan määritellä yksilölliseksi voimaksi, joka aktivoi yksilön toimimaan (Mitchell, 1982). Motivaatio voidaan nähdä myös motiivien aikaansaamana tilana tai motiivien verkostona (Vartiainen ja Nurmela, 2002, 189).

Motiivit taas ovat tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, eli erilaisia tekijöitä, jotka sekä virittävät, että ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie 1998, 36-37.)

1.2.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on motivaatioon tärkeänä osana liittyvä termi. Se voidaan määritellä tietyllä hetkellä vallitsevaksi myönteiseksi tunteeksi, joka seuraa kun työntekijä arvioi työkokemuksiaan ja työtään (Pyhönen, 1987).

Työtyytyväisyyden voidaan ajatella myös tarkoittavan samaa asiaa kuin työssä viihtyminen, eli se on suhtautumista työtä ja työolosuhteita kohtaan. Tällöin positiiviset ajatukset työstä liitetään työtyytyväisyyteen, kun taas negatiiviset työtyytymättömyyteen (Vroom, 1964). Tietenkin työtyytyväisyydettä arvioidessa työntekijä voi olla tyytyväinen työhönsä joiltain osin, kun taas tyytymätön joidenkin osa-alueiden osalta, jolloin näin yksinkertainen ajatus työtyytyväisyyden tasosta on haastava.

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa lukuisat eri tekijät, esimerkiksi työnmäärä, sisältä, työkavereiden suhtautuminen, esimiehet ja johtamistapa sekä omaksutut toimintatavat sekä ilmapiiri (Juuti, 2006). Työtyytyväisyyden voidaan ajatella myös olevan ulottuvuus, jossa ihmiset pitävät työstään, työtyytymättömyyden vastaavasti ulottuvuus, jossa työntekijät eivät pidä työstään. Tällöin työtyytyväisyys nähdään asenteellisena muuttujana joka heijastelee työntekijän tunteita työtänsä kohtaan. (Spector, 1996)

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan ennemminkin tietyn ilmiön teoreettiseen kuvaamiseen ja analysointiin (Eskola, Suoranta, 2003, 65) Tarkemmin kyseessä on case -tutkimus eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tarkastellaan yhtä tai muutamaan tiettyä tapausta, organisaatiota tai organisaation osaa (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005, 154). Tässä tutkimuksessa käsitellään yhden yrityksen tapausta.

Empiirinen aineisto tässä tutkimuksessa kerätään käyttäen kvalitatiivisista metodeista haastattelututkimusta, tarkemmin teemahaastattelua. Tämä on tutkielman aiheen ja laajuuden huomioiden luontevin valinta. Haastateltavat koostuvat kohdeyrityksen myymälähenkilöstöstä.

Teemahaastattelu vastaa kulultaan vapaata keskustelua. Erona arkikeskusteluun teemahaastattelussa kuitenkin on se, että aihepiirit ovat tarkoin määriteltyjä mutta asioiden käsittelyjärjestyksellä ei ole suurta merkitystä. Tärkeää kuitenkin on, että rakenne pysyy haastateltavan käsissä, mikä tekee tästä tiedonkeruutavasta haastavan. Positiivista tässä haastattelutavassa on, että kerätty tieto rakentuu aidosti haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista käsin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksessa ensimmäisen, eli johdanto-osuuden muodostaa aiheen esittely ja tausta. Tästä osioista käy ilmi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, sekä sen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät.

Seuraavaksi siirrytään tutkimuksen teoriaosuuteen, joka muodostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta. Ensimmäinen kokonaisuus on sitoutuminen. Tämän otsikon alla esitellään sitoutumistutkimuksen taustaa ja sitoutumismallien kehitystä, jonka jälkeen käydään sitoutumiseen vaikuttavat tekijät läpi kolmeen eri osioon jaoteltuna. Osiot ovat: henkilökohtaiset tekijät, työhön liittyvät tekijät ja organisaatiotekijät.

Toisen suuren teoriakokonaisuuden muodostaa motivaatio ja siihen liittyvät tutkimukset. Tässä esitellään ensin termiä ja sen ulottuvuuksia, jonka jälkeen esitellään tunnetuimpia motivaatio teorioita. Tähän tutkimukseen on valittu Maslow’s ja Hezbergin motivaatioteoriat. Tämän jälkeen esitellään työmotivaatioon vaikuttavat tekijät saman jaottelun mukaisesti kuin sitoutumisosionkin kohdalla.

Seuraavan kappaleen muodostaa tutkimusmetodologia. Tässä esitetään tutkimuksen eteneminen ja aineistonkeruutavat yksityiskohtaisesti. Tämän jälkeen seuraa itse empiria osuus, jossa haastateltavien esittelyn jälkeen analysoidaan haastattelemalla kerättyä empiiristä aineisto tämän kappaleen alussa esitetyn viitekehyksen

mukaisesti. Viimeisessä osuudessa esitetään johtopäätökset eli vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään case-organisaatiolle kehitysehdotukset.

2 SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on yksi haastavimpia tutkimuskohteita organisaatiokäyttäytymisen, johtamisen ja henkilöstöhallinnon saralla (Cohen, 2007). Sitoutumisen tutkimus nousi polttopisteeseen 1960 -luvulla, jolloin koulutustaso alkoi pikku hiljaa nousta, palkkasuhteet yleistyivät ja suuryrityksiä alkoi syntyä (Kiianmaa 1996, 148). Tämän jälkeen sitoutumisen tutkimus on jatkanut kehitystään.

Nykyisissä kilpailuoloissa, henkilöstön tuoma lisäarvo yritykselle rakentuu suureksi osaksi työntekijöiden vahvan sitoutumisen, luovuuden ja aloitteellisuuden varaan. Edes vahva osaaminen, sellaisenaan ei ole kilpailuedun lähde näihin verrattuna kansainvälistyvässä kilpailussa, vaan pitkäaikaisen kilpailuedun hankkimisessa keskeiset henkilöstöjohtamisen haasteet löytyvät nimenomaan henkilöstön sitoutumisen puolelta. Tyypillisimmät esteet ihmisten työhön sitoutumismahdollisuuksille ovat liian vähäisen tilan jättäminen ihmisten itseohjautuvuudelle ja yhteisöllisyyden tunteen aikaansaamiselle sekä epäonnistuminen sellaisten yhteisten päämäärien luomisessa, jotka auttavat ihmisiä löytämään työlleen välineellistä palkkasuhdetta syvällisempää tarkoitusta. (Alasoini 2009, 3-4.)

Sitoutuminen on kilpailukyvyn kannalta erittäin tärkeää, koska henkilöstön vähäinen vaihtuvuus luonnollisesti lisää sosiaalista pääomaa. Sitoutuminen yleensä myös lisää ja parantaa työmotivaatiota ja vaikuttaa sitä kautta myös työn tuottavuuteen ja laatuun. Lisäksi sitoutuminen luo niin kutsuttua sisäistä kontrollia, jolloin välittömän kontrollin tarve vähenee, mikä on suuri etu etenkin joustavissa organisaatioissa. Yritys menettää työntekijöiden vaihtuvuuden eli sitoutumisen puutteen vuoksi paljon konteksti- ja organisaatiosidonnaista hiljaista tietoa, etenkin kokeneen työntekijän jättäessä organisaation. Tämän kaiken uudelleen opettaminen uudelle työvoimalle taas vie paljon aikaa ja muita resursseja. Tämänkin vuoksi on tärkeää säilyttää kokeneet työntekijät, ja sitä kautta suuri määrä tietoa, organisaation sisällä. (Mamia & Melin 2006, 104, 118-119.)

Sitoutumista käsitteenä ei ole aivan yksinkertaista määritellä, ja se on Guestin (1991. 117) sanoin vaikeasti tavoiteltava käsite (Jokivuori, 2002). Eri tutkijat ja tieteenalat tuovat esiin erilaisia näkökulmia sitoutumisesta, mutta yleisesti ottaen sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisena, kahden tekijän, yksilön ja organisaation, välisenä suhteena tai siteenä. (Jokivuori, 2002, 17). Lämsän ja Hautalan (2005) mukaan sitoutumiseen kuuluu kolme ominaisuutta: sitoutumisen kohde, sitoutumisen luonne ja sitoutumisen voimakkuus.

Sitoutuminen voi olla joko palkkio- tai luottamusperusteista. Palkkioperusteisella sitoutumisella viitataan työntekijän ja yrityksen väliseen vaihdantasuhteeseen, jossa motivaattorina on siitä saatava palkkio, materiaalinen tai sosiaalinen, yleensä raha. Luottamusperusteisella sitoutumisella taas viitataan työntekijän luottamukseen organisaatiota kohtaan, sen tavoitteisiin ja strategiaan. (Lämsä, 2005, 50) Baruchin (Baruch, 1998, 136) mukaan sitoutuminen perustuu nimenomaan luottamukseen, joka kehittyy pitkällä aikavälillä, sen voimakkuus voi kuitenkin vaihdella.

2.1 Minkälainen on sitoutunut työntekijä?

Tutkimusten mukaan sitoutunut työntekijä kokee suurempaa tyydytystä tehdystä työstä, kuin huonommin sitoutunut henkilö. Sitoutunut työntekijä on omistautuneempi ja lojaalimpi organisaatiota kohtaan. (Ashman & Winstanley 2006, 143.)

Monien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että sitoutunut työntekijä toimii koko organisaation etujen mukaisesti, pelkästään oman etunsa ajattelun sijaan (Kiianmaa, 1996). Organisaatiolle, yritykseen sitoutunut työntekijä, on siis ehdottomasti suuri etu. Työntekijöiden sitoutuminen saa työntekijät pysymään samassa yrityksessä kauemmin (Baruch, 1998; 139). Mowdayn mukaan työntekijöihin ja heidän sitoutumiseensa panostamisella on selvä positiivinen yhteys myös yrityksen taloudelliseen menestykseen (Mowday, 1988, 399) Sitoutuneen työntekijän tavoitellessa koko yrityksen etua, on hän yritykselle hyödyllisempi kuin sitoutumaton työntekijä. Sitoutumisen merkitys korostuu erityisesti yrityksissä, joissa henkilöstöllä on paljon tietotaitoa ja henkilökohtaista osaamista, jota on vaikea siirtää työntekijältä

toiselle. Joskus työntekijöillä on hallussaan sellaista asiantuntemusta ja tietoa yrityksestä, jota edes heidän esimiehilläänkään ei ole. Tällaista tietoa omaa yleensä koulutetun keskiluokan edustajat ja juuri heidän sitoutumisestaan ollaan tutkimuksissa oltu eniten huolissaan (Kiianmaa, 1996, 148). Sen sijaan organisaatioissa, jossa työtehtävät ovat mekaanisia ja rutiininomaisia, voidaan työntekijät helposti korvata toisella. Nykyään kuitenkin työtekijältä odotetaan paljon muutakin kun vain mekaanista osaamista (Jokivuori, 2002, 11).

2.2 Sitoutumismallit ja niiden kehittyminen

Sitoutumisen tutkimus ja sitoutumismallien kehittyminen jakautuu kolmeen eri kehitysvaiheeseen: Side-Bet-mallin -vaiheeseen, psykologisen lähestymistavan vaiheeseen ja moniulotteisen lähestymistavan vaiheeseen. Näillä kaikilla on ollut oma vahva vaikutuksensa sitoutumisen tutkimuksen kentässä (Cohen, 2007, 338).

2.2.1 Side-bet – malli

Sitoutumistutkimuksen ensimmäisen vaiheen muodosti Side Bet- mallin nimellä tunnettu näkemys sitoutumisesta ja sen synnystä (Cohen, 2007, 338). Tämä malli on Howard Beckerin (1960) luoma teoria, jonka mukaan sitoutuminen muodostuu piilotetuista sijoituksista yritykseen, jotka työntekijä menettäisi yrityksestä lähtiessään. Nämä menetetyt sijoitukset, yhdistettynä parempien vaihtoehtojen puutteeseen, muodostavat työntekijän sitoutumisen. Mitä enemmän työntekijällä on näitä piiloinvestointeja yritykseen, sitä voimakkaammaksi sitoutuminen muodostuu. (viitattu: Cohen, 2007)

Näitä edellä mainittuja piiloinvestointeja voi olla monenlaisia. Becker jakaa ne seuraaviin luokkiin: imagon säilyttämiseen liittyvät investoinnit, aseman ylläpitämiseen liittyvät tekijät, työhön käytetyt uhraukset, kulttuurin muodostavat käyttäytymisnormit sekä organisaation normit. (Becker, 1960, 36-38)

Teoria on toiminut pohjana ja antanut suuntaa monille myöhemmille tutkimuksille. Beckerin malli on esimerkiksi yhtenä osana myöhemmin esitettävässä Allenin ja Meyerin mallissa (Allen & Meyer, 1991; Cohen 2007).

2.2.2 Psykologinen lähestymistapa

Sitoutumisteorioiden toisen aikakauden muodostavat psykologisen lähestymistavan mallit, joissa huomio siirtyy sitoutumisen taloudellisista kannustimista psykologisiin tekijöihin. (Cohen, 2007). Tämän näkökulman malleista tunnetuin on Porterin, Steersin, Mowdayn ja Boulianin (1974) kehittämä organisaatiositoutumista mittaava kyselymalli, joka tunnetaan myös lyhenteestä OCQ (the Organizational Commitment Questionnaire). Tämä 15-kohtainen kysely on ollut paljon käytetty myöhemmissä tutkimuksissa (Cohen, 2007, 339).

Tämän sitoutumisnäkemyksen mukaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon muodostuu kolmesta eri komponentista. Ensinnäkin, työntekijä hyväksyy työnantajan tavoitteet ja arvot ja uskoo niihin. Toiseksi, työntekijä on valmis ponnistelemaan yrityksen etujen mukaan. Kolmanneksi työntekijä halua pitää yllä työsuhdetta eli hänellä on tahto pysyä organisaation jäsenenä. (Mowday, Steers & Porter 1979; Kiianmaa 1996).

Porterin ym. kyselylomakemalli on saanut osakseen paljon kritiikkiä. Esimerkiksi Ashmanin ja Winstanlyn (2006, 143) mielestä psykologista sitoutumista ei voi mitata operatiivisilla kysymyksillä. Lisäksi heidän mielestään kysely ei mittaa sitoutumista koko organisaatiota kohtaan, vaan vain nykyistä toimenkuvaa kohtaan. Heidän mukaansa kaikki kyselyn sitoutumisen määritelmän mukaiset osa-alueet, eivät tule tällä kyselyllä katetuksi.

2.2.3 Moniulotteinen lähestymistapa: Allenin ja Meyerin sitoutumismalli

Kolmannen sitoutumisen tutkimuksen aikakauden muodostaa 1980-luvulla kehitetyt moniulotteiset mallit, joka pyrkivät ottamaan huomioon myös ne osa-alueet, jossa aiemmat mallit ovat epäonnistuneet.

Tunnetuin moniulotteinen organisaatiositoutumiseen liittyvä malli on Allenin ja Meyerin (Allen ja Meyer, 1990, 4) luoma sitoutumismalli. He ovat jakaneet sitoutumisen kolmeen eri näkökulmaan:

- Jatkuva sitoutuminen
- Normatiivinen sitoutuminen
- Affektiivinen sitoutuminen

Jatkuvalla sitoutumisella tarkoitetaan niin sanottua rationaalista sitoutumista. Työntekijä työskentelee yrityksessä, koska hän kokee sen järkevämmäksi vaihtoehdoksi kuin yrityksestä lähteminen. Työntekijää siis mittaa organisaatiosta lähtemisen etuja ja haittoja suhteessa yritykseen jäämiseen. Uuden työnantajan löytäminen on liian vaikeaa tai toiset työtarjoukset eivät ole yhtä houkuttelevia, niin työntekijä jää organisaatioon. Allen ja Meyer kutsuvat tätä ”Have to” – sitoutumiseksi, eli työntekijän ikään kuin täytyy työskennellä kyseisessä organisaatiossa, koska se on järkevintä. Työntekijä ei siis ole sitoutunut yritykseen emotionaalisesti, vaan side on niiltä osin varsin heikko. Suuret muutokset tai ongelmat yrityksessä, kuten yrityksen taloudelliset vaikeudet, saattavat hyvinkin helposti horjuttaa tätä sitoutumista ja saada työntekijän lähtemään yrityksestä. (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997)

Normatiivisella sitoutumisella taas tarkoitetaan sitoutumista, jossa työntekijä on omaksunut yrityksen tavoitteet ja strategian. Hän noudattaa yrityksen sääntöjä ja normeja. Hän kokee työskentelyn kyseisessä yrityksessä velvollisuudekseen. Hän työskentelee, koska hänen kuuluu työskennellä, ”Ought to”. Normatiivinen sitoutuminen liittyy vahvasti työntekijän henkilökohtaiseen arvomaailmaan, enemmän kuin varsinaiseen kiintymykseen kyseistä yritystä kohtaan. Työntekijä haluaa

noudattaa yhteistä sopimusta ja olettaa myös työnantajalta samaa. Jos jokin tekijä kuitenkin horjuttaa tätä yhteistä sopimusta ja luottamusta siihen, sitoutuminen murenee helposti, koska silloin yhteisen sopimuksen noudattamiselle ei ole enää syitä (Robinson et al., 1994). (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997)

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän emotionaalista sitoutumista työskentelemäänsä yritystä kohtaan. Tällöin työntekijä on omaksunut ja sisäistänyt täysin yrityksen arvomaailman ja samaistunut siihen. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä juuri kyseisessä yrityksessä. Tällainen sitoutuminen on vahvaa, eikä rikkoudu helposti. Työntekijä, joka on affektiivisesti sitoutunut, on valmis tekemään paljon töitä yritykseen eteen ja sietämään myös vastoinkäymisiä. Tällainen sitoutuminen muodostuu kokemusten myötä ja on sitä vahvempi, mitä paremmin työntekijän odotukset ja toiveet yritystä kohtaan ovat realisoituneet. (Meyer & Allen, 1990; Meyer & Allen, 1997)

Toinen tunnettu, samaa lähestymistapaa edustava malli on O'Reillyn ja Chatmanin (1986) sitoutumismalli. Heidän mallin mukaan yksilön sitoutuminen perustuu joko välineelliseen tai psykologisen kiintymyksen. Välineellinen sitoutuminen on palkkio perusteista ja kuvastaa yksilön pintapuolista organisaatiositoutumista. Psykologisella kiintymyksellä he tarkoittavat syvempää sitoutumista, johon he liittävät osallistumisen ja sisäistämisen käsitteet (O´Reilly & Chatman, 1986). Allenin ja Meyerin malli on kuitenkin otettu paremmin vastaan ja on nykyään O´Reillyn ja Chatmanin mallia käytetympi ja tunnetumpi (Cohen, 2007, 340).

2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työhön sitoutumisella viitataan siihen, miten työntekijä asennoituu työhönsä ja työnantajaorganisaatioonsa. Puhuttaessa työhön liittyvästä sitoutumisesta, voidaan erotella ainakin sitoutuminen organisaatioon, uraan, itse työhön tai työn sisältöön sekä yleisemmin palkkatyöhön. Työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon yleisellä tasolla, mutta sitoutuminen voi kohdistua myös itse työyhteisöön, omaan työryhmään

tai työnjohtoon. Ja näihin vaikuttaa lukuisat eri tekijät. (Mamia & Melin 2006, 103-104.).

Jo vuosikymmenien ajan sitoutumisen tutkimuksessa on identifioitu sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa sitoutumiseen vaikuttavat tekijät jaetaan Glissonin ja Durickin mukaan karkeasti kolmeen eri kategoriaan. Tämän jaon mukaan sitoutumiseen vaikuttaa tekijät organisaatiossa, tehtävässä työssä ja itse työntekijöissä. (Glisson & Durick, 1988, 61).

2.3.1 Henkilökohtaiset tekijät

Ikä on jo varhaisten tutkimuksien mukaan ollut henkilökohtaisista tekijöistä tärkein ja merkittävin sitoutumiseen vaikuttava seikka (Jokivuori, 2002). Tutkimusten mukaan vanhemmat työntekijät ovat nuorempia vahvemmin sitoutuneita organisaatioon, eli sitoutuminen kasvaa iän myötä (Mathieu & Zajac, Morris ja Sherman, 1981; Meyer ja Allen, 1984; Sheers, 1977). Tätä on selitetty muun muassa sillä, että vanhempien työntekijöiden on vaikeampaa etsiä uutta työpaikkaa kuin nuorempien (Jokivuori, 2002). Iäkkäämpi työntekijä on myös todennäköisesti onnistunut vakiinnuttamaan asemansa organisaatiossa ja ovat tyytyväisiä työhönsä (Jokivuori, 2002). Sukupuolella sen sijaan ei nykytutkimusten mukaan ole merkittävää yhteyttä sitoutumiseen (Jokivuori, 2002; Mathieu & Zajac, 1990). 1960-luvulle asti tutkimuksissa kuitenkin havaittiin naisten olevan sitoutuneimpia, heidän työpaikanvaihto vaikeuden vuoksi (Jokivuori, 2002). Nykyään tämän kaltaiset erot ovat supistuneet hyvin pieniksi.

Muun muassa Allen ja Meyer (1988) ovat todenneet tutkimuksissaan siviilisäädyn vaikutuksen sitoutumisen tasoon. Tutkimusten mukaan naimisissa tai avoliitossa oleva työntekijä sitoutuu organisaatioon naimatonta paremmin (Allen & Meyer, 1988; Jokivuori 2002). Tätä vaikutusta selitetään esimerkiksi sillä, että naimattomat, yksin elävät pystyvät tekemään helpommin suuriakin muutoksia työelämässään. Avo- tai avioliittoon liittyy useimmin perhevelvoitteita, kuten lapsista huolehtiminen, jotka vaikuttavat olennaisesti organisaatiokäyttäytymiseen (Meyer ja Allen, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Työpaikan mahdollinen menettäminen ei siis liity enää pelkästään

työntekijään itseensä, vaan se vaikuttaa koko perheeseen (Mathieu & Zajac, 1990). Jokivuoren (2002) mukaan siviilisääty kuitenkin ennakoi vastaajan sitoutuneisuutta iän mukaan.

Tutkimusten mukaan alhainen koulutustaso on positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (Glisson & Duric, 1988; Steers, 1977; Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Korkeasti koulutettu henkilöstö on siis keskimäärin huonommin sitoutunut organisaation kuin vähemmän koulutettu henkilöstö. Mathieu ja Zajacin (1990) mukaan korkeasti koulutettujen työntekijöiden heikompi sitoutuminen johtuu vaihtoehtoisten työpaikkojen runsaasta määrästä verraten alemmin koulutettuihin työntekijöihin. Alemmin koulutetuilla, työpaikanvaihtamisen ollessa haastavaa, he sitoutuvat paremmin nykyiseen työnantajaorganisaatioonsa (O´Reilly & Caldwell, 1981) Korkeasti koulutetut vaihtavat siis herkemmin työnantajaa, sillä vaihtaminen on heille helpompaa. Mathieu ja Zajac (1990) esittivät myös, että korkeasti koulutettujen heikompi sitoutuminen ja työpaikan vaihtoherkkyys johtuu siitä, että he eivät koe työtään riittävän haasteelliseksi. Jokivuori (2002) kuitenkin esittää väitöskirjassaan, että näihin tuloksiin tulisi suhtautua varauksella, sillä hänen tutkimuksissaan peruskoulutustason tilastollisesti merkitsevä vaikutus poistuu jos ikä vakioidaan.

Erilaisten yksilöllisten luonteenpiirteiden on myös todettu vaikuttavan sitoutumiseen. Sheers haivaitsi esimerkiksi tutkimuksissaan positiivisen yhteyden kunnianhimon ja sitoutumisen välillä (Sheers, 1977)

Muun muassa Barucin (1998) mukaan sitoutuminen kasvaa ajan myötä, eli mitä pidempää työntekijä on ollut samassa organisaatiossa, sen syvemmäksi sitoutuminen kehittyy. Monet muutkin tutkijat ovat huomanneet sitoutumisen ja organisaatiossa oloajan olevan voimakkaassa yhteydessä (Jokivuori 2002, Mathieu & Zajac, 1990). Työntekijöiden työskennellessä pitkään samassa organisaatiossa, he alkavat laajentaa työnsä osaksi omaa identiteettiään ja näin sitoutuminen syvenee (Stevens, Beyer, Trice, 1978). Stevens, Beyer ja Trica (1978) huomasivat tutkimuksissaan kuitenkin myös, että työntekijän ollessa organisaatiossa pitkään, mutta vain samassa asemassa, työnkuvan lainkaan muuttumatta, vaikutus

sitoutumiseen kääntyy negatiiviseksi, vaikka pääosin työvuodet organisaatiossa korreloivat positiivisesti sitoutumisen kanssa.

Sitoutuminen voidaan ymmärtää suhtautumistavaksi tai asenteeksi organisaatiota kohtaan. Se on ikään kuin ”henkinen valmiustila”, joka on muokkaantunut kokemuksien kautta. (Jokivuori, 2002, 18) Organisaatiomuutos voi joko vahvistaa tätä jo kehittynyttä sidettä tai horjuttaa sitä. Tähän vaikuttaa lukuisat eri tekijät organisaatiossa, muutoksen suunnassa ja toteuttamisessa sekä työntekijöissä itsessään.

Beckman ja Secord (1969) selittää ihmisen asenteen muutosta kohtaan perustuvan yksinkertaisesti ihmisen yksilölliseen tapaan ja taipumukseen suhtautua asioihin heidän ympäristöönsä. Tähän liittyy sekä tietoiset, että tiedostamattomat ajatukset ja tunteet. Elizurin ja Guttmanin (1976) mukaan työntekijän suhtautuminen muutokseen muodostuu kolmen tekijät summana, jotka ovat, tiedot muutoksesta, muutoksen herättämät tunteet ja käytöksellinen taipumus. Tutkimuksissa on huomattu miesten suhtautumisen olevan negatiivisempaa kuin naisten (Decker et al, 2001). (Viitattu: Vakola et al, 2003, 90, 103)

Erilaiset organisaatiomuutokset vaikuttavat eritavalla työntekijöihin sekä tunnetasolla, että käytännössä. Muutokset voivat aiheuttaa työntekijälle esimerkiksi työnkuvan, aseman tai palkkauksen muuttumisen. Tietenkin, se, mihin suuntaan muutokset tapahtuvat työntekijän näkökulmasta, vaikuttaa työntekijän sitoutumisen tasoon. Negatiivisena koetut muutokset tutkimusten mukaan vähentävät organisaatiositoutumista (Jokivuori, 2002).

Tunteiden kokemisen vaikutus muutokseen on jätetty organisaatiomuutoksen tutkimuksen historiassa melko vähälle huomiolle. Tutkijat ovat kuitenkin alkaneet kiinnittää enenevimmissä määrin huomioita persoonallisten tekijöiden, kuten tunteiden kokemisen, vaikutuksiin. (Vakola, Tsaousis, Nikolau, 2003, 88)
Organisaatiomuutokset herättävät työntekijöissä erilaisia tunteita, jotka riippuvat esimerkiksi aiemmista kokemuksista (Juuti & Virtanen, 2009; King & Anderson, 1995). Aikaisempi negatiivinen kokemus muutoksesta saattaa suoraan saada

työntekijän suhtautumaan negatiivisesti myös tulevaan muutokseen, koska aiemman muutoksen tuomat tunteet heräävät. Mitä keskeisemmässä asemassa henkilön elämässä muutoksen kohteena olevat tekijät ovat, sitä voimakkaampi tunnereaktio muutoksesta herää. (Juuti & Virtanen, 2009, 118-120)

Muutoksen aiheuttamat tunteet koetaan usein aaltomaisesti. Muutoksen herättämät tunteet voivat vaihdella innostuksesta ja ilosta, vihaan ja pelkoon ja suhtautuminen muutokseen voi vaihtua täydestä muutoksen tukemisesta sen vastustamiseen ja päinvastoin (Vakola et al., 2003, 90) Sallisen ja Aarikosken mukaan normaali tunteiden kulku muutoksen yhteydessä alkaa ensin pelon ja sitten vihan tuntemuksilla (Arikoski & Sallinen, 2007). Toiset reagoivat muutoksiin voimakkaasti ja näyttävät selkeästi tunteensa, toiset taas sulkevat itseltäänkin muutoksen aiheuttamat tunteet. Näitä tunteita tulisi Juutin ja Virtasen mukaan työstää (Juuti & Virtanen, 2009, 118-120). Tämä on tärkeää, sillä organisaatiomuutoksien aiheuttamia tunteita ja reaktioita on organisaatiotutkimuksen kirjallisuudessa (mm. Grant, 1996, Kubler-Ross, 1969) muihin traumaattisiin kokemuksiin, jopa kuoleman aiheuttamaan suruun (Vakola et al., 2003, 90).

Erilaisten tunteiden herääminen kuuluu väistämättä muutokseen. Tämän seikan Schein (1987) toi myös mukaan täydentäessään Lewinin (1951) kuuluisaa muutosmallia lisäämällä siihen tunteiden kokeminen. Scheinin mukaan sulauttamisvaiheeseen kuuluu muun muassa pettymystä, pelkoa ja huolta. Siirtymisvaiheessa taas työntekijät alkavat identifioida uutta roolia ja itseään uudessa ympäristössä. Jähmettämisvaiheessa konsepti alkaa muodostua ja oma persoonallisuus uudessa ympäristössä vahvistua. (Schein, 1987)

Muutosvastarinnaksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijät alkavat vastustaa muutosta ja pitävät sitä uhkana omalle asemalleen. Tämä tietenkin vaikeuttaa muutoksen läpi viemistä organisaatiossa. Muutosvastarinta usein kumpuaa tietämättömyydestä, siitä, ettei muutoksen syytä ja sen positiivisia ulottuvuuksia todellisuudessa ymmärretä. Boveyn ja Heden (2001) mukaan muutosvastarinta on täysin normaalia, etenkin silloin kun muutokseen kuuluu epätietoisuutta, eli siirtymistä selkeästä organisaatiotilanteesta, epäselvään tilanteeseen (viitattu: Vakola et al.,

2003, 90). Ihmisten on myös usein vaikea luopua vanhoista toimintamalleistaan ja he yrittävät pitää siitä kiinni viimeiseen asti., jolloin uutta tapaa vieroksutaan. Muutosvastarinta kuuluu väistämättä lähes jokaiseen muutokseen, mutta sen ei olisi toivottavaa jatkua kovin pitkään. (Jokinen, 2003, 72; Luomala, 2008)

2.3.2 Työhön liittyvät tekijät

Työtehtäviin liittyvät asiat tuovat oman vaikutuksensa sitoutumiseen. Muun muassa Mamia & Melin (2006) ovat erottaneet itse työhön ja työn sisältöön sitoutumisen, koko organisaatioon, uraan tai yleisemmin ottaen palkkatyöhön sitoutumisesta. Steers (1977) on tutkimuksissaan todennut työtehtäviin liittyvistä asioista olevan yhteydessä sitoutumiseen ainakin työtehtävien laatu, niiden laajuus ja se, missä määrin työn suorittaminen täyttää työntekijän odotukset.

Epämääräisesti määritelty tai ristiriitainen työnkuva vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti, koska työntekijät eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, kun taas selkeän työnkuvan on huomattu olevan positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen. (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Steers (1977) huomasi myös sosiaalisen kanssakäymisen olevan yksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, eli se missä määrin työtehtävien suorittamiseen liittyy sosiaalista kanssa käymistä.

Työnkuvan vastuullisuuden on nähty tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen tasoon (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990). Kun työntekijät kokevat olevansa vastuussa asioiden toiminnasta, he osoittavat suurempaa sitoutumista. Usein siis korkeammassa, vastuullisemmassa asemassa olevat ovat paremmin sitoutuneita, kuin rutiininomaisempaa työtä tekevät. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan tämä liittyy myös siihen, että merkityksellisessä asemassa organisaatiossa toimivat työntekijät, eivät halua jättää yritystä pulaan, joten eivät vaihda työpaikkaa helposti. Jokivuori (2002) kuitenkin totesi tutkimuksessaan, ettei eri työasemien edustajien sitoutumisen välillä ole tilastollisesti merkittäviä eroja.

Jokivuori otti tutkimuksessaan huomioon työntekijöiden työnajan vaikutuksen sitoutumiseen, tilastollisesti merkittävää vaikutusta tällä ei kuitenkaan todettu olevan.

Tässä työajalla tarkoitetaan siis vuorenkaudenaikaa. Sen sijaan työsuhteen luonteen, eli sen onko kyseessä määräaikainen vai toistaiseksi voimassa oleva – työsuhde oli selkeässä yhteydessä sitoutumiseen. Vakituisessa työsuhteessa olevat osoittivat huomattavasti suurempaa sitoutuneisuutta. (Jokivuori, 2002)

Työsuhteen sopimustyyppi, eli se, onko kyseessä määräaikainen vai osa-aikainen työsopimus, tuo oman vaikutuksensa sitoutumisen kenttään. Osa-aikatyöhön liitetään usein ajatus vähäisemmästä sitoutumisen tasosta ja sitä kautta suurempaa vaihtoalttiutta ja jopa heikompaa asiakaspalvelunlaatua. (Giannikis & Mihail, 2011). Osa-aikatyöntekijöiden sitoutumiseen ja näin ollen myös vaihtoalttiuteen on todettu vaikuttavan erityisesti se, minkälaisia rooleja heillä on työn ulkopuolella. Mitä useampia rooliodotuksia (esimerkiksi perhe, opiskelu ym.) ja mitä vahvempi sitoutuminen heillä on työn ulkopuolisiin tekijöihin, sitä alhaisempi on todennäköisesti sitoutuminen ja suurempi on alttius vaihtaa työpaikkaa ja tavoitella mahdollisuutta kokoaikaiseen työhön (Wittmer, 2011). Myös Senter & Martin (2007) korostavat, ettei osa-aikatyöntekijöiden sitoutumista ja vaihtoalttiutta kannata verrata ainoastaan kokoaikaisiin, vaan heitä tulee verrata myös keskenään, mikä liittyy siis osittain myös edellä käsiteltyyn henkilökohtaisten piirteiden kenttään.

Euroopan keskuspankin selvityksen mukaan (Buddelmeyer ym. 2005) osa-aikatyö kuitenkin kasaantuu vähäistä koulutustasoa ja matalaa ammattitaitoa edustaviin palvelutehtäviin, kuten ravintola-, siivous- ja kaupan alalle. Asiantuntijatason tehtävissäkin osa-aikaisen työn tekeminen on kuitenkin yleistynyt viime aikoina. Keskeisin ero asiantuntijatason ja muihin perinteisiin osa-aikatyöntekijöihin verrattuna on se, että asiantuntijoiden kohdalla osa-aikatyön tavoitteena on yleensä ennemminkin tarjota työntekijälle keinoja löytää tasapaino työn ja muun elämän välillä. Tällä tavalla osa-aikatyö voi olla myös sitouttamisen keino. Palvelualoilla osa-aikatyön käytön taustalla ovat sen sijaan vuorotyö eli ilta- ja viikonlopputyön tarve sekä suhdanne-, kausi- ja sesonkivaihtelut, joista seuraa tarve sopeuttaa työvoiman käyttö kysynnän ja tarjonnan mukaan (Kalleberg 2000; Moilanen 2002).

Osa-aikaiset työntekijät eroavat kokoaikaisista työntekijöistä myös työsuhteeseen ja työyhteisöön liittyvien tekijöiden osalta. Osa-aikaisuuteen liittyy usein negatiivisena

koettavia piirteitä kokoaikaisiin verrattuna. Ja vaikka yleisesti ottaen kaikki haitallisimmat epätyypillisen työn kielteiset ominaisuudet, kuten voimakas epävarmuus ja sen negatiiviset vaikutukset esimerkiksi terveydentilaan, liittyvätkin ensisijaisesti määräaikaisiin ja tilapäisiin työsuhteisiin, sivuavat nämä vaikutukset myös osa-aikatyötä, sillä osa-aikatyöntekijöistä suurempi osa on yleensä määräaikaisia, vakinaisiin verrattuna (Ferrie ym. 1995; Kinnunen ym. 2004).

Osa-aikaiset ovat yleisimmin fyysisesti kuormittavammassa työssä, alemmassa asemassa, suorittavat yksinkertaisimpia tehtäviä ja useammin määräaikaisessa työsuhteessa kuin kokoaikaiset työntekijät, ja heidän työnkuvaansa hyvin harvoin kuuluu esimiestehtäviä. Tätä työntekijöiden ryhmää kuormittaa siis suurempi epävarmuus ja työ- markkinariskit. (Kauhanen 2008) Osa-aikaiset työntekijät eivät myöskään yleensä usko mahdollisuuksiinsa edetä urallaan samalla tavalla kuin kokoaikaiset, he saavat harvemmin koulutusta ja oppivat harvemmin työssään uutta merkittävää taitoa. Osa-aikaiset myös useammin tuntevat tulevansa syrjityksi työvuorojen jaossa ja tiedon saannissa. Osa-aikainen henkilöstö kokee myös vaikutusmahdollisuutensa yleensä heikommiksi kuin kokoaikainen henkilöstö. Kokemus etenemismahdollisuuksista, palkkauksen tason tyydyttävyys ja kokemus työn mielekkyydestä kokonaisuudessaan heijastelevat taas työtyytyväisyyden tasoa, joka on niin ikään alhaisempi osa- kuin koko-aikaisilla työntekijöillä (Kauhanen 2008; European Foundation for... 2009). Palkkauksen tasolla on todettu olevan vaikutusta sitoutumiseen ainakin siten, että peruspalkan lisäksi henkilökohtaista provisio-, bonus-, vuoro- tai tuottavuuslisää saava työntekijä osoittaa jonkin verran parempaa sitoutumista organisaatiota kohtaan kuin pelkkää peruspalkkaa ansaitsevan työntekijän (Jokivuori, 2002).

2.3.3 Organisaatiotekijät

Morrisin ja Shermanin näkemyksen mukaan organisatoristen tekijöiden huomioiminen on jätetty liian vähälle huomiolle sitoutumisen tutkimuksessa (Morris, Sherman, 1981). Yhteyksiä organisaatiotekijöissä ja työntekijöiden sitoutumisessa on kuitenkin voitu osoittaa ja esimerkiksi Glissonin ja Durickin tutkimuksessa todettiin organisaatiotekijöiden olevan näistä kolmesta kategoriasta juuri sitoutumiseen eniten

vaikuttava osuus. Näistä tekijöistä heidän mukaansa selkeimmin sitoutumisen kanssa korreloi organisaation ikä ja johtaminen (Glisson & Durick, 1988; 74).

Meyerin ja Allenin mukaan etenkin kannustava ja tukeva työympäristö on selvässä yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997). Positiivinen työilmapiiri korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja merkitystä yritykselle, joka vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen (Guzley, 1992). Sitoutumisen kannalta erittäin tärkeää on juuri työntekijän kuunteleminen ja mukaan ottaminen esimerkiksi päätöksentekoon, tämä lisää työntekijöiden itsevarmuutta työssään (Curtis ja Wright, 2001, 61). Johtamisen ja esimiestoiminnan merkitys on siis avainasemassa sitoutumisen kannalta (Morris & Sherman 1981) Myös se, miten luotettavana työntekijä kokee organisaation, vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Mitä luotettavampana työntekijä organisaation kokee, sen helpommin ja syvemmin työntekijä sitoutuu (Steers, 1977).

Työntekijälähtöisillä joustoilla on myös tutkimusten mukaan vaikutusta sitoutumiseen. Joustot työntekijän suuntaan lisäävät työntekijän autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia, jotka puolestaan ovat positiivisessa yhteydessä suoraan myös työtyytyväisyyteen ja motivaatioon (Cartwright & Cooper, 1997; White ym., 2003) ja sitä kautta organisaatioon sitoutumiseen (Eaton 2003; Anderson & Keliiher 2009). Käyttämällä organisaatiossa työntekijän etuja palvelevia jouston muotoja, kuten joustavaa työaikaa ja etätyötä, organisaatio näin ilmaisee ymmärryksensä työn ja perheen sekä muun elämän yhteensovittamista koskevia haasteita kohtaan, mikä edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon (Scandura & Lankau 1997; Dex & Smith 2001). Tietenkään tällaiset joustot eivät kaikilla aloilla ole mahdollisia mutta joustavuutta voi osoittaa myös työntekijöiden toiveita kuuntelemalla ja joustamalla esimerkiksi työvuoroissa tarpeen tullen. Tutkimukset osoittava, että työn epävarmuus ja vaikea ennustettavuus aiheuttavat stressiä, alentaa työtyytyväisyyttä ja sitä kautta johtavat myös alhaisempaan sitoutumisen tasoon, mikä yleensä johtaa organisaatiotasolla korkeampiin sairauspoissaololukuihin ja suurempaan vaihtuvuuteen (Zeytinoglu ym. 2004; Joiner & Bakalis 2006).

Glisson ja Durick (1988) huomasivat tutkimuksessaan, että työskennellessään ryhmissä työntekijät osoittivat kevyempää sitoutumista organisaatioon. Mitä suuremmissa ryhmissä he toimivat, sitä huonompaa oli sitoutuminen (Glisson ja Durick 1988).

Se, miten selkeästi työntekijöille välitetään tietoa organisaatiossa tapahtuvista asioista ja muutoksista, eli kuinka organisaation sisäinen viestintä toimii, vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen. Mitä selkeämpi kuva työntekijällä on organisaation asioista, sen syvemmäksi sitoutuminen kehittyy. Työntekijän on vaikea sitoutua organisaatioon, mikäli kuva siellä tapahtuvista asioista on epäselvä. (Varona, 1996)

Työntekijöiden on hyvän sitoutumisen kannalta myös olennaista tuntea työasemansa ja – paikkansa turvatuksi (Pfeffer & Veiga, 1999). Epävarmuuden kokemisen lisääntyminen on negatiivisessa yhteydessä sitoutumiseen, eli mitä epävarmemmaksi työntekijä kokee työsuhteensa, sitä heikompaa sitoutumista hän osoittaa (Jokivuori, 2002). On luonnollista, että mikäli työntekijällä on pelko työpaikkansa menettämisestä, aletaan mahdollisesti jo etsiä uutta työpaikkaa kaiken varalta, mikä heikentää sitoutumista nykyiseen työnantajaorganisaatioon. Curtisin ja Wrightin (2001) mukaan positiiviset uranäkymät saavat työntekijän sitoutumaan ja heikot uranäkymät sen sijaan johtavat helposti työnantajan vaihtamiseen.

Organisaatiomuutos taas ajaa työntekijät tilanteeseen, joka vaatii työntekijöiltä jonkin uuden toimintatavan tai ajatusmallin omaksumista ja asettaa omat haasteensa sitoutumiselle. Muutos on nykyaikaa. Globalisoituva businessmaailma on jatkuvassa muutospaineessa. Muutoksia tapahtuu koko ajan organisaatioissa ja työyhteisöissä. Juutin ja Virtasen mukaan muutos on absoluuttista, eli sitä ei voida estää, koska mikään ei pysähdy. (Juuti ja Virtanen, 2009, 13)

Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan yleisesti jotain yrityksessä tapahtuvaa muutosta, joka voi olla strateginen tai rakenteellinen, pieni tai laaja. Muutos voidaan jakaa monien eri tekijöiden perusteella. Muutokset voidaan jakaa esimerkiksi sen mukaan, onko muutos pakollinen ja kiireellinen vai suunniteltu muutos (Iles & Sutherland, 2001). Weick ja Quinn (1990) esittää muutoksen jaon sen mukaan, onko

kyseessä jatkuva vai jaksoittainen muutos. Ackerman (1997) esittää muutoksen kolmijaon sen tavoitteen perusteella (viitattu: Iles & Sutherland, 2001). Hänen mukaansa muutos voi olla kehityksellinen muutos, siirtymämuutos tai uudistava muutos. Kehityksellisestä muutoksesta puhutaan (developmental change), kun organisaatiomuutoksen tarkoitus on kehittää jo olemassa olevaa mallia. Siirtymämuutos (transitional change) taas, on muutos, jossa siirrytään vanhasta mallista kohti kokonaan uutta mallia. Muutos voi olla strateginen tai rakenteellinen mutta ideana on, että vanha korvataan uudella. Mallin kolmas muutostyyppi on uudistava muutos (transformational change), joka on radikaali ja sen alkaessa muutoksen lopputulosta on vaikea määritellä. Se ottaa muotonsa ajan kanssa käyden läpi erilaisia vaiheita, tasaisia ja kaoottisiakin vaiheita (Ackerman, 1997).

Ackermanin edellä mainitun kolmijaon keskimmäinen malli, siirtymämuutos on organisaatiomuutosta koskevan tutkimuskirjallisuuden pohja ajatuksena ja se on lähtöisin Lewinin (1951) tunnetusta kolmiportaisesta muutosprosessimallista. Lewinin mallin mukaan muutos lähtee käyntiin siitä, että olemassa oleva rakenne tai ajatusmalli sulatetaan (unfreezing), eli yritetään poistaa nykyiset toimintatavat organisaatiosta. Tämän jälkeen seuraa vaihe, jossa organisaatio siirtyy uuteen tilaan (moving). Tätä vaihetta seuraa uuden toimintatavan ja ajatusmallin jähmettäminen (refreezing).

3 MOTIVAATIO

Motivaatiota ja tutkittu paljon ja sille on näin olleen myös paljon erilaisia määritelmiä. Motivaation määritelmiä paljon tutkineen tutkijan, Mitchellin (1982) mukaan motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy voimaan saada yksilön toimimaan. Motivaatio voidaan määritellä myös motiivien verkostoksi (Vartiainen ja Nurmela, 2002, 189), tai se voidaan myös ajatella motiivien aikaansaamaksi tilaksi.

Motiivit sen sijaan ovat tarpeita, haluja, viettejä, sisäisiä yllykkeitä, palkkioita ja rangaistuksia, eli tekijöitä, jotka virittävät ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Ruohotie 1998, 36-37.)

Motivaation määritelmiä on lukuisia, mutta niitä selkeästi yhdistävä piirre on, että motivaatio aktivoi toimimaan ja liikkumaan. Termi on ehdottomasti positiivinen, koska se saa aikaan jotakin uutta eli lisää energiaa. Motivaatio-sanan juuret ovatkin latinankielisessä sanassa ”movere”, joka tarkoittaa nimenomaan liikkumista. Myöhemmin sanan merkitystä on hieman laajennettu koskemaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tietojen järjestelmää. Motivaatio on siis se, tiettyyn tilanteeseen liittyvä, psyykkinen tila, joka ohjaa ja määrittää, miten ja millä aktiivisuudella ihminen toimii ja mihin hän suuntaa mielenkiitonsa. Henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee suurella aktiivisuudella saavuttaakseen tavoitteet. (Peltonen ja Ruohotie 1989, 22-25) Motivaatiolla selitetään myös sitä, miksi ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla, eikä tämä suinkaan ole helposti lähestyttävä ilmiö, koska se on lukuisten tekijöiden loppusumma (Kuusinen, 1991).

Ruohotie ja Peltonen (1999) luonnehtivat motivaatiota kolmen tekijän kautta: vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. Vireys viittaa yksilön energiavoimaan, joka ajaa henkilöä käyttäytymään tietyllä tavalla. Suunta sen sijaan viittaa toiminnan päämääräsuuntautuneisuuteen eli siihen, mihin henkilön käyttäytyminen on suunnattu. Systeemiorientoitumisella sen sijaan tarkoitetaan henkilön ja ympäristön voimiin, jotka palautteen kautta joko vahvistavat tätä suuntaa tai saavat henkilön vaihtamaan päämäärän suuntaa.

Motivaatiota voidaan myös jaotella eri tavoin. Motivaatio voidaan esimerkiksi jakaa joko tilanne tai yleismotivaatioksi. Tilannemotivaatio liittyy nimensä mukaisesti johonkin tiettyyn tilanteeseen, kun taas yleismotivaatio on yleisempää ja pysyvämpää. Tilannemotivaatio siis vaihtuu tilanteen mukaan mutta on voimakkaasti riippuvainen yleismotivaatiosta. (Peltonen & Ruohotie, 1989, s.22-25) Motivaatio voidaan myös jakaa sen mukaan, onko se tiedostettu vai tiedostamaton tai sosiaalinen vai biologinen (Asp & Peltonen, 1991, s.48). Yksi paljon käytetty jaottelu liittyy siihen, onko motivaatio sisäinen vai ulkoinen. Sitä käsitellään lisää seuraavassa kappaleessa nimensä mukaisesti.

Motivaatioon tärkeä osa-alue on työmotivaatio, johon tässä tutkimuksessa erityisesti keskitytään. Työmotivaatioon liittyy läheisesti myös työtyytyväisyyden käsite, joka esitetään motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kappaleessa.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kuten sanottu, motivaatio voi olla joko sisäistä tai ulkoista motivaatiota. Motivaatio on siis joko sisä- tai ulkosyntyistä (Deci 1971; viitattu: Nurmi & Salmela-Aro 2002,16, Saleh & Grygier 1969; Peltonen & Ruohotie, 1989, s.22-25). Ulkoinen motivaatio pohjautuu ympäristöön, ulkoiseen ärsykkeeseen ja on johdettavissa ympäristöstä käsin, sisäinen motivaatio taas liittyy itse toiminnasta saatavaan tyydytykseen (Saleh & Grygier 1969; Peltonen & Ruohotie, 1989, s.22-25). Ulkoiset motiivit ovat helposti määrällistettäviä, kun taas sisäiset ainakin osittain tiedostamattomia ja enemmän tunteisiin perustuvia (Vartiainen & Nurmela 2002, 189). Ulkoinen ja sisäinen motivaatio ovat toisiaan täydentäviä eli niitä ei tule nähdä toisistaan riippumattomina asioina. Molemmat esiintyvät usein yhtä aikaa, mutta toinen on aina dominoivampi (Ruohotie 1998, 38).

Ulkoinen motivaatio syntyy ulkoisesta ärsykkeestä käsin, toisten ihmisten tai tilanteiden vaatimusten pohjalta. Tekemisen seuraus eli esimerkiksi palkkio toimii ulkoisesti motivoituneessa toiminnassa yllykkeenä koko toiminnalle. (Saleh & Grygier 1969.) Ulkoiset palkkiot tyydyttävät usein alemman asteen tarpeita. Alemman asteen

tarpeilla tarkoitetaan esimerkiksi fysiologisia, yhteenkuuluvuuden- tai turvallisuuden tarpeita (Slocum 1971, Peltonen & Ruohotie 1989, s.22-25), jotka ovat kestoltaan lyhytaikaisia ja niitä tarvitaan yleensä toistuvasti. (Ruohotie 1998, 38) Työ on siis ulkoisesti motivoitunutta silloin, kun työntekijä tekee sitä jonkin ulkoisen tekijän, vaikuttimen ”yllyttämänä”. Vaikuttimena voi toimia esimerkiksi työsuorituksesta luvattu palkkio, kuten palkka tai kannustinpalkkio. Esimerkiksi rahapalkka tyydyttää välillisesti myös edellä mainittuja alemman asteen tarpeita.

Sisäsyntyisestä motivaatiosta taas on kyse silloin, kun toiminta jo itsessään on henkilölle palkitsevaa ja hän voi itse vaikuttaa siihen (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 16; Saleh & Grygier 1969). Sisäisesti motivoituneessa toiminnassa tyydytys syntyy siis toiminnasta itsestään eli työ palkitsee tekijäänsä, eikä johdattaja toimi mikään ulkoinen yllyke. (Saleh & Grygier 1969; Peltonen & Ruohotie, 1989, s.22-25). Sisäinen motivaatio liittyy ylemmän asteen tarpeiden, kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeen tyydyttämiseen (Slocum 1971). Sisäiset palkkiot ovat usein oikeastaan ulkoisia palkkioita tehokkaampia, koska ne ovat kestoltaan pitkäaikaisia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde (Ruohotie 1998, 38–39). Motivaatio perustuu kognitiivisen avainteorian mukaan kompetenssin ja autonomian tarpeiden tyydyttämiseen. Esimerkiksi johdolta tulevan kontrollin lisääntyminen vähentää tätä autonomian eli itsemäärämisen tunnetta ja voi sitä kautta vähentää motivaatiota. Silloin kun johonkin tiettyyn tehtävään lisätään palkkio (ulkoinen yllyke), voi työntekijä kokoa kontrollin lisääntyneen, jolloin se saattaa laskea sisäistä motivaatiota tilanteessa jossa työtehtävä jos itsessään on palkitseva. (Deci, Ryan & Koestner 1999; ref. Vartiainen & Nurmela 2002, 196.)

3.2 Työmotivaatio

Organisaation henkilökunnasta on tullut viime vuosina yrityksille entistä tärkeämpi voimavara, jonka merkitystä yrityksen tehokkuuteen ei missään nimessä tulisi aliarvioida. Yksi tärkeimmistä työsuoritukseen ja yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä on nimenomaan työmotivaatio (Van Knippenberg, 2000; Peltonen ja Ruohotie, 1989). Peltosen ja Ruohotien (1989) mukaan motivaatiolla on jopa

ratkaisevampi ja tärkeämpi rooli kuin ammattitaidolla, sillä se edistää uuden oppimista, joka puolestaan ruokkii ammattitaitoa.

Työmotivaatio on tila, joka luo, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa ja työskentelyä (Vartiainen & Nurmela 2002, 188). Korkealla työmotivaatiolla työskentelevä työntekijä on halukas käyttämään sekä henkisiä, että fyysisiä voimavaroja saavuttaakseen asetettuja tavoitteita ja työskentelee ahkerasti ja tehokkaasti. (Peltonen & Ruohotie 1989).

3.3 Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita on motivaatiomääritelmien tavoin paljon erilaisia. Varhaisimmat motivaatioteoriat käsittelivät motivaatiota voimana, joka laittaa ihmisen liikkeelle ja toimimaan, ja joka perustuu yksilön sisäisiin vietteihin ja tarpeisiin. Myös hieman myöhemmässä tutkimuksessa haettiin motivaation selittäjiksi yksilön sisäisiä tekijöitä. Kaikista tuoreimmat motivaatioteoriat, 1980–luvun puolivälistä eteenpäin, sen sijaan keskittävät enemmän huomionsa niihin tekijöihin, jotka vetävät ihmistä puoleensa. Uusimmissa teorioissa tarkastellaan yksilöiden konkreettisia, ulkoisiin seikkoihin liittyviä tavoitteita. Uusimmassa motivaatioteoriatutkimuksessa korostetaan siis enemmän ympäristön vaikutusta sekä yksilön käsitystä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa ympäristöönsä. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 6.)

Motivaatioteoriat voidaan karkeasta jakaa kolmeen eri ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä ja kannusteita, kun taas yllyketeoriat ulkoisia, kannusteita. Odotusarvoteorioissa sen sijaan tutkitaan yksilöllisiä eroja reagoinnissa käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Motivaatiot säätelevät tekijöitä tämän jaottelun mukaan ovat siis tarpeet, kannusteet ja havainnot. (Peltonen & Ruohotie 1989; Honka & Ruohotie 1999, s.19)

Tunnetuimpia motivaatioon ja työmotivaatioon liittyviä teorioita ovat Maslow'n (1943) tarvehierarkia ja Hertzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959), jotka esitellään seuraavaksi. (Jakosuo 2005, 62).

3.3.1 Maslow'n tarveteoria

Maslow tarvehierarkia on yksi vanhimmista ja tunnetuimmista motivaatioteorioista. Mashlow'n tarvehierarkia lukeutuu nimensä mukaisesti, aiemmin esitetyn jaottelun mukaisista kategorioista, tarveteorioihin. Siinä on pohjalla tietyt, edellä esitettävät perusolettamukset ja tarpeet esitetty hierarkiatasojen mukaisesti.
Maslowin teoria pohjautuu seuraaville muutamille oletuksille:

- Tarpeen tyydyttämättä jättämisestä seuraa tyytymättömyys.
- Tarpeen tyydyttämisestä seuraa tyytyväisyys.
- Jo tyydytetty tarve ei enää motivoi.
- Ylemmän tason tarpeet voidaan tyydyttää useammalla eri tavalla kuin alemman tason tarpeet.
- Ihmiset ovat kasvuhakuisia eli pyrkivät tarvehierarkiassa ylöspäin kohti ylintä hierarkia tasoa. (Maslow, 1954)

Maslow´n (1943, 1954) luokittelee tarvehierarkiassaan tarpeet niiden tyydyttämisjärjestyksen mukaan. Ideana tässä on se, että ylimmät tarpeet tulevat esille sitä mukaan, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Alimmaisina, eli ensimmäisenä tyydytettävinä tarpeina hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, kuten esimerkiksi ihmisen perustarpeet nälkä ja jano. Fysiologisten tarpeiden jälkeen seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet. Turvallisuuden tarpeisiin lukeutuu esimerkiksi taloudellisen toimeentulon turvaaminen. Seuraavalla tasolla hierarkiassa, turvallisuuden tarpeiden yläpuolella ovat sosiaaliset tarpeet, joihin lukeutuu yhteenkuulumisen ja rakkauden tarve. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet ja ylimmällä tasolla toteuttamisen tarpeet. (Maslow 1945, 1954, s.80-106; Juuti 2006, s.45-48)

Pohja-ajatuksena Maslow'n tarvehierarkiassa on, että ylimpien tasojen tarpeita ei

tiedosteta, ennen kuin alemman tason tarpeet on tyydytetty eli tarpeet tulevat esille sitä mukaan, kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. Ylempien tasojen tarpeita voidaan kuitenkin tyydyttää jo ennen alempien tasojen tarpeita, alempien tasojen tarpeiden tulisi kuitenkin olla suhteellisesti paremmin tyydytettyjä kuin ylemmän tason tarpeiden. (Maslow 1943 ja 1954; Juuti 2006, s.45-48.)

Kun viedään teoriaa työympäristöön eli työmotivaation piiriin, alimman tarvehierarkiatason tekijöitä ovat muun muassa työskentelytilat, valaistus, ruokala sekä muut työskentelyolosuhteet. Turvallisuuden tarpeet Latham ja Pinder (2005) sen sijaan yhdistävät työskentelykäytäntöihin, jotka luovat turvaa. Sosiaalisiin tarpeisiin sen sijaan liittyvät yhtenäinen työyhteisö ja työilmapiiri. Arvostuksen tarpeisiin liittyy työelämässä taas vastuun ja positiivisen palautteen ja tunnustuksen saaminen. Ylimmän eli itsensä toteuttamisen tarpeisiin liittyy työtehtävien haasteellisuus ja luovuuden käytön mahdollisuudet työssä. (Latham & Pinder, 2005)

Maslow´n tarvehierarkia on hyvin omaksuttu ja todettu useissa tutkimuksissa paikkansapitäväksi (Latham & Pinder 2005). Sitä on kuitenkin kritisoitu siitä, että se ei ota huomioon yksilöllisiä eroavaisuuksia ihmisen motivoitumisessa, kuten muutkaan tarveteoriat. Ne eivät myöskään selitä tai ota kantaa siihen, miksi tietyissä tilanteissa valitaan juuri tietynlaiset toimintatavat, jotta tarve tai tarpeet saadaan tyydytettyä. (Latham & Pinder 2005.) Tutkimuksissa onkin todettu, että todellisuudessa ihmisen käytökseen vaikuttaa useat motiivit samanaikaisesti ja tarpeita tyydytetään monimutkaisella tavalla (Juuti, 2006 s.45-48). Mallit ja teoriat ovatkin aina todellisuuden yksinkertaistuksia.

3.3.2 Hezbergin motivaatio-hygienia teoria

Hezberg lähestyy teoriassaan työmotivaatiota työtyytyväisyyden kautta. Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) pyrkivät selittämään työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä tutkimalla ihmisten asenteita työtä kohtaan, tarkoituksenaan selvittää, mitä ihmiset haluavat työltään. Tutkijat erottelivat tutkimuksessaan työtyytyväisyyttä parantavat ja työtyytymättömyyttä edistävät tekijät toisistaan, kuitenkin painottaen, ettei työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä käsitetä tässä vastakohtina toisilleen

(Herzberg ym. 1959, 107, 111, Herzberg, 1968). Teoria perustuu oletukseen, että ihmisillä on kahdentasoisia tarpeita. Toiset liittyvät ihmisen eläimelliseen luonteeseen ja ovat luonteeltaan enemmän biologia, kun taas toiset ihmisen inhimillisiä tarpeita saada aikaan jotain merkittävää ja kasvaa henkisesti. (Hezberg 1968, s.56-59)

Tarkemmin ottaen, Herzbergin (1968; Herzberg ym. 1959, 113-114) mukaan työtyytymättömyyttä lisäävät tekijät liittyvät ihmisen tarpeeseen vältellä epämiellyttäviä tilanteita ja ne liittyvät hänen mukaansa pääsääntöisesti suoraan työympäristöön. Näitä tekijöitä kutsutaan tässä teoriassa hygieniatekijöiksi (Herzberg ym. 1959, 113-114). Hygieniatekijöihin lukeutuu esimerkiksi seuraavat asiat ja toimet: ihmissuhteet, fyysiset työolot, palkka, yrityksen politiikka sekä hallinnolliset käytännöt, valvonta, etuisuudet ja työturvallisuus. Jos nämä tekijät alittavat työntekijän hyväksyttävänä koettavan tason, syntyy työtyytymättömyyttä. (Herzberg ym. 1959, 113-114.)

Työtyytyväisyyttä parantavat tekijät sen sijaan liittyvät, Hezbergin mukaan, yleensä suoraan itse työtehtäviin sekä niistä suoriutumisen kautta saataviin onnistumisen kokemuksiin ja ammatilliseen kehitykseen. Nämä tekijät liittyvät ihmisen tarpeeseen saavuttaa asioita ja motivoivat toimimaan, jonka vuoksi niitä kutsutaankin teoriassa motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa mielenkiintoiset työtehtävät, vastuullisuus, itsenäisyys tehtävien suorittamisessa, ammatillinen kasvu ja kehitys sekä saavutukset ja työstä saatava tunnustus. Nämä tekijät tyydyttävät ihmisen itsensä toteuttamisen tarvetta. (Herzberg ym 1959, 113-114, 116-118.)

Molemmat, sekä hygienia- että motivaatiotekijät auttavat toki ihmistä erilaisten tarpeiden tyydytyksessä, mutta motivaatiotekijät lisäävät lisäksi työtyytyväisyyttä ja työtehoa. Työtyytymättömyyden ehkäisy tosin luo pohjan ja on välttämätöntä työtyytyväisyyden parantamisen kannalta, vaikka se ei itsessään johdakaan korkeisiin työtyytyväisyyden tasoihin tai lisätehoon työskentelyssä. Se liittyy enemminkin oikeudenmukaisiin työoloihin. Sellaisissa työtehtävissä, jotka ovat pitkälle rutinoituneita, ja joissa on vain vähän vastuuta ja kehitys ja etenemismahdollisuuksia, itsensä toteuttamiselle on vain vähän tilaa. Tällaisessa tilanteissa työtyytymättömyyttä vähentävillä, eli hygieniatekijöillä on poikkeuksellisen

suuri rooli. Mitä pienemmät mahdollisuudet motivaatiotekijöiden esiintymiselle on, sitä paremmalla tasolla on hygieniatekijöiden oltava, jotta työ pysyisi ”siedettävänä”. Vastaavasti taas sellaisissa tilanteissa, joissa vähintään yksi motivaatiotekijä esiintyy eli työtehtävissä, jotka koetaan jo itsessään tyydyttäviksi, voidaan hygieniatekijöiltä hyväksyä alhaisempikin taso. Motivaatiotekijät liittyvät siis korkeampien tasojen tarpeiden tyydytykseen, hygieniatekijät taas alempien tasojen tarpeiden tyydytykseen. Sopivan kannustimen täytyy kuitenkin olla läsnä, jotta haluttu motivaatio ja työteho voidaan saavuttaa. (Herzberg ym. 1959, 113-116)

Herzbergin (1968) mukaan perusluontoinen työmotivaatio syntyy, kun yksilö saavuttaa, tunnustuksen ja vastuun lisääntymisen kautta henkilökohtaisen kasvun ja onnistumisen tunteen. Suorituksen laadun perusteella maksettava palkka on yksi tunnustuksen ja saavutuksen vahvistamisen muoto, jotta tässä pidetään nimenomaan motivaatiota tekijänä, eikä hygieniatekijänä, kuten palkkaa muuten. Tämän tyyppiset tunnustukset viestivät arvostuksesta ja saavutuksista. (Herzberg ym. 1959, 117-118, 125.) Herzbergin teorian lisäksi myös monissa uudemmissa tutkimuksissa on todettu suorituksen laatuun sidotun palkitsemisen olevan positiivisessa yhteydessä henkilöstön motivaatioon ja yrityksen tuottavuuteen (Lazear 2000; Kauhanen & Piekkola 2006). Tällaisten tulospalkkiojärjestelmien käyttö onkin yleistynyt suomalaisissa yrityksissä viimeisen vuosikymmenen aikana. (Salimäki et al. 2009, 14; Kauhanen & Piekkola 2006).

3.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatio vaikuttavia tekijöitä voidaan jaotella monilla eri tavoilla. Esimerkiksi Torrington, Hall ja Taylor (2005, 312–313) esittivät viisi työmotivaatiota selittävää tekijää, jotka ovat: (1) esimiehen odotukset alaisiltaan, (2) yksilön tarve kuulua johonkin, (3) työn merkityksellisyys, (4) yksilöllisten erojen tunnistaminen motivoitumisessa sekä (5) sosiaaliset vaikutukset.

Schein sen sijaan esitti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät karkeasti seuraavalla tavalla: (1) itsensä toteuttaminen (2) työ sinänsä (3) työn

arvostus, status (4) palaute ja (5) itsenäisyys. Scheinin mallista puuttui kuitenkin kokonaan materiaalinen korvaus, joistain tärkeimpänä tietenkin raha. (Peltonen & Ruohotie, 1989, s.41-42)

Seuraavassa työmotivaatioon vaikuttavat tekijät on jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen mukaillen sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden jaottelua. Tässä tutkimuksessa tekijöiden osa-alueet ovat yksilölliset ominaisuudet, työnominaisuudet ja organisaatiotekijät. Lopussa on vielä erillinen kappale työtyytyväisyydestä, joka se merkittävä motivaatiota selittävä osa-alue (Salmi, 2001).

3.4.1 Henkilökohtaiset tekijät

Erilaisten mallinnettavien, yleensä ulkoisten, tekijöiden lisäksi motivaatiota säätelevät myös yksilölliset ominaisuudet. Ihmiset luontaisesti motivoituvat eri tavalla eri tilanteissa, mikä tekee aiheen tutkimisesta erityisen haastavaa. Tällaiset työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet ja niiden eroavuudet selittävät siis yksilöllisiä eroavaisuuksia myös ponnistelujen määrässä ja työsuorituksissa (Ruohotie ja Honka 1999, 17).

Jokainen työntekijä tuo omat yksilölliset ominaisuutensa työympäristöön tullessaan töihin kuhunkin organisaatioon. Näitä yksilöllisiä ominaisuuksia on kuitenkin mahdollista muuttaa ja kehittää organisaatioon tulon jälkeenkin, sekä yksilön, että organisaation toimesta. (Perry & Porter 1982.)

Työntekijän mielenkiinto tekemäänsä työtä kohtaan vaikuttaa siihen, miten hän motivoituu erilaisten motivointikeinojen vaikutuksesta. Jos työ vastaa omia kiinnostuksen kohteita ja tuntuu työntekijästä mielekkäältä tehdä, motivointikeinot vaikuttavat varmemmin työntekijään positiivisesti, jolloin hän ponnistelee parempien tulosten aikaansaamiseksi. Mikäli työntekijä ei pidä tekemäänsä työtä mielekkäänä, on myös todennäköisempää, että mielenkiinnon puute johtaa negatiivisiin asenteisiin ja sitä kautta myös haluttomuuteen ponnistella parempien suoritusten eteen, motivointiyrityksistä huolimatta. (Viitala 2004, 151-152; Salmi 2001; Hezberg ym. 1959, s.116-118) Myös työntekijän negatiivinen suhtautuminen omaa itseä kohtaan

vaikuttaa negatiivisesti työsuoritukseen, koska ihminen luontaisesti pyrkii käyttäytymään yhdenmukaisesti minäkuvansa kanssa. Tämän takia on myös tärkeää ja kannattavaa esimerkiksi esimiestyöllä vahvistaa työntekijän minäkuvaa positiivisempaan suuntaan. (Ruohotie & Honka 1999)

Asennoitumisen työtä ja omaa itseään kohtaa, lisäksi tärkeä motivoitumiseen vaikuttava persoonallisuustekijä on omat tarpeet. Työn tulisi olla sellaista, jolla työntekijä pystyy mahdollisimman monipuolisesti tyydyttämään tarpeitaan Maslow:n tarvehierarkian mukaisesti (Maslow, 1943, 1954). Työntekijän tarpeet määräytyvät myös sen mukaan, millainen epätasapainotila työntekijällä vallitsee ja mitä työntekijä tarvitsee korjatakseen tämän tasapainon. (Ruohotie ja Honka 1999, 17-18).

Esbjerg, Buck ja Grunert (2010) tekijät päivittäistavarakaupan työntekijöiden työntekijöistä tutkimuksen, jossa työntekijät jaoteltiin yksilöllisten ominaisuuksien perusteella kolmen eri ryhmään, jotka motivoituvat hieman eritavalla, koska hakevat eri asioita työltään ja elämältään. Eri ryhmät ovat siirtymätyöntekijät, ydintyöntekijät ja uran etsijät.

Siirtymätyöntekijöillä tässä tarkoitettaan työntekijöitä, jotka eivät halua luoda uraa vähittäismyynnin parissa ja työskentelevät ainoastaan osa- tai lyhytaikaisesti. Siirtymätyöntekijät ovat tyypillisesti opiskelijoita ja/tai nuoria. Heidän keskuudessaan tärkein työhön motivoiva tekijä on taloudellinen eli työtä tehdään usein ansaitakseen rahaa elämiseen esimerkiksi juuri opiskelun ohessa. Vaikka pääasiallinen motivaation lähde onkin taloudellinen, myös sosiaaliset tekijät, kuten verkostoituminen ovat heille usein hyvin tärkeitä. Verkostoitumista edistäviä toimenpiteitä yrityksessä ovat esimerkiksi erilaiset virkistäytymispäivät ja muut vapaamuotoisemmat tapaamiset. Tämän tyyppisiin toimenpiteisiin organisaation kannattaakin panostaa motivaation lisäämiseksi, erityisesti yrityksissä, joissa on paljon siirtymätyöntekijöitä. (Esbjerg ym. 2010) Yhteenkuuluvuuden ja työmotivaation sekä suoriutumisen positiivisen yhteyden on löytänyt tutkimuksissaan myös Van Knippenberg (2000).

Esbergin ym. mallin toisen ryhmän muodostavat ydintyöntekijät, jotka työskentelevät yleensä kokoaikaisesti. Ydintyöntekijät haluavat työskennellä pysyvästi alalla uraa luoden, olematta kuitenkaan kiinnostuneita esimiestehtävistä. Ydintyöntekijät ovat monesti iältään vanhempia, kuin siirtymätyöntekijät, yleensä perheellisiä ja useimmiten naisia. Ydintyöntekijät asettavat usein perheen työn edelle vaikka pitävätkin työstään ja vuorovaikutuksesta kollegoiden kanssa. Heille siirtymätyöntekijöiden lailla ovat sosiaaliset tekijät tärkeitä, mutta koska he usein laittavat perheen uran edelle, korostuu suurimpana motivaattorina kuitenkin perheen huomioonottamisen mahdollisuus työjärjestelyissä.

Kolmannen työntekijäryhmä muodostaa ”uran etsijät”. Uran etsijät haluavat ydintyöntekijöiden tavoin luoda uraa alalla. Erona ydintyöntekijöihin korostuu kuitenkin se, että uran luojat ovat kiinnostuneita etenemään urallaan esimiestehtäviin. Uran luojille suurin motivaation lähde piilee juuri etenemis- ja kehitysmahdollisuuksien luomisella ja vastuun antamisella. Tietenkin myös edellä mainitut sosiaaliset tekijät vaikuttavat positiivisesti mutta kunnianhimoisemmat uran etsijät haluavat ensisijaisesti kasvattaa ammattitaitoaan ja kokea menevänsä eteenpäin. (Esbjerg et al. 2010.)

3.4.2 Työhön liittyvät tekijät

Itse työllä ja sillä, minkälaisista työtehtävistä työntekijä on vastuussa, on merkitystä työntekijän motivaation suhteen, tämän ovat monet tutkijat todenneet. Yleisesti ottaen, mitä monipuolisempia työtehtäviä työntekijä saa vastuulleen ja mitä enemmän työntekijällä on itseohjautuvuuden mahdollisuutta työssään, sitä paremmin työntekijä yleensä motivoituu ja haluaa suoriutua hyvin työstään. Myös työntehtävien vaihtelevuudella, palautteella ja työstä saatavalla tunnustuksella on merkittävä vaikutus motivoituneisuuteen (Ruohotie ja Honka, 1999, 17-18) Yksitoikkoiset työtehtävät sen sijaan voivat johtaa negatiivisiin asenteisiin ja näin olleen madaltuneeseen motivaatioon ja heikompaan suoriutumiseen (Viitala, 2004).

Myös suoritettavan työn ominaisuuksien ja omien arvojen välinen yhteys tuo oman vaikutuksensa motivaatioon. Jos näiden kahden välillä vallitsee ristiriita, jos työ

esimerkiksi sisältää jotain omien arvojen vastaista, se todennäköisesti myös johtaa alempaan motivaation tasoon ja sitä kautta myös huonompaan suorituksen laatuun. (Latham & Pinder, 2005).

Kuten jo aiemmin mainittu, etenemismahdollisuuden ja työssä kehittyminen ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä. Nämä tekijät ovat myös tunnetussa Hezbergin (1959) teoriassa esiintyviä motivaatiotekijöitä, jotka lisäävät halukkuutta suoriutua hyvin työssään. (Ruohotie & Honka, 1999; Hezberg, 1959, Esbjerb et al. 2010)

3.4.3 Organisaatiotekijät

Työympäristössä, jossa työ on hektistä ja tilanteet muuttuvat nopeasti. Myös työssä, jossa asiakaspalvelu on keskeinen osa työtä, henkilökunnan asenteet työtään ja työnantajayritystä kohtaan heijastuvat helposti asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyyden on todettukin olevan pitkälti riippuvaista juuri tehokkaasta ja motivoituneesta asiakaspalveluhenkilökunnasta (Umashankar & Kulkarni 2002). Jotta työntekijät haluaisivat tehdä parhaansa, organisaation ja myymälän hyväksi, heillä on oltava työmotivaatio kohdallaan. Tämän vuoksi esimiesten on tärkeää tietää, millä tavoin he saavat työntekijöitä motivoitumaan parhaisiin mahdollisiin työsuorituksiin.

Kuten edellisessä kappaleessa on mainittu, työssä kehittyminen ja etenemismahdollisuudet vaikuttavat lisäävästi työntekijän motivointiin (Ruohotie & Honka, 1999). Näiden mahdollisuuksien lisääminen ja korostaminen esimiestyöskentelyssä muodostavat tärkeän tekijän. Sen sijaan tehokkuuden mittaaminen motivointikeinona on osoittautunut tutkimuksissa ajoittain hyvinkin ongelmalliseksi, koska se toteutetaan usein muiden toimintojen kanssa, jolloin motivoinnin kannalta olennaisimpiin tekijöihin on vaikeaa keskittyä (Perry & Porter, 1982).

Työntekijälähtöisillä jouston muodoilla, kuten etätyön ja joustavan työajan mahdollistamisella, on tutkimusten mukaan positiivista vaikutusta työtyytyväisyyteen ja motivaatioon lisäämällä työntekijän autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Cartwright & Cooper, 1997; White ym., 2003).

Palkitseminen on myös tärkeä osa motivaation syntymistä ja ylläpitämistä, kuten myös sitoutumista. Palkitseminen välittää työntekijälle tietoa siitä, että hänen osaamistaan ja työpanostaan arvostetaan. Palkitsemiseen kuuluu niin aineelliset kuin ei-aineellisetkin palkitsemistavat. (Marocchio, 1998) Työsuhteessa muodostuu psykologinen sopimus, joka perustuu molemmin puoliseen kiinnostavuuteen. Työnantajalta odotetaan toimeen tulon tukemista ja työpanoksen arvostamista ja palkitsemista, ja saa vastaan työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. (Stiles et al. 1997)

Palkitsemisjärjestelmää on tärkeä kehittää ja saada se parhaiten vastaamaan tarkoitustaan eli työntekijöiden motivointia ja sitoutumista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen kolme tärkeintä päätavoitetta ovat sisäinen johdonmukaisuus, kilpailukyky markkinoilla ja yksilöllisten panosten/suoritusten huomioiminen. (Martocchio, 1998).

Oikeudenmukaisuuden kokeminen liittyy erityisen oleellisesti palkkiojärjestelmien toimivuuteen. Tämän kokeminen on työntekijän subjektiivinen kokemus, joka liittyy sekä itse palkkion jaon oikeudenmukaisuuteen, että jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän tuntemusta siitä, että palkkio vastaa hänen työpanostaan ja se liittyy organisaation palkkaperusteisiin, työsopimuksen sisältöön ja noudattamiseen sekä lainsäädäntöön. (Hakonen et al, 2005). Työntekijä vertaa oikeudenmukaisuutta arvioidessaan palkkiotaan suhteessa työpanokseen ja tätä suhdetta yrityksen sisällä oleviin vertailuryhmiin. (Adams, 1965) Oikeudenmukaisuuden kokemiseen voivat vaikuttaa myös ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat työmarkkinajärjestöt (Leventhalin, 1980).

Jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella sijaan tarkoitetaan itse palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuuden kokemista. Työntekijöille on tärkeää, että palkitseminen on puolueetonta, johdonmukaista ja eettistä. Palkitsemiseen vaikuttavan tiedon on perustuttava mahdollisimman uuteen ja paikkansa pitävän tiedon käyttöön. Palkitsemiskäytäntöjen on myös edustettava kaikkien organisaation jäsenten näkemyksiä ja mahdolliset prosessiin liittyvät virheet on oltava oikaistavissa. (Leventhal 1980) On todettu, että jaon oikeudenmukaisuuden kokemuksilla on selkeä

yhteys työntekijän työtyytyväisyyteen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudella työntekijän sitoutumiseen (Fisher 2004).

Työympäristö motivaatiotekijänä voidaan jakaa välittömään ympäristöön eli lähiympäristöön ja laajempaan, koko yrityksen kattavaan, ympäristöön (Perry & Porter 1982). Ympäristö tekijöistä palkkaus ja sosiaaliset edut, työolosuhteet, työn järjestely sekä työturvallisuus ovat fyysisiä ja taloudellisia tekijöitä. (Ruohotie ja Honka 1999, 17.) Nämä tekijät kuuluvat Herzbergin jaottelun mukaan hygieniatekijöihin, eli tekijöihin, jotka ehkäisevät tyytymättömyyttä mutta eivät yksinään vielä johda merkitykselliseen työtyytyväisyyden tai työmotivaation tason nousuun, mutta toimivat hyvänä pohjana näitä lisääville motivaatiotekijöille (Herzberg ym. 1959, 113-114). Edellä mainitut tekijät voidaan siis nähdä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä.

Työympäristön tekijöistä sosiaalisia ovat sen sijaan johtamistyyli, ryhmäkiinteys ja ryhmän normit, sosiaaliset palkkiot sekä työilmapiiri (Porter & Miles 1974; viitattu:. Viitala 2004, 151). Nämä tekijät sen sijaan pitävät sisällään osa-alueita Hezbergin jaottelun mukaan, sekä motivaatio, että hygieniatekijöistä. Työstä saatava tunnustus, joka on yksi Hezbergin motivaatiotekijöistä, voidaan nähdä yhdenlaisena sosiaalisena palkkiona. (Herzbergin, 1958; Herzberg ym. 1959, 116-118).

Työilmapiiriin vaikuttavaa luonnollisesti myös mahdolliset työyhteisössä esiintyvät konfliktit ja etenkin esimiehen kyky puuttua ja korjata tällaisia tilanteita. Konfliktit hankaloittavat työntekijöiden välisiä suhteita ja vuorovaikutusta työyhteisön kesken, mutta niillä voi olla myös positiivisia seuraamuksia. Konfliktit nimittäin voivat johtaa ratkottuaan, organisaation oppimiseen ja kehittymiseen. Tämä tietenkin vaatii, että konflikti ratkotaan rakentavalla tavalla ja osataan hyödyntää sen edut. (Haikonen 1999,158-161; Järvinen 1999, 15-16)

Konfliktit ovat joidenkin tutkijoiden mukaan jopa välttämätön osa sopeutumista jatkuvasti muuttuville markkinoille, koska ne stimuloivat muutosta. Konfliktit ajavat yrityksen muuttamaan toimintatapojaan mukautumaan kunkin tilanteen vaativiin olosuhteisiin. Konfliktien määrän onkin todettu olevan positiivisessa yhteydessä

tuottavuuden kanssa, sillä ne johtavat yrityksen tekemään luovia ratkaisuja. (Robbinsin, 1978)

Kuten sanottu, konflikteista selviytymisen ja niistä hyötymisen kannalta olennainen rooli on johtamiskäyttäytymisellä. Kaikki konfliktit ovat tietenkin tapauskohtaisia. Työyhteisöt ja työntekijät ovat erilaisia vuorovaikutustaidoiltaan ja tämän takia työntekijöitä tulisi myös tarkastella henkilökohtaisesti ja pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi erilaisia käyttäytymismalleja (Syvänen, 2013). Työntekijän vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja olisi hyvä arvioida jo rekrytointivaiheessa. Tärkeää esimieheltä on myös puuttua ristiriitatilanteisiin hyvin varhaisessa vaiheessa ja pyrkiä ohjaamaan työyhteisön vuorovaikutusta rakentavaan suuntaan. Sen sijaan jos esimiehen johtaminen on välttelevää eli defensiivistä ja konfliktit jätetään lähes huomiotta, niiden ratkaiseminen lopulta vaan vaikeutuu, koska ongelmat kasaantuvat vaiheittain. Defensiivinen johtamiskäyttäytyminen voi myös jo itsessään aiheuttaa lisää negatiivisia seurauksia työympäristöön ja – yhteisöön. (Kuittinen, 2001)

3.4.4 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys on tärkeä termi puhuttaessa työmotivaatiosta, koska työtyytyväisyys on merkittävä työmotivaatiota selittävä osa-alue (Salmi, 2001). Työtyytyväisyyden tasoon vaikuttaa juurikin aiemmissa kappaleissa käsitellyt tekijät ja työtyytyväisyys on ikään kuin näiden tekijöiden yhteen koottu taso, joka taas suoraa vaikuttaa työmotivaation tasoon. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa esimiestyöskentely, yleinen työilmapiiri, tavoitteellisuus, palkitseminen ja työnantajakuva. Nämä tekijät ovat näin ollen välillisesti, työtyytyväisyyden kautta, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Jakosuo, 2005)

Johtamisesta ja esimiestoiminnasta puhuttaessa, erityisesti lähimmän esimiehen toiminta korostuu, koska sillä on todettu selvä yhteys organisaation tehokkuuteen. Vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi työpaineiden kohtuullisuus, työyhteisön avoimuus sekä tavoitteellisuus ja näillä tekijöillä on havaittu yhteyksiä myös asiakastyytyväisyyden tason kanssa. (Jakosuo, 2005)

Työtyytyväisyys voidaan myös nähdä seurauksena työstä saatavista ja saaduista palkkioista, sekä sisäisistä että ulkoisista. Työtyytyväisyys ei siis itsessään ole palkkio, vaan enneminkin seurausta työsuorituksesta ja sen perusteella ansaitusta palkkiosta. Koettu työtyytyväisyys pohjautuu pitkälti siihen, kuinka oikeudenmukaisena saatu palkkio koetaan suhteessa tehtyyn työhön ja annettuun työpanokseen. Aiemmin saadut palkkiot taas edelleen vaikuttavat odotuksiin tulevista palkkioista. Näin ollen sekä vallitsevat työtyytyväisyys, että aiemmin koettu työtyytyväisyys vaikuttavat työmotivaatioon. (Ruohotie ja Honka 1999, 24-26)

4 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Case -tutkimus ei oikeastaan ole selkeästi menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, joka ilmenee sen tavassa kerätä tutkimusaineistoa (Alasuutari et al., 2005, 154). Tutkimuksen empiria toteutettiin haastattelemalla kohdeorganisaation työntekijöitä, eli käytetty tutkimusmetodi on haastattelu, tarkemmin teemahaastattelu.

4.1 Tutkimusaineisto ja – menetelmät

Tutkimusaineisto rakentuu haastattelemalla kerätystä empiirisestä tiedosta. Haastateltavat koostuvat kohdeorganisaation myymälähenkilöstöm työntekijöistä.

4.1.1 Haastattelut

Haastattelu on yksi yleisimmistä tavoista tuottaa tietoa nykytutkimuksissa. Voidaan jopa puhua ”haastatteluyhteiskunnasta” sosiologi David Silvermanin sanoin. Haastattelu onkin koko yhteiskunnan läpäisevä tiedonhankintamuoto. (Ruusuvuori et al. 2005, 9)

Perinteisesti haastattelut on luokiteltu joko strukturoiduiksi tai strukturoimattomiksi haastatteluiksi, sekä näiden välimuodoksi puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, josta osa haastattelusta on lyöty lukkoon ja osaa ei. Yleensä kysymykset on määrätty valmiiksi, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, eli haastateltavalla on vapaus vastata kysymyksiin vapaasti, omin sanoin. Haastateltavalla on myös mahdollisuus poiketa kysymysten esittämisjärjestyksestä tai lisätä itse kokonaan uusia kysymyksiä. (Ruusuvuori et al, 2005, 11–12; Koskinen et al., 2005,104)

Henkilökohtaisessa haastattelussa vastauksen laajuus on yleensä parempi, kuin esimerkiksi sähköistä haastattelua käyttämällä, koska tilanne vastaa tällöin enemmän

keskustelua. Henkilökohtaisesti tehdyn haastattelun aikana myös erilaisia ja uusia asioita voi tulla esiin, kuin mitä pelkästään sähköistä haastattelua täyttämällä. Henkilökohtainen haastattelu vastaa enemmän teemahaastattelun määritelmää, eli haastattelua, jossa kysymykset on jaoteltu teemoittain mutta, vastausten selvä järjestys ja muoto selkeytyvät vasta haastattelun myötä eli haastattelu on hieman keskustelevampi (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Henkilökohtaisten haastattelun myötä empiiristä materiaalia analyysin pohjalle saadaan laajasti. Nauhoittaminen toimii hyvin sekä tutkijan muistiapuna, että tilanteiden tulkintojen tarkastamisen apuvälineenä (Ruusuvuori & Tiittula, 2005,14).

Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuun aikana myymäläolosuhteissa mutta aina rauhallisina ja hiljaisina hetkinä päivästä. Osa haastatteluissa tehtiin rauhallisesti takahuoneessa, osa myymälän puolella mutta aina tietenkin niin, että kukaan ulkopuolinen ei ollut paikalla ja haastateltava sai vastata ilman ylimääräisiä kuulijoita. Asiakkaiden tullessa myymälään, haastattelu ja nauhoitus keskeytettiin ja jatkettiin, kun oli sopiva hetki. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia haastattelijan vastauslaajuudesta riippuen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointeja käytetään analyysin lomassa, kuhunkin osa-alueeseen liittyvinä ja tekstiä tukevina lainauksina. Aineistoa analyysin tueksi saatiin haastattelujen perusteella runsaasti.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa käytetään erilasia mittaustapoja. Arvioimisessa yleisimmin käytettyjä käsitteitä ovat tutkimuksen reliaabelius ja validius. Näitä käsitteitä kuitenkin käytetään yleensä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen yhteydessä, eivätkä ne aivan sellaisenaan yksiselitteisesti sovellu laadullisen tutkimuksen arvioitiin, mikä on ollut laadullisen tutkimuksen arvioinnin ongelmana (Eskola, Suoranta, 2003, 211). Reliaabeliudella tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan, sitä kuinka hyvin tutkimus vastaa siihen, mitä olikin tarkoitus tutkia (Hirsjärvi et al., 2009, 231–232). Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan

kuvastaa sitä, miten hyvin tutkimustulos on yleistettävissä koskemaan muitakin, kuin tutkittua tapausta (Koskinen et al., 2005, 254).

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan arvioida olevan hyvä, sillä tutkimus voidaan tarvittaessa toistaa. Kysytyt kysymykset ovat tutkimuksen liitteenä ja tutkimuksen empirian toteutus ja sen eteneminen on kuvattu yksityiskohtaisesti tutkimuksen tutkimusmetodologian esittelyosuudessa, mikä lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al., 2009, 232) Toisaalta, niin tilanteet organisaatiossa kun myös työntekijöiden mielipiteet voivat muuttua, mikä taas heikentää toistettavuutta.

Tutkimuksen sisäisen validiteetin voidaan arvioida olevan hyvä, koska tutkimuksessa on esitelty tarvittavat termit ja teoriat. Lisäksi tutkimuksessa on noudatettu samaa näkökulmaa ristiriidattomasti läpi työn. Ulkoinen validiteetti tässä tutkimuksessa ei sen sijaan ole vahva, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää tilastollisesti täysin yleistettäviä tutkimustuloksia, tutkimuksen ollessa tapaustutkimus.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa lähtökohtana voidaan pitää Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan itse tutkijan merkitystä tutkimuksen tutkimusvälineenä sekä myös lukijan omat kokemukset tutkitusta aiheesta. Tämän tutkielman luotettavuutta arvioidessa täytyy ottaa huomioon Vallin ja Aaltolan (2015, 21) mainitsema haaste, pystyä tiedostamaan tunteet ja mielipiteet ja estää niiden sekoittuminen tutkimuksen toteuttamiseen, tilanteessa, jossa tutkija itse on osa tutkittavaa organisaatiota. Tähän on pyritty keskittymään tutkimusta tehdessä.

Haastateltavien ollessa entuudestaan haastateltavalle tuttuja on saattanut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin niin luotettavuutta tukevalla, kuin sitä heikentävälläkin tavalla, mikä on hyvä myös huomioida tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Nimittäin, toisaalta haastattelutilanteessa, jossa haastattelija ja haastateltava ovat tuttuja keskenään, haastateltavien kanssa käyty keskustelu on hyvin luontevaa ja haastateltavat uskaltavat kertoa rehellisesti tuntemuksistaan, mutta toisaalta joitakin asioita on saatettu tietoisesti jättää myös mainitsematta tai haastateltavat ovat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin omalla tulkinnallaan siitä, mitä kysymyksillä on haettu. (Alasuutari, 2011)

5 EMPIRIA

Tässä osiossa analysoidaan teemahaastattelun avulla kerättyä empiiristä tietoa teoriapohjaan nojaten. Analyysi on jaoteltu eri useaan eri osa-alueeseen teemahaastattelun rakennetta mukaillen. Empirian viitekehys esitellään tarkemmin tämän osion ensimmäisessä ala-kappaleessa. Haastateltavat koostuvat case -yrityksen myymälähenkilöstöstä ja ovat esitelty tarkemmin haastateltavat otsikon alla. Tämän jälkeen analyysi jatkuu alaotsikoiden mukaisesti.

Tutkimuksen case -organisaatio on maahantuontiorganisaatiosta myynti- ja markkinointiorganisaatioksi kehittynyt vaatteiden tukkukaupan toimialalla toimiva organisaatio. Yrityksellä on useita eri myymälöitä muun jälleen myynnin ohella. Tässä tutkimuksessa keskitytään myymälähenkilöstöön.

5.1 Analyysin viitekehys

Tämän tutkimuksen analyysin teoreettinen viitekehys muodostuu teoria-osuudessa esiteltyjen teemojen mukaisesti sitoutumisen ja motivaation tutkimuksista. Teorian viitekehys on ohessa esitetty kuvana (kuvio 1). Kuviossa on omat kokonaisuuteensa henkilökohtaisille tekijöille, työhön liittyville tekijöille ja organisaatiotekijöille. Vaikka osiot ovatkin erilliset, ne kuitenkin myös osittain yhtyvät ja tämä kuvastaa sitä kuinka eri tekijät liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa. Kaikki edellä mainitut tekijäosiot taas tuovat vaikutuksensa sitoutumiseen ja motivaatioon. Myös niin ikään motivaation ja sitoutumisen kentät yhdistyvät, koska nämä termit liittyvät toisiinsa ja esiintyvät usein samaan aikaan. Lisäksi usein samat tekijät korreloivat samansuuntaisesti sekä sitoutumisen, että motivaation kanssa.

(kuvio 1)

Aluksi avataan hieman muutaman taustatiedon perusteella yksilöllisten tekijöiden vaikutusta kokonaisuuteen, henkilökohtaiset tekijät – otsikon alla. Nämä tekijät kuitenkin vaikuttavat taustatekijöinä läpi analyysin, joten tässä vaiheessa tekijöiden vaikutusta ei vielä käsitellä kaiken kattavasti. Sitten aihetta lähestytään termien selittämisen ja käsittämisen kautta. Haastattelussa määriteltäviä termejä ovat sitoutuminen, motivaatio ja motivaation osa-alue työtyytyväisyys.

Tämän jälkeen sitoutumista ja motivaatiota käsitellään eri organisatoristen osa-alueiden kautta. Haastattelussa haastateltavien pyydettiin huomiomaan vastauksissaan sekä sitoutumisen, että motivaation kokemista eli sitä, miten kyseiset tekijät ovat vaikuttaneen niin sitoutumiseen kuin motivaatioonkin. Nämä yhdistetään siitä syystä, että useiden työntekijöiden on vaikea selkeästi erottaa nämä kaksi termiä ja eritellä ne kokonaan kahdeksi erilliseksi kokemukseksi.

Ensimmäisen osa-alueen muodostaa esimiestyöskentely, viestintä ja ilmapiiri. Tässä osiossa siis työntekijät vapaasti kertoivat kommenttejaan ja kokemuksiaan edellä mainittujen asioiden kokemisesta organisaatiossa ja niiden vaikutuksesta sitoutumisen ja motivaation kokemiseen. Analyysissä edellä mainitut muodostavat kaikki oman alaotsikkonsa selkeyden vuoksi, koska empiiristä materiaalia teemojen ympärillä saatiin runsaasti.

Seuraavan osa-alueen muodostavat: Säännöt, rajoitteet ja valvonta. Tässä osiossa selvitetään, miten työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa erilaiset työnteon säätelyyn ja seurantaan liittyvät asiat ja miten näiden onnistuminen on koettu case -organisaatiossa.

Tämän jälkeen käsitellään palkitsemista ja sen roolia sitoutumisen ja motivaation muodostajana. Palkitseminen voi olla joko aineellista tai aineetonta (Martocchio, 1998), näiden merkitystä ja eroja pohditaan sitoutumisen ja motivaation rakentajina.

Viimeisenä organisatorisena osa-alueena on: muutokset ja konfliktit. Tässä osiossa analysoidaan mahdollista muutoksien ja konfliktien kokemista. Onko koettu olleen muutoksia tai konflikteja, jotka ovat vaikuttaneet sitoutumisen ja motivaation tasoon joko vahvistamalla tai vähentämällä niitä?

Seuraavassa osiossa pureudutaan itse työhön liittyvien tekijöiden vaikutukseen: päivittäisten työtehtävien kokemiseen sekä fyysisiin työoloihin ja ympäristöön, sekä työaikoihin. Analysoidaan, miten nämä tekijät koetaan ja mikä on niiden vaikutus ja painoarvo sitoutumisen ja motivaation kokemiseen.

Lopuksi haastateltaville annettiin vielä vapaat sanat siitä, miten toivottiin, että heitä sitoutettaisiin. Mihin asioihin kannattaa haastateltavan henkilöstön mielestä kiinnittää huomiota ja mitkä asiat taas ovat organisaatiossa toimineet hyvin ja vaikuttaneet positiivisesti?

5.2 Haastateltavat

Haastateltavat ovat kaikki case -yrityksen myymälähenkilöstöä. Haastateltavia on 12 henkilöä, jotka on valittu niin, että mukana on monipuolisesti erilaisilla sopimuksilla työskenteleviä työntekijöitä. Haastateltavien joukossa on edustettuna myymäläesimiehet eli myymäläpäälliköt, vastuumyyjät ja visuaalistit. Mukana on täysipäiväisiä ja osa-aikaisia työntekijöitä. Haastateltavien joukossa on myös niin kutsuttuja extra -työntekijöitä eli tarvittaessa töihin kutsuttavia myyjiä, on myös niin vakituisia kuin määräaikaisia työntekijöitä. Mukana otoksessa on organisaatiossa jo pitkään työskennelleitä, että myös uudempia organisaation jäseniä. Nämä sopimus- ja organisaatiossa oloajan erot otetaan analyysissä huomioon taustatekijöinä.

Myymälähenkilöstö on iän ja sukupuolen puolesta melko heterogeenistä, joten näitä tekijöitä, ei analyysissä oteta huomioon. Siviilisäädyn vaikutus jätetään myös tarkastelun ulkopuolelle tässä tutkimuksessa. Sen sijaan edellä mainittujen työsopimuserojen ja organisaatiossa työskentelyajan lisäksi yksilöllisistä tekijöistä otetaan analyysissä huomioon koulutus ja tulevaisuuden näkymät sekä etenemishalukkuus yrityksessä.

Tutkimuksessa keskitytään haastateltavan henkilöstön vastauksien analysointiin yrityksen vaikuttamisen näkökulmasta ja yksilölliset erot huomioidaan lähinnä taustavaikuttajina. Ne kertovat siitä, mitä erilaisten henkilöstöryhmien sitouttamisessa ja johtamisessa kannattaa ottaa huomioon. Suurin painoarvo on siis organisaatiotekijöissä ja työhön liittyvissä tekijöissä eli tekijöissä, joihin organisaatio voi vaikuttaa sitouttaakseen ja motivoidakseen henkilöstön parhaalla mahdollisella tavalla.

5.3 Henkilökohtaiset tekijät

Haastateltavien joukossa on erilaisista lähtökohdista työskenteleviä myyjiä. Toisille työ on tienesti opintojen oheen ja toisille pidemmän tähtäimen työpaikka. Näiden

tekijöiden vaikutus heijastui vastauksissa niin sitoutumisen kuin motivoinninkin osalta eri tavoin. Näitä huomioita tuodaan analyysin edetessä mukaan taustavaikuttajina.

Seuraavissa vastauksissa opiskelu näyttäytyi hyvin positiivisena työhön sitoutumisen kannalta, koska opiskelua ajateltiin niin avaimena mahdolliseen etenemiseen kyseisessä organisaatiossa, kun työtehtäviin paremman paneutumisen kannalta. Taustalla on selkeästi ajatus organisaatiossa pysymisestä ja työhönsä panostamisesta.

> *"..Ja just haluu kouluttautuakin sen takia, et vois mahdollisesti sitte edetä"*

> *"No siis se esimerkiks että käy jotain koulua tai jotain työn ohessa, niin sillon sä paneudut siihen työhön ehkä vähän erilailla ja sä rupeet miettii sitä työtä niiden tehtävien takia ehkä vähän eri tavalla, niin se on kyl mun mielestä yks juttu..!"*

Osaa haastateltavista taas koki opiskelun ja työn yhdistämisen hieman raskaampana ja toisiaan verottavina tekijöinä. Esimerkiksi tässä vastauksessa haastateltavan opiskelu näkyi vähäisempänä työlle annettavana energiana. Toisaalta esiin tuodaan myös ajatus siitä, että opiskelu ei saisi vaikuttaa työntekoon, mikä kertoo kyvystä asettua myös työnantajan näkökulmaan, joka taas kertoo osaltaan sitoutuneisuudesta.

> *"Mm kyllä mä voisin sanoa että oon ihan hyvin sitoutunu, toki siis se, että kun on koulussa samaan aikaan niin siis silleen et se vie kuitekin niin paljon aikaa ja energiaa, et välillä voi tulla sellasia hetkiä että ei meinaa jaksaa..Välil on hyvii päivii, välil on huonoi päivii, kun esim nyt on sellanen fiilis, et pitäis olla tekemässä aivan muita hommia huomista aamua varten, niin se väkisinkin vaikuttaa vaikka eihän se tietenkään sais vaikuttaa.."*

Monien tutkimusten mukaan alhaisen koulutustason on todettu olevan positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (mm. Glisson & Duric, 1988; Steers, 1977). Korkeasti koulutettu henkilöstö on siis näiden tutkimusten mukaan löyhemmin sitoutunut organisaation. Mathieu ja Zajacin (1990) mukaan tämä korkeasti koulutettujen työntekijöiden heikompi sitoutuminen johtuu vaihtoehtoisten työpaikkojen runsaasta määrästä ja toisaalta lisähaasteiden kaipuusta. Vähemmän kouluttautuneella, työpaikan vaihtamisen voi olla vaikeampaa, jolloin he sitoutuvat paremmin nykyiseen työnantajaorganisaatioonsa (O´Reilly & Caldwell, 1981). Tätä ei haastattelujen perusteella voi yksioikoisesti vahvistaa, vaikkakin viitteitä korkeammin koulutetun tai korkeakouluopiskelijoiden haasteiden kaipuusta ja suuremmasta vaihtoalttiudesta saatiinkin. Jokivuorikin (2002) esittää, että näihin tutkimustuloksiin tulisi suhtautua varauksella, sillä hänen tutkimuksissaan peruskoulutustason tilastollisesti merkitsevä vaikutus poistuu jos ikä vakioidaan.

Organisaatiossa työskentelyajan vaikutus näkyi haastateltavista niin, että pitkään organisaatiossa työskennelleet osoittivat voimakkaampaa sitoutuneisuutta. Tämän on myös muun muassa Baruch (1998) on todettu tutkimuksissaan. Työntekijöiden työskennellessä pitkään samassa organisaatiossa, he alkavat helposti laajentaa työnsä osaksi identiteettiään ja näin sitoutuminen voimistuu (Stevens, Beyer, Trice, 1978). Tämä seikka näkyi haastateltavista pitkään organisaatiossa olleiden kohdalla. Toisaalta haastattelujen perusteella ei kuitenkaan voi perustellusti esittää, että pitkään työskennelleet olisivat selkeästi paremmin sitoutuneita, kuin uudemmat työntekijät. Samat tutkijat (Stevens et el, 1978) löysivätkin tutkimuksissaan näytön myös siitä, että, vaikka työnvuodet korreloivat pääsääntöisesti positiivisesti sitoutumisen kanssa, vaikutus saattaa kääntyä jopa negatiiviseksi, mikäli asema ei työvuosina muutu. Tässä korostuu etenemismahdollisuuksien merkitys, joka näkyi haastateltavissa.

Etenemismahdollisuuksien kokeminen ja mahdollinen halukkuus etenemiseen erotteli haastateltavien joukon melko hajanaiseksi. Osa vastaajista koki, että heillä voisi olla etenemismahdollisuuksia, niin halutessaan, mutta eivät välttämättä halua edetä kyseisessä organisaatiossa muiden tulevaisuuden suunnitelmien takia. Osa

haastateltavista taas koki, että mahdollisuuksia ei ole halusta huolimatta. Osa haastateltavista sen sijaan koki, sekä halukkuutta, että mahdollisuuksia, mikä näkyi vastauksissa sekä paremman sitoutumisen, että motivaationkin ilmenemisessä.

Haasteltavat, jotka kokivat, että mahdollisuuksia ei ole suotu halusta huolimatta tai työntekijää ei ole kuunneltu, säteilee negatiivisempana asenteena yritystä kohtaan, mikä saattaa johtaa sitoutumisen ja motivaation heikentymiseen. Erityisesti sitoutumisen kannalta on erittäin tärkeää juuri työntekijän kuunnelluksi tulemisen tunne (Curtis ja Wright, 2001). Myös se, miten luotettavana työntekijä kokee organisaation, vaikuttaa voimakkaasti sitoutumisen tasoon (Steers, 1977). Seuraavissa vastauksissa sitoutumismahdollisuuksien mahdollisuuksien huomiotta jättäminen ja ristiriitainen informaatio näkyvät turhautumisena ja luottamuksen vähentymisenä organisaatiota kohtaan. Negatiiviset kokemukset saattavat vaikuttaa negatiivisempana suhtautumisena tuleviin tilanteisiin tai muutoksiin (Juuti ja Virtanen, 2009).

> *”Ööm en koe (etenemismahdollisuuksia) mutta haluaisin ja oon monta kertaa ottanu asian puheeks, että pystyiskö etenemään mutta se ei oo johtanut mihinkään, ainakaan vielä. Ja musta tuntuu, että vaikka täällä usein painotetaan sitä, että joustavuus ja ahkeruus palkitaan, niin sitä ei oo ainakaan huomioitu mun työssä. Ja musta tuntuu myös, et näistä etenemismahdollisuuksista on tullu tosi erilaista infoa ja tuntuu, että joka kerta kun asiasta kysyy, niin vastaus on tosi erilainen ”*

> *”Koen, että ei ole (etenemismahdollisuuksia) ja olen joskus osoittanut haluavani edetä, mutta sitä ei noteerattu. Se alens työmotivaatio ja must tuntuu, että mä sain eriarvosta kohteluu.”*

5.4 Sitoutuminen

Sitoutumista ei ole aina yksinkertaista määritellä ja sen onkin sanottu olevan vaikeasti tavoiteltava käsite (Guesti 1991; Jokivuori, 2002) Haastateltavilta

kysyttäessä, miten he määrittelevät sitoutumisen termin, vastauksista kävi hyvin ilmi sitoutumisen termin moninaisuus. Työntekijät määrittelivät termin monin eri tavoin mutta useimmin se määriteltiin halukkuudeksi antaa kaikkensa yrityksen ja työnsä eteen ja siihen liitettiin myös valmius tinkiä omista menoista yrityksen edun tähden. Monessa vastauksessa se myös koettiin tunnesiteeksi organisaatiota kohtaan, mutta myös keskittymisenä tehtävään työhön. Eri tutkijat ja tieteenalat tuovat esiin erilaisia näkökulmia sitoutumisesta, mutta yleisesti ottaen sitoutumista pidetäänkin juuri sosiaalipsykologisena, kahden tekijän, yksilön ja organisaation, välisenä suhteena tai siteenä (Jokivuori, 2002).

> *”Antaa oman 100% panoksensa työlle ja se että periaatteessa työaika loppuu, kun sä pääset töistä, mut silti oot vapaa-ajallakin läsnä”*

> *”Mä koen sen sellaseks vastuuntunnoks työtä kohtaan ja sellaseks niinkun itsestään kumpuavaks, tavallaan niinku sisäseks motivaatioks…susta itsestä lähtevä asia, jonka takia sä oot täysillä mukana”*

> *”Sitoutuminen, periaattees et on omistautunut et on valmis joustamaan ja mahdollisesti tekemään vähän extraa”*

Sitoutumisen voi olla palkkio- tai luottamusperusteista. Palkkioperusteisuudella viitataan vaihdantasuhteeseen työntekijän ja yrityksen välillä. Tällöin työntekijän sitoutumisen yllyke on siitä saatava palkkio, materiaalinen tai sosiaalinen, yleensä raha. Termin vastavuoroisuus tuli myös muutamassa vastauksessa hyvin esiin. Työnantajapuoli tuotiin esille termin määrittelyn yhteydessä näkyviin ja toisaalta ajatus siitä, mitä työstä itse työtekijänä saa vastineeksi.

> *”Jaa a..no se tarkottaa sellasta et esim monessa tilanteessa pystyy laittaa työn edelle, työ on tärkeetä muutenkin kun rahan takia, siin työssä on jotain muutakin, ku pelkkä raha ja noh varmaan se yrityksen kannalta se, et aina yrittää parhaansa ja siitä myös jotain muutakin vastineeksi kun vaan rahaa”*

”No sitä et työnantaja haluaa, että se työntekijä sitoutuu sen yrityksen arvoihin ja toimintatapoihin ja se, et se oikeesti mielummin haluu olla siel töissä kun ei.”

Luottamusperusteisella sitoutumisella sen sijaan viitataan työntekijän luottamukseen organisaatiota kohtaan, sen tavoitteisiin ja strategiaan. (Lämsä, 2005) Baruchin (Baruch, 1998) mukaan sitoutuminen perustuu nimenomaan luottamukseen, joka kehittyy pitkällä aikavälillä, sen voimakkuus voi kuitenkin vaihdella. Useissa vastauksissa sitoutuminen nähtiin yhteisten pelisääntöjen, ohjeiden ja toimintatapojen noudattamisena, jossa sitoutumisen tausta-ajatuksena luottamus siitä, että kaikki sitoutuvat yhteisiin toimintamalleihin ja tavoitteisiin.

”Hmm no että tota, tietenkin nyt ku on myymälässä, niin se et kaikilla on samat ohjeet ja että sitoutuu niihin.”

”No se et ylipäätänsä noudattaa kaikkii ohjeita ja normeja työpaikalla ja tekee kaiken niinku pitää ja hyvin”

Tämänhetkistä sitoutumista määriteltiin haastateltavien joukossa kaiken kaikkiaan melko positiivisesti, monet toivat kuitenkin esiin myös työn osa-aikaisuuden sitoutumista hieman laskevan vaikutuksen. Useissa tutkimuksissa onkin nähty yhteys osa-aikaisuuden ja sitoutumisen alhaisemman tason ja korkeamman vaihtohalukkuuden kanssa (Giannikis & Mihail 2001) tähän tosin liittyy myös monet muut tekijät, kuten työn ulkopuolinen elämä ja sen roolit (Wittmer, 2011).

”..mä on siis ihan sitoutunut tähän työpaikkaan mutta sit taas jos mä vertaan mun historiaan tässä firmassa, niin mä oon ennen ollu paljon paljon sitoutuneempi..mut nyt johtuen myös tästä mun työn luonteesta ja siitä, että mä tuun kohta siirtymään muihin hommiin, niin se sitoutuminen on tottakai vähentyntyt tosi paljon.. vaikka edelleen koen velvollisuudentuntoa mutta mä en koe niin paljon sitä sitoutumista”

”Mä oon sitoutunut tällä hetkellä mut mä en voi sanoo et mä oon tulevaisuudessa, et siihen nähden mä en oo niin sitoutunut, koska tää ei oo mun sillai..mä en haluu olla myyjä ikuisesti, et tää on nyt mulle niinku opintojen ohella.”

Sitoutumiseen on mainittu monen vastaajan kohdalla vaikuttavan voimakkaasti työilmapiiri. Myös sen vaikutus nostettiin useasti esille, miten työntekijää kuunnellaan ja kohdellaan. Nämä on myös monissa aiemmissa tutkimuksissa tuotu esiin sitoutumista lisäävinä tekijöinä (Curtis ja Wright, 2001, Stiles et al. 1997).

”Se että miten on otettu toiveita huomioon (vaikuttaa sitoutumiseen), välillä on hyvin otettu ja välillä ei oo otettu”

”Mä oon sitoutunut mielestäni aika hyvin. Totaa, no mul on henk.koht. se et mä tykäään miellyttää, mä oon huomannu sen ja se vaikuttaa aika paljon palvelualla.. Tietysti siis myös riippuu siitä et on mukavat työkaverit eli se lähtee osittain ihan itestä ja osittain työyhteisöstä ja ilmapiiristä”

Sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä myös vastuun ja haasteiden antaminen koettiin merkittäviksi sitoutumista vahvistavaksi asiaksi. Työnkuvan vastuullisuuden onkin nähty useissa tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen tasoon (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990).

”No just se on vaikuttanu ku on saanu vähän enemmän vastuuta niin sit periaatteessa silleen, et on sitoutunuut jotenki pidemmällläkin aika välillä. ”

”No mun sitoutumisen taso on varmaan sillalail hyvä, siihen nyt vaikuttaa se että tää on ihan hyvä työpaikka verrattuna moneen muuhun, tääl kohdellaan työntekijöitä hyvin, työntekijät saa paljon vaikuttaa asioihin, niinku jos mä vertaan moneen muuhun paikkaan mis mä oon ollu töissä.

mut se et minkä takia se ei ehkä oo ihan täydellistä niin on se et sitoutumiseen vaaditaan kumminkin myös haastetta ja sitä nyt ehkä täällä ei anneta tarpeeks ainakaan tän tason työtehtävissä ”

Osa mainitsi sitoutumisen kohdalla tärkeäksi vaikuttajaksi rahan, tämä nousi esiin lähinnä osa-aikaisten työntekijöiden keskuudessa. Tässä korostuu taas palkkioperusteinen sitoutuminen (Lämsä, 2005).

”Mun mielestä mä oon kyl erittäin sitoutunut, että vaikka mulla on koulua ja harrastuksia ja paljon muita menoja niin yleensä mä priorisoin tän työn melkein ykköseks..Siihen on vaikuttanut eniten raha”

5.5 Motivaatio ja työtyytyväisyys

Vaikka motivaatio onkin sanana varmasti monelle tuttu, se tuntui haastateltavien keskuudessa olevan yllättävän hankala määritellä sanamuotoon. Yleisimmin motivaatio määriteltiin sitoutumisen tavoin haluksi antaa panoksensa yritykselle ja hoitaa työnsä mahdollisimman hyvin. Tutkimuskirjallisuudessa sanotaankin, että korkealla työmotivaatiolla työskentelevä työntekijä on halukas käyttämään sekä henkisiä, että fyysisiä voimavaroja saavuttaakseen asetettuja tavoitteita (Peltonen & Ruohotie 1989).

”Jaa a..no se on silleen aika sama (kuin sitoutuminen)”

”No motivaatio on sitä et mikä saa sut haluamaan jatkaa sun työtä ja että sä haluat olla hyvä sun työssä ja haluut et sua arvostetaan työssä”

”Motivaatio…vaikeeta, miten määritelläään motivaatio.. no ehkä se on niinku semmonen, just et on valmis tavallaan, et jos on joku juttu mitä haluu, niin on valmis tekemään töitä sen eteen”

Monet näkivät motivaation yleisten määritelmien mukaan, tahtona, haluna tai energiana toimia (Michell, 1982). Työmotivaatio vastaavasti nähtiin yleisimmin haluna työskennellä tavoitteiden eteen. Vartiaisen ja Nummelankin (2002) mukaan työmotivaatio on juuri tila, joka luo, suuntaa ja ylläpitää yksilön toimintaa ja työskentelyä.

> *”Motivaatio on halua ja motivaatio on niinkun..mulla ehkä vaikuttaa siihen työssä enemmän ulkoiset palkkiot.. Motivaation mä nään sellasena haluna ja tahtona, energiana, työskennellä, jonkun itselle mieluisan asian eteen. ”*
>
> *”No motivaatiohan on, et sulla on halukkuutta suorittaa tai tehdä jotain mahdollisimman hyvin.”*
>
> *”Halu tehdä asioita ja viedä niitä pidemmälle, kun mihin on tottunu, ettei oo vaan siin mukavuusalueella.”*

Tämänhetkistä työmotivaatiota kuvailtiin yleisesti ottaen haastateltavien joukossa kohtuullisen hyväksi, mutta suurimman osan mielestä siinä on kuitenkin parannettavaa tai haasteita. Negatiivisesti siihen kerrottiin vaikuttaneen esimerkiksi tunne, siitä, ettei työntekijöitä oteta huomioon ja jo aiemmin mainittu työn ja opiskelun yhdistäminen sekä työkavereiden kesken vietettävän yhteisen ajan vähyys.

> *”Ehdottomasti ei oo yhtä korkee (motivaatio), ku sillon, kun mä alotin, se on laskenu..Nyt just täs syksyn aikana tuntuu, et meiät myyjät on jätetty silleen vähän niinku oman onnemme nojaan, toimistolta ei enää välitetä yhtä paljon, vaik tietysti siel on kiireistä”*

Motivaatiota on sekä ulko- että sisäsyntyistä ja se kävi hyvin ilmi myös vastausten moninaisuudesta. Toisilla motivaatio kumpusi selkeästi enemmän sisältä päin eli omasta itsestä, sekä siitä, että työ itsessään on palkitsevaa, ilman ulkoista yllykettä tai kannustintakin, esimerkiksi rahapalkkiota. Tällainen motivoituminen on pidemmälle kantoista kuin ulkoisista palkkiosta nouseva motivaatio, koska sisäisistä

palkkioista voi muodostua pysyvä motivaation lähde. (Saleh & Grygier, 1969, Ruohotie, 1998) Sisäiseen motivaatioon liittyy itsensä kehittämisen ja toteuttamisen tarve, joka näkyy hyvin vastauksista (Slocum., 1971). Itsensä toteuttaminen ja kehittäminen koettiin hyvin motivoivaksi, kuin myös luontainen kiinnostus sekä alaa, että tuotteita kohtaan.

> *”Jotenki sellanen et mä pääsen totetuttaa itteeni sellasis asioissa, jotka mua kiinnostaa ja on mulle oikeesti tärkeitä, et mä veikkaan et mulle ois tosi paljon hankalampi motivoida itseäni esimerkiks vaikka jossain tehdastyössä, missä mä en työskentelis sellasten asioiden parissa ollenkaan..tai niinku..et mä olisin vaan siellä töissä, eikä ne asiat ois mua millään tavalla lähellä.. Mut nyt kun on vaatteiden ja muodin, urheilun ja näiden asioiden kanssa töissä, niin se on hyvin paljon motivoivampaa ja helpompi löytää sitä motivaatioo kun ne asiat oikeesti kiinnostaa eikä et mä vaan oon täällä töissä”*

> *”No se tarkottaa (motivaatio) et tekee sellasta, mitä on opiskellu ja mikä kiinnostaa ja mist niinku ite tykkään. Et on halu kehittyy jossain asiassa ja tulla niinku entistä paremmaks siinä. Et ei oo tavallaan niinku sellasta pakko pullaa se mitä tekee.”*

Toisille taas raha ja muut taloudelliset houkuttimet korostuivat motivaatiotekijöinä, jolloin puhutaan ulkoisesta motivaatiosta (Saleh & Grygier, 1969). Karkeasti sanoen vastuullisimmissa tehtävissä olevien keskuudessa itsensä kehittäminen, haasteet ja oppiminen nousivat useammin esiin tärkeinä motivaation lähteinä, kun taas vähemmän vastuullisissa tehtävissä olevien keskuudessa taloudelliset tekijät nousivat esiin useammin. Tässä korostuu henkilökohtaiset tekijät, kuten kunnianhimo. Kunnianhimo ajaakin yleensä työtekijöitä vastuullisimpiin tehtäviin. Erilaisten yksilöllisten luonteenpiirteiden on todettu myös aiemmissa tutkimuskissa vaikuttavan motivoitumiseen, mikä juuri tekee aiheen tutkimuksesta hyvin haastavaa (Ruohotie ja Honka 1999).

”Tämän hetkinen työmotivaatio nyt extrana, niin tulee puhtaasti palkasta, köyhä opiskeluelämää ja tarviin töitä ja tiedän myös sen, että työtilanne on nyt huono, niin motivoi myös se, että mä pystyn pitämään tän mun rahareikäni täällä ja tottakai sitä kautta se on mulle tärkee asia ja motivoi mua kyllä tekemään työt hyvin..”

”Mua motivoi kunnianhimo, sellanen tuloksen näkeminen motivoi, kehitys itelle tärkeissä asioissa”

”..no jos mietitään työelämää, niin siitä, et mä saan kiitosta siitä, et mun hyvä työ noteerataan ja siitä, et mul on hyvät etenemismahdollisuudet ja mun yks suurin arvoista on menestyä, tai siihen pyrkiä mun kaikis työpaikoissa ”

Kuten sanottu, vähemmän vastuullisissa asemissa olevien työntekijöiden keskuudessa mainittiin raha useammin motivaation lähteenä. Tällaisissa asemissa työskentelevät ovat usein niitä, jotka tekevät myyjän työtä väliaikaisesti esimerkiksi opintojen ohella. Näitä kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa myös siirtymätyöntekijöiksi (Esbjerg et al, 2010). Vaikka pääasiallinen motivaation lähde heille onkin usein taloudellinen, myös sosiaaliset tekijät, kuten verkostoituminen ovat heille erittäin tärkeitä. Yhteenkuuluvuuden ja työmotivaation sekä suoriutumisen positiivisen yhteys on osoitettu useissa tutkimuksissa (Van Knippenberg, 2000, Esbjerg et al, 2010) ja myös näiden haastattelujen perusteella ilmapiirin ja verkostoitumisen vaikutus korostui erityisesti. Lisäksi vastuun antaminen nostettiin esiin myös motivaatiota lisäävänä tekijänä

”Toki siis työelämässä raha motivoi kaikista eniten ja työilmapiiri.”

”Ihmiset motivoi eniten!”

Palautteen saaminen mainittiin myös useissa haastateltavien vastauksissa tärkeänä osana motivaation muodostusta. Palautteen antaminen on niin kutsuttua ei-aineellista palkitsemista. Palkitseminen kertoo työntekijälle, että hänen osaamistaan

ja työpanostaan arvostetaan, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota työssä. (Marocchio, 1998)

> *”No se et mä oon saanu myös vähän vastuutakin, et must tuntuu et muhun luotetaan, et se tekee mut aika motivoituneeks”*

> *”No hyväl tavalla motivaatioon on vaikuttanu se, et jos saa ihan suoraa palautetta ja kiitosta jostain, tottakai siis se on ihan selkee. ”*

> *”Itelle se on ainaki tärkee se tuloshakusuus, kun on tällä alalla, nii se on tosi tärkee ja sit tietysti aina positiivnen palaute, et jos tulee hyvä tulos, nii siit tulee hyvä fiilis jos saa feedbackiä takasin”*

Seuraavaksi siirrytään työtyytyväisyyteen ja sen määrittelyyn. Työtyytyväisyys on tärkeä termi puhuttaessa työmotivaatiosta, koska se on merkittävä työmotivaatiota selittävä osa-alue (Salmi, 2001). Haasteltavien keskuudessa työtyytyväisyyttä määriteltiinkin useimmiten yksinkertaisesti, niin, että se kertoo siitä kuinka tyytyväinen on työpaikkaansa.

> *”Työtyytyväisyys eli se miten tyytyväinen oon työhöni..”*

> *”Mä määrittelisin sen työtyytyväisyyden sillä, että, miten mielelläni mä aamulla lähden töihin tänne ja miten hyvällä tuulella mä oon kun mä tiedän, että mulla on työvuoro, miten mielläni mä otan niitä lisätyövuoroja ja miten mielellään mä käytän aikaani täällä. ”*

> *”Työtyytyväisyys eli tyytyväisyys työssään. Tietysti siihen aika olennaisena osana kuuluu työkaverit, se on aika iso osa. Meillä nyt tosin on se, et me ei olla silleen hirveen paljoo samaan aika töissä mut kyl se silti vaikuttaa. ”*

Työtyytyväisyyden taso vaikuttaa suoraan työmotivaation tasoon. Työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimuskirjallisuuden mukaan muun muassa esimiestyöskentely, yleinen työilmapiiri, tavoitteellisuus ja palkitseminen, eli pääasiassa juuri tässäkin tutkimuksessa motivaation syntyyn haastateltavien vastauksissa liitettävät tekijät. Nämä tekijät ovat näin ollen välillisesti, työtyytyväisyyden kautta, motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. (Jakosuo, 2005) Näistä tekijöistä esimiestyöskentely, ilmapiiri ja palkitseminen tulivat myös luetelluksi haastateltavilta, heiltä kysyttäessä työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita, vaikka pääasiassa lueteltiin arkisia käytännön asioita.

> *”No työtyytyväisyys on sitä, miten esimies kohtelee ja miten työkaverit kohtelee, miten ylipäätään esimiehen arvot tai yrityksen arvot, et niihin pystyy samaistumaan ja sit tietysti kaikki edut. Työtyytyväisyyteen tietysti vaikuttaa myös se, et onko taukoja, tai et sattuuks mua alaselkään, kun mä seison yheksän tuntii putkeen tai pääseks mä syömään tai ehinks mä syömään ja onks tääl hyvä ilma ja kaikki tollaset, mitkä täs työssä on tietysti vähän haastavat”*

> *”No siis se henkilökunnanvälinen ilmapiiri, sit tällanen niinku joustavuus, et on helppo aina sopia asioista..”*

Myös työnantajakuva ja brändistä pitäminen mainittiin, mikä tukee Jakosuonkin esittämään yhteyttä työtyytyväisyyden ja työnantajakuvan välillä (2005).

> *”..kaikki sosiaalinen kanssakäyminen työkavereiden kanssa, palkka, etenemismahdollisuus vaikuttaa mun mielest tosi paljon, ja se et tykkään brändistä.”*

> *”Työtyytyväisyys, mä ajattelisin sen niin et oonks mä tyytyväinen mun töihin, työnkuvaan, koko firmaan, niinku näin”*

”Työtyytyväisyyteen liittyy paljon sellaset jokapäiväiset asiat, että kun täällä paljon on, niin mukava tulla töihin ja olla töissä, se arki.”

5.6 Organisaatiotekijät

Seuraavaksi analysoidaan haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia organisaatiotekijöistä alaotsikoiden mukaisesti.

5.6.1 Esimiestyöskentely

Johtamisesta ja esimiestoiminnasta puhuttaessa, erityisesti lähimmän esimiehen toiminta korostuu sitoutumisen ja motivaation kannalta ja sillä on todettu selvä yhteys organisaation tehokkuuteen (Jakosuo, 2005). Myös haastateltavien vastauksista saa vahvistusta tähän tutkimustulokseen. Esimiestoiminnan kerrottiin olevan todella tärkeä osa sitoutuneisuuden ja motivaation kokemisessa.

”No itseasias joo esimies mulle korostuu erityisesti koska mä oon enemmän sellanen kehittäjätyyppi ku suorittajatyyppi ja mä koen että mul on jotain annettavaa sille esimiehelle, mä haluisin et se ottaa vastaan multa niitä ajatuksia. ”

Esimiestyöskentelystä puhuttaessa haastateltavien vastauksista tärkeiksi ja arvostettaviksi asioiksi nousi avoin ilmapiiri ja työntekijöiden kuunteleminen, huomioiminen ja luottamus. Sitoutumisen kannalta erittäin tärkeää on juuri työntekijän kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuudet, koska tämä lisää työntekijöiden itsevarmuutta työssään (Curtis ja Wright, 2001). Kiitosta annettiin yhteydenpidon helppoudesta. Toisaalta palautetta esimiehiltä toivotaan lisää, sitoutumisen ja motivaation lisäämiseksi Palaute on tärkeä ei-aineellinen palkitsemisenmuoto, jolla välitetään työntekijälle tietoa siitä, miten he ovat onnistuneet työssään ja toisaalta siitä, että heitä arvostetaan (Martocchio, 1998).

”Ainaki jos tota esimiehiä miettii, niin se on toiminu tosi hyvin, et on helppo puhuu ja saada yhteyttä et ei oo mitään kynnystä et jos on joku juttu mistä haluu sanoo.”

”No mun mielest esimiestyöskentely on aika lähellä meit myyjiä, et ei oo mitään sellasta kynnystä et voi ihan hyvin laittaa viestii tai soittaa. Ehkä mun mielestä vähän on niinku auktoriteetin puutetta. Et mä vähän kaipaisin sellasta et annetaan enemmän palautetta, niinku henkilökohtasta palautetta ja myös huonoo. Mä en oo esimerkikis ikinä saanu niinku huonoo ja ehkä kerran hyvää palautetta.”

”No tietenkin sit ihan palautteen antaminen, et palautetta kaipais, sekä huonoa, että hyvää..”

Palautteen lisäksi esimiestoiminnan johdonmukaisuutta ja selkeyttä toivotaan lisää haastateltavan henkilöstön keskuudessa. Epäjohdonmukaisuus koettiin motivaatiota ja sitoutumista alentavina tekijöinä. Joiltain osin koettiin jopa luottamuspulaa ja muutaman vastauksista kävi ilmi myös pelko siitä, että esimiesten toimesta työntekijän selän takana puhutaan toista, kuin mitä kasvokkain annetaan ymmärtää. Tämä tietenkin vaikuttaa negatiivisella tavalla sitoutumiseen ja motivaatioon. Se, miten luotettavana työntekijä kokee organisaation, jossa työskentelee, vaikuttaa selkeästi erityisesti sitoutumisen tasoon (Steers, 1977). Henkilöstön ajatukset esimiestyöskentelyn onnistumisesta ja kokemuksista poikkesivat hieman myymälöiden välillä, mikä vahvistaa osaltaan tietynlaisen johdonmukaisuuden lisäämisen tarvetta.

”..täs firmassa pitäis myös myymäläpäälliköt kouluttaa, ne pitäis kaikki kouluttaa samalla tavalla ja pykälien mukaan..et jokainen ei vaan sovella sitä ideaa mikä itsestä tuntuu hyvältä, vaan et ne oikeesti ensinnäki perustus, se ois mun mielestä esimiehienkin et turva, et niiden faktat ja samat toimintamallit, perustuis johonki, esimerkiks työehtosopimukseen.. ja mun mielestä se ois myös turva meille työntekijöille sillä tavalla, et me voidaan niinku luottaa siihen.. mul on välillä sellanen olo, että niinkun

esimies ja työnantaja ei välttämättä oo näissä työehtoasioissa esimerkiks samalla puolella kun itse, vaan tulee sellanen olo et yritetääks mua nyt niistää. Et tarvii aina pitäää puolensa ja se ei oo mun mielestä kiva asetelma."

"..mun mielestä siinä on aika suuri luottamus pula, et puheilla ja teolla ei aina oo sama merkitys. Ja oon monta kertaa saanu pettyä, kun tuntuu, et tulee tosi kakspuolista informaatiota, et yhtenä päivänä sanotaan yhtä ja toisena päivänä sanotaan ihan toista, et se luottamuksen puute on ehkä se suurin ongelma siinä esimiessuhteessa"

Extra -työntekijöiden keskuudessa erityisesti korostui tietynlainen epäjohdonmukaisuuden ja epäselvyyden kokeminen. Ei tarkalleen tiedetä, kehen tulee ottaa yhteyttä mihinkin asiaan liittyen, eikä ollut muodostunut selkeää kuvaa siitä, kuka työntekijän esimies oikeastaan on, koska myymälöitä on useita ja extra -työntekijät työskentelevät useissa eri myymälöissä, joissa kaikissa toimii omat myymäläpäälliköt.

"Mä en nyt tarkkaan tiedä kuka on mun esimes on.."

Esimiesten viestinnäntyylillä koetaan myös olevan merkittävä vaikutus. Se, miten asiat ilmaistaan, kertoo myös paljon siitä, kuinka työntekijä kokee häntä arvostettavan. Esimiesviestinnältä toivotaan hienovaraisuutta ja kannustavuutta lisää. Johtamistyylillä ja sen positiivisuudella ja kannustavuudella on selvä yhteys motivaation ja sitoutumisen tasoon (Porter & Miles 1974; Viitala 2004, Meyer & Allen, 1997, Guzley, 1992). Esiin tuotiin myös myymäläesimiehen puolelta ajatus siitä, että mahdollisuuksia esimiestyölle ei ehkä anneta kohdeorganisaatiossa optimaalisella tavalla.

".. välil on ehkä vähän jotain sellasia asioita et jotku asiat esimerkiks esitetään ehkä vähän silleen huonosti et sit välil tulee sellasii et miks toi nyt esitti ton asian tolleen.. et siinä vois vähän silleen välil miettii.."

”..no esimiestyölle ei ehkä anneta niin paljon mahollisuuksia kun mitä pitäis antaa, ei vaan yksinkertasesti oo aika olla läsnä, tai saa olla läsnä noiden kans sillä tavalla kun ehkä haluis mut ainaki ite yrittää tehdä parhaimpansa niillä resursseilla mitä on annettu.”

5.6.2 Viestintä

Viestinnän selkeyttä kaiken kaikkiaan arvostetaan suuresti myymälähenkilöstön keskuudessa ja sen osuutta sitoutumiseen ja motivaatioon oli ilmeistä. Sisäisen viestinnän vaikutus erityisesti sitoutumiseen on merkittävä, koska jos työntekijä ei tiedä, mitä organisaatiossa tapahtuu, on hänen vaikeampi sitoutua organisaatioon ja sen toimintamalleihin, tavoitteisiin ja arvoihin. Mitä selkeämpi kuva työntekijällä taas on organisaatiosta ja sen tapahtumista, sitä syvemmäksi sitoutumisen on mahdollista kehittyä (Varona, 1996) Viestinnän onnistumista arvioidessa vastaukset poikkesivat suurestikin toisistaan. Yleisesti ottaen vastuullisimmissa tehtävissä oleva henkilöstö kokee case -yrityksessä viestinnän onnistuneempana ja vastaavasti heikoimpana viestinnän onnistumisen kokevat ne, jotka tekevät vähiten vuoroja myymälöissä eli erityisesti extra -myyjät.

”Viestintä mun mielestä silleen kyl täällä toimii ihan hyvin ja varmaan koko ajan vähän paremminkin”

”No tiedonvälittämisessä on mun mielestä puutteita siltä näkökulmalta et varsinki,n ku oli extrana, niin ku tulee myymälään, niin ei oo mitään käsitystä mitä on niinku tapahtumassa et onks jotain alea.. et ois hyvä et ne ois aina jossain et mitä nyt on.. et sillon ainaki se oli vähän sellanen epäselvyys ja vähän kaikki myymälään liittyvä. ”

Kun työnkuva ja sen osa-alueet ovat epäselvästi tai ristiriitaisesti määriteltyjä, työntekijät eivät tarkalleen tiedä, mitä heiltä odotetaan, mikä laskee motivaatiota ja sitoutumista (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Tällaista epäselvyyttä näkyi työntekijöiden kokemuksissa. Myös tuotiin näkökulmaa esiin siitä, että tieto muualla organisaatiossa tapahtuvista asioista vaikuttaa myös asiakaspalvelun

laatuun. Myyjän on tärkeä pystyä edustamaan yritystä asiakkaalle ja olemaan tietoinen yrityksen asioista ja esimerkiksi yrityksen järjestämistä tapahtumista ja edustuksista. Jos myyjä on tietämätön asioista ja asiakas tietää enemmän, voi se viestiä asiakkaalle jopa välinpitämätöntä kuvaa henkilökunnasta.

> *"..mut viestintä, niin välillä on ollu petraamisen varaakin just sil tavalla, et kaikki työtekijät, esimerkiks, et kun tapahtuu, niin kaikki tietäis mitä tapahtuu ja missä tapahtuu, ettei joku asiakas.. kun tulee vaikka kysymään, et kun on nähnyt jotain jossain (tapahtumassa) voi olla, et on ollu sellasia tilanteita, et joku myyjä ei oo yhtään tiennyt mistä on kyse."*

> *"Esim tää hintainformaatio on mun mielestä aika tärkeetä, et jos ei paikoissa on eri hintoja, niin siihen ehkä kannttais kiinnittää huomiota.. "*

Haastateltavien joukosta useimmin esiintyvän mielipiteen mukaan viestinnässä on kehittämisen varaa. Selkeyttä ja johdonmukaisuutta viestinnässä arvostetaan, sekä yhdenmukaisia käytäntöjä kaikille. Kun työntekijät ovat kokeneet epäjohdonmukaisuutta säännöissä ja niiden noudattamisessa, se aiheuttaa turhautumista, joka taas laskee motivaation tasoa. Motivaation taso voi vaikuttaa edelleen asiakaspalveluun ja jopa asiakastyytyväisyyteen asti (Umashankar & Kulkarni 2002).

> *"Ja sitte no viestintä, jos puhutaan niinku tämmösest sisäisestä viestinnästä, nii on mun mielest hirveen tärkee, että se toimii puolin ja toisin se viestintä, niin työyhteisön sisällä asiosta, kun myös tiedotettavista asioista, niinku yrityksessä tapahtuvista muutoksista ja sitten ihan perus kamppanjat ja arki tääl myymälässä.. et jos joku toinen myyjä tekee eri sääntöjen mukaan, ku toinen, niin sit mä turhaudun heti ja mun motivaatio laskee..ja se on yks kehityskohde mun mielestä..mut se varmaan johtuu siitä kun on pieni tiimi ja kaikki tekee tosi paljon töitä yksin..ja sit yrittää parhaansa mut sit taas pienimmältä tuntuvat asiat jää välillä vähän.. "*

”Nyt ku näit liiikkeitä on paljon ja myymäläpäälliköitä on paljon niin tuntuu, että tulee eri viestiä eri paikoista, et se ei ehkä oo niin johdonmukasta ja sit on ehkä vähän vaikee välillä miettiä et mikä nyt on sitte oikeesti.. se ei ehkä oo ihan tarpeeks selkeetä ja johdonmukasta”

Yhdistävänä mielipiteenä useamman haastateltavan vastauksessa ilmenee, se, että viestinnän kehityksen suunta on ollut oikea ja kehitystä on tapahtunut, mikä on koettu positiivisena.

”No viestintä sais ehkä välillä olla vähän parempaa toimistolta myymälöihin päin, se on ollu huonompi mut se on parantunu siitä. Mä ehkä kaipaisin johdonmukasempaa aleaikataulutusta ja niinku olis esimerkiks sellanen markkinointikalenterin tyylinen alekalenteri ”

”viestinnästä..mmm.. jotkut asiat varsinkaan jossain vaiheessa ei.. ehkä nyt paremmin informaatio kulkee, mutta joskus ei aina kulkenu…”

”Mun mielestä viestintä toimii hyvin, et mehän ollaan jokapäivä niiden myyntien osalta yhteyksissä. Jossain vaiheissa tällasis infokirjeissä tuli vähän stoppi mut nyt se on alkanu rullaa taas.”

Myymälähenkilöstön välillä käytetään Whatsapp -mobiilisovellusta yhtenä viestinnänmuotona. Mielipiteet jakautuivat voimakkaasti sen onnistumisesta sisäisen viestinnän väylänä. Useiden mielestä se on helppo ja nopea tapa viestiä, mutta siihen liittyy tiettyjä haasteita ja henkilöstön puolesta nousi toive siitä, että siihen ei luotettaisi ainakaan ainoana tiedonjakoväylänä, koska tärkeä informaatio helposti hukkuu lukuisien viestien sekaan ja niitä on vaikea etsiä jälkikäteen. Epämuodollisempaakin viestintää, jota tätä kanavaa käyttämällä käydään myös paljon, pidetään kuitenkin todella tärkeänä. Juuri tämäntyyppinen epämuodollinen kanssakäyminen on omiaan yhteishengen muodostaja.

”Mun mielestä viestintä taas myyjille ja myyjien kesken toimii hyvin, koska meillä on watsapp-ryhmä ja se on ihan älyttömän hyvä juttu ja mä

oon ainaki kokenu sen niin, et kellään ei oo kynnystä kirjottaa sinne..Sinne kirjotetaan niinku tärkeetä juttuu ja välillä vähän vähemmän tärkeetä mut se on must hyvä et sitä keskustelua siellä on, eikä se et siellä on vaan tärkeetä.. et välillä voi olla vähän rennompiikin juttuja ”

”Minä extrana enhän mä oikein asioista tiedä, kun en oo kovin usein lukemassa tota työsähköpostia. Onhan se aina vähän silleen, et jos tulee pitkästä aikaa vaikka aamuvuoroon, niin pitää aina miettiä, että onkohan täällä nyt joku uus (alennusjärjestelmän nimi) tai jotain, mistä ei oo mitään hajua ja kaikki info on siirtyny tonne whatsappviesteilyyn, ja toi infovihkon käyttäminen on jäänyt mun mielestä tosi surkeeks, mä en usko et sitä käyttää enää kukaan.. Sit työvuorot jaetaan whatsapissa ja siellä kerrotaan asioista ja kaikki info hävii sinne tuhansien viestien joukkoon ja sit pitäis koko ajan kyttää sitä piipittävää juttua, niin mua suoraan sanottuna ärsyttää.. ja must tuntuu et myymäläpäällikön tehtävät on ulkoistettu siihen, et me täällä keskenään whatsappaillaan, että mitä täällä pitäis tehdä ja mitä maksaa mikäkin.. ”

Whatsapp -viestintää käytetään case -organisaatiossa tuurausta vaativien työvuorojen jakoväylänä. Tällöin jaossa olevat työvuorot päätyvät työntekijöille, jotka reagoivat nopeimmin viesteihin. Tätä pidetään osan mielestä epäoikeudenmukaisena tapana, koska kaikilla ei ole mahdollisuutta päivystää puhelimen äärellä mahdollisia vapautuvia vuoroja varten. Vuoroja kuitenkin halutaan tehdä, mikä on erittäin positiivinen merkki yritykselle myyjien työmotivaatiosta. Olisi kuitenkin tärkeää löytää sellaiset tavat viestiä ja jakaa työvuroja, jotka tyydyttäisivät kaikkia tai ainakin suurinta osaa henkilöstöstä. Tässä korostuu jälleen työntekijä kuuntelemisen merkitys.

”No siis tää vuorojenjakosysteemi.. mul ei oo nyt mitään konkreettista ideaa, miten sitä vois parantaa mut kun juttu on se, että jos on koulussa luennolla, tentissä tai jotain niin mun mielest on tosi epäreiluu, et ne joilla on mahollista pitää puhelinta kädessä koko ajan niin ne on, jotka saa ne vuorot, et vois olla joku systeemi esim, et jotenki tasasemmin jaetttais tai

sit tosiaan se et ne, jotka on joustanu eniten, niin niil ois jotenki etuoikeus niihin vuoroihin, en tiedä miten sen sais käytännös toimimaan mut joku systeemi tohon, koska ne vuorot menee tosiaan minuutissa.. kaikilla ei oo mahdollista pitää puhelinta esillä ja sillon kaikki vuorot menee ohi ja sitä rahaa kuitenkin tarvis"

5.6.3 Ilmapiiri

Positiivinen ilmapiiri työpaikalla, niin myyjien kesken kuin esimies-alaissuhteessakin, korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja merkitystä yritykselle, joka taas vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen (Guzley, 1992). Ilmapiirin merkitys nousi todella vahvasti esiin haastateltavien vastauksista. Kuten analyysin edetessä on tullut esiin, ilmapiiri mainittiin tärkeänä tekijänä, niin sitoutumisen, motivaation, kuin työtyytyväisyydenkin yhteydessä.

"Ilmapiiri on hyvä ja se vaikuttaa tositosi paljon"

Se, miten ilmapiiri koettiin, jakoa haastateltavat melko selkeästi. Eroja oli myymäläkohtaisesti mutta toisaalta myös aseman mukaan. Haastattelujen perusteella voisi sanoa, että ilmapiiri koetaan positiivisemmaksi vastuullisemmassa asemassa olevien kesken. Suurin osa haastateltavista kuitenkin kokivat ilmapiirissä ja yhteisöllisyyden tunteessa kohentumisen varaa ja kerrottiin negatiivisen ilmapiirinkin kokemuksista.

"Ilmapiiri on mun mielestä ihan hyvä just ku vertaa moneen muuhun paikkaan mut sit taas toisaalta se vois olla parempikin kun vertaa moneen muuhun paikkaan"

"Yleisesti mun mielestä hyvä, mut mä oon huomannu vähän sellasta negistelyy. Joskus mä oon kuullu vähän sellasta pahan puhumistakin.."

"..Siis ilmapiiri on ollu mun mielestä hyvä, tottakai ehkä välillä on ollu jotain.."

Yleisesti ottaen työntekijät toivovat enemmän aikaa työkavereiden kanssa, niin työvuorojen puolesta, kuin myös sen ulkopuolella. Suurta osaa haastateltavista painoi yhteisenajan puute ja se, että työkavereita ei välttämättä ole edes tavannut. Tällöin yhteisöllisyyden tunne jää luonnollisesti vajavaiseksi. Sidettä työyhteisön välille ei voi kunnolla muodostua ilman varsinaista sosiaalista kanssakäymistä. Sosiaalinen kanssakäyminen luo yhteenkuuluvuudentunnetta, jonka taas on tutkimuksissa todettu olevan voimakkaassa positiivisessa yhteydessä työmotivaation kanssa (Esbjerg ym. 2010, Van Knippenberg 2000).

> *”Mun työtyytyväisyys on aika vaihteleva, et se riippuu tosi paljon.. Mut mä en niinku koe, että täällä on sellasta, tai varmasti muiden osalta on, mut mä en koe sillä tavalla sellasta yhteisöllisyyden tunnetta täl hetkellä tän porukan kanssa, koska varmasti senkin takia, et tätä työtä tehdään aika pitkälti yksin ..mäki jos mä oon iltavuorossa, niin heitän läpyt jonkun ihmisen kanssa jonka mä nään ekaa kertaa ja sit mä jään tänne yksin, nii se ehkä määrittelee täl hetkellä mun työtyytyväisyyttä”*

> *”Työkavereista vois sen verran sanoo, et on aika sekavaa ja tuntuu vähän tyhmältä, kun mä en tiedä naamaa suurin piirtein puolilta työntekijöstä, kun tääl vaihtuu porukka niin usein, niin tuntuu, ettei oo niinku mitään hajuu ketkä sun työkaverit oikein on..”*

Työvuorojen osalta yhteisen ajan vähäisyyttä ajateltiin myös yrityksen näkökulmasta ja se ymmärrettiin taloudellisista syistä, mikä kertoo osaltaan organisaatioon sitoutumisesta, koska ajatellaan yrityksen etua. Kuten haastateltavienkin vastauksista tuotiin myös esille, positiivinen työilmapiiri kuitenkin korreloi useissa tutkimuksissa positiivisesti myös yrityksen tuloksen kanssa. Todellista säästöä on siis vaikea arvioida, sillä vastaavasti negatiivisena koettu työilmapiiri sen sijaan useasti laskee työmotivaation tasoa ja se, että työkavereita ei nähdä, tuntuu vaikuttaneen heikentävästi ilmapiiriin. Ilmapiiri on olennainen osa motivaation muodostusta ja esimerkiksi Van Knippenberg, 2000, sekä Peltonen ja Ruohotie, 1989 ovat

tutkimuksissaan löytäneet työmotivaation yhtenä tärkeimpänä yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä.

> *”..se esimerkiks vaikuttaa, et koskaan ei nää ketään, varmaan yks suurin syy ja mä uskon et se rassaa lähes kaikkia tässä firmassa, et meil ei oo sellasta työyhteisöö samal tavalla, kun on monessa muussa paikassa ja joo mä ymmärrän bisneksen kannalta, et täytyy pitää tunnit minimissä ja jos tää ois mun firma niin mäkin varmaan pitäisin, mut sit taas on niin paljon tutkimuksii siitä, että miten suuri vaikutus työyhteisöllä ja sillä sosiaalisella kanssakäymisellä on, se seki vaikuttaa suoraan siihen tulokseen, et se ei ehkä oo ihan niin mustavalkosta”*

5.6.4 Säännöt, rajoitteet, valvonta

Säännöt ja niiden yhdenmukaisuus koettiin tärkeiksi tekijöiksi. Toive siitä, että kaikille on selvää, miten toimitaan ja että kaikki toimivat yhteisten normien ja ohjeiden mukaisesti, korostui haasteltavien vastauksista. Selkeästi määritelty työnkuva on positiivisessa yhteydessä sitoutumisen kokemisen kanssa ja epämääräisesti määritelty työnkuva vastaavasti negatiivisessa yhteydessä, kuten jo viestinnän merkityksen käsittelyssä tuotiin esille (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Ohjeistuksen ollessa selkeitä, työntekijät voivat paremmin keskittyä itse työntekoon, oikeiden toimintamallien selvittelyn sijaan, mikä lisää motivaatiota. Toisaalta tämä liittyy myös oikeudenmukaisuuden kokemiseen, minkä myös aineiston perusteella voidaan sanoa olevan merkittävä sitoutumisen ja motivaation lisääjä. Tämä vahvistaa aiempia tutkimuksia oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden vaikutuksesta työmotivaation tasoon (Martocchio, 1998, Hakonen et al. 2005). Luottamus organisaatioon ja sen sääntöihin ja on myös tärkeä osa sitoutumisen muodostuksessa (Steers, 1977).

> *”Sillon, kun niitä on (rajoitteet ja säännöt) sopivassa määrin, niin ne mun mielestä on ihan paikallaan, koska sillon ne selkeyttää, et on selkeet pelisäännöt kaikille, et se ehkä tasapäistää sitä työyhteisöä myös liikkeiden välillä.”*

”No mun mielest on hyvä et niitä on eli sääntöjä, rajoitteita, tavotteita, tietää miten pitää toimia. Jos niit ei ois, niin mä en tietäis, ja ois vähän hukassa ja ehkä sillon alkuun olikin, kun ei ollu mitään tarkkoi sääntöjä ja näin, niin sit oli vähän sillain, et onks tää nyt oikein vai eiks tää oo.. et nyt niit on enemmän tullu ja se on hyvä, koska sillon sä oot ite varmempi, et mitä sä teet”

”..avoimuus on ollu hyvä, mut sit ehkä myös välil on ollu sellasiikin tilanteita, että ei oo oikeen tienny tarkkaan, et mitä odotetaan tai sillain. Mut et tosi silleen vaihtelevasti, et välil on ollu vähän sillain oman onnensa nojassa..Välil on ollu sellanen olo, et vitsi, että jonkun muun pitäis ehkä niinku neuvoo siinä, et tee näin, koska myyjän tehtävä on perjaattees myydä eikä sellanen pohtiminen et mitä tän ja tän nyt kanssa tehdään. Tottakai pitää olla oma-aloitteisuutte mutta ehkä välillä sellanen ohjeistus vois olla tarkempaa, selkeempää ja konkreettisempaa.”

Kognitiivisen avainteorian mukaan motivaatio perustuu kompetenssin ja autonomian tarpeiden tyydyttämiseen. Kontrollin lisääntyminen vähentää tätä autonomian eli itsemääräämisen tunnetta ja saattaa sitä kautta vähentää motivaatiota (Deci, Ryan & Koestner 1999). Tämä näkyi osittain haastateltavien vastauksissa koskien rajoitteita ja valvontaa. Haastateltavat kertoivat valvonnan tuntuvan joskus epäluottamuksen osoittamiselta, syyttelyltä tai epäilyltä.

”ja rajotuksista..mä ymmärrän, et on sääntöjä mutta pikkusäännöt, vaikka et älä syö purkkaa työpaikalla on mun mielestä ihan naurettavia ja ne ei millään tavalla motivoi mua vaan mul tulee sellanen olo et meitä yritetään kontrolloida ihan liikaa..et jos tänne on otettu ammattitaitosia ihmisiä niin ne osaa palvella purkka suussakin.”

”Mä oon aina ajatellu sillä tavalla, et parhaat tulokset saadaan myymälöissä just sillä työtyytyväisyydellä, et jengi on sitoutunu ja motivoitunu ja mun mielestä se ei tuu rajotusten ja niinkun kyttäämisen

kautta vaan mun mielestä se tulee sitä kautta et jengi puhaltaa yhteen hiileen ja haluaa kaikki tehä töitä firman eduks ja ne ne näkee et firman etu on hei myös mun etu.. et mun mielestä se tulee sitä kautta enemmän, ku sitä kautta että varoo, et jos sä et moikkaa kaikille asiakkaille, niin sä oot mysterishopping jossain palautekeskustelussa.. mä en usko et se ruokkii sellasta positiivista sitoutumista tähän työhön"

Toisaalta tietyt hallintaan ja valvontaa liittyvät toimenpiteet, kuten esimerkiksi case – organisaatiossa toteutetut Mystery shopping -tutkimuskäynnit myymälöissä, ovat olleet hyvin motivoivia suurimman osa haastateltavista mielestä. Mystery shopping -asiakkaat ovat testiasiakkaita, jotka samalla mittaavat asiakaspalvelun onnistumista erilaisten kysymysten ja tilanteiden kautta. He ovat siis samalla osa asiakaspalvelu- ja ostoprosessia, että tilanteen arvioijia. (Taloustutkimus, 2015) Kierroksen eli työntekijöiden ja asiakaslupauksen täyttämisen onnistumisen tulokset luovutetaan lopulta yritykselle, jolloin yrityksellä on näin ollen mahdollista nähdä, miten myymälöissä ollaan niin yleisellä tasolla, kuin henkilötasollakin onnistuttu.

"Mun mielestä se on hyvä juttu, motivoi ihan älyttömästi , todella paljon.

"No siis kyl mä ainaki huomaan, että mä keskityn enemmän siihen mitä mä teen ja mietin enemmän miten mä myyn ja just jos miettii jostain mystery shoppingeja"

Osan haastateltavista suhtautuminen rajoitteisiin ja valvontaan on neutraalimpi tai hieman ristiriitainen. Moni koki, että valvonta ja rajoitteet ovat tiettyyn pisteeseen asti hyvästä. Tuotiin esiin kuitenkin se, että valvonnan mennessä liiallisuuksiin, työntekijällä saattaa tulla tunne, että häneen ei luoteta, vaan epäillään tai syytetään jostain.

"Mä ymmärrän, et se on tottakai tärkee niinkun seuratakin, et mä en oo ainakaan kokenut tätä mitenkään negatiivisesti ja toivon, et se pysyykin sellasena positiivisena, ettei mee sellaseks kyttäämiseks, miten tiiän, et jossain muissa yrityksissä voi olla, koska se on sit taas sellanen, joka

vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin ja sitte taas siihen motivoituneisuuteen. ”

”No sekä negatiivisesti, että positiivisesti. Yleensä siin ehkä aluks tulee sellanen, et syytettäis jostain vaikkei oo mitään tehny ja tietää sen, mut sitte monet tommoset tavoteet, niin tulee enemmän sellanen et hitto nyt mä teen tän!.”

5.6.5 Muutokset, konfliktit

Organisaatiossa suurimmat muutokset ovat olleet kehityksellisiä muutoksia eli lähinnä kasvua ja olemassa olevan mallin kehitystä, jonka takia monet haastateltavista eivät kokeneet muutoksia juuri tapahtuneen. Toisaalta organisaatiossa on tapahtunut samalla myös vähitellen siirtymämuutosta, jossa on siirrytty kasvavan liiketoiminnan ja uusien myymälöiden avaamisen vuoksi kohti uudenlaista toimintamallia. Kasvava liiketoiminta ja myymälä- ja henkilömäärä vaatii välttämättä hieman erilaita johtamista ja otetta kuin pienempi yhden myymälän maahantuontiyritys (Ackerman, 1997). Toiset varmaan juuri tästä syystä kokivat muutoksia tapahtuneen paljonkin. Erot vastauksissa näkyy oikeastaan sen mukaan, kuinka pitkään organisaatiossa on työskennellyt. Pidempään työskennelleiden kohdalla muutoksia koettiin olleen enemmän, kuin uudempien työntekijöiden kohdalla, mikä lienee luonnollista. Joidenkin mielestä kasvamisen tuoman muutoksen myötä toiminta on mennyt hieman sekavammaksi.

”Mun aikana on tapahtunu paljon muutoksia…”

”..Sen jälkeen on tullut vähän palapeliä, et ei oo enää sellasta (caseyritys) -työntekijät henkeä vaan tääl on tällasia pikkuliikkeitä ja näiden johtaminen…. Täs on ollu vähän kaikennäköstä säätöä ja sählinkiä..”

Muutosviestinnän onnistumisesta ollaan myös useaa mieltä haasteltavien joukossa. Osa haastateltavista kertoi muutoksista viestittävän heti ja muutosviestinnän näin ollen toimivan hyvin, toiset taas kokivat että muutokset tapahtuvat ikään kuin pinnan alla, eikä niiden etenemisestä avoimesti viestitä. Tässä korostuu jälleen organisaation ja työntekijän välisen luottamuksen merkitys sitoutumisen muodostajana (Steers, 1977).

> *”No hoidettu (muutokset) vähän pinnan alla, et yhtäkkii tulee silleen, et aa joo, et tää on nyt muuttunu ja toi onki nyt tuolla töissä ja mitä niinku hakuja ei oo ollu, et ne tehään vähän niinku hyshys hommina..”*

> *”No muutoksista..ei mun mielestä pahemmin niistä kerrota..kaikki tieto tulee tosi viime tingassa, et ei niistä ainakaan kauheesti etukäteen kerrota..”*

> *”..kyl mä koen, et kaikista viestitään heti, kun se on mahollista..”*

Jonkin verran organisaatiossa pitkään olleissa työntekijöissä on huomattavissa muutosvastarinnaksi kutsuttua, ikään kuin vanhasta kiinnipitämistä, jolloin uutta toimintatapaa saatetaan hieman vieroksua. Kun myymälöitä on avattu uusia, se on haastanut organisaatiota myös muuttamaan toimintatapojaan. Vanhemmille työntekijöille vertauskohtana on ollut yhden myymälän tilanne, jolloin toiminta on ollut vapaampaa ja joustavampaa. Muutosvasarinta on täysin normaalia ja kuuluu lähes väistämättä jokaiseen muutokseen. Onnistuneella muutosviestinnällä ja työtekijöiden kuuntelulla tällaiset ajatukset ja reaktion jäävät kuitenkin usein väliaikaiseksi. (Jokinen, 2003; Luomala, 2008)

> *”Ennen tää oli maailman paras työpaikka.. Nyt tää on menny epämääräseks ja epäjohdonmukaseks, mä en oikeen enää tiiä, et kenen puolella mä oon, kuka on mun puolella, kenen kans mä teen täs töitä, kenen eduks mä täs teen töitä…Tää ei oo enää sellasta kivaa yhdessä tekemistä”*

Työilmapiiriin osaltaan vaikuttavaa tietenkin myös mahdolliset työyhteisössä esiintyvät konfliktit ja etenkin esimiehen kyky puuttua ja korjata tällaisia tilanteita. Konflikteilla hyvin hoidettuna voi olla myös positiivisia seuraamuksia, oppimisen kautta, mutta muutoin ne yleensä hankaloittavat työntekijöiden välisiä suhteita. (Haikonen, 1999, Järvinen, 1999) Haastavien vastauksista kävi ilmi, että osa konflikteiksi koetuista tilanteista ovat jättäneet jälkensä, osa positiiviset ja osa negatiiviset. Konfliktien vaikutus työilmapiiriin on siis ilmeinen. Tässä nousee tärkeäksi juuri esimiehen rooli ja suhtautuminen tilanteisiin, konflikteja toivotaan hoidettavan rakentavalla ja työtekijää huomioilla tavalla, defensiivisen tyylin sijaan, jonka vaikutus tutkimustenkin mukaan on negatiivinen. Olennaista on myös, että esimies osaa puuttua tilanteisiin varhaisessa vaiheessa, jolloin tilanteet eivät pääse kärjistymään liian suuriksi, jollin niiden käsitteleminenkin on haastavampaa. (Syvänen, 2013; Kuittinen, 2001)

> *”Mun mielestä, ku on niin pieni yritys niin tollaset ongelmatilanteet hoidetaan aika hyvin tai mulle on ainaki jäänyt sellanen positiivinen fiilis ja että pystyy vaivaaviin asioihin tarttumaan”*

> *”Yks irtisanoutuminen sillon vaikutti ehkä vähän ilmapiiriin ja sit ku se meni niin säädöks ja näin poispäin.. et juoruiltiin vähän toisissa myymälöissä.. et ehkä se vähän huonons sit ilmapiiri mut aistisin, et se on nyt niinku parantunu.. Avoimuutta, sillon ei tuu niit konflikteja”*

> *”On ollu konflikteja ja on hoidettu vaihtelevalla menestyksellä, paljon ollu työntekijästä itsestä kiinni miten ne ratkaistaan.. Mut jos osaa pyytää nätisti, niin saattaa olla, että onnistuu, mutta vaihtelevalla menestyksellä. Niitä on ollut mutta niistä on aina päästy yli kyllä mutta on vaikuttanut ja tietysti jättäny jälkensä.. ”*

5.6.6 Palkitseminen

Palkitseminen on, niin tämän aineiston kuin aikaisempienkin tutkimusten perusteella tärkeä osa motivaation ja sitoutumisen syntymistä ja ylläpitämistä. Palkitseminen välittää työntekijälle, että hänen työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan. Työntekijän ja työnantajan välille työsuhteen myötä muodostunut psykologinen sopimus perustuu molemmin puoliseen kiinnostavuuteen. Työnantajalta odotetaan toimeentulontukemista, arvostusta ja palkitsemista, ja työnantaja saa vaihdossa työhönsä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. (Stiles et al. 1997)

Palkitsemiseen kuuluu niin aineelliset kuin ei-aineellisetkin palkitsemistavat, joista molempia tarvitaan (Marocchio, 1998) Case – organisaatiossa on aineellisista palkitsemistavoista käytössä esimerkiksi erilaiset myyntikilpailut. Haastateltavat kertovat kokevansa case -organisaation käyttämät myyntikilpailut erittäin motivoiviksi. Tällöin kannustimena toimiva palkinto motivoi työskentelemään kovemmin kohti annettuna tavoitteita.

> *”Mua ne ainaki motivoi ja mä huomaan, et mä mietin niitä paljon ja mun mielestä on tosi positiivista, että meillä on niitä käytössä. ”*

> *”No mun mielest ne on ollu tosi hyvät ja varsinki sillon, ku alotti niin jos oliki vaik ollu jossain oman myymälän paras, niin siit tuli sellanen onnistuminen tai sellanen. Tai sit jos muut myyjät sanoo, kommentoi, et toi oli tosi hyvä, tai et kiva, ku sä teit tolleen, niin siitäki tulee kyl tosi hyvä fiilis.”*

> *”No kilpailut motivoi jos ne on oikeudenmukaisia ja tasapuolisia ja hyvin suhteutettu, tai silleen hyvin järjestetty, kaikil on yhteneväiset mahdollisuudet voittaa, niin sillon ne on kivoja ja ne on tosi motivoivia”*

Oikeudenmukaisuuden kokeminen liittyy olennaisesti palkkiojärjestelmien toimivuuteen ja tämä kävi selkeästi ilmi haastateltavien vastauksista. Oikeudenmukaisuus korostui suurimman osan vastauksissa. Oikeudenmukaisuus

liittyy sekä itse palkkion jaon oikeudenmukaisuuteen, että jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan työntekijän tuntemusta siitä, että palkkio vastaa hänen työpanostaan (Hakonen et al. 2005).

Jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuudella sijaan tarkoitetaan itse palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuuden kokemista. Työntekijöille on tärkeää, että palkitseminen on puolueetonta, johdonmukaista ja eettistä. Palkitsemiseen vaikuttavan tiedon on perustuttava mahdollisimman uuteen ja paikkansa pitävän tiedon käyttöön. Palkitsemiskäytäntöjen on myös edustettava kaikkien organisaation jäsenten näkemyksiä ja mahdolliset prosessiin liittyvät virheet on oltava oikaistavissa. (Leventhal 1980) Erityisesti juuri tämä jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kokemisen tärkeys näkyi haastateltavista puhuttaessa yrityksessä käytössä olleista myyntikilpailuista. Joissain tapauksessa motivaatio oli jopa heikentynyt, kun epäoikeudenmukaisuutta koettiin eli myyntikilpailun motivointi tarkoitus ei tällöin ole täysin onnistunut. Monet kokivat myyntikilpailujen voiton mahdollisuudet eriarvoisiksi. Paljon tunteja myymälässä työskentelevien koettiin paremmat mahdollisuudet voittaa.

> *”Siis kyllä myyntikilpailut motivoi hyvin, mut mun mielestä niissäkin on aika usein puutetta, et mä en tiedä et kuinka reilua se on, että on sama myyntikisa henkilölle, joka on töissä viis tuntia viikossa ja henkilöllä joka on täyspäiväsesti töissä. Mun mielestä se ois ehkä parempi jos esimerkiks myymäläpäälliköillä ois keskeinen myyntikisa ja sit lopuilla eri.. et se ois sit paljon tasasempaa”*

> *”Varmasti haetaan hyvää asiaa.. mut siin on tullu mukana sellasia ristiriitoja ja vähän epäjohdonmukasuutta. Ne ei oo aina ihan hirveen hyvin suunniteltuja ollu..”*

Yhteistenpalkintojen, esimerkiksi myymälän kesken yhteisten illallisten järjestäminen koettiin erittäin positiiviseksi, motivoivaksi ja työilmapiiriä parantavaksi asiaksi ja näistä koettiin kiitollisuutta. Yhteisten illanviettojen tai muiden epämuodollisten

tilaisuuksien merkitys verkostoitumisen edistäjä ja yhteisilmapiirin työmotivaation luojana ovat olennaisen tärkeitä- (Esbjerg ym. 2010,Van Knippenberg, 2000).

> *”No mun mielestä tääl on kyl keksitty tosi hyvät keinot siihen palkitsemiseen, että on myös niitä yhteisiä, että sitten myös niitä henkilökohtaisia. Kyl ne toimii mun mielestä oikein hyvin ja toi on kiva et lähetään sit yhdessä tekee jotain. Se on tosi iso plussa täällä! Koska siin on onneks sit mahollisuus nähä, kun tää yhteinen aika on aika vähäistä”*

Monet haastateltavat kertoivat palautteenannon olevan kuitenkin se motivoivampi asia esimerkiksi myyntikilpailuihin verrattuna, jossa motivoidaan taloudellisin kannustein, vaikka vastakkaisiakin näkemyksiä oli. Myyntikilpailuissa koettiin onnistumisen tunne tärkeämmäksi, kuin itse kilpailusta saatava palkinto. Palaute on yksi ei-aineellinen palkitsemisen muoto (Martochhio, 1998).

> *”Mut ehkä se tärkein on se palaute, et emmä siin myyntikilpailussakaan mieti sitä, et onks siel se lahjakortti vaan enemmän se on kuitenkin se onnistuminen.”*

> *”Mä itseasiassa haluisin paljon mielummin palautetta ja et se vois tulla ihan sähköposti toimistolta. Vaikka et ”Hei jatka samaan malliin”. Se motivois mua tosi paljon, et se ois niinku henkilökohtasta, kun se, et tulee joku pitkä sähköposti jos on niinku tuhat eri nimee. Mua se ainakin motivois enemmän sen tyyppinen.”*

> *”No tottakai raha motivoi..ketä nyt ei? Mut kyl esimerkiks jos joku kehuu, et vitsi sä teit ton hyvin, niin kyl se motivoi kans.”*

Palautetta toivotaan lisää työntekijöiden keskuudesta, sekä hyvää, että huonoa. Hyvää silloin, kun se on aiheellista, koska aiheeton kiittävä palaute voidaan kokea myös negatiivisena, rakentava palaute sen sijaan koetaan usein loppujen lopuksi positiivisena. Palaute kertoo työntekijälle, että hänestä ja hänen tekemisistään välitetään (Stiles et al. 97) Vastauksista huomaa myös, että kaikki toiminta voidaan

tulkita palautteeksi. Sen lisäksi, että sanomiset ja tekemiset ovat palautetta, myös sanomatta jättämiset ja tekemättä jättämiset ovat palautetta. Palautetta ovat myös työnantajan eleet, ilmeet ja muu käytös. Toisen kuunteleminen tai keskeyttäminen ja äänensävy, siinä missä puheeseen tai tekoihin reagointi tai välinpitämättömyys ovat palautetta. Silloin, kun palautetta ei saa suoraan ja selkeästi, työntekijät voivat yrittää tulkita sitä epäsuoraan rivien välistä, mikä ei välttämättä johda toivottuihin tai tarkoitettuihin tuloksiin. (Etera, 2015)

> *”Se vaikuttaa hyvin. Mut täs tulee nyt vähän silleen, et esim ku oli ne mystery shopperit ja kun oli menny tosi hyvin et ei tullu mitään palautetta. Et ku on paiskittu ja paiskittu ja paiskitty, niin siit ei tullu mitään, ei mitään palautetta, et ois ehkä vähän kaivannu.”*

5.7 Työhön liittyvät tekijät

Tässä osuudessa haastateltavat kertoivat ajatuksiaan itse työhön ja työtehtäviin liittyvissä asioissa.

5.7.1 Työtehtävät ja työympäristö

Motivaatiotekijöitä ovat muun muassa mielenkiintoiset työtehtävät, vastuullisuus, itsenäisyys tehtävien suorittamisessa, ammatillinen kasvu ja kehitys sekä saavutukset ja työstä saatava tunnustus. Nämä tekijät tyydyttävät ihmisen itsensä toteuttamisen tarvetta. (Herzberg et al., 1959) Yksitoikkoiset työtehtävät sen sijaan voivat johtaa negatiivisiin asenteisiin ja näin olleen madaltuneeseen työmotivaatioon ja heikompaan suoriutumiseen (Viitala, 2004). Nämä seikat näkyivät hyvin henkilöstön vastauksista. Suuri osa työntekijöistä kertoi tylsyyden vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys taas on suoraan yhteydessä motivaation tasoon (Jakosu0, 2002).

”Negatiivisesti varmaan työtyytyväisyyteen ehkä just sellaset hetket, ku ei vaan oo niinku mitään, et tulee sellanen vähän turhautunut olo, ettei oo oikein mitä mitä vois tehdä”

”No siis öö aika tylsää, tai siis ..tylsää.. Sillon ku on paljon asiakkaita, niin mul on tosi hauskaa ja aika menee nopeesti, mut eniten päivästä menee siihen, et mä seison. Mä voin seistä kuus tuntii, eikä tuu yhtään asiakasta, et onhan se tosi tylsää. Ja sit esim, et jos sä oot jo järjestelly kaiken ja laittanu kaikki koottain, et siihen menee ehkä tunti, niin sen jälkeen sun on pakko vähän selailla nettii, koska sähän tuut hulluks jos sä vaan seisot paikallaan neljä tuntii.”

Työntekijän luontainen mielenkiinto tekemäänsä työtä ja työtehtäviä kohtaan vaikuttaa siihen, miten hän motivoituu erilaisten motivointikeinojen vaikutuksesta. Jos työ vastaa jo muutenkin omia kiinnostuksen kohteita ja on työntekijälle mielekkäältä tehdä, motivointikeinot vaikuttavat varmemmin työntekijään positiivisesti, jolloin hän ponnistelee parempien tulosten aikaansaamiseksi. (Viitala 2004, Salmi 2001, Hezberg et al. 1959) Tämä näkyi vastauksista. Moni kertoi, että kiinnostus tuotteita, ja brändiä kohtaan lisäsi motivaatiota ja näin ollen myös motivoituu paremmin erilaisista kannusteista käsin, vaikka sisäiset palkkiot luovatkin sen pysyvämmän motivaation lähteen (Ruohotie, 1998). Myös se, että välillä irtaantuu työympäristöstä, kerrottiin vaikuttavan motivaatioon. Uudet tuotteet ja mallistot virkistyttävät myös aineiston mukaan motivaatiota.

”Kun mä tuun töihin, nii mä tuun kyl yleensä ihan hyvin mielin ja mä tykkään tästä työstä ja työtehtävistä, et tää mun työ on musta kiva työpaikka”

”Oon mielestäni sitoutunut, tietysti aina lomien jälkeen on hyvä fiilis ja näin, et se vaikuttaa. Aivot narikkaan välillä, niin se vaikuttaa tosi paljon. Ja uus mallisto ja kaikki tällanen, et sul tulee uutta myytävää, niin kyl se vaan vaikuttaa niin paljon.”

Mikäli taas työntekijä ei pidä tekemäänsä työtä mielekkäänä, on myös todennäköisempää, että mielenkiinnon puute johtaa negatiivisiin asenteisiin ja sitä kautta myös haluttomuuteen ponnistella parempien suoritusten eteen, motivointiyrityksistä huolimatta. (Viitala 2004, Salmi 2001, Hezberg et al. 1959) Tästäkin näkyi viitteistä eräästä vastauksesta, jossa työn kehitysmahdollisuudet koettiin vähäiseksi, mikä aiheuttaa tylsistymistä.

> *”Tää ei oo mitenkään silleen kauheen kehittävää työtä.. kylhän sitä paranee tietysti asiakaspalvelussa ja myyntitilateissa mut niit on niin harvoin, niin se jää vähän tylsäks.”*

5.7.2 Työajat ja työvuorot

Työaikoihin haastateltavat tuntuivat olevan melko tyytyväisiä, ovathan he sitoutuneet vuorotyöhön. Työhön sisältyy niin aamu-, ilta-, kuin viikonloppuvuorojakin. Työntekijät tuntuivat pitävän työaikojen tuomasta vaihtelevuudesta, viikonloppuvuorojen ollessa vilkkaampia työpäiviä, arkivuorojen taas hieman rauhallisempia. Vuorotyö on myös ihanteellinen opiskelijoille, jolloin työt voi sovittaa hyvin yhteen opiskelujen kanssa.

Työajoista suurin harmitus lähes kaikkien haastateltavien kohdalla oli yhteisen ajan puute. Kuten jo useaan otteeseen analyysin edetessä, on noussut esille, ilmapiiri ja mukavat työkaverit ovat erittäin tärkeä osa henkilöstön motivaatio- ja sitoutumiskokemusta. Se, että työkavereita ei kerkeä näkemään tai, että välttämättä osaa työkavereista ei ole edes tavattu, näyttää vaikuttaneen positiivisen ilmapiirin kokemiseen.

> *”..sit se oisan se kiva, et oi sees vähän enemmän töitä yhtä aikaa jonkun kaa, se ois niinku kivempi muutenki, enkä mä usko myöskään, et se ois rahallisesti firmalta niin paljon pois kun se, et aamuvuoroilainen lähtee samaan aikaan kun iltavuorolainen tulee..et kerkeis paremmin vaik roskii viedä ja ylipäätään hetken olla siinä yhessä.. ja tientenkään ei voi etukäteen tietää et miten kiireinen päivä tulee, et silleenhän se on vaikeempi juttu ”*

5.7.3 Vastuu, haasteet ja tavoitteet

Työnkuvan vastuullisuus ja haasteellisuus näyttää aineistoin perusteella vaikuttavan on sitoutumisen tasoon ja tämän on todennut myös muun muassa Glisson ja Durick tutkimuksissaan (1988). Suurin osa haastateltavista kertoi kaipaavansa lisää haasteita ja vastuualueita tekemisiinsä. Tämä korostui erityisesti myymälässä paljon työskentelevien keskuudessa.

> *”No mun sitoutumisen taso on varmaan sillalail hyvä, siihen nyt vaikuttaa se että tää on ihan hyvä työpaikka verrattuna moneen muuhun, tääl kohdellaan työntekijöitä hyvin, työntekijät saa paljon vaikuttaa asioihin, niinku jos mä vertaan moneen muuhun paikkaan mis mä oon ollu töissä, mut se et minkä takia se ei ehkä oo ihan täydellistä, niin on se, et sitoutumiseen vaaditaan kumminkin myös haastetta ja sitä nyt ehkä täällä ei anneta tarpeeks ainakaan tän tason työtehtävissä ”*

Kaikki vähemmän myymälässä työskentelevät, esimerkiksi opiskelija taas eivät samassa määrin korostaneet vastuuta tai haasteita, koska viettävät myymälässä vähemmän aikaa.

> *”mm..noon..ei mulla oo sinäänsä mitään valittamista, kuitenkin kun tekee niin vähän viikossa töitä ehkä jos tekis enemmän tunteja niin varmaan sitten ehkä tulis sellanen et kaipais vähän enemmän vastuuta mut tällä hetkellä en kaipaa enempää vastuuta, ettei tuu liikaa stressiä itselle..Ja on se kiva, et saa kuitenki tehdä kaikkee (esillepanoja..)”*

Tavoitteiden asettaminen koettiin haastateltavien keskuudessa motivoivaksi tekijäksi, varsinkin kun tavoitteeseen pääsemisestä palkitaan. Tavoitteiden toivottiin olevan realistisia, koska jos tavoite tuntuu liian kaukaiselta, motivaatio saattaa näin ollen

jopa laskea. Monet kokivat case -organisaation tavoitteet turhan kaukaisiksi, jolloin motivaatio saattaa kääntyä, mutta vastakkainenkin näkemys esitettiin.

> *”Tavotteet on täällä mun mielestä hyvinkin realistiset loppujenlopuks, varsinkin just ku vertaa moneen muuhun paikkaan.. Tottakai se, kun täällä palkitaan kuitenkin aika hyvin, niin tottakai sitä haluu päästä siihen tavotteeseen ”*

> *”No ne tavotteet ei silleen motivoi ku ne on niin kaukana, et jos joka päivä tavote on 800 suurempi ku se myynti. Niin se tuntuu niin kaukaselta et ehkä se motivaatio vähän laskee”*

5.8 Miten työntekijät toivoisivat, että heitä motivoitaisiin / sitoutettaisiin?

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, että miten toivoisit, että sinua sitoutettaisiin ja motivoitaisiin? Työntekijöitä kehotettiin myös tässä kohdassa antamaan palautetta organisaatiolle siitä, mitkä asiat ovat toimineen hyvin ja vaikuttaneet positiivisesti ja mitkä taas toisaalta ne asiat, joihin voisi heidän mielestään kiinnittää huomiosta. Vastauksissa voisi sanoa kantavan teeman olleen jälleen viestinnässä ja ilmapiirissä. Toivottiin selkeämpää viestintää ja enemmän yhteistä aikaa työyhteisön kesken.

> *”Varmaan sitä sitoutuneempi työntekijä on, mitä parempi on se yhteishenki ja sit tekee mieli tulla töihin”*

> *”Sitouttaminen on mulle sitä tavallaan niinkun ilmapiirii ja yhteishenkee, sitä, että sä koet et sä oot osa niinku työporukkaa ja tulee se velvollisuudentunto ja se halu tehä töitä niinku sen kautta, että sä oot osaa työporukkaa, hyvää työporukkaa”*

Myös palautteen antamisen, työntekijän kuuntelemisen ja työtehtävien haasteellisuuden merkitys korostui edelleen tässä osiossa haastateltavien vastauksissa. Toivottiin haasteellisempia työtehtäviä, tuloksen huomioon ottamista palautteen kautta ja toisaalta vaikutusmahdollisuuksia. Edellä mainitut tekijöiden ja sitoutumisen yhteyden ovat lukuisat muutkin tutkimukset osoittaneet. (Meyer & Allen, 1997, Guzley, 1992, Curtis & Wright, 2001)

> *”Mun mielestä, et otetaan työntulos huomioon, annetaan palautetta ja niinkun rohkaistaan niinkun periaatteessa oppimaan uutta eikä anneta ei-vastausta.”*

> *”No siis ihan lisäämällä työtehtäviä ja sitä haastetta työhön, emmä tarvii enemmän rahaa tai muuta mutta päiviin enemmän sisältöö..”*

Kommenttia tuli myös käytännön asioiden toimivuudesta, esimerkiksi myymälöiden hinta-informaatiosta ja vapaatoiveiden toteuttamisesta. Hinnoittelusta ollaan huolissaan, koska jos tuotteita myydään eri hinnoilla eri myymälöissä, on se asiakkaan näkökulmasta epäloogista. Asiakkaan näkökulman huomioiminen kertoo myös sitoutumisesta, koska tällöin koko yrityksen etu otetaan huomioon, pelkän oman edun tavoittelun sijasta (Kiianmaa, 1996). Vapaatoiveiden toteuttaminen taas on yksi esimerkki työntekijän kuuntelemisesta. Työntekijää kohtaan tehnyt joustot, jollaiseksi tämän voisi luokitella, on todettu korreloivan vahvasti niin sitoutumisen kuin motivaationkin kanssa Joustot työntekijän suuntaan lisäävät työntekijän autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia, jotka puolestaan ovat positiivisessa yhteydessä suoraan (Cartwright & Cooper, 1997; White ym., 2003) (Eaton 2003; Anderson & Keliiher 2009).

> *”Vapaapäivä toiveet menee nykyään ehkä vähän huonommin, et mä en ainakaan oon pitkään aikaan saanu sellasta, et toiveet ois toteutettu.. tai sit vaan tottu liian hyvään sillon alkuun, kun onnistu.. et enää ei käy niin, vaikka ois ollu mahdollista, kun muilla ei oo ollut toiveita.”*

”Emmä tiiä, ehkä ainoo, jossa vois mun mielestä niinku kehittyä, ku on ollu mones myymälässä töissä, et ois sellaset selkeet linjat.. Et ois vähän outoo, niinku asiakkaana et jos ois eri hinnat eri myymälöissä et jotain selkeyttä siihen..”

”No mä ehdottomasti haluisin palautetta ja et asiat tapahtuis nopeemmin ja tääl pitäis käydä enemmän joku toimistolta tai visualisti tai sit antaa enemmän valtuuksia myyjille niinku tehä muutoksia. Ku se mua ärsyttää et asiat ei toimi ja niille ei tehä mitään..Tuntuu niin hyvältä sanoo asioita, kun on vaa pitäny sisällä”

Yrityksen henkilökunnalla tarjotuista henkilökunta-alennuksista tuli paljon kiitosta henkilöstöltä. Sitä pidettiin motivoivana tekijänä. Sen kerrottiin olevan myös markkinointimielessä hyvä, koska näin työntekijät käyttävät brändin tuotteita, mikä saa työntekijät myös sitoutumaan brändiin eritavalla, lisäksi myyntiä helpottaa huomattavasti se, että tietää tarkalleen, mitä myy ja pitää itse myytävistä tuotteista.

”..sit se on tosi hyvä mun mielestä, fiksu juttu et myyjät saa hyvät alet!. Markkinointikikkanakin se on tosi fiksu, et nyt käyttää ite näitä oikeesti tosi usein.”

”..sit kaikki edut tietysti vaikuttaa siihen sitoutumiseen, että on hyvät henkilöstöedut, niin ne on vaikuttanu siihen.”

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksen viimeisessä kappaleessa esitellään ensin edellisessä kappaleessa käsitellyn empiirisen analyysin yhteenveto. Tämän jälkeen esitetään koko tutkimuksen johtopäätökset, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin ja lopuksi arvioidaan tutkimuksen yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusajatuksia. Tutkimuskysymykset, joihin johtopäätökset kappaleessa vastataan, ovat:

Päätutkimuskysymys:

- Mitkä ovat merkittävimmät myymälähenkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät?
- Millä keinoilla motivoidaan myymälähenkilöstöä parempaan suoriutumiseen?

Alatutkimuskysymykset:

- Mikä on esimiestyöskentelyn rooli sitoutumiseen ja motivaatioon?
- Miten viestintä vaikuttaa myymälähenkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin?
- Minkälaisella palkitsemisella on selkein vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen?

6.1 Empiirisen analyysin yhteenveto

Empiirisen aineiston perusteella tehdyt tutkimustulokset on esitelty tässä kappaleessa alaotsikoiden mukaisesti mukaillen tutkimuksessa toistuvaa jaottelua: henkilökohtaiset tekijät, työhön liittyvät tekijät ja organisaatiotekijät.

6.1.1 Henkilökohtaisten tekijöiden vaikutus

Henkilökohtaisista tekijöistä, se, onko kyseessä työ opintojen ohessa vai pidemmän tähtäimen työ, näkyi haastateltavien vastauksissa. Osa-aikaisuus ja opiskelu töiden ohella näkyvät osittain motivaatiohaasteena. Henkilökohtaisista tekijöistä aseman vaikutus näkyi, niin, että vastuullisimmissa tehtävissä olevien keskuudessa sekä sitoutumisen, että motivaation lähde oli enemmän haasteissa ja itsensä kehittämisessä kuin taloudellisessa kannustimessa. Toisaalta yksiselitteistä eroa ei ollut. Jokivuori (2002) on myös väitöskirjassaan huomannut, että aseman ja sitoutumisen välillä ei ole merkittävää yhteyttä vaikka monet tutkimukset olettavat korkeamman aseman viittaavan myös korkeampaan sitoutuneisuuteen.

Organisaatiossa oloajalla näkyi niin ikään oma vaikutuksensa vastausten eroissa. Mitä pidempään työntekijä on ollut yrityksessä, sitä suurempi on kynnys lähteä yrityksestä, mikä kertoo sitoutumisesta. Toisaalta motivaation kannalta asiaa tarkasteltuna, uudella työntekijällä motivaatio vaikuttaa olevan vahvempi, sillä kauemmin organisaatiossa olleen työntekijän työskentely rutinoituu aseman säilyessä muuttumattomana, jolloin ponnistelut paremman suoriutumisen eteen saattavat olla vähäisempiä ja sitoutuminen heikentynyttä Stevens, Beyer ja Trica (1978). Uusilla työntekijöillä näkyi selkeämmin näyttämisen ja vakuuttamisen halu omassa suoriutumisessaan. Pitkään organisaatiossa työskennelleillä myös herkkyys muutoksille on vahvempi ja mahdollisuus muutosvastarintaan on todennäköisempi. Uudemmat tulokkaat eivät vielä ole kerinneet juurtui vanhoihin rutiineihin ja tapoihin, joten suhtautuminen muutoksiin on myös joustavampaa. (Jokivuori, 2002)

6.1.2 Työhön liittyvien tekijöiden vaikutus

Työhön liittyvissä tekijöissä haasteiden ja vastuullisuuden kaipuu nousi vastauksista. Työnkuvan vastuullisuuden on nähty tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen tasoon (Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990) Yksitoikkoiset työtehtävät sen sijaan saattavat johtaa negatiivisten asenteiden kautta madaltuneeseen motivaatioon ja heikompaan suoriutumiseen (Viitala, 2004). Tällaista tylsistymistä oli myös havaittavissa henkilöstön kokemuksissa. Toisaalta monille osa-aikaisille työntekijöille myös riitti se, että asiat toimivat moitteettomasti ja varsinaista lisävastuuta ei kaikkien keskuudessa kaipailtu.

Yleisesti ottaen asioiden ja ohjeistuksen selkeys oli seikka, jota kauttaaltaan vastaajien kesken arvotetaan ja siihen toivotaan myös parannusta. Työtehtävien ja ohjeistusten selkeys lisää tutkimustenkin mukaan sitoutumista organisaatioon (Morris & Sherman, 1981; Mathieu & Zajac, 1990). Lisäksi se Hezbergin (1959) teorian mukaan kuuluu osana työtyytymättömyyttä estäviin hygieniatekijöihin, jotka yhdessä motivaatiotekijöiden kanssa työtyytyväisyyden kautta vaikuttavat työmotivaation tasoon.

Työtehtävien ja tulosten valvonta koettiin ristiriitaisesti. Yleisesti voisi todeta, että valvontaa tarvitaan, mutta sen mennessä liian pitkälle, vaikutus kääntyy helposti negatiiviseksi. Autonomian tarve kuitenkin korostui vastauksissa tässä työssä, jossa toimitaan paljon yksin, itsenäisesti ja itselle parhaaksi katsomallaan tavalla. Autonomian kokeminen vaikuttaa monien tutkimusten mukaan työmotivaatioon (Cartwright & Cooper, 1997; White ym., 2003) ja organisaatioon sitoutumiseen (Eaton 2003; Anderson & Keliiher 2009). Yleisiä ohjeita ja rajoituksia silti tarvitaan, koska ne taas selkeyttävät toimintaa ja antavat mahdollisuuden keskittyä olennaiseen työskennellessään (Mathieu & Zajac, 1990; Hezberg 1959).

Työvuorojen vaihtovälit koettiin ongelmallisiksi ja harmittaviksi tekijöiksi, työkavereitaan ei ehditä nähdä, eikä näin ollen vaihtaa kuulumisia työhön, saati muuhun elämään liittyen. Tästä johtuen monet haastateltavat kokivat yhteishengessä puutteita, ”yhteen hiileen puhaltamisen” ja ”me”-hengen tunnetta kaivattiin. Kun ei tiedä, kenen kanssa työskentelee, se aiheuttaa turhautumista, joka johtaa negatiivisten asenteiden kautta motivaation laskuun. Positiivisella työilmapiirillä on lukuisien tutkimusten mukaan merkittävä vaikutus niin sitoutumisen kuin motivaationkin tasoon (Meyer & Allen, 1997; Esbjeck, 2010)

6.1.3 Organisaatiotekijöiden vaikutus

Organisaatiotekijöistä kauttaaltaan tärkeimpinä asioina nousi esiin jo edellä mainitun positiivisen ja tiiviin työilmapiirin lisäksi viestinnän tärkeys. Viestintään toivottiin selkeyttä ja johdonmukaisuutta ja muutosten osalta viestinnässä kaivattiin

avoimuutta. Viestinnän merkitys erityisesti sitoutumisen on olennaista, koska tällä edesautetaan tärkeää luottamuksen rakentumista (Streers, 1977).

Esimiestoimintaa pidetään tämänkin aineiston mukaan yhtenä tärkeimmistä vaikuttajista motivaation ja sitoutumisen kannalta (Morris & Sherman, 2001). Esimiestoiminnassa empiirisen aineiston pohjalta organisaatiossa arvostetaan eniten ja toivotaan lisää palautteen antamista, johdonmukaisuutta ja työntekijän kuuntelemista. Erityisesti sitoutumisen kannalta juuri työntekijän kuunteleminen ja mukaan ottaminen esimerkiksi päätöksentekoon on tärkeää ja tämä lisää työntekijöiden itsevarmuutta työssään (Curtis ja Wright, 2001).

6.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutumiseen, motivointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa useat eri tekijät, niin henkilökohtaiset, työhön liittyvät kuin organisaatiotekijätkin. Näitä tekijöitä ja niiden vaikutusta sitoutumiseen ja motivaatioon on vaikeaa täysin erotella toisistaan teoriassa, koska ne reaaliympäristössäkin esiintyvät limittäin. Teemojen pirstaleinen tutkimustausta tulee siis hyvin esiin myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella voidaan myös nähdä usein samojen tekijöiden korreloivat positiivisesti sekä sitoutumisen, että motivaation kanssa ja että nämä termiä liittyvätkin hyvin läheisesti toisiinsa.

Henkilöstön työmotivaatio on useiden tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työsuoritukseen ja yrityksen tulokseen vaikuttavista tekijöistä (Van Knippenberg, 2000; Peltonen ja Ruohotie, 1989). Motivaatiolla nähdään olevan jopa ratkaisevampi ja tärkeämpi vaikutus kuin ammattitaidolla, koska motivaatio edistää uuden oppimista, joka puolestaan kehittää edelleen ammattitaitoa (Peltonen ja Ruohotie, 1989).

Työntekijöiden sitoutumisella, motivaation tavoin, on todettu olevan positiivinen yhteys organisaatioiden taloudelliseen menestykseen (Mowday, 1988) Sitoutunut työntekijä on organisaatiolle suuri etu koska hyvin sitoutunut työntekijä toimii koko

organisaation etujen mukaisesti, pelkän oman etunsa ajattelun sijasta (Kiianmaa, 1996). Sitoutuminen saa myös työntekijät pysymään samassa yrityksessä kauemmin, jolloin vaihtuvuus pienenee, joka johtaa suoraan taloudellisiin säästöihin (Baruch, 1998).

Seuraavaksi vastataan tutkimuskysymyksiin. Lähestytään päätutkimuskysymyksiä alatutkimuskysymysten kautta eli ensin vastataan kolmeen alatutkimuskysymykseen, joista ensimmäinen on: **”Mikä on esimiestyöskentelyn rooli sitoutumiseen ja motivaatioon?”** Esimiehen työskentelyn rooli nousi empiirisen aineiston perusteella erittäin merkittäväksi tekijäksi. Glisson ja Durick, (1988) onkin todennut, että organisaatiotekijät ovat tärkein sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden joukko, henkilökohtaisiin ja työhön liittyviin tekijöihin verrattuna ja johtaminen näistä yksi tärkeimmistä vaikuttimista. Johtamisella on siis ensiarvoisen tärkeä rooli sitoutumisen muodostajana (Morris & Sherman, 1981).

Tärkeinä ominaisuuksina esimiestyöskentelyssä vaikuttaa tämän tutkimuksen mukaan palautteen antaminen, työntekijöiden kuunteleminen ja oikeudenmukaisuus. Näihin tekijöihin johtamisessa tulisi siis kiinnittää huomiota sitouttaakseen ja motivoidakseen työntekijät optimaalisesti. Positiivinen työilmapiiri esimies-alaissuhteessa korostaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja merkitystä organisaatiolle (Guzley, 1992) ja työntekijän kuunteleminen ja mukaan ottaminen esimerkiksi päätöksentekoon lisää työntekijöiden itsevarmuutta työssään (Curtis ja Wright, 2001). Työntekijän oikeudenmukaisuuden ja johdonmukaisuuden kokemiseen liittyy luottamus esimieheen, luottamus siihen, että esimiehen toiminnassa toteutuu edellä mainitut piirteet. Luotettavuuden kokeminen vaikuttaa suoraan myös sitoutumisen kokemiseen (Steers, 1977). Esimieskäytäntöjen johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus tulisi varmistaa ja luoda näin luottamusta esimiehen ja alaisen välille.

Palautteen antaminen esimieheltä alaiselle sen sijaan korostaa työntekijän arvoa yritykselle. Palautetta saadessa työntekijä tietää, miten on onnistunut työssään ja että hänen työpanostaan yritykselle arvostetaan. Palaute voi olla myös rakentavaa, jolloin se oikein annettuna toimii myös motivaation lähteenä parempaan

suoriutumiseen. Palautteen antaminen toimii sekä sitoutumisen että motivaation rakentajana. Palautetta on tärkeää antaa riittävän usein, jotta toisaalta epäkohtiin puututaan ajoissa ja toisaalta, että hyvä työ noteerataan ja siitä saadaan tunnustusta. (Marrocchio, 1998; Latham & Pinder, 2005)

Seuraavaan alatutkimus kysymykseen **”Miten viestintä vaikuttaa myymälähenkilöstön sitoutumiseen ja motivointiin?”** Vastauksena tähän voidaan ensin todeta viestinnän vaikutuksen olevan myös merkittävä. Viestintä korostuu sekä työohjeiden selkeyden, että koko yritysviestinnän puolesta. Ohjeiden ja työtehtävien määrittelyn on oltava riittävän selkeä, jolloin työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan (Mathieu & Zajac, 1990). Organisaation muutoksista ja yritystasoisesta viestimisestä taas on tärkeää huolehtia, jotta työntekijöillä on tieto siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu, näin on työntekijän helpompi sitoutua yritykseen ja sen arvoihin. Tämä myös rakentaa organisatorista luottamusta. Asioita tiedottaessa työntekijä saa tunteen, että häntä arvostetaan organisaation jäsenenä ja hänelle halutaan kertoa organisaatiossa tapahtuvista asioista ja mahdollisista muutoksista. (Varona, 1996).

Viimeinen tutkimuksen alatutkimuskysymys on: **”Minkälaisella palkitsemisella on selkein vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen?”** Tämän tutkimuksen mukaan palkitsemismuodoista tärkeimpänä vaikuttaa erityisesti sitoutumisen osalta saatu palaute. Palkka ja erilaiset myyntikilpailut koetaan tutkimuksen mukaan myös hyvin motivoivina, niiden ollessa oikeudenmukaisiksi koettuja. Palautteen anto on niin kutsuttu ei-aineellinen palkitsemisen muoto, kun taas erilaiset taloudelliset kannustimet aineellista palkitsemista (Martocchio, 1998). Molempia tarvitaan sitoutumisen ja motivaation rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Saatu palaute on henkilökohtaisempaa, jonka takia sen vaikutus kuitenkin korostuu. Henkilökohtaisesti saatu palaute välittää usein selkeämmin viestiä siitä, että työntekijän työpanosta arvostetaan.

Päätutkimuskysymyksiä on tässä tutkimuksessa kaksi, joihin vastataan seuraavaksi. Ensimmäinen päätutkimuskysymys on: **Mitkä ovat merkittävimmät myymälähenkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät?** Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että sitoutumiseen vaikuttaa selkeimmin positiivinen ja

kannustava työilmapiiri, esimiestyöskentely ja viestintä. Tämä tutkimustulos on yhteneväinen useiden aiempien tutkimustulosten kanssa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen ja kannustavan työympäristön ja sitoutumisen voimakkaan yhteyden sitoutumisen kanssa (Meyerin ja Allenin, 1997). Ilmapiiriä parantaakseen on hyvä keskittyä positiiviseen viestinnän tyyliin ja hyvien työsuoritusten huomiointiin ja muuhun, etenkin, positiiviseen palautteeseen. Yhdessä vietetty aika tietenkin myös lisää ryhmähenkeä ja työyhteisön tiiviyttä. Organisaatiossa olisikin hyvä pyrkiä lisäämään työntekijöiden välistä yhteistä aikaa vaikka epämuodollisissa yhteyksissä. Omiaan ilmapiirin kohentamiseen olisi esimerkiksi erilaisia tiimitehtäviä sisältävät illanvietot.

Esimiestyöskentelyn osuus sitoutumisen rakentumisessa on toinen sitoutumiseen olennaisesti vaikuttava tekijä, erityisesti positiivinen viestinnän tyyli ja työntekijöiden kuunteleminen ovat tärkeitä. Muun muassa Morris ja Sherman (1981) ovat korostaneet johtamisen ja esimiestoiminnan merkitystä sitoutumisen muodostumisessa ja Curtis ja Wright (2001) tuoneet esille työntekijöiden kuuntelemisen ja sitoutumisen positiivisen yhteyden. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden kuuntelemiseen liitetään niin kehitysajatusten huomioiminen, työstä saatu palaute kuin myös ymmärrys ja joustavuus työvuorotoiveiden puolesta. Työntekijälähtöisten joustojen vaikutus sitoutumiseen on myös aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetty (Scandura & Lankau 1997; Dex & Smith 2001).

Tämän tutkimuksen mukaan viestintä lisää henkilöstön sitoutumista silloin, kun se on selkeää ja avointa. Jos työntekijällä on olo, ettei ole tietoinen organisaatiossa tapahtuvista asioista, se helposti laskee sitoutuneisuutta, koska silloin työtekijä ei saa kokemusta kuulumisesta tärkeänä osana organisaatioon. Työntekijän on siis tärkeä olla tietoinen organisaatiossa tapahtuvista asioista ja muutoksista luottaakseen organisaatioon ja sitoutuakseen, kuten muun muassa Varona (1996) on tutkimuksissaan osoittanut.

Toinen päätutkimus kysymys tutkimuksessa on: **Millä keinoilla motivoidaan myymälähenkilöstöä parempaan suoriutumiseen?** Tämän tutkimuksen perusteella keinot motivointiin liittyy ilmapiirin parantamisen toimenpiteisiin ja

oikeudenmukaiseen palkitsemiseen. Palkitsemisessa tarvitaan niin aineellista kuin aineetontakin palkitsemista ja erityisesti palautteen anto on merkittävässä yhteydessä motivaation kokemisen kanssa. Tämän yhteyden myös muun muassa Latham & Pinder, 2005 on tutkimuksessaan todennut. Myös rakentavalla palautteella on olennainen merkitys, koska silloin työntekijän on mahdollista palautteen perusteella kehittää itseään ja ammattitaitoaan, joka taas itsessään on yksi motivaation lähteistä. Ammatillinen kasvu, kehitys ja työstä saatava tunnustus ovat myös Hezbergin (1959) teorian mukaisia motivaatiotekijöitä. Työssä kehittyminen ja etenemismahdollisuudet vaikuttavat lisäävästi työntekijän motivointiin (Ruohotie & Honka, 1999).

Kuten sanottu, aineellinen palkitseminen on myös tämän tutkimuksen mukaan tärkeää parempaan suoriutumiseen yllyttävänä tekijänä, ja case -organisaatiossa käytetyt myyntikilpailut motivoivat henkilöstöä suuresti, mutta niiden oikeudenmukaisuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Jos oikeudenmukaisuus ei toteudu, niiden vaikutus motivaatioon saattaa jopa kääntyä negatiiviseksi. Kuten Martochhiokin (1998) on todennut, palkitseminen on tärkeää saada palvelemaan tarkoitustaan eli työntekijöiden motivointia ja tässä on avainasemassa muun muassa sisäinen johdonmukaisuus ja oikeudenmukaisuus.

Tämän tutkimuksen mukaan taloudellisista kannustimista motivoituu erityisesti opiskelujensa ohella työskentelevät työntekijät, koska heidän taloudellinen tilanteensa on heikompi mutta myös koska heidän työskentely yrityksessä on vähäisempää ja lyhyempi aikaista. Siitä huolimatta, että pääasiallinen motivaation lähde onkin taloudellinen, myös sosiaaliset tekijät, kuten verkostoituminen ovat heille todella tärkeitä. Ilmapiiriä parantavia ja verkostoitumista edistäviä toimenpiteitä yrityksessä ovat esimerkiksi erilaiset virkistäytymispäivät ja muut vapaamuotoisemmat tapaamiset. Tämän tyyppisiin toimenpiteisiin organisaation kannattaakin panostaa. Yhteenkuuluvuuden ja työmotivaation sekä suoriutumisen positiivisen yhteyden on löytänyt tutkimuksissaan myös muun muassa Esbjerg (et al. 2010) ja Van Knippenberg (2000).

Yhtenä kehitysajatuksena sitoutumisen ja motivaation lisäämiseksi case -organisaatiossa voisi esimerkiksi innostaa työntekijöitä suunnittelemaan itse oikeudenmukaisiksi kokemiaan myyntikilpailuja. Näistä voitaisiin sitten joko henkilöstön äänestyksellä tai arvonnalla toteuttaa erilaisia, eri työntekijöiden kehittämiä myyntikilpailuja. Ideana, että kaikilla on yhtäläiset mahdollisuudet saada oma myyntikilpailunsa toteutukseen. Tärkeää olisi myös päästä toteuttamaan mahdollisimman monen idea. Tällöin toteutuu myös työntekijän kuunteleminen ja osallistaminen päätökseen tekoon, mikä vaikuttaa positiivisesti sitoutumisen tasoon (Curtis ja Wright, 2001). Työntekijöitä voitaisiin myös aktivoida ryhmänä ideoimaan ja kehittämään yhdessä myyntikilpailuja jolloin myös yhdessä tekeminen korostuu. Mitä enemmän työssä on mukana sosiaalista kanssakäymistä, sitä voimakkaaksi sitoutuminenkin yleensä muodostuu. Yhdessä tekeminen yhtenäistää työyhteisöä ja edistää sen positiivisuutta. (Esbjerg ym. 2010, Van Knippenberg 2000)

Tutkimuksessa käytetty teoreettinen viitekehys on aiempia sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä tutkimuksia hyödyntäen luotu tätä kyseistä case -tutkimusta varten. Vaikka tutkimustulokset eivät pyrikään tapauskohtaisen luonteensa vuoksi yleistettävyyteen, ovat tutkimustulokset kuitenkin pääpiirteittäin hyvin yhteneväiset aiempien alan tutkimustulosten kanssa.

Tutkimus on pro gradu -tutkimuksen puitteissa melko tiiviisti rajattu. Tutkimusta olisi siis mahdollista ja hyödyllistä jatkaa ja syventää. Tämän voisi tehdä esimerkiksi pureutumalla johonkin tutkimuksen osa-alueeseen syvemmin tai lisäämällä otosta tai ottamalla mukaan esimerkiksi useita vastaavia yrityksiä ja tehdä näin ollen vertailua esimerkiksi eri yritysten käyttämien käytänteiden vaikutuksesta sitoutumiseen ja motivaatioon.

Tärkeää olisi myös tutkia sitoutumisen ja sitouttamisen vaikutusta organisaation menestyksen mittareihin ja korostaa näin sen tärkeyttä yrityksille. Työntekijöiden motivoinnin tärkeyttäkään ei voi liikaa korostaa, koska varsinkin työympäristössä, jossa asiakaspalvelu on keskeinen osa työtä, henkilökunnan asenteet työtään ja työnantajayritystä kohtaan heijastuvat helposti asiakkaisiin. Asiakastyytyväisyyden on

todettukin olevan selkeästi riippuvaista tehokkaasta ja motivoituneesta asiakaspalveluhenkilökunnasta (Umashankar & Kulkarni 2002).

7 LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, (R. 2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ackerman, L. (1997) Development, transition or transformation: the question of change in organisations. In *Organisation Development Classics*, ed. D. Van Eynde, J. Hoy, and D. Van Eynde. San Francisco: Jossey Bass

Alasoini, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella: näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki: Tykes, Raportteja 68.

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino

Anderson, D. & Kelliher, C. (2009) Flexible working and engagement: The importance of choice. Strategic HR Review 8 (2), 13-18.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinen tutkimus 305., Työministeriö. Helsinki. 78 s.

Arikoski, J & Sallinen, M. (2007) Vastarinnasta vastarannalle –Johda muutosta taitavasti. Keuruu: JTO ja Työterveyslaitos.

Ashman Ian – Winstanley Diana (2006) The ethics of organizational commitment, Business Ethics: A European Review, vol. 15, no. 2, 142-153.

Baruch, Yehuda (1998) *The rise and fall of Organizational Commitment*, Human System Management, Vol. 17, Issue 2, 135-143.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66, 32-40

Boney, W. H. and Hede, A. (2001), Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 22, 372-82.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1997) Managing Workplace Stress. London: Sage Publications.

Cohen A. (2007), Commitment before and after, Human Resource Management Review 17, 336–354

Curtis S. & Wright D. (2001) Retaining employees, Human Resource Management, Volume 24, 8/9, 2001

Deci, E.L. 1971. Effects of externally mediated effects on intrinsic motivation. Journal of Personality and Social Psychology 18: 105-115.

Decker, D., Wheeler, G., G., Johnson, J. and Parsons, R. (2001), Effect of organizational change on the individual, Employee Health Care Management, Vol. 19, pp. 1-12.

Dex, S. & SMith, C. (2002) The Nature and Pattern of Family-Friendly Employment Policies in Britain. The Policy Press/Joseph Rowntree Foundation, Bristol.

Eaton, S. (2003). If you can use them: flexibility policies, organizational commitment, and perceived productivity. Industrial Relations 42, 145-1 67

Elizur, D. and Guttman, L. (1976), The structure of attitudes toward work and technological change within an organization, Administrative Sciense Quarterly, Vol. 21, pp. 611-23

Etera, 2015, Jokainen ihminen on palautteen arvoinen, Tarja Kostiainen, verkkojulkaisu], viitattu 27.11.2015, saatavilla:

http://www.etera.fi/tiedotteet/Pages/Tarja-Kostiainen-Jokainen-ihminen-on-palautteen-arvoinen-blogi.aspx

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

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, 6. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Ferrie, J. E., Shipley, M. J. & Marmot, M. G. YM., (1995) Health effects of anticipation of job change and non-employment: longitudinal data from the Whitehall II study. British Medical Journal 311, 1264–1269.

Fisher, R. (2004). Rewarding employee loyalty: An organizational justice approach. International Journal of Organisational Behaviour. Volume 8 (3), 486-503.

Giannikis, S. & Mihail, D. (2011) Modelling job satisfaction in low-level jobs: Differences between fulltime and part-time employees in the Greek retail sector. European Management Journal 29 (2), 129-143.

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

Guest, D. E. (1991) Employee Commitment and Control. In J. F. Hartley and G. M. Stephenson (Eds) Employment Relations. Blackwell, Oxford.

Guzley, R. (1992). Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization. Management Communication Quarterly 5(4), 395-397.

Haikonen, M. (1999). Konflikteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan

työssä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian laitos. Tutkimusraportteja 1.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review 46: 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). TheThe Motivation to Work. 2nd
edition. John Wiley & Sons. New York. 157 p
Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos, Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Iles Valerie, Sutherland Kim (2001) Managing Change in NHS, Organisational Change, a review for health care managers, professionals and researchers, London

Iverson, R. D., (1996), Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment, The international Journal of Human Resource Management, Vol. 7, 122-49.

Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto

Joiner, T. A. & Bakalis, S. (2006) The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. International Journal of Educational Management 20 (6), 439-452.

Jakosuo, K. (2005). Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet. Tapaustutkimus. Suomen Postista. Helsingin Yliopisto. Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta. Taloustieteen laitos. Helsinki. Akateeminen väitöskirja. 213 s.

Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu. 191 s.

Juuti Pauli, Virtanen Petri (2009) Organisaatiomuutos, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu

Järvinen, P. (1999). Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. WS Bookwell Oy. Porvoo. 208 s.

Kalleberg, A.L. (2000) Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. Annual Review of Sociology 26, 241-365.

Kanter, R.M. (1968) Commitment and Social Organization. A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. American Sociological Review 33, 499–517

Kauhanen, A. & Piekkola, H. 2006. What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence. Journal of Management Governance 10 (2): 149-177.

Kauhanen, M. (2008) Epätyypilliset työsuhteet ja työhyvinvointi. Teoksessa Taimio, H. (toim.) Kurssin muutos: Kestävään kasvuun ja hyvinvointiin. Työväen Sivistysliitto, Helsinki.

Kiianmaa, A. (1996) Moderni totemismi. Tutkimus työelämästä, solidaarisuudesta ja sosiaalisista verkoista keskiluokkaistuvassa Suomessa, Kehityksen Avaimet Ky, Keuruu.

King.N. & Anderson, N., (1995), Innovation and Change in Organisations, Routledge, London

Kinnunen, U., Geurts, S. & Mauno, S. (2004) Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences.
Work and Stress 18 (1), 1–22.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. 1. painos, Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kubler-Ross, E. (1969), On Death and Dying, Touchstone, New York, NY

Kuusinen, K-L. 1991. Kasvatuspsykologia toim. Jorma Kuusinen. Juva. WSOY.

Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-first Century. Annual Review of Psychology 56: 485-516.

Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. The American Economic Review 90 (5): 1346-1361.

Lewin, K. (1951) Field Theory in Social Science. New York: Harper Row

Luomala Anne, (2008) Muutosjohtamisen abc, ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa, Ihmisten työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä HYWIN, Tampere.

Lämsä, Anna-Maija (2005) Mihin yhteisöön henkilöstösi kuuluu?, Johtoporras 1/05, 51-52.

Lämsä, A. & Hautala, T. (2005). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Mamia, T. & Melin, H. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa T. Mamia & H. Melin (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Työpolittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 99-178.

Mann Chris, Steward Fiona, (2002). Internet interviewing. Teoksessa Gubrium & Holstein (toim.) (2002a) 603-627.

March, J.G. & Simon, H. (1958) Organizations. Wiley, New York.

Martocchio, J. J. (1998) Strategic Compensation – A Human Resource Management Approach. Prentice-Hall, New Jersey.

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

Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Meyer, J. & Allen, N. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. Thousand Oaks. Sage.

Meyer, J. & Allen, N. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. Journal of Applied Psychology, 69: 372-378.

Meyer, J. & Allen, N. (1988). Links between work experience and organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal analysis. Journal of Occupational Psychology, Vol. 61 pp.195-209.

Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. The Academy of Management Review 7 (1): 80-88.

Moilanen, L. (2002) Voimavarat ja elämisen hallinta tyypillisessä ja epätyypillisessä työssä palvelualalla. Työpoliittinen Aikakauskirja 3, 91-106.

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

Mowday R. T. (1998), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, Human Resource Management Review, Volume 8, Issue 4, Winter 1998, Pages 387-401

Murtonen, M., Olkinuora, E., Palonen, T., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. (2008). Motivational orientations in work. International Journal of Educational Research 47 (4): 213-222.

Nurmi, J.-E. & Salmera-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-Kustannus. Keuruu. 217 s.

Umashankar, V. & Kulkarni, A. (2002). Employee Motivation and Empowerment in Hospitality, Rhetoric or Reality – Some Observations from India. Journal of Services Research 2 (1): 31-53.

O´Reilly, Charles A., & David F Caldwell (1981). The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification, Administrative Science Quarterly, 26: 597-616

O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effect of compliance, identification and internalization of prosocial behavior, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, 492–499.

Peltonen, M. & Ruohotie P. 1989. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu. Otava

Perry, J.L & Porter, L.W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. The Academy of Management Review 7: 1. P. 89-98.

Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. Academy of Management Executive, 13, 37-48.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59, 603−609.

Robinson, S. et al. (1994). Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. Academy of Management Journal Vol. 37. No. 1. 137-152.

Ruohotie, P. (1998). Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki. 164 s.

Ruohotie, P & Honka, J. (1999). Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki. 208 s.

Ruusuvuori Johanna & Tiittula Liisa (2005), Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Saleh, S.D. & Grygier, T.G. (1969). Psychodynamics of intrinsic and extrinsic job orientation. Journal of Applied Psychology 53 (6): 446-450.

Salimäki, A., Sweins, C., Heiskanen, J. & Laamanen, T. (2009). Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008. Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Tutkimusraportti 2009/3. Espoo. 43 s.

Salmi, P. (2001). Seurakuntien hengellistä työtä tekevien työmotivaatio. JTO – tutkimuksia 14. Helsingin Yliopisto. Teologinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. 211 s.

Scandura, T. & Lankau, M. (1997) Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction, journal o f Organizational Behavior 18, 377-391.

Schein, E. (1987) Process Consultation, vol. II. Wokingham: Addison-Wesley

Secord, P. & Beckman, C. (1969), Social Psychology, McGraw-Hill, New York, NY

Senter, J.L. & Martin, J.E. (2007) Factors affecting the turnover of different groups of part-time workers. journal o f Vocational Behavior, 71 (1), 45-68.

Slocum, J.W. (1971). Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance. Journal of Applied Psychology 55 (4): 312-316.

Steers, Richard M., and D. G. Spencer, (1977), The role of motivation in job design, Journal of Applied Psychology, 62: 472-479.

Stevens, John M., Janice M. Beyer, Harrison M. Trice, (1978), Assesing personal, role and organizational commitment, Academy of Management Journal, 21: 380-396

Stiles, P.; Gratton, L., Truss, C., Hope-Hailey, V. & McGovern, P. (1997) Performance Management and the Psychological Contract. Human Resource Management Journal, vol. 7, no. 1, pp. 57-66.

Taloustutkimus, 2015, Mystery shopping, [verkkodokumentti], viitattu: 27.11.2015, saatavilla:
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/mystery_shopping/?gclid=CNmZ6YORr8kCFaXnwgod-rELsA

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). Human Resource Management. Pearson Education Limited. Harlow. 6th ed. 810 p.

Uusitalo Hannu (1998), Tiede, tutkimus, tutkielma, Johdatus tutkielman maailmaan, Juva, WSOY

Van Knippenberg, D. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. Applied Psychology: An International Review 49 (3): 357-371.

Vakola Maria, Ioannis Tsaousis, Ioannis, Nikolaou (2004) The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change, Journal of Managerial Psychology Vol. 9 No. 2.

Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. The Journal of Business Communication, 34 (1), 111-140.

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. s. 188-212. PS-Kustannus. Keuruu.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki. 335 s.

Weick Karl. E. & Quinn Robert E., (1990) Organizational Change and Development, University of Michigan, Annual Reviews, 50:361-86

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C. & Smeaton, D. (2003) High-performance' management practices, working hours and work-life balance. British Journal of Industrial Relations 41 (2), 175-195.

Zeytinoglu, I.U., Lillevik, W., Seaton, M.B. & Moruz, J. (2004) Part time and casual work in retail trade. Stress and other factors affecting the workplace. Industrial Relations 59, 516-544.

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset teemoittain:

Henkilökohtaiset tekijät:

1. *Koulutustausta, organisaatiossa työskentelyaika, asema*
2. *Koetko, että sinulla on työssäsi etenemismahdollisuuksia. Haluaisitko edetä työssäsi?*

***Sitoutuminen**:*

3. *Miten määrittelet sanan sitoutuminen?*
4. *Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi tällä hetkellä? Mitkä asiat siihen on vaikuttanut?*

Motivaatio:

5. *Miten määrittelet sanan motivaatio? Ja minkälaiset asiat motivoivat sinua?*
6. *Miten määrittelet termin työmotivaatio? Minkälaiseksi kuvailisit omaa työmotivaatiotasi tällä hetkellä ja mitkä asiat siihen on vaikuttanut?*
7. *Miten määrittelet sanan työtyytyväisyys ja mitkä asiat siihen vaikuttaa? Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet työtyytyväisyyteesi nykyisessä työssäsi?*

Molempia käsitteitä ajatellen kerro ajatuksia,

8. *Esimiestyöskentely, viestintä, ilmapiiri?*
9. *Säännöt, rajoitteet, valvonta?*
10. *Työtehtävät ja tavoitteet?*
11. *Palkitseminen?*
12. *Muutokset ja konfliktit?*

Miten toivoisit, että sinua sitoutettaisiin tai motivoitaisiin? Palautetta, toiveita?