



Organisaatioon sitoutumisen kehittäminen

Jim Rantala

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Organisaatioon sitoutumisen kehittäminen

Jim Rantala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2024

Jim Rantala

Organisaatioon sitoutumisen kehittäminen

Vuosi

2024

Sivumäärä

84

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistyönä pysäköinninvalvontaa harjoittavalle yritykselle. Toimeksiantajayritys pysyy anonyymina. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää tietyn henkilöstöryhmän sitoutumista organisaatioon. Kehittämistyö keskittyi pysäköinninvalvojiin. Tavoitteena oli saada luotua kehittämisehdotuksia sitoutumisen parantamiseksi opinnäytetyön avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitoutumista, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sitouttamisen keinoja. Tarkoituksena oli myös tarjota tietoa sitoutumisen parantamiseksi. Kehittämistyö on saanut alkunsa, kun on havaittu vaihtuvuutta kehittämistyön kohteena olevan henkilöstöryhmän keskuudessa.

Teoreettinen viitekehys muodostui sitoutumisesta, sitoutumiseen vaikuttavista asioista, sitouttamisen keinoista, henkilöstöhallinnosta ja henkilöstön vaihtuvuudesta. Lähteinä käytettiin laajasti erilaisia sähköisiä ja painettuja kirjoja sekä artikkeleita. Myös tutkimuksia ja vanhoja teorioita hyödynnettiin teoreettisessa viitekehyksessä. Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista menetelmää. Opinnäytetyössä toteutettiin kysely ja neljä teemahaastattelua. Kysely luotiin Formsia avulla ja se kohdistettiin pysäköinninvalvojiin. Haastatteluihin valikoitui valvojien esihenkilö sekä kolme valvojaa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että palkkaan ja palkkausmalliin liittyen esiintyy epävarmuutta henkilöstössä. Myös työsuhte-etuihin liittyen nousi paljon ajatuksia kyselyn sekä teemahaastatteluiden perusteella. Erityisen tärkeäksi aiheeksi nousi aloittavien työntekijöiden saapumiskokemus ja sen tärkeys. Yhteishenkeä parantavat virkistystapahtumat ovat myös vähentyneet merkittävästi ja niihin liittyen nousi ajatuksia. Moni sitoutumiseen vaikuttava tekijä on kunnossa kyselyn ja haastatteluiden perusteella, mutta edellä mainitut asiat erityisesti herättivät ajatuksia. Kehittämisehdotukset kohdistuivat palkkausmallin kehittämiseen, työsuhte-etujen laajentamiseen, saapumiskokemuksen panostamiseen ja yhteishengen parantamiseen.

Asiasanat: sitoutuminen, sitouttaminen, henkilöstöhallinto, vaihtuvuus, motivaatio

Jim Rantala

Developing organizational commitment

Year	2024	Pages	84
------	------	-------	----

This thesis was carried out as a development project for a parking enforcement company. The client company will remain anonymous. The aim of the thesis was to develop the commitment of a specific group of staff to the organisation. The development work focused on parking attendants. The aim of the thesis was to generate development proposals to improve engagement. The aim of the thesis was to study the issue of engagement. It also aims to provide information to improve engagement. The development work has its origins in the discovery of turnover among the group of staff targeted by the development work.

The theoretical framework consisted of engagement, the factors affecting engagement, the means of engagement, human resource management and staff turnover. A wide range of electronic and printed books and articles were used as sources. Studies and old theories were also used in the theoretical framework. Both quantitative and qualitative methods were used in the thesis. A questionnaire and four thematic interviews were conducted. The questionnaire was created using Forms and targeted at parking attendants. The interviews were conducted with supervisor and three parking attendants.

The survey revealed that there is uncertainty about the salary and the salary model in the staff. The survey and thematic interviews also revealed several concerns about employment benefits. The on-boarding experience of new entrants and its importance was particularly important issue. There also has been a significant decline in the number of social events and ideas were raised. Many of the factors affecting engagement are in place, based on the survey and interviews, but the above issues raised some thoughts. Suggestions for improvement focus on improving the remuneration model, extending the employment benefits, investing in the arrival experience, and improving team spirit.

Keywords: commitment, engagement, human resource management, turnover, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Rajauksia	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	8
1.4	Keskeiset käsitteet.....	9
1.5	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Sitoutuminen käsitteenä	11
2.1	Sitoutumisen merkitys ja vaikutukset.....	14
2.2	Henkilöstön vaihtuvuus.....	14
2.3	Motivaation ja sitoutumisen yhteys.....	16
2.4	Henkilöstöjohtaminen ja sitoutuminen	18
2.5	Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä	19
2.5.1	Työhyvinvointi	20
2.5.2	Työn imu.....	22
2.5.3	Perehdytys.....	23
2.5.4	Esihenkilötyö ja johtaminen	25
2.5.5	Organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus.....	26
2.6	Sitouttamisen keinoja	28
2.6.1	Palkitseminen	28
2.6.2	Rekrytointi.....	30
2.6.3	Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen	31
2.6.4	Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä	31
3	Toimeksiantajan esittely.....	32
4	Tutkimuksen toteutus	33
4.1	Kysely.....	34
4.2	Teemahaastattelu.....	36
5	Tutkimustulokset	38
5.1	Kyselyn tulokset.....	38
5.1.1	Sitoutuminen työnantajaan	42
5.1.2	Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuminen henkilöstössä	46
5.1.3	Oman sitoutumisen taso.....	51
5.2	Teemahaastattelun tulokset.....	52
5.2.1	Haastattelu 1.....	53
5.2.2	Haastattelu 2.....	54
5.2.3	Haastattelu 3.....	56
5.2.4	Haastattelu 4.....	57

5.3	Työntekijäprofiilit kyselyn pohjalta	59
5.3.1	Profiili 1.....	59
5.3.2	Profiili 2.....	60
6	Lopuksi.....	60
6.1	Yhteenveto	61
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus	62
6.3	Jatkotutkimusaiheet	64
6.4	Kehittämissuhteet	64
	Lähteet.....	67
	Kuviot	70
	Liitteet	71

1 Johdanto

Sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön merkitys on noussut enemmän esille viime vuosina. Pätevien työntekijöiden menettäminen on organisaatioille haitallista. Osaajien menettäminen varsinkin korkeamman tason tehtävissä, kuten esimerkiksi asiantuntijatehtävissä aiheuttaa vaikeuksia sekä kuluja yrityksille. Menetetyn osaamisen paikkaaminen vaatii resursseja ja aikaa. Pysyvällä henkilöstöllä varmistetaan organisaation vakaus ja tulos. Työnantaja hyötyy merkittävästi sitoutuneesta työvoimasta. Hyöty ilmenee parempina työsuorituksina, vähäisempinä poissaoloina, palvelun laadussa ja vaihtuvuuden määrässä. Sitoutunut henkilöstö säästää resursseja ja täten helpottaa yrityksen toimintaa myös arkitasolla. Toki jonkinlainen vaihtuvuus on täysin normaalia työelämässä, sillä monien työntekijöiden ura rakentuu useammista työnantajista. Tutkimuksista on selvinnyt, että yritysten edustajat pitävät henkilöstön motivoimista ja sitouttamista tulevaisuuden merkittävimpinä haasteina. (Lampikoski 2005, 9-10; Viitala 2021, 45.)

Vaihtuvuuteen vaikuttaa moni asia. Tietyillä aloilla vaihtuvuutta pidetäänkin normaalina asiana. Hyvänä esimerkkinä voisi olla matalapalkkaiset suorittavat työt. Kuitenkin liian nopea vaihtuvuus työpaikalla ei ole koskaan hyväksi, mutta osittainen vaihtuvuus koetaan kumminkin eduksi. Varsinkin muuttuvassa ympäristössä toimivat yritykset tarvitsevat uudenlaisia osaamisia sekä osaajia. Henkilöstön sitouttaminen on kuitenkin ehdoton taitotietopääoman suojakeino. Tieto ja osaaminen ovat kokeneen avainhenkilöstön varassa. On erityisen tärkeää olla päästämättä avainhenkilöstöä lähtemään liian varhain ja liiassa määrin. (Lampikoski 2005, 12-13.)

Henkilöstö on yritykselle äärimmäisen tärkeä voimavara ja heihin tulee panostaa. Oikeanlaisella panostuksella henkilöstökäytännöissä voidaan luoda työpaikka, jossa työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuvia. Tässä opinnäytetyössä käydään syvällisemmin läpi sitoutumista, siihen vaikuttavia tekijöitä, sitouttamisen keinoja ja sitoutumiseen liittyviä aihekokonaisuuksia. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä pysäköintiratkaisuja tarjoavalle yritykselle.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää toimeksiantajan tietyn henkilöstöryhmän sitoutumista organisaatioon. Tavoitteena on luoda konkreettisia kehittämissuhteita sitoutumisen parantamiseksi. Opinnäytetyön avulla saadaan kartoitettua sitoutumisen nykytilaa sekä kehittämissuhteita nykyisiin käytäntöihin hyödyntämällä kyselyä sekä teemahaastattelua. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia sitoutumista ja siihen liittyviä aihekokonaisuuksia hyödyntäen erilaisia kirjallisuuslähteitä, artikkeleita ja tutkimuksia. Tämä syventää aiheen

ymmärtämistä ja tukee kehittämistyötä. Opinnäytetyön tarkoitus on tarjota uutta tietoa sitoutumisen parantamiseen ja samalla vaihtuvuuden vähentämiseen. Sitouttamisen keinoilla voidaan myös parantaa työnantajakuvaa sekä edistää työntekijäkokemusta. Opinnäytetyön tavoite edistää toimeksiantajan liiketoimintaa samalla parantaen pysäköinninvalvojen työntekijäkokemusta.

1.2 Rajauksia

Kehittämistyötä on rajattu yhteen tiettyyn toimeksiantajan henkilöstöryhmään. Opinnäytetyössä kehittämistyö rajautuu pysäköinninvalvojen sitoutumiseen ja sen kehittämiseen. Toimeksiantajayrityksen suuruuden takia kehittämistyö tulee rajata yhteen henkilöstöryhmään. Myös kyseisessä henkilöstöryhmässä on havaittu eniten vaihtuvuutta ja toimeksiantaja tarvitsee kehittämisehdotuksia sitouttamiseen kyseisen henkilöstöryhmän kanssa.

Teoria perustuu sitoutumiseen, sitouttamisen keinoihin, sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja em. asioihin liittyviin aihekokonaisuuksiin. Aihekokonaisuuksia ovat motivaatio, esihenkilötyö, palkitseminen, johtaminen, vaihtuvuus, työntekijäkokemus, organisaatiokulttuuri ja henkilöstöhallinto käsitteenä sekä sen tehtävät. Laajalla teoriapohjalla saadaan arvokasta tietoa tutkimusta varten.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tämä tekee opinnäytetyön tutkimuksesta monimenetelmällisen. Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät prosenttiosuuksiin ja lukumääriin. Aineiston keruussa hyödynnetään usein tutkimuslomakkeita valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Tuloksia kuvataan hyödyntämällä numeerisia suuruuksia sekä havainnollistamisessa voidaan käyttää kuvioita ja taulukoita. Tässä tutkimusmenetelmässä on tyypillistä selvittää eri asioiden välisiä suhteita ja riippuvuuksia tai ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Määrällistä tutkimusmenetelmää hyödyntämällä saadaan käsitys olemassa olevasta tilanteesta, mutta asioiden syistä ei saada tarpeeksi tietoa. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä edistää tutkimuskohteen ymmärrystä ja selittää käyttäytymisen sekä päätöksen syitä. Tutkimuskohteena voi esimerkiksi olla yritys tai asiakas. Tässä tutkimusmenetelmässä rajataan tapaukset pienempään määrään. Se mahdollistaa asioiden tarkemman analyysin ja tässä tutkimusmenetelmässä onkin pyrkimyksenä analysoida mahdollisimman tarkasti. Tutkimuskohteet tyypillisesti valitaan harkinnanvaraisesti eikä tilastollisiin yleistyksiin tähdätä. Tämä tutkimusmenetelmä hyödyntää psykologiaa ja käyttäytymistieteitä. Kun

selvitetään tutkittavan arvot ja tarpeet tai asenteet, voidaan ymmärtää paremmin tiettyjä päätöksiä ja käyttäytymismalleja. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen sekä mahdollisten ongelmien tukemiseen. Menetelmän pyrkimyksenä on syventää tutkittavan asian ymmärtämistä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tyypillisiä metodeja aineiston hankinnassa ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu, osallistuva havainnointi ja erilaisten tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksessa hankitaan tieto kokonaisvaltaisesti ja aineisto kasataan todellisissa tilanteissa. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Opinnäytetyössä määrällinen tutkimusosuus toteutetaan hyödyntämällä kyselylomaketta. Kyselylomake kohdistetaan yrityksen pysäköinninvalvojille. Tämän avulla saadaan parempi käsitys sitoutumisen nykytilasta. Pysäköinninvalvojia on myös todella paljon yrityksessä, joten lomakkeella saadaan tehokkaasti suuren ihmisjoukon mielipiteet ilmi. Kyselyn avulla saadaan kartoitettua myös nykytilaa mm. motivaatiosta, työhyvinvoinnista, palkitsemisesta ja esihenkilötyöskentelystä. Laadullinen tutkimusmenetelmä ilmenee opinnäytetyössä teemahaastatteluna. Haastateltavana on kenttäpäällikkö, eli pysäköinninvalvojen lähiesihenkilö sekä kolme pysäköinninvalvojaa. Haastatteluita on yhteensä neljä. Kenttäpäälliköt ovat myös aloittaneet valvojan tehtävistä ja ovat päivittäin heidän kanssaan tekemisissä. Haastattelun avulla pyritään syventämään ymmärrystä ja monipuolistamaan aineiston keruuta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Sitoutuminen on Viitalan (2021, 45) mukaan käsitteenä laaja ja moninainen. Sillä tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta työskentelemäänsä organisaatioon. Sitoutuminen voi esimerkiksi olla tunneperäistä tai välineellistä.

Motivaatio ohjaa tavoitteita suuntautuvaa käyttäytymistä ja sillä on merkittävä vaikutus työstä suoriutumiseen. Motivaation taso määrittää henkilöstön työpanoksen ja voimavarat tavoitteiden saavuttamiseen. Motivoitunut ja sitoutunut työntekijä saavuttaa paremman suoriutumisen sekä tuloksen. Motivaatiotekijät ovat jaoteltu ulkoiseen sekä sisäiseen motivaatioon. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan henkilökohtaista kokemusta, jossa työntekijän odotukset ja organisaation antamat lupaukset osuvat arjen työssä ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen. Työntekijäkokemus luo sitoutumista tai sitoutumattomuutta. (Luukka 2020, 128.)

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa yrityksen keskeistä johtamiskenttää. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on oikein kohdennettua ja oikea määrä työvoimaa oikeaan aikaan. Sillä varmistetaan myös työtehtävistä suoriutuminen organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen onnistuminen vaikuttaa henkilöstön menestymiseen yrityksessä. (Viitala 2021, 10.)

Työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, jonka johtaminen vaatii suunnitelmallisuutta. Työhyvinvointi sisältää työterveyden, työkyvyn ja työn sujuvuuden arjessa. Tähän vaikuttaa johtaminen, organisaation toiminta, ilmapiiri ja työntekijän oma hyvinvointi. (Manka, M. & Manka, M. 2023, 75.)

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää 6 päälukua sekä alalukuja. Johdannossa käydään läpi aiheen sekä opinnäytetyön taustaa. Alaluvuissa käsitellään opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta, rajauksia, tutkimusmenetelmiä ja niiden teoriaa sekä keskeiset käsitteet ja rakenne. Opinnäytetyön teoria käydään läpi luvussa 2. Teoria pohjautuu sitoutumiseen, siihen vaikuttaviin tekijöihin, sitouttamiseen, vaihtuvuuteen ja henkilöstöhallintoon. Luku 3 esittelee opinnäytetyön toimeksiantajan ja luvussa 4 käydään läpi tutkimusosuus. Aineiston hankinta ja opinnäytetyössä käytettävät menetelmät käydään kappaleessa syvällisemmin läpi. Luvussa 5 analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja luodaan kyselyn perusteella työntekijäprofiilit. Viimeisessä luvussa on oma pohdinta, yhteenveto, opinnäytetyön luotettavuus, jatkotutkimusvaiheet ja kehittämis ehdotukset. (Kuvio 1.)

1. Johdanto
2. Teoria
3. Yritys x
4. Tutkimus
5. Tulokset ja analyysi
6. Johtopäätökset

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen on käsitteenä hyvin laaja. Sitä voidaan yleisellä tasolla kuvata kolmen ominaisuuden perusteella: vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen, tahto ponnistella merkittävästi organisaation hyväksi ja vahva halukkuus pitää jäsenyyttä organisaatiossa. Käsitteenä sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen ja pysyvyys sekä vaihtuvuus ovat käyttäytymistäipumuksia. Tunteilla on suuri vaikutus sitoutumiseen. Esimerkiksi velvollisuudentunne tai rationaalinen laskelma henkilölle aiheutuvista kustannuksista, mikäli vaihtaa työpaikkaa. Mahdolliset taloudelliset hyödyt, kuten esimerkiksi parempi palkka, edut, ylempi vakanssi ja arvostus usein punnitaan, mikäli vaihdetaan organisaatiota. Parhaassa tapauksessa sitoutunut työntekijä omaksuu organisaation tavoitteet, vision ja normit, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä haluaa työsuhteen jatkuvan työnantajan kanssa. Tämän suhteen perustana on se, että työntekijä hyväksyy yrityksen arvot, visiot, strategiat sekä luottaa työsuhteen pysymiseen kannattavana ja hyödyllisenä myös tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 46.)

Myös Viitalan (2021, 45) mukaan sitoutuminen on käsitteenä hyvin laaja ja monisyinen ilmiö. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta yritykseen tai organisaatioon. Käsitteenä sitoutumista myös kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi. Mikäli psykologinen suhde on heikoilla jäillä, madaltuu myös kynnys lähteä organisaatiosta. Sitoutuminen kohdistuu työhön ja/tai työpaikkaan. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tutkimusten mukaan tunneperäistä sitoutumista pidetään hyvänä asiana sekä henkilön että organisaation kannalta. Sitoutunut työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta, työn merkityksellisenä, kehittyvänsä organisaation tuella ja olevansa osallisena organisaation menestymisessä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on innostunut ja tekee parhaansa työssä. Työntekijä kokee työn tarjoavan muutakin merkitystä kuin raha, asema tai muu välineellinen hyöty. Kun em. asiat täyttyvät, on työntekijä työnantajalleen lojaali ja tarvittaessa myös joustaa työssään.

Sitoutuminen on jaettu erilaisiin tyypeihin. Omistautuva sitoutuminen tarkoittaa omaan työhön ja uraan sitoutumista. Jos työtavoitteet sekä uratavoitteet täyttyvät kyseisessä sitoutumistyyppissä, on lopputuloksena sitoutuminen organisaatioon. Arvositoutumisella tarkoitetaan organisaation arvoihin ja tulosvaatimukseen sitoutumista. Nämä sitoutumistyyppit mahdollistavat vaihtuvuuden vähentymisen ja työsuorituksen tehokkuuden sekä laadun parantumisen. Organisaatioon sitoutumista on tyypillisesti kuvattu kolmen keskeisen sitoutumistyyppin avulla. Nämä sitoutumistyyppit ovat tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäiselle sitoutumiselle on tyypillistä kokea tunteeseen perustuvaa halua kuulua organisaatioon. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan velvollisuudentunnetta pysyä organisaatiossa ja jatkuvuussitoutumiselle on tyypillistä punnita mahdolliset kustannukset ja etujen vähentyminen, jos vaihdetaan organisaatiota. (Lampikoski 2005, 47; Leiviskä 2011, 120.)

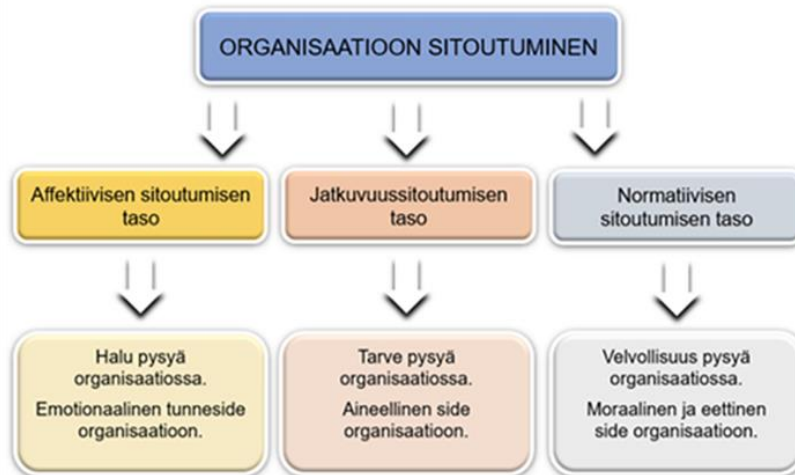
Edellä mainitut sitoutumistyyppit parantavat todennäköisyyksiä sitoutua organisaatioon, mutta jokaisessa sitoutumistyyppissä on erilaiset ajattelumallit. Esimerkiksi vahvan tunnesiteen organisaatioon kokevat työntekijät pysyvät organisaation palveluksessa omasta vapaasta tahdostaan, kun taas voimakkaasti jatkuvuussitoutuneet työntekijät kokevat organisaatiossa pysymisen pakkona. Normatiivisesti sitoutuvat työntekijät tuntevat pysymisen velvollisuutena. Tunneperäistä sitoutumista voidaan vahvistaa osallistamalla työntekijää. Myös työntekijän omak-suessa organisaation arvot sekä oman identiteetin muodostaminen suhteessa organisaatioon edistävät tunneperäistä sitoutumista. Yleinen reilu kohtelu sekä kunnioitus organisaatiossa ovat tärkeitä vaikuttimia. Jatkuvuussitoutuminen syntyy työntekijän kokiessa organisaatioon jäämisen ainoaksi vaihtoehdoksi. Normatiivinen sitoutuminen parantuu ihmisen sisäistäessä yrityksen normit ja saadessaan yritykseltä etuja, joka saa tuntemaan velvollisuutta antaa vastapalveluksia. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Lampikosken (2005, 48) mukaan tunnepohjaisella sitoutumisella tarkoitetaan henkilön kiintymistä organisaatioon. Tunnepohjaisesti sitoutunut on myös kiintynyt henkilöstöön sekä organisaation arvoihin ja toimintatapoihin. Sosiaaliset verkostot yrityksen sisällä ovat hyvin tärkeitä tunnepohjaisesti sitoutuneelle työntekijälle. Normisitoutumisella tarkoitetaan henkilön tuntemaa velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa. Tämä sitoutumistyyppi on tyypillinen pittempiaikaisilla ja vanhemmilla työntekijöillä, jotka ovat saaneet organisaatiolta etuja. Esimerkiksi koulutusta, uran ja taloudellisia etuja.

Pyöriän (2017, 66-67, 69) mukaan tunneperäinen sitoutuminen on yleisesti pidetty vakaana sitoutumisen muotona. Tämä sitoutumistyyppi perustuu organisaatioon kohdistuvaan arvostukseen sekä vahvaan tahtoon työskennellä organisaatiossa mahdollisimman kauan. Tunneperäisesti sitoutunut myös tyypillisesti kokee työtehtävänsä mieluisaksi. Jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella on tyypillistä arvostaa työn jatkuvuutta sekä pohtia mahdollisia seurauksia työpaikan vaihtamisesta. Tässä otetaan huomioon, että tuoko työpaikan vaihtaminen lisäarvoa. Tässä huomioidaan esimerkiksi palkan ja etujen mahdollinen nousu tai lasku työpaikan vaihdon seurauksena. Normisitoutumiseen liittyy tahto normien sekä tapojen noudattamiseen. Tähän liittyy ajattelutavat tai työpaikan kulttuurit, joiden mukaan pitkä ura tulee tehdä samassa organisaatiossa. Iällä on yhteys normisitoutumiseen, kuten aikaisemmin on todettu.

Tunneperäiselle, jatkuvuudelle ja normatiiviselle perustuvalla sitoutumisella on yhteistä ajatus pysyvyydestä. Sitoutumisen vahvuus määrittää aikomuksen pysyä organisaation palveluksessa. Näihin sitoutumistyyppisiin kuuluu kuitenkin erilaiset käyttäytymismallit. Tunneperäisesti sitoutuminen edellyttää kiintymystä organisaatioon. Tämän takia tunneperäisesti sitoutuneet ovat motivoituneempia panostamaan enemmän organisaationsa vuoksi verrattuna heikomman tunnesiteen omaaviin työntekijöihin. Tutkimusten mukaan tunneperäisesti sitoutumisen on todettu vähentävän vaihtuvuutta, poissaoloja ja parantavan työsuorituksia. Voimakkaan jatkuvuussitoutumisen omaavat työntekijät eivät välttämättä pyri tarjoamaan organisaatiolle

suurempaa panostusta kuin on tarpeen työpaikan pitämiseksi. Jatkuvuussitoutumisen ollessa merkittävin yhteinen tekijä työntekijän ja organisaation välillä voi aiheuttaa epätoivottua työkäyttäytymistä. Normatiivisesti sitoutuvat työntekijät tyypillisesti pyrkivät antamaan parhaan panostuksensa organisaatiolle, mutta tunneperäisesti sitoutuneen innokkuus puuttuu tästä. Tämän seurauksena suhteet ihmisiin ja organisaatioon voivat jäädä heikommiksi. (Leiviskä 2011, 122.)



Kuvio 2: Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli (Mukaihen Töyry & Vesiluoma 2022)

Sitoutuminen voidaan myös jakaa henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja henkilökohtaiseen sitoutumattomuuteen. Kahnin (1990, 694) mukaan näillä termeillä viitataan käyttäytymiseen, jossa työrolien suorittamisen aikana ihmiset tuovat tai jättävät henkilökohtaisen minänsä kotiin. Henkilökohtaisesti sitoutuneet käyttävät kaiken potentiaalin itsestään. Tämä näkyy fyysisinä, kognitiivisina ja emotionaalisina ilmaisuina ja tekoina. Henkilökohtaisesti sitoutumattomat irrottavat henkilökohtaista minäänsä suoritusten aikana. Tämä tarkoittaa työroolissa suoritumisen aikana vetäytymistä ja/tai puolustautumista fyysisesti, emotionaalisesti tai kognitiivisesti.

Valinnat liittyvät sitoutumiseen olennaisesti. Sitoutuminen alkaa ihmisen valitsemasta ratkaisusta, johon hän kokee ryhtyvänsä. Sitoutuminen alkaa vapauden ja valintojen suhteesta edessä oleviin vaihtoehtoihin. Sitoutumista ei pidetä itsestäänselvyytenä ja luonnollisena tilanteena. Sitä pidetään tietoisien pohdiskelun lopputuloksena. Sitoutumista varten tulee aina tehdä päätös. Organisaatioon sitoutuminen alkaa perusolettamuksesta, jossa kenenkään ei ole pakko olla läsnä töissä. Jokainen työvuoro alkaa ihmisen vapaaehtoisuudesta. Tällä tarkoitetaan työhön sitoutumisen perustasoa. Mikäli työntekijä tietoisesti päättää olla tulematta töihin, aiheuttaa tämä perustason järkkymistä ja asia on vakava sekä työnantajan että työntekijän kannalta. (Ursin 2001, 32.)

2.1 Sitoutumisen merkitys ja vaikutukset

Sitoutuneisuudella on monia vaikutuksia organisaation merkityksellisiin toimiin ja asenteisiin. Esimerkiksi irtisanoutumisaikeisiin, henkilöstön vaihtuvuuteen, työsuorituksiin, työyhteisöön ja muutoksiin. Sitoutuneet ihmiset panostavat työssään enemmän, jonka ansiosta myös organisaation suoritus paranee. Organisaatioon sitoutuminen pienentää työntekijän todennäköisyyttä lähteä organisaatiosta samalla vähentäen vaihtuvuutta. Organisaatioon sitoutumisen on todettu vaikuttavan myönteisesti työntekijän hyvinvointiin sekä organisaation toimintaan. Tällä on suora yhteys laatuun, tehokkuuteen ja yrityksen tuottoon. (Leiviskä 2011, 120-121; Pyöriä 2017, 66.)

Organisaatiot tekevät investointeja henkilöstöä varten. Nämä investoinnit voivat esimerkiksi olla henkilöstön kehittämistä sekä osaamisen lisäämistä. Investoinnit menevät hukkaan, mikäli ne käytetään työntekijään, joka ei sitoudu organisaatioon investointien tuottoajaksi. Organisaatio saavuttaa merkittäviä etuja, jos onnistutaan sitouttamaan haluamat henkilöt. Edut voivat olla esimerkiksi rekrytoinnin säästökustannuksia, tehokkuuden ja tuottavuuden säilyminen, työnantajakuvan parantuminen, kilpailukykyyn säilyminen sekä asiakastyytyväisyys. Sitoutuminen koetaan edellytyksenä laadukkaaseen työsuoritukseen. Sitoutuminen voidaan havaita motivoituneisuutena ja halukkuutena kehittää omaa toimintaa ja työpaikan ympäristöä. Se näkyy myös yksilöissä vastuunottamisena työstään ja suoriutumisen merkityksellisyydestä organisaatiolle sekä yksilölle. (Keskinen 2005, 25-26; Lampikoski 2005, 77-78.)

Tietopääoma nähdään yrityksen keskeisenä kilpailuvalttina. Henkilöstön menettämisen seurauksena organisaatiosta häviää merkittävää tietopääomaa. Tällä on heikentävä vaikutus kilpailukykyyn. Sitouttaminen on merkittävä tietopääoman suojaamiskeino. Osaavien työntekijöiden sitoutuneisuus ennaltaehkäisee tärkeiden tietojen siirtymisen kilpailijoille. Mahdollisten tietoturvahinkojen todennäköisyys myös pienenee, mikäli henkilöstö on sitoutunut. Helsingin kauppakamarin ja Uudenmaan liiton turvallisuus selvityksestä on ilmennyt, että jopa alle puolet suomalaisista yrityksistä ovat täsmentäneet yrityssalaisuuden tarkoituksen. Puutteet ovat havaittu tietovuotoina entisten työntekijöiden kautta. Myös tietojen kopioimista ennen organisaatiosta lähtemistä on havaittu. (Lampikoski 2005, 78.)

2.2 Henkilöstön vaihtuvuus

Työntekijöiden vaihtuvuudella voidaan tarkoittaa työntekijöiden sitoutumattomuutta. Sitoutumattomuudella tarkoitetaan joissakin tapauksissa lähtöherkkyyttä. Tietynlainen vaihtuvuus on täysin normaalia ja työpaikkoja usein vaihdetaan henkilökohtaisista syistä, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Usein ongelma voi kumminkin piileä jossakin ongelmassa organisaation sisällä. Tietyt ongelmat ovat usein hyvin korjattavissa, jos niihin puututaan ajoissa ja tunnistetaan.

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa työntekijöiden määrää, jotka poistuvat yrityksestä tietyn aikakauden sisällä. Esimerkiksi vuosittain tai neljännesvuosittain. (Viitala 2013, 85; Nyssölä 2023.) Organisaatiosta poistumiseen vaikuttavat negatiiviset tekijät organisaatiossa sekä organisaation ulkopuoliset tekijät. Ulkopuoliset tekijät ovat positiivisia houkuttelevia vetovoimatekijöitä. Negatiiviset tekijät organisaation sisällä voivat esimerkiksi olla negatiiviset työolosuhteet, jatkuva kiire, kuormitus, stressi ja uupumus. Puutteelliset kehitysmahdollisuudet ovat keskeinen syy lähteä organisaatiosta aktiivisille ja kehityshaluisille työntekijöille. Nämä kyseiset tekijät saavat ihmiset lopettamaan työnteon kokonaan tai vaihtamaan organisaatiota. Palkitseminen suhteessa ponnisteluihin on suuressa merkityksessä. (Lampikoski 2005, 154; Hyppänen 2013, luku 5.)

Vaihtuvuuteen liittyy moni muu asia kuin heikolla tasolla oleva sitoutuminen. Vaihtuvuus on usein suurta yrityksissä, joiden henkilöstö koostuu esimerkiksi nuorista opiskelijoista. Tällaisissa tilanteissa tulee pyrkiä kehittämään rekrytointi ja perehdytys tehokkaaksi, mikä mahdollistaa toiminnan laadun säilymisen tarpeeksi laadukkaana vaihtuvuudesta huolimatta. Joissakin tapauksissa vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa nostamalla palkkoja sekä parantamalla työviihtyvyyttä. Palkkaa ei kumminkaan nähdä riittävän tehokkaana keinona vaihtuvuuden vähentämiseksi. Bevanin (1991) tutkimuksesta selvisi, että palkalla ei ole usein keskeistä painoarvoa vaihtuvuuden ongelmien kanssa. Tutkimuksen mukaan vaihtuvuutta aiheuttavia tyypillisiä syitä ovat esihenkilöltä saadun huomion ja tuen vähäisyys, huono perehdyttäminen, kehittymismahdollisuuksien puutteellisuus, tehtävien yksitoikkoisuus ja itsenäisyyden puute, henkilöstön kokeneen arvostuksen puute sekä muut johtamisongelmat. (Bevan 1991, Viitalan 2013 88 mukaan.)

Työvoiman vaihtuvuutta tietyllä asteella pidetään edullisena yrityksissä, joissa ympäristö muuttuu jatkuvasti. Muuttuva ympäristö luo tarvetta uudelle osaamiselle ja osaajille. Yrityksen tietopohjaa saadaan laajennettua ulkopuolelta hankittujen uusien osaajien avulla. Ulkopuoliset kokemukset ja näkemykset ovat eduksi varsinkin innovaatio- ja prosessointitehtävissä. Myös uusien teknologioiden sekä ohjelmistojen kanssa tarvitaan uutta ja monipuolista osaamista. Muilta toimialoilta saadut näkemykset ovat myös eduksi. Tutkimusten mukaan vaihtuvuus vaikuttaa positiivisesti yritystason palkkoihin sekä tuottavuuden kasvuun. Työn kulut myös määräytyvät jossain määrin talouden suhdanteiden mukaisesti. Laskukauden aikana työstä maksettua korvausta alennetaan, jonka vuoksi edullisen uuden työvoiman palkkaaminen on kannattavaa kyseisessä tilanteessa. Tietyissä tilanteissa myös henkilöstön etenemismahdollisuudet hankaloituvat sekä haastavien muutoksien toteuttaminen voi olla hankalaa. (Lampikoski 2005, 69-70.)

Hyvääkin vaihtuvuutta on olemassa. Kauhasen (2018, 145, 148-149) mukaan hyvä vaihtuvuus tarkoittaa sitä, että epämotivoituneet, vaikeat ihmiset, itseänsä kehittämättömät ja alisuoriutuvat vaihtavat johonkin toiseen organisaatioon heille sopivimpiin tehtäviin. Mikäli parhaimmat suoriutuvat ja viimeksi organisaatioon tulleet poistuvat, tarkoittaa se menetystä

organisaatiolle. Pätevän henkilöstön vaihtuvuus myös tuottaa yritykselle kustannuksia. Jotta vaihtuvuutta voidaan pienentää, tulee organisaation selvittää ihmisten lähtöjen syitä. Kaikkiin syihin ei voida vaikuttaa, mutta joihinkin syihin voidaan. Esimerkiksi opiskeluiden aloitus tai muutto toiselle paikkakunnalle ovat työnantajasta riippumattomia lähdön syitä. Tutkimuksista selvinneet keskeisimmät lähtösyöt ovat huono johtaminen, huono esimiestyö, puutteelliset etenemismahdollisuudet ja ylikoulutus. Palkka sekä muut edut ovat myös painavia syitä, mutta harvemmin lähdön suoranainen syy.

2.3 Motivaation ja sitoutumisen yhteys

Motivaatiolla on suuri rooli sitoutumiseen ja innokkuuteen työssä. Työmotivaation edellytyksiä taloudellisten perustarpeiden lisäksi voi esimerkiksi olla arvostuksen tunne, mieluisa työ ja mahdollisuus toteuttaa sekä kehittää itseään työtehtävissä. Motivaatio on jaettu ulkoiseen sekä sisäiseen motivaatioon. Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat taloudelliset edut, kuten esimerkiksi palkka ja palkkiot. Yksinkertaistettuna ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan asioita, joita annetaan ulkopuolelta. Tämä voi esimerkiksi olla palautetta, osallistaminen päätöksentekoon ja hyväksytyksi tuleminen. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen omaa halua ja sisäistä tarvetta toteuttaa ja kehittää itseään. Sillä tarkoitetaan myös aitoa kiinnostusta esimerkiksi tehtävään tai aiheeseen. Sisäiset motivaatiotekijät tunnetaan itse sisällä. Tämä näkyy merkityksellisyyden tunteena ja hyviin työsuorituksiin pyrkimisenä. (Leiviskä 2011, 49; Rytikangas 2011, 51.)

Viitala (2021, 42) kertoo motivaation olevan yksilön sisäinen käytöstä suuntaava ja virittävä voima. Sisäiselle motivaatiolle on tyypillistä tyydytyksen saaminen itse työstä ja saavutuksista. Voimakkaan sisäisen motivaation omaavat ihmiset tuntevat vahvaa tyytyväisyyttä saavutuksistaan. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet liittyvät olennaisesti sisäiseen motivaatioon. Ulkoisen motivaation perustana on ulkoisten palkkioiden tavoittelu. Kyseiset palkkiot voivat esimerkiksi olla taloudellisia hyötyjä, arvostusta ja turvallisuutta. Fyysinen hyvinvointi sekä sosiaaliset suhteet ovat myös merkittäviä motivaatiolähteitä työelämässä. Työllä on vaikutusta motivaation muodostumiseen. Esimerkiksi ulkoisten palkkioiden merkitys vahvistuu työn ollessa rutiininomaista ja epämielenkiintoista.

Luukan (2020, 143) mukaan motivaatio tarkoittaa ihmisten toimintaa vaikuttavien motiivien kokonaiskuvaa. Motivaatiota voidaan analysoida miettimällä toimintaa synnyttävien asioiden näkökulmasta sekä toiminnan voimakkuuden näkökulmasta. Tämän avulla voidaan miettiä, että mistä syystä ja miten intensiivisesti ihmisen toiminta ja tuottaminen tapahtuu. Tyypillisesti motivaatiota on tarkasteltu intensiivisyyden näkökulmasta, eli ihmisen motivaation lujouden kautta.

Motivaatio luo tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä samalla vaikuttaen merkittävästi työsuorituksiin. Motivaation määrällä on yhteys henkilön innokkuuteen käyttäen voimavarojaan

tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää saada henkilöstö motivoitumaan ja kiinnostumaan liiketoiminnan tavoitteista. Motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät saavat aikaan parempia suorituksia ja sitä kautta myös parempaa tulosta. Motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat laajoja kiinnostuksen kohteita. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, tarkoituksellisuuden tunne, yhteenkuuluvuuden tunne ja henkilökohtaisen kasvun tunne. Ulkoisia motivaatiolähteitä ovat raha, edut ja asema. Tässä yhteydessä rahalla tarkoitetaan säännöllistä palkkaa sekä tulokseen perustuvia palkkioita ja lisiä. Eduilla tarkoitetaan organisaation tarjoamia etuja. Esimerkiksi ruokaetu, liikuntaetu, terveydenhoito ja vapaa-aikaan liittyvät edut. Asemalla tarkoitetaan tittleitä, vastuuta ja valtaa. Myös työskentelyolosuhteet, kuten esimerkiksi työhuoneen sijainti ja koko liittyvät asemaan kuuluviin motivaatiotekijöihin. (Hyppänen 2013, luku 5.)

Työn motivaatiotekijät ja työn tavalliset tyytyväisyystekijät voidaan erotella toisistaan. Työn tavallisia tyytyväisyystekijöitä ovat kunnossa olevia ja toimivia asioita, jotka eivät sen kummemmin motivoi. Esimerkki perustyytyväisyystekijästä on tyytyväisyys palkkaan suhteutettuna muihin samaa tehtävää tekeviin ihmisiin. Tämä ei merkittävästi motivoi, mutta harmittaa merkittävästi sen ollessa alhaisempi. Yksilöihin vaikuttavat työmotivaatiotekijät ovat esimerkiksi työn sisältö ja mielenkiinto, etenemismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, esihenkilön tuki ja saatu palaute. (Rytikangas 2011, 50-51.)

Motivaatiolähteitä kuvataan vanhalla tunnetulla motivaatioteorialla. Tämä motivaatioteoria on Maslowin tarvehierarkia, joka on edelleen ajankohtainen iästään huolimatta. Sillä painotetaan perusasioiden tärkeyttä, vuorovaikutusta ja arvostuksen tunnetta. Alin taso kuvaa fysiologisia tarpeita, toinen taso turvallisuuden tarpeita ja kolmas taso sosiaalisia tarpeita. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarpeet, viidennellä tasolla itsensä toteuttaminen ja ylin taso kattaa sisäiset tarpeet. Teorian mukaan kyseisiä tarpeita kutsutaan kasvutarpeiksi ja henkilöillä on tarve täyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman portaan tarpeista siirrytään ylempien portaiden tarpeisiin. (Maslow 1943, Hyppänen 2013, luku 5 mukaan)



Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia siihen liittyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa (Maslow 1943, Hyppänen 2013, luku 5 mukaan)

2.4 Henkilöstöjohtaminen ja sitoutuminen

Henkilöstöjohtaminen määritellään yrityksen keskeiseksi johtamisen kentäksi. Henkilöstöjohtaminen nähdään yrityksen menestystekijänä, sillä henkilöstön menestyminen yrityksessä on onnistuneen henkilöstöjohtamisen varassa. Kyseisellä johtamiskentällä varmistetaan, että yrityksellä on kulloinkin oikein kohdennettua ja oikea määrä työntekijöitä. Henkilöstöjohtamisella huolehditaan myös siitä, että henkilöstö pystyy suoriutua tehtävistään organisaation tavoitteiden mukaisesti. Hyvän suoriutumisen perustana on osaaminen, sitoutuminen, motivaatio, työhyvinvointi sekä hyvät työolosuhteet. Kyseisiä hyvän suoriutumisen perusteita edistetään henkilöstökäytäntöjen avulla. Henkilöstökäytäntöjä ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin parantaminen, rekrytointi, palkitseminen ja esihenkilötyön käytännöt. (Viitala 2021, 10, 12.)



Kuvio 4: Henkilöstökäytännöt (Viitala 2021, 13)

Henkilöstöjohtaminen on käsitteenä laaja ja siihen liittyy paljon erilaisia tehtäviä. Keskeisiä tehtäviä henkilöstöjohtamiselle on esimerkiksi vahvistaa työntekijöiden suoriutumiskykyä perustuen sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja motivaatioon, ylläpitää hyvää työnantajakuva sekä työntekijäkokemusta, edistää yrityksen uudistumista ja kehittymistä sekä henkilöstökustannuksien optimointi. Keskeinen tehtävä on myös huolehtia henkilöstöjohtamisen toteutumisesta lakien ja sopimusten mukaan sekä vastuullisen johtamisen harjoittaminen. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu neljä keskeistä tehtäväkenttää. Nämä alueet ovat johtamiselle tavanomaisia. Tehtäväkenttään kuuluu suunnittelu eli tavoitteiden ja suunnan määrittäminen, henkilöstöjohtamisen organisointi, käytännön toteutus ja tulosten arviointi. (Viitala 2021, 11.)



Kuvio 5: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11)

Männistön (2017) mukaan henkilöstöhallinnon tavoitteena on saada oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin työskentelemään tuloksettaasti organisaation eteen. Henkilöstöhallinto on ihmisten osaamisen johtamista ja se tukee henkilöstön työsuhteita sekä hyvinvointia. Tavanomaisia henkilöstöhallinnon toimintoja ovat esimerkiksi sitouttaminen ja palkitseminen, rekrytointi, työhyvinvointi sekä johtamisen suunnittelu ja kehittäminen. Henkilöstöhallinnon rooli ja toteutuminen määräytyy yrityksen koon mukaisesti. Esimerkiksi pienemmissä yrityksissä henkilöstöhallinnon toiminnot voivat olla yhden henkilön vastuulla ja suuremmissa yrityksissä on HR-henkilöt tai osastot. Työntekijän työsuhteen elinkaari liittyy myös olennaisesti henkilöstöhallinnon tehtäviin aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen asti. Esimerkiksi työhyvinvointi ja sitoutuminen ovat työsuhteen elinkaareen kuuluvia asioita. Oikeudenmukaisesti ja avoimesti harjoitettu johtaminen luottamuksen sekä arvostuksen kanssa vahvistaa sitoutumista.

2.5 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Sitoutumiseen vaikuttaa monet tekijät. Tähän vaikuttaa myös työntekijöiden ikä. Tilastokeskus on vuodesta 1977 lähtien tutkinut työntekijöiden sitoutumista työoloaineiston avulla. Tuloksista selvisi, että keskimääräisesti iäkkäämmät työntekijät sitoutuvat työhön nuoria työntekijöitä enemmän. Keski-ikäisten havaittiin sitoutuvan hiukan vähemmän kuin nuoret. Sitoutumisen kasvua havaittiin 50 vuoden rajan jälkeen ja yli 60-vuotiaiden keskuudessa havaittiin vielä suurempaa kasvua. Kuitenkin on hyvä havaita, että tyypillisesti nuoremmat vielä etsivät paikkaansa työelämässä. Työntekijän työsuhteen kestolla on myös vaikutuksia sitoutumiseen. On myös havaittu koulutuksen yhteys sitoutumiseen. Korkeampi koulutus lisää halukkuutta vaihtaa työpaikkaa. Tämä johtuu siitä, että korkeammin koulutetuilla on enemmän mahdollisuuksia

työmarkkinoilla verrattuna esimerkiksi vain peruskoulun käyneisiin. Työntekijöiden taustatekijät vaikuttavat sitoutumiseen jonkin verran, mutta enemmän sitoutumisen ja sitoutumattomuuden syitä on todettu löytyvän työpaikoilta. (Tilastokeskus, Pyöriä 2017, 72-74 mukaan)

Hyppäsen (2013, luku 5) mukaan työtyytyväisyys vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa myös itsenäisyys, johdon tarjoama tuki, sopiva kuormittavuus työssä, yksityiselämän ja työn välinen tasapaino sekä palkitsemisen kokonaisuus. Sitoutuminen näkyy mm. työsuhteen kestossa, miten hyväksytään yrityksen tavoitteet ja arvot sekä työpanoksessa.

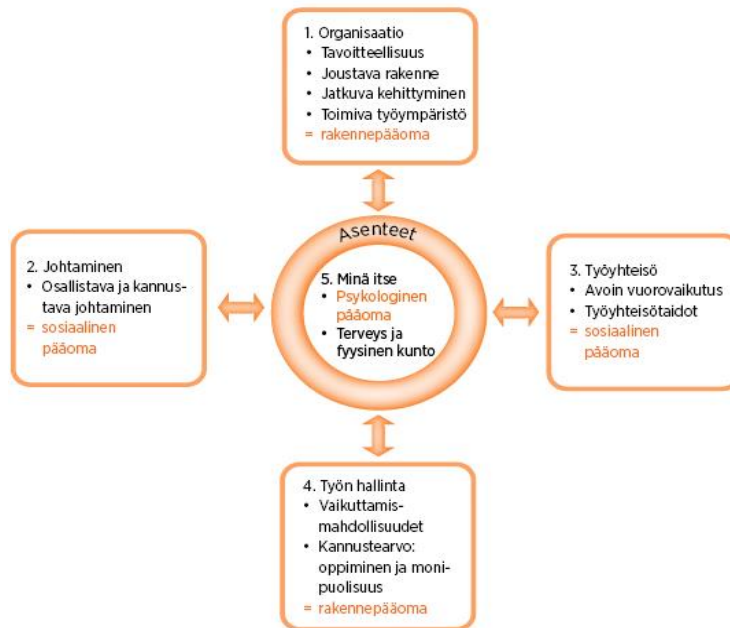
Työnantajien käytännöt ja työhyvinvointi ovat suuria vaikuttumia työntekijöiden sitoutumiseen. Tilastokeskuksen 2013 työoloaineiston mukaan organisaatiositoutumisen voimakkaimpia vaikuttimia ovat työn vaihtelevuus, työn kokeminen hyödyllisenä, esihenkilön tuki ja luottamus työpaikan säilymisestä. (Tilastokeskus 2013, Pyöriä 2017, 76 mukaan)

2.5.1 Työhyvinvointi

Hyvinvoiva henkilöstö työskentelee tehokkaasti, oppii, kehittyy ja tuottaa uusia ratkaisuja sekä innovaatioita. Jos ihminen on kuormittunut ja pitemmän aikaa ilman riittävää lepoa, kärsii sen seurauksena oppiminen sekä tehokkuus. Tämä aiheuttaa tuottavuuden alenemista ja luovuuden katoamista. Tapaturmien riski sekä sairastuminen myös lisääntyy, mikäli henkilöstön hyvinvointi on retuperällä. Monet menestyneet yritykset toimivat hyvinvoivan henkilöstön varassa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua päivittäistä työtehtävistä. Työhyvinvointiin kuuluu myös fyysinen, henkinen sekä sosiaalinen kunto. Työympäristön tekijät ovat myös suuressa roolissa työhyvinvoinnissa. Nämä tekijät ovat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri sekä johtaminen. Yksityiselämän tapahtumat vaikuttavat myös työhyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Viitalan 2013, 212 mukaan)

Työhyvinvoinnin perusta muodostuu työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työyhteisön ilmapiiristä, työntekijöiden osaamisesta ja suoriutumiskyvystä sekä esihenkilöiden johtamiskyvystä. Hyvinvoivan työyhteisön jäsenet pystyvät vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja samalla myös täyttämään liiketoiminnan tavoitteet. Työntekijöiden epätietoisuus omasta roolista ja työnsä tavoitteista vaikeuttaa sitoutumista ja jaksamista työssä. Hyvinvoivan työyhteisön ominaispiirteinä ovat avoin vuorovaikutus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä oikeudenmukainen työtä edistävä johtaminen. (Österberg 2014, 174-175.)

Mankan ja Mankan (2023, 75) mukaan työhyvinvointi nähdään maailmanlaajuisesti outona käsitteenä. Se liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Suomalainen käsitys työhyvinvoinnista sisältää myös työn sujuvuuden arjessa. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat ilmapiiri, työ, organisaation toimintatavat sekä johtaminen ja työntekijä itse.

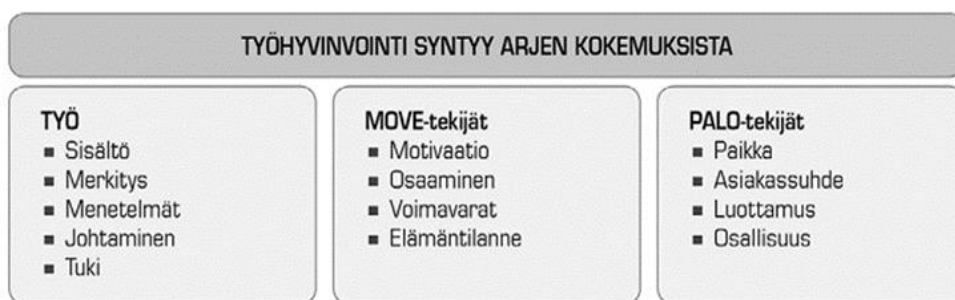


Kuvio 6: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2023, 76)

Kuvio esittää organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muodostamaa perustaa työhyvinvoinnille. Työn sisällöt sekä vaikutusmahdollisuudet myös liittyvät olennaisesti rakenteeseen. Työn tulee olla monipuolista, joka luo tilaisuuksia uuden oppimiselle sekä mahdollistaa vaikuttamisen työn tavoitteisiin sekä pelisääntöihin. Organisaation rakennepääoma muodostuu näistä rakenteista. Sosiaalinen pääoma eli yhteisön henkinen tila riippuu johtamisen ja työilmapiirin laadusta. On hyvä muistaa, että työntekijät tulkitsevat työyhteisöään omien asenteidensa mukaisesti. Työntekijä voi henkilökohtaisesti voida huonosti, vaikka työhyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät olisivatkin kunnossa organisaatiossa. Työntekijän oma henkinen ja fyysinen kunto sekä terveys parantavat työhyvinvointia. Työhyvinvoinnissa on hyvä huomioida myös ulkoiset työntekijät, kuten esimerkiksi asiakkaat. Asiakkaat voivat parantaa tai huonontaa työhyvinvointia. (Manka, M. & Manka, M. 2023, 76-77.)

Hyppäsen (2013, luku 6) mukaan työhyvinvointi on aiheena hyvin merkittävä ja ajankohtainen. Työhyvinvointiin sekä työelämän laatuun liittyen on herännyt paljon keskustelua työurien pidentämistarpeen vuoksi. Työhyvinvoinnin vuoksi tulee tehdä töitä, koska kaikki hyötyvät siitä. Käsitteenä työhyvinvointi nähdään laajana kokonaisuutena. Se on subjektiivista ja siihen vaikuttavat monet asiat. Esimerkiksi osaaminen ja motivaatio, työn vaatavuus ja kuormittavuus, arvostus, palkka ja edut, työyhteisö, työvälineet sekä työympäristö ja turvallisuus.

Työhyvinvoinnin ja liiketoiminnan tuloksien suhdetta on pohdittu pitemmän aikaa tutkijoiden toimesta. Monet tekijät vaikuttavat liiketoiminnan tulokseen, minkä takia vain työhyvinvoinnin tarkka mittaaminen suhteessa tulokseen ei ole mahdollista. Todisteita on kuitenkin olemassa siitä, että menestyvät organisaatiot pärjäävät hyvin taloudellisesti ja henkilöstötyytyväisyydellä mitattuna. Näin ollen voidaan todeta työhyvinvoinnin parantavan henkilöstötyytyväisyyttä samalla vähentäen vaihtuvuutta ja edistäen sitoutumista. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttaa myös arjen kokemukset. Erilaiset arjen asiat vaikuttavat ihmisiin eri tavoilla. Kuvio 7 hahmottaa tyypillisiä arjen kokemiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 7: Työhyvinvointi syntyy arjen kokemuksista (Hyppänen 2013, luku 6)

Yritykset sekä työntekijät hyötyvät, jos työhyvinvointi on hyvällä mallilla. Esimerkiksi vaihtuvuus, tapaturmat ja sairauspoissaolot vähenevät samalla laskien niistä aiheutuvia kustannuksia. Työn laatu, tuottavuus sekä innokkuus myös paranee. Hyvinvoiva työpaikka myös edistää mainetta, mikä helpottaa työntekijöiden saamista työpaikkaan. Työn väsymystä ja pahoinvointia on mahdollista vähentää monilla keinoilla. Keskeisessä roolissa on esihenkilötyön ja johtamisen kehittäminen. Useampien tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella on suora vaikutus työhyvinvointiin. Esihenkilö voi mm. edistää työprosesseja, työyhteisöä, tasa-arvoa sekä oikeudenmukaisuutta. Jokainen työntekijä tarvitsee keskusteluapua, mikäli voimat eivät riitä työssä tai mielekkyyttä tuntuu katoavan työstä. Tässäkin asiassa voi auttaa esihenkilö tai esimerkiksi joku työterveydestä. Työhyvinvointia voidaan myös edistää kehittämällä työvälineitä, ympäristöä ja työnkuvaa. Mahdollisten ongelmien syntymistä voidaan myös ennaltaehkäistä erilaisilla hyvinvointiohjelmilla. Ohjelmat voivat liittyä esimerkiksi liikuntaan ja terveellisimpiin elämäntapoihin. Fyysisen kunnon nähdään edistävän myös psyykkistä hyvinvointia. (Viitala 2013, 229.)

2.5.2 Työn imu

Työn imu tarkoittaa työssä yritteliäisyyttä, omistautumista ja uppoutumista. Työn imu vaikuttaa yrityksen menestykseen taloudellisessa näkökulmassa sekä edistää työhön sitoutumista. Työhyvinvointi ja työn imu liittyvät keskeisesti toisiinsa. Yrityksissä on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin edistämisen lisäksi kasvattaa työn imua. On tärkeää luoda edellytyksiä työntekijöille

innostumaan aidosti. Työn imuun panostaminen luo tyytyväisyyttä työntekijöissä sekä parantaa tehokkuutta. (Manka, M. & Manka, M. 2016, 41.)

Hakasen (2011, 38-39 mukaan) työn imua kuvataan kolmella myönteisellä työssä koetulla hyvinvoinnin ulottuvuudella. Kyseiset ulottuvuudet ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan halukkuutta panostamiseen sekä sinnikkyyttä ja ponnistelua myös vastoinkäymisissä. Omistautumisella tarkoitetaan merkityksellisyyden, innokkuuden sekä ylpeyden kokemusta työssä. Uppoutumisella tarkoitetaan syvempää keskittymisen tilaa, aika menee nopeasti ja koetaan nautintoa sekä paneutumista työhön. Työntekijä kokee työtävänsä merkityksellisiksi sekä työympäristön mielekkääksi, mikäli kokee työn imua. Työn imulla ei vain tarkoiteta sitä, että työ on kivaa. Työn imun kokeminen on suhteellisen yleistä ja sitä voidaan kokea missä tahansa ammatissa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan joka kymmenes ihminen kokee työssä työn imua, riippuen alasta ja ammatista. Tutkimuksessa tutkittiin yli 16 000 suomalaisen kokemuksia työn imusta.

Tilana työn imu on merkittävää hyvinvointia, koska tyypillisesti vahvan työn imun omaavat työntekijät ovat tarmokkaita työssään, omistautuvat työhön ja kokevat myös tyydytystä työtehtävistään. Työn imu ei kuitenkaan ainoastaan vaikuta työntekijään, vaan sillä on vaikutuksia myös työntekijän perhe-elämään, vapaa-aikaan ja yritykselle. Vaikutukset yrityksessä näkyvät taloudellisena menestymisenä. Työn imun vaikutukset ovat pitkäkestoisia. Vaikutukset ulottuvat menestykseen ja työelämän laatuun asti, vaikutukset koetaan myönteisinä ja energisinä. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaan, voivat paremmin, ovat omaaloitteisia ja jatkavat pidempään työelämässä. Työolot ja johtaminen kasvattaa työn imua. (Hakanen 2011, 40-41.)

2.5.3 Perehdytys

Hyvin toteutetulla perehdytysprosessilla voidaan varmistaa uuden työntekijän aloitus työssä tehokkaasti ja työyhteisöön sitoutuminen. Onnistuneella perehdytysprosessilla sitoutetaan ja parannetaan tuottavuutta. Perehdytys on organisaation merkittävimpiä prosesseja. Onnistuneella perehdytyksellä edistetään kilpailuetua sekä työnantajakuvaa. Aloittava työntekijä toivoo tuntevansa olonsa tervetulleeksi työyhteisön toimesta sekä työn vastaavan odotuksia. Epäonnistunut perehdytys voi käydä myös kalliiksi, sillä aloittavan työntekijän poistuessa menetetään rekrytointiin ja perehdytykseen käytettäviä sijoituksia ja resursseja. Perehdytyksellä tarkoitetaan uuden oppimista. Opitun tiedon soveltaminen liittyy keskeisesti perehdytykseen. Hyvin toteutettu perehdytys edistää organisaation ja uuden työntekijän vuorovaikutusta sekä antaa tilaa mahdollisia kysymyksiä ja vastauksia varten. Perehdytystä toteuttaessa on huolehdittava siitä, että resurssit ovat riittävät. Laadukkaassa perehdytysprosessissa on olennaista saada

käsitys työn kuvasta, vastuusta, toimivallasta, kehittymismahdollisuuksista sekä käsitys työka- vereista ja esihenkilöistä. (Silvonen 2020; Lampikoski 2005, 181.)

Eklundin (2018, 25, 28-29) mukaan perehdytys voidaan nähdä työntekijän työhön oppimista ja työyhteisöön sopeutumista edistävänä käytäntönä. Työntekijän tulee omaksua uusia asioita sekä yhteisiä toimintamalleja. Oleellista on myös oppia toimimaan tehokkaasti työyhteisön mui- den jäsenien kanssa. Perehdytettävän työntekijän kanssa myös organisaation tulee vastaanot- taa uutta tietoa, muokata toimintamallejaan ja mukautua aloittavan henkilön tuomaan muu- tokseen. Perehdytyksen keskeisenä tavoitteena on uuden työntekijän sitoutuminen, riippuen tilanteesta. Esimerkiksi osa-aikaisuuksissa ja määräaikaisuuksissa tavoitteena on enemmänkin nopea oppiminen työhön sekä rutiinien hallinta. Mikäli organisaation tavoitteena on saada pi- tempiaikaista sitoutumista, näyttävät myös perehdytyksen tavoitteet erilaisilta. Tässä tapauk- sessa tavoitteina voi esimerkiksi olla organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja työympäristöön tutustuminen sekä viihtyminen. Organisaatioiden täytyy pohtia perehdytyksen tavoitteita ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Perehdytyksellä voidaan joko tavoitella pidempiaikaista sitoutu- mista tai kestoltaan lyhempiaikaista tuottavuuden kasvua. Organisaation tavoitteet perehdy- tyksen suhteen määrittävät sen, että mitä perehdytyksessä korostetaan. Siinä voidaan esimer- kiksi korostaa vastuuta, nopeaa oppimista, tehokasta tiimityöskentelyä ja kulttuurin vahvista- mista.

Perehdytyksellä on monia tavoitteita ja se on yksi johtamisen väline. Perehdytyksen tulee olla osa organisaation toimintaa, eikä organisaation irrallinen prosessi. Perehdytyksen tavoitteita ovat esimerkiksi työntekijöiden sitoutumisen edistäminen, uuden työntekijän potentiaal- in havaitseminen, vuorovaikutuksen edistäminen, organisaatiokulttuurin edistäminen ja strategian tukeminen. Perehdytysprosessi tulisi toteuttaa oikeudenmukaisesti, läpinäkyvästi ja tasalaatui- sesti. Työntekijälle tulee olla selvää, että mistä prosessi koostuu ja mahdolliset vaikuttamis- mahdollisuudet prosessin etenemiseen. Perehdytyksessä olevan työntekijän ymmärrys prosessin perusteista ja vaikutuksista sen kulkuun luo edellytyksiä sitoutumiselle. Farrenin (2007) tutki- muksesta selvisi suunnitelmallisen perehdytyksen kasvattavan todennäköisyyttä työsuhteen jat- kumiselle vielä kolmen vuoden jälkeen 58 prosentilla. (Farren 2007, Silvonen 2020 mukaan)

Perehdyttämisen keskeisenä tavoitteena on antaa aloittavalle työntekijälle riittävät valmiudet tekemään työtehtävää, johon hänet on palkattu. Perehdytysprosessi ei vain koske aloittavaa työntekijää, vaan myös esihenkilöä ja työyhteisöä. Perehdyttämiseen kuuluu tiedottamista en- nen työn aloittamista, vastaanotto, organisaatioon perehdyttäminen, työsuhteopastusta sekä käytännön työhön perehdyttäminen. Perehdyttäminen ennen työn aloitusta sisältää mm. työ- välineiden, mahdollisten tunnuksien ja työvaatteiden järjestäminen. Perehdytyksen aikana aloittavalle työntekijälle tulisi kertoa mahdollisimman selkeästi organisaatiosta. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Valviston (2005, 47) mukaan perehdytyksen keskeinen tavoite on vähentää aikaa, jossa aloittavan henkilön työpanos muuttuu tuottavaksi. Perehdytyksellä varmistetaan myös se, että päästään lähemmäs organisaation visioita ja tavoitteita. Tällä aikaikkunalla organisaation on myös mahdollista rakentaa vankat edellytykset työntekijän pitempiaikaiselle sitoutumiselle. Tämän vuoksi perehdytyksen tärkeänä tehtävänä on painottaa organisaation identiteetin ymmärtämistä.

Viitala (2021, 97) kertoo perehdytyksen sisältävän monia hyötyjä. Perehdytyksellä vaikutetaan siihen, että miten nopeasti ja tehokkaasti aloittava työntekijä omaksuu uudet työtehtävänsä ja se vaikuttaa myös olennaisesti työn laatuun. Tämä vaikuttaa myös työntekijän kokemaan tuen määrään uudessa toimintaympäristössä uusien tehtävien parissa. Perehdytys luo työntekijälle mielikuvan työnantajasta sekä omasta roolistaan työyhteisössä.

Perehdytyksen on todettu vaikuttavan merkittävästi työntekijän sitoutumiseen. Kammyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song (2013) tutkivat aloittavan työntekijän saaman tuen merkitystä sitoutumisen suhteen ensimmäisten 90 päivän aikana verraten sen ajan jälkeiseen tuen saantiin. Tutkimuksesta selvisi, että ensimmäisten kuukausien aikana saama tuki vaikutti enemmän tulokseen ja sitoutumiseen kuin 90 päivän aikaikkunan jälkeen saatu tuki. Täten voidaan todeta työntekijän ensimmäisten työkuukausien vaikuttavan merkittävästi sitoutumiseen. (Kammyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein & Song 2013, Eklund 2018, 34 mukaan)

2.5.4 Esihenkilötyö ja johtaminen

Osaava esihenkilötyö on hyvin toteutettua ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa kyetään toimimaan yksilöiden ja ryhmien kanssa. Esihenkilötyö muodostuu useammista osatekijöistä. Keskeistä on saada yhdistettyä useampia liikkuvia osia yhteen. Lakipykälät, muutostilanteet ja liiketoiminta ovat keskeisiä vastuita esihenkilötyössä. Organisaation menestys ja hyvä esihenkilötyö liittyvät toisiinsa merkittävästi. Esihenkilön vastuulla on edistää henkilöstöä hahmottamaan organisaation kokonaisuus sekä edistää työntekijöiden onnistumisia. Esihenkilötyöllä tarkoitetaan johtamista ja vuorovaikutteista sekä tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin ja ryhmiin. Johtamistilanteiden keskeiset tekijät ovat esihenkilö, henkilöstö ja liiketoiminnan tavoitteet. Esihenkilötyöhön sisältyy erilaisia lainsäädäntöön sekä liiketoiminnan tarpeisiin liittyviä tehtäviä. Esihenkilön vastuulla on esimerkiksi huolehtia henkilöstön motivaatiosta, tukea henkilöstön kehittymistä, kehittää osaamista, edistää sitoutumista ja huolehtia hyvästä ilmapiiristä. (Hyppänen 2013, luku 1.)

Järvisen (2020, 18-19, 30-31) mukaan esihenkilötyö on sopimukseen ja lakiin perustuvaa vallankäyttöä. Esihenkilön tulee käyttää asemaansa ja työnjohto-oikeuttaan henkilöstön parhaaksi samalla edustaen työnantajaansa. Työelämän vaatimuksien kasvaessa esihenkilötyön ja johtamisen merkitys on kasvanut entisestään. Esihenkilön vastuulla on huolehtia työntekijöiden onnistumisesta työssään mahdollisimman hyvin. Selkeät rakenteet ja sujuvat prosessit työnteon

edistämiseksi esihenkilön tulee myös luoda samalla hyödyntäen työyhteisön yhteistyötä. Tähän kuuluu töiden organisointi, tehtävien ja tavoitteiden määrittäminen, viestintä ja toiminnan jatkuva kehittäminen sekä arviointi. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu myös auttaa työntekijöiden mahdollisten ongelmien ratkaisemisessa ja olla kannustava työntekijöiden kehitykselle. Ammattitaitoisen työvoiman kilpailun ollessa kovaa tulee esihenkilön pystyä luomaan houkuttelevat työolosuhteet, jotta saadaan parhaat työntekijät yritykseen ja saadaan heidät pidettyä tyytyväisinä.

Esihenkilö voi omalla johtamisellaan ja toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi työntekijän motivaatioon ja samalla lisätä työstä saamaa voimaantumisen tunnetta. Työntekijän työmotivaatio ja voimaantumisen tunne työstä vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin. Esihenkilötyön yksi keskeinen tavoite on ylläpitää sekä kehittää alaisten motivaatiota. Motivaation puuttuessa työn tuottavuus kärsii. Nykypäivänä johtaminen tehdään eri tavalla, kuin esimerkiksi historiassa teollisuustyöntekijöiden johtaminen. Johtamisen tulee olla järkevää suorituksen johtamista tehokkaalla kommunikaatiolla sekä merkityksellä johtamista. Esihenkilö voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin omalla johtamisellaan. Huonosti toteutettu esihenkilötyö voi estää työntekijän sitoutumista työhön sekä vaikuttaa negatiivisesti osaamiseen ja jaksamiseen. Vaikutukset näkyvät myös työnilossa. Esihenkilön ja alaisen välisellä suhteella on merkittävä vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen organisaatiossa. Oikeudenmukaisuus esihenkilön toiminnassa on erityisen tärkeää, sillä oikeudenmukaisen johtamisen on todettu lisäävän työntekijöiden sitoutumista. (Mcs 2019; Kultanen 2016, 142.)

Myös Hyppäsen (2013, luku 5) mukaan esihenkilö pystyy toiminnallaan vaikuttamaan henkilöstön käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen ja vuorovaikutuksen avulla. Ihmiset ovat sisäisesti ohjautuvia, eikä heitä voi esineellistää. Ihmisen tunnetilat ja ajatukset ovat omien päätöksien tuotoksia. Sitoutumista ja motivoitumista ei kannata jättää vain puheen tasolle, vaan on analysoitava niitä edistäviä tekijöitä. Esihenkilötehtävissä on erityisen tärkeää tarkastella sisäisiä motivaatiotekijöitä.

2.5.5 Organisaatiokulttuuri ja työntekijäkokemus

”Työntekijäkokemus kuvaa työntekijän kokemusta työpaikastaan. Suurin virhe on olettaa, että se olisi yrityskohtainen. Työntekijäkokemus on henkilökohtainen kokemus, jossa yksittäisen työntekijän odotukset ja hänelle annetut lupaukset törmäävät työnteon arjen ja yrityksen kulttuurin kanssa yhteen luoden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai sitoutumattomuutta.” (Luukka 2020, 128.)

Anttila (2023) kertoo työntekijäkokemuksen tarkoittavan työntekijän kokemuksia, tuntemuksia ja havainnoiteja työsuhteen aikana. Työntekijäkokemus voi muodostua eri asioista, kuten esimerkiksi organisaatiokulttuurista, johtamisesta, palkitsemisesta, hyvinvoinnista sekä ympäristöstä. Etenemismahdollisuudet vaikuttavat myös työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus

vaikuttaa asiakaskokemukseen samalla vaikuttaen liikevaihtoon ja yrityksen menestykseen. Työntekijäkokemuksen kehittämisen hyvälle tasolle luo lopputuloksen paremmasta sitoutumisesta, vähemmästä vaihtuvuudesta sekä paremmasta tuottavuudesta.

Työntekijäkokemusta johdetaan osoittamalla ymmärrystä työntekijöille sekä tuntemalla työntekijät. Keskeinen työntekijäkokemuksen johtamiseen liittyvä asia on myös työnantajalupaus. Työnantajalupauksella ei kuitenkaan tarkoiteta työpaikkailmoitukseen listattuja lupauksia, vaan työntekijän saamaa arvoa, joka saadaan organisaatiolta vastineeksi työsuorituksestaan. Työnantajalupauksien tulisi olla huolellisesti harkittuja ja yrityksen kulttuuria aidosti kuvaavia pysyviä asioita. Työnantajalupauksella kuvataan myös yrityksen arkea. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun annetaan realistiset lupaukset ja panostetaan niiden täyttämiseen. (Luukka 2020, 129.)

Organisaatiokulttuuri on laaja käsite. Ihmiset kokevat organisaatiokulttuurin erilaisesti. Osa ihmisistä kokee kulttuurin pieninä yksittäisinä asioina yrityksen sisällä, kun taas jotkut kokevat sen tarkoittavan omatoimista organisaatorakennetta tai mitä tahansa näiden väliltä. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan luoda edellytykset toiminnalle, joka mahdollistaa organisaation menestymisen. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä aika tuore ja sen tärkeys vasta nousi kunnolla esille länsimaissa ja Yhdysvalloissa vuonna 1980, kun huomattiin japanilaisten yritysten päihittävän länsimaisia kilpailijoita esimerkiksi tehokkuudessa, laadussa ja työntekijöiden sitoutumisessa. Organisaatiokulttuurin määritelmä sisältää kaksi rinnakkaista paradigmaa. Ensimmäisen paradigman mukaan organisaatiolla on kulttuuri, kun taas toisen paradigman mukaan organisaatio on kulttuuri. Kuitenkin vallitseva ajatusmalli on se, että kulttuuri on organisaatiolle keskeinen, mutta irrallinen asia. (Luukka 2020, 16-19.)

Ilmapiiri liittyy olennaisesti organisaatiokulttuuriin. Ilmapiiri muodostuu organisaatioissa ja se voi mahdollisesti muuttua organisaation eri osissa. Siihen vaikuttaa henkilöiden omat kokemukset ja tunteet. Työyhteisöjen arki sekä ihmisten välinen vuorovaikutus myös muodostavat ilmapiirin. Ilmapiirin edistämiseen voi jokainen henkilö vaikuttaa omalla toiminnallaan sekä työyhteisötaitoja tulisi myös hyödyntää. Organisaatiokulttuuri on kumminkin ilmapiiriä isompi asia, mutta se heijastuu myös siinä. Organisaatiokulttuuri sisältää yrityksen arvot ja se vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. Vankan organisaatiokulttuurin edellytys on vahva perusta. Ihmisläheinen ja vahva organisaatiokulttuuri voidaan rakentaa neljän tukipilarin varaan: organisaation ihmiskäsitys, arvomaailma, olemassaolon syy ja suunta. Tätä kehitetään jatkuvasti päätöksien ja toimien avulla, joita tehdään organisaatiossa. Organisaation jäsenet muokkaavat kulttuuria, mutta suurin vastuu siitä on johdolla. Lähijohtajilla myös on keskeinen vastuu organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Henkilöstön roolia ei tule myöskään unohtaa, sillä heidän osallistumisellaan on suuri merkitys kehittämisen kannalta. (Luukka 2020, 176; Viitala 2021, 175-178.)

2.6 Sitouttamisen keinoja

Hyvä henkilöstöpolitiikka on keskeinen sitouttamisen keino. Henkilöstöpolitiikkaan kuuluu kilpailukykyinen palkka tai täydentävät muut edut ja hyödyt, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppia ja kehittyä, mahdollisuus sovittaa perhe ja työ yhteen sekä mielenkiintoinen työ. Jo rekrytointivaiheessa voidaan myös edistää sitouttamista antamalla totuudenmukaiset odotukset hakijoille ja valituille. Valinnat tulisi myös kohdistaa henkilöihin, joiden tavoitteet ja arvostukset ovat yhteensopivia organisaation tavoitteiden ja kulttuurin kanssa. (Viitala 2013, 88-89.)

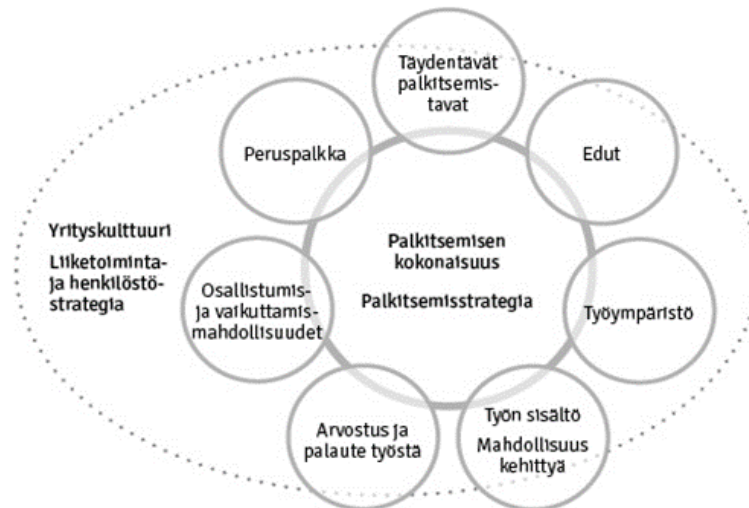
Sitouttamiskeinot voidaan myös määritellä yksilöiden mukaan. Merkittäviä vaikuttimia tässä ovat organisaation luonne, toimiala ja henkilön asema organisaatiossa. Myös henkilön demografiset tekijät ja tehtävät organisaatiossa vaikuttavat sitouttamiseen. Työntekijöiden mieltymykset ja tarpeet myös vaihtelevat suuresti, joten on tärkeää tietää kyseiset seikat työntekijöistä, joihin kohdistetaan sitouttamista. Sitoutumisohjelmien kohdentaminen onkin yleistynyt. Kyseiset kohdennetut sitouttamisen ohjelmat koskevat esimerkiksi johtoa, esihenkilöitä ja myös muuta henkilökuntaa. (Lampikoski 2005, 35.)

2.6.1 Palkitseminen

Organisaatioiden palkitsemiskäytännöt eroavat toisistaan. Palkitsemiskäytäntöihin vaikuttaa esimerkiksi ulkoinen toimintaympäristö. Tähän vaikuttaa lait, työehtosopimukset ja johtaminen. Palkitsemisen historialla on myös suuri vaikutus organisaation palkitsemiskäytäntöihin. Palkitsemiseen sisältyy aineellinen ja aineeton palkitseminen. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa rahallisia ja sen arvoisia palkitsemismalleja. Aineeton palkitseminen liittyy työympäristöön. Esimerkiksi työn sisältö, työssä kehittyminen ja työstä saatu palaute. Tällä kokonaisuudella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Parhaassa tapauksessa aineellisella ja aineettomalla palkitsemisella voidaan muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. (Hakonen, Nylander, Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1-1.1.)

Organisaation määrittelemä ja rajaama kokonaisuus aineellista ja aineettomista palkitsemista-voista muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Työtehtävien vastuut sekä henkilöstön panostus vaihtelevat. Tämän takia tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä, jotka mahdollistavat palkitsemisen hoitamisen oikeudenmukaisesti ja kustannustehokkaasti. Aineelliset ja aineettomat palkitsemiskäytännöt pitävät sisällään erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita. Palkitsemisen avulla saadaan henkilöstö panostamaan olennaisiin asioihin ja tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä voidaan suoraan vaikuttaa organisaation menestykseen. Palkitsemisen tavoitteena on tukea organisaation strategiaa ja samalla houkutelua, motivoida ja

sitouttaa haluttuja työntekijöitä sekä osaajia. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu palkan lisäksi lakisääteisistä ja muista eduista sekä työympäristöstä, työn sisällöstä ja kehittymismahdollisuuksista. Kokonaisuuteen kuuluu myös mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat esimerkiksi olla lyhyemmän tai pitemmän aikajakson rahallisia kannustimia. (Ylikorkala & Sweins 2020, luku 1.1)



Kuvio 8: Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1)

Viitalan (2013, 138-139, 141) mukaan palkitseminen käsitteenä tarkoittaa työntekijän saamaa palkkaa sekä muita taloudellisia etuja työn vastineeksi. Sidosryhmäteorian mukaan organisaatioon sidoksissa olevat ryhmät antavat organisaatiolle panoksensa, mikäli uskovat saavan sopivan korvauksen suhteessa työpanokseensa. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa, että työntekijä antaa panoksensa, osaamisensa ja ideansa organisaatiolle, jos kokee saavansa riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Organisaatioiden keskeisempiä haasteita on luoda työtehtäviä, työympäristöä ja palkitsemisjärjestelmiä, josta työntekijät kokevat oman panoksensa olevan tasapainossa yrityksen tarjoaman vastikkeen kanssa. Hyvin toteutetuilla palkitsemiskäytännöillä voidaan mahdollistaa pätevien työntekijöiden pysyvyys yrityksessä. Palkitseminen toimii myös työntekijöiden houkuttimena.

Hyvä hinta työlle ei kuitenkaan ole ainut asia, mitä ihminen haluaa. Työ tarjoaa myös arvoa ihmisten itsensä kehittämiseen ja toteuttamiseen. Työstä voidaan saada esimerkiksi ihmissuhteita, yhteenkuuluvuutta ja arvostuksen tunnetta. Siitä saadaan myös turvallisuutta ja taloudellista perustaa elämälle. Työ voi tuoda myös statusarvoa. Palkan merkitys ja vaikutus riippuu ihmisestä. Esimerkiksi jotkut kokevat tärkeämmäksi työsuhteen jatkuvuuden ja

kehittymismahdollisuudet kuin palkan suuruuden ja jotkut taas ovat valmiita tekemään rannempaaakin työtä, kunhan palkka on kohdallaan. (Viitala 2013, 139.)

2.6.2 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöhankintaa. Tämä sisältää toimenpiteet, joiden avulla saadaan organisaatioon tarvittavat henkilöt. Uusien työntekijöiden palkkaaminen on organisaatiolle merkittävä sijoitus. Kyseinen sijoitus vaikuttaa toiminnan tehokkuuteen, tuottavuuteen ja laatuun. Rekrytoinnin onnistuessa saadaan organisaatiolle työpanoksen lisäksi paljon hyötyä. Esimerkiksi uusia innovaatioita ja ilmapiiriin parannuksia. Rekrytoinnin epäonnistumisesta voi kärsiä valittu työntekijä itse sekä organisaatio ja asiakkaat. Rekrytointia päädytään tyypillisesti tekemään toiminnan kasvaessa tai työntekijän lähdön seurauksena. Uutta työvoimaa palkataan myös, kun ilmenee tarpeita uudelle osaamiselle. Organisaatioihin laaditaan rekrytointistrategia tai vaihtoehtoisesti se muotoutuu toiminnan aikana. Rekrytointistrategialla tarkoitetaan linjauksia ja periaatteita, joiden avulla rekrytointi suoritetaan. (Viitala 2021, 71-72.)

Lampikosken (2005, 180-181) mukaan uuden henkilöstön tarve muodostuu kolmen päätekijän mukaisesti: eläköityminen, liiketoiminnan kasvu ja henkilöstön siirtyminen toiseen työpaikkaan. Edellytyksiä kestäväälle organisaatiositoutumiselle voidaan luoda rekrytointivaiheessa tunnistamalla henkilöt, joiden toiveet, odotukset sekä ominaisuudet ja taidot vastaavat tehtävään vaadittavia edellytyksiä. Rekrytoinnin tarkoituksena on selvittää hakijan sitoutumista organisaatioon. Työsuhteen ensimmäinen vuosi on vaihtuvuuden kannalta hyvin merkityksellinen, sillä tutkimuksista on selvinnyt vaihtuvuuden olevan suurinta ensimmäisen vuoden aikana. Työntekijän valintaprosessin sekä perehdytyksen sujuvuus ovat suuressa roolissa. Rekrytointiprosessin kokemukset vaikuttavat halukkuuteen pysyä organisaatiossa, sillä rekrytoinnista saadaan ensivaikutelma organisaatiosta. Rekrytointiprosessin aikana saadaan luotua kuva työpaikasta ja työstä. Ennakkokuvan tulisi olla totuudenmukainen ja antaa myös hakijalle mahdollisuus tehdä päätelmiä mahdollisista työn haittapuolista, jotta ei tule ikäviä yllätyksiä tulevaisuudessa.

Työntekijän sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaiheessa sitouttamisen onnistumisen edellytyksenä on se, että annetaan rekrytointiprosessin aikana mahdollisimman totuudenmukainen kuva työstä, työympäristöstä sekä yrityksen liiketoiminnan arvomaailmasta. Tällä tarkoitetaan odotusten hallintaa. Työntekijä viihtyy talossa pitempään, mikäli hän havaitsee töiden aikana, että rekrytointiprosessissa käydyt asiat pitävät paikkansa. Työn sisällön, arvojen, ja työympäristön kokonaisuuden kohdatessa hakijan kanssa luo edellytyksiä sitoutumaan rekrytointiprosessiin. Osaava työntekijä sitoutuu organisaatioon tiukemmin, kun pystyy näkemään varhain mahdollisia kehittymismahdollisuuksia. Rekrytointiprosessin aikana on tärkeää selvittää hakijan motivaatiotekijöitä ja minkälaisia suunnitelmia hänellä on ammatillisen tulevaisuuden suhteen. Rekrytoinnin aikana on tärkeää tietää hakijan tavoitteista ja toiveista tuleville työvuosille. (Vihermaa 2020.)

2.6.3 Perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen

Osa ihmisistä kokevat vahvaa tarvetta huolehtia perheestään ja hoitaa lapsiaan. Tämä näkyy esimerkiksi lasten kuvien esillä pitämisenä työpöydällä ja lompakossa. Lapsista ja heidän kuumisistaan he myös kertovat ilomielin. Vahvan perhetarpeen omaavat henkilöt toimiessaan motiivinsa perusteella tuntevat olevansa tarpeellisia ja rakastettuja. Työelämässä on erityisen tärkeää huomioida perhemotiivi. Tätä voi hankaloittaa mahdollinen esihenkilön vähäinen hoi-vaamisen tarve, mikä vaikeuttaa perhemotiivien ymmärtämistä. Vahvan perhemotiivin omaavat työntekijät menestyvät työssään paremmin, jos heille tarjotaan mahdollisuus viettää perheensä kanssa aikaa sekä mahdollisuus huolehtia perheestä taloudellisesti sekä henkisesti. Perhe-elämän ja työn sujuva yhteensovittaminen on tärkeää varsinkin vankan perhemotivaation omaa-ville henkilöille. (Mayor & Risku 2022, 120.)

Lapsiperheet eivät ole ainoa haaste työelämän ja muun elämän yhteensovittamisessa. Perheen ja työn yhteensovittamisessa tulee myös huomioida työntekijöiden omat vanhemmat tai sairaat lähiomaiset, joita he mahdollisesti joutuvat hoitamaan. Kyseiset työntekijät tarvitsevat joustoa tilanteeseensa. Joustamisen on todettu sitouttavan työntekijöitä. Organisaatio voi motivoida ja sitouttaa työntekijöitään ottamalla heidän tarpeensa huomioon ja joustaa tarvittaessa. Tämä edistää myös työntekijöiden joustohalukkuutta organisaation tarpeita varten. On huomattu, että joustot edistävät työtyytyväisyyttä, sitoutumista sekä työn imua. Nämä tekijät vaikuttavat myönteisesti esimerkiksi poissaoloihin ja vaihtuvuuteen samalla parantaen työtulosta. Mahdol-liset negatiiviset kokemukset esimerkiksi perheellisten työntekijöiden loma-aikojen sopimisessa vähentävät sitoutumista organisaatioon. (Väisänen 2019.)

Monille ihmisille työ- ja perhe-elämästä muodostuu toisiinsa vaikuttava kokonaisuus. Joskus perhe-elämä sekä työ vaikuttavat toisiinsa positiivisesti ja negatiivisesti. Työn ollessa vaikeaa, voidaan saada perheeltä tukea ja sama toimii toisin päin. Huonoimmassa tapauksessa molem-milla kentillä menee huonosti ja tukea ei ole saatavilla. Ihmisen työelämän ja perhetilanteen ollessa mikä tahansa, on tärkeää muistaa huomioida kasautumisen laki tällaisissa tilan-teissa. Hyvät asiat johtavat hyviin asioihin ja hankalat tilanteet kuormittavat myös muita tilan-teita samalla luoden haittaa mahdollisiin voimavaroihin. On tärkeää pitää balanssi työ- ja perhe-elämän välillä. (Juuti & Vuorela 2015, 92-93.)

2.6.4 Mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä

Keskeisiä syitä osaavien työntekijöiden lähtemiseen organisaatiosta ovat työn yksitoikkoisuus ja jatkuva samankaltainen toistuvuus työssä. Johdon vastuulla on pyrkiä rikastamaan

henkilöstön töitä mahdollisuuksien mukaan. Tapoja rikastaa henkilöstön töitä on esimerkiksi tarjota vaativampia työtehtäviä sekä mahdollisesti sisäistä siirtoa uusiin tehtäviin. Monissa organisaatioissa on voitu rikastaa työtä luomalla rutiininomaisista tehtävistä kokonaisuuksia. Tämän onnistumiseksi pyritään tehdä työnkiertoa sekä siirtää kykenevää ja itseohjautuvaa henkilöstöä haastavimpiin tehtäviin. Tähän kuuluu myös mahdollinen ylentäminen esihenkilötehtäviin. Kun suorittavan portaan tehtävissä havaitaan huomattavaa vaihtuvuutta ja palkkauksen sekä koulutuksen ollessa suuri kulu, on tärkeää pohtia lähdön syitä ja tehtävän kriittisiä toimia. (Lampikoski 2005, 203-204.)

Henkilöstön kehittäminen on organisaatiolle eduksi, sillä se auttaa organisaatiota pääsemään strategiseen tahtotilaansa. Nykyisin organisaatioiden keskeisimmät voimavarat liittyvät ihmisiin ja heidän osaamiseensa. Organisaation on tärkeä osata kohdentaa osaamisensa oikealle alueelle ja jatkuvasti kehittää osaamistaan. Tätä voidaan edesauttaa esimerkiksi esihenkilöiden toimesta. Esihenkilöiden tulisi säännöllisesti kehittää vastuullaan olevaa henkilöstöä ja toimintaa. Henkilöstön kehittäminen määräytyy organisaatiostrategiasta. Jotta strategiassa määritelty visio voidaan saavuttaa, täytyy henkilöstön osaamisen ja taidon kehittyä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

Kyvykkäät työntekijät tyypillisesti kokevat kaipaavansa mahdollisuuksia päästä etenemään yrityksen sisällä. Jos työntekijä kokee organisaatiossa olevan etenemismahdollisuuksia heikosti tarjolla, voi tämä johtaa työpaikan vaihtoon. Osaavien työntekijöiden eteneminen yrityksen sisällä on myös organisaatiolle eduksi. Esimerkiksi esihenkilötehtävien kannalta on hyödyllistä, jos esihenkilö on aikaisemmin toiminut useammassa työtehtävissä organisaation sisällä sekä tuntee toimintatavat. Mahdollisuus päästä etenemään yrityksen sisällä saa myös työntekijät suoriutumaan paremmin. (Creditnord 2022.)

Työyhteisöissä, jossa henkilöstöllä on mahdollisuuksia hyödyntää vahvoja puoliaan, edetä uralaan ja kehittyä ammatillisesti, kasvattaa sitoutumista. Organisaatiossa selkeät etenemismahdollisuudet sekä mahdollisuus päästä tekemään mielekkäitä tehtäviä ja itsensä haastaminen ylläpitää sitoutuneisuutta. Useammista tutkimuksista on selvinnyt ammattilaisten arvostavan koulutusta ja urakehitysmahdollisuuksia palkkaa ja palkkioita enemmän. Erityisesti nuorempien henkilöiden kohdalla mahdolliset kehittymismahdollisuudet vahvistavat pysyvyyttä organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 193-194.)

3 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys x. Kohdeyritys tuottaa kokonaisvaltaisia pysäköintiratkaisuja kiinteistöille. Yrityksen asiakaskunta on laaja. Asiakaskuntaan kuuluu mm.

liikekiinteistöjä, taloyhtiöitä, sairaaloita, hotelleja ja kauppakeskuksia. Toimeksiantaja tarjoaa pysäköintiratkaisuja laajasti ympäri Suomea. Teknologia on vahvasti läsnä toimeksiantajan yritystoiminnassa. Heidän tuoteryhmäänsä kuuluu esimerkiksi pysäköintilippuautomaatit, sähköautojen latauspisteet ja pysäköintilupien sopimushallinta. (Yritys x 2022.) Yritys x tekee yksityistä pysäköinninvalvontaa. Toimeksiantaja valvoo sitä, että kiinteistön asettamia pysäköintisääntöjä noudatetaan. Alueiden sääntöjä toimeksiantaja ei hallinnoi. Toimeksiantajan henkilöstö koostuu pysäköinninvalvojista, myyjistä, huoltoasentajista, esihenkilöistä, toimistotyöntekijöistä, digimarkkinoijasta, HR-henkilöstöstä ja johtoryhmästä. Myyjät konsultoivat asiakkaita ja kartoittavat parhaita pysäköintiratkaisuja kiinteistölle. Toimistotyöntekijät tekevät tavallisia toimistotehtäviä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelua puhelimitse sekä sähköpostitse. Pysäköinninvalvojat suorittavat kentällä valvontaa asiakaskohteissa. Tämä opinnäytetyö keskittyy pysäköinninvalvojiin ja heidän sitoutumiseensa.

Toimeksiantajayritys on perustettu 2000-luvun puolella ja se on yritysmuodoltaan osakeyhtiö. Viimeisien vuosien aikana yritystoiminta on kasvanut merkittävästi. Toimeksiantajan asiakkaita ovat Suomen suurimmat isännöitsijätoimistot sekä kiinteistöyhtiöt. Valvonnassa olevia sopimuskohteita on tuhansia. Toimialaluokitus on maksullinen pysäköinti. Toimeksiantajan liikevaihtoluokka on useita miljoonia euroja. Yritys x on täysin kotimaisessa omistuksessa. (Finder 2023.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksella on ominaista olla tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus antaa suunnan tutkimusstrategisille valinnoille. Tutkimuksen tarkoituksia tyypillisesti kuvataan neljällä piirteellä. Kyseiset piirteet ovat: kartoittava, selittävä, kuvaileva ja ennustava. Täytyy kuitenkin huomata, että tutkimus voi koostua useammasta tarkoituksesta. Tarkoitukset voivat myös muovaantua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 137-138.) Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan hyödyntämällä kyselyä sekä teemahaastattelua. Työ hyödyntää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tämä tekee opinnäytetyöstä monimenetelmällisen tutkimuksen. Kyselyn avulla saadaan suuren joukon mielipiteet ja se tarjoaa hyvin tietoa pysäköinninvalvojien sitoutumisen nykytilasta sekä siihen vaikuttavien tekijöiden toteutumisesta. Teemahaastattelulla syvennetään ymmärrystä ja hyödynnetään kyselyn tuloksia.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittämistyön luonteen vuoksi saada kartoitettua mahdollisimman hyvä kokonaiskuva tämänhetkisestä sitoutumisesta pysäköinninvalvojien keskuudessa sekä siihen vaikuttavien tekijöiden toteutumisesta heidän kohdallaan, jotta voidaan luoda konkreettisia kehittämissuhteita toimeksiantajalle. Teoriasta saatua tietoa myös sovelletaan

tutkimuksessa. Tutkimus myös mahdollistaa täysin uuden tai yllättävän tiedon saamisen, mikä on hyväksi kehittämistyölle.

4.1 Kysely

Kyselyn avulla kerätään aineistoa. Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Englanninkielisellä sanalla ”survey” tarkoitetaan kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja. Tässä aineisto kerätään standardoidusti ja kohdehenkilöistä muodostuu otos tai näyte perusjoukosta. Kyselyn avulla kerätty aineisto käsitellään tavallisesti kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä tutkimus voidaan kohdentaa suurelle ihmismäärälle ja voidaan kysyä laajasti asioita. Kyseisen menetelmän etuna on myös tehokkuus ja kyselyllä voidaan säästää aikaa. Hyvin suunniteltu lomake mahdollistaa analysoinnin ja käsittelyn tallennetussa muodossa. Tällä tavoin kerätyn tiedon tulkitsemiseen on kehitetty erilaisia tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja, mikä myös helpottaa tutkijan työtä. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.)

Usein kyselylomakkeet vaikuttavat nopeasti tehdyiltä. Tähän liittyy monien ihmisten negatiivinen ennakoasenne kyselylomakkeiden hyödyntämisestä tutkimuksessa. Yleisesti suomalaiset saavat lomakkeita paljon. Nykyisin kyselyjä tehdään sähköisesti hyödyntäen verkkoa. Tutkimuksen aiheella on merkittävä vaikutus vastaamiseen. Kysymysten huolellisella ja tarkalla suunnittelulla sekä lomakkeen laadinnalla voidaan edistää tutkimuksen menestymistä. Lomakkeissa kysymyksiä on mahdollista muotoilla useammilla tavoilla. Tyypillisesti kysymyksiä muotoillaan kolmella muodolla: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimien kysymyksien tapauksessa jätetään kysymys tyhjän tilan kanssa vastausta varten. Monivalintakysymyksissä laaditaan valmiit ja numeroidut vastausvaihtoehdot. Vastaaja merkitsee tyypillisesti rastilla tai renkaalla valmiin vastausvaihtoehdon. Myös useampia kohtia, mikäli niin on ohjeistettu. Asteikkoihin perustuvassa kysymystyyppissä vastaaja valitsee vaihtoehdon, mistä on vahvasti samaa tai eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Asteikko voi esimerkiksi olla 1-6 ja ensimmäinen vaihtoehto täysin samaa mieltä. Asteikon loppupäässä ilmaistaan olevansa eri mieltä. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-200.)

Kyselyn muotoja on erilaisia. Aineiston keruuseen on määritelty ainakin kaksi päätapaa. Nämä tavat ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselylle on ominaista lähettää lomake tutkittaville ja tutkittavat täyttävät lomakkeen sekä postittavat tutkijalle lomakkeen. Lomakkeen postimaksujen tulee olla hoidettu etukäteen ja lomakkeen mukana tulee lähettää palautuskuori. Tämän menettelyn hyvä puoli on sen tarjoama nopeus ja aineiston helppo saatavuus, mutta riskinä piilee vastauksien vähäisyys. Tyypillisesti suurille ihmismäärille ja valikoimattomille joukoille lähetetyt lomakkeet eivät tuota korkeaa vastausprosenttia.

Parhaassa tapauksessa vastaajien aktiivisuus lähetettyjen lomakkeiden suhteen voidaan saada 30-40 vastausprosenttiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 196.)

Kontrolloidut kyselyt jaetaan kahteen tyyppiin. Informoidulla kyselyllä tarkoitetaan lomakkeiden jakamista henkilökohtaisesti tutkijan toimesta. Tutkija voi esimerkiksi jakaa lomakkeita työpaikoilla, messuilla, kouluissa, koulutustilaisuuksissa ja harrastusryhmissä. Ideana on jakaa lomake paikoissa, jossa kohdejoukot ovat tavoitettavissa. Kun tutkija jakaa lomakkeet, tulee hänen myös kertoa tutkimuksen tarkoituksesta, kertoa kyselystä sekä vastata mahdollisiin kysymyksiin. Lomakkeet täytetään omalla ajallaan ja ne palautetaan joko postitse tai muuhun sovittuun paikkaan. Toinen kontrolloidun kyselyn tyyppi on henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Tässä tapauksessa tutkija on itse postittanut lomakkeet ja noutaa ne itse ilmoitetun ajan puitteissa. Tutkija voi myös tarkastaa lomakkeiden täyttötapaa sekä keskustella lomakkeen täyttämistä sekä tutkimukseen liittyvistä asioista. (Uusitalo 1995, 91, Hirsjärvi ym. 2009, 196-197 mukaan.)

Kyselytutkimus pitää myös sisällään tiettyjä heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja teoreettisella tasolla tutkimusta vaatimattomana. Kyselyssä ei voida saada varmistusta vastaajien vastauksien vakavuudesta. Sitä ei voida tietää, että onko vastattu rehellisesti ja huolellisesti. Ei voida myöskään tietää vastaajien käsitystä kysyttävästä aiheesta. Mahdollisia väärinkäsityksiä on myös hankala hallinnoida. Kyselyissä piilee myös mahdollinen riski vastauksien vähäisyydestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Tämän opinnäytetyön kvantitatiivinen osuus toteutettiin laatimalla kysely toimeksiantajan tietyille henkilöstöryhmälle, eli pysäköinnivalvojille. Kysely luotiin hyödyntämällä Google formsia. Kyselyä hyödynnetään opinnäytetyössä suuren vastaajajoukon takia ja kysely on tehokas tapa saada useamman ihmisen mielipiteet ilmi. Kysely toteutetaan anonymisti ja se kohdistetaan yrityksessä työskentelevälle 140 pysäköinnivalvojalle. Tutkijan laatima saatekirje sekä kyselyn linkki julkaistaan toimeksiantajan sisäisessä järjestelmässä, jota valvojat käyttävät jokaisena työpäivänä. Teoriassa koko yrityksen 140 valvojan pitäisi nähdä kysely, mutta vastausaikaa on annettu viikko. Mahdolliset poissaolot ja muut poikkeukset tulee huomioida. Yrityksessä on paljon myös osa-aikaisia pysäköinnivalvojia, jotka ovat epäsäännöllisemmin paikalla. Täten kysely ei välttämättä tavoita kaikkia, mutta viikon sisällä saadaan tarpeeksi suuri otos tutkimusta varten. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa sitoutumisen sekä siihen vaikuttavien tekijöiden toteutumisen nykytilaa. Kyselyn sisältö liittyy olennaisesti opinnäytetyössä kirjoitettuun teoriaan. Teoriaosiossa on kirjoitettu sitoutumisen eri tyypeistä ja kyselyssä muutamassa kohdassa mitataan sitä, että minkä tyyppin sitoutumista on valvojen keskuudessa. Teoriaosiossa on myös kirjoitettu sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä sitouttamisen keinoista ja nämä asiat heijastuvat kyselyssä.

Kyselyssä on 16 monivalintakysymystä sekä 1 avoin kysymys lopussa. Vastausvaihtoehdot menevät asteikoittain 1-5. Asteikko 1 on ”täysin eri mieltä” ja asteikko 5 ”täysin samaa mieltä”. Asteikot 1-5 välissä ovat välimuotoja vaihtoehtojen ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” välillä. Osioissa 3 ja 4 esitetään väitteitä, johon vastataan edellä mainitun asteikon mukaisesti.

Kysely sisältää 5 osiota. Ensimmäisessä osiossa on alkutervehdys ja tiedotusta kyselyn taustasta sekä tarkoituksesta. Myös yleisistä asioista informoidaan, kuten esimerkiksi vastausajasta ja kauan kysely on auki. Kyselyn toisessa osiossa kerätään vastaajien taustatiedot. Osiossa kysytään sukupuoli, ikä, koulutustausta, työsuhteen tyyppi ja kuinka kauan vastaaja on työskennellyt toimeksiantajalla. Seuraava osio sisältää 6 kysymystä ja kyseisessä osiossa mitataan sitoutumista työnantajaan. Kysymyksillä on tarkoitus mitata sitoutumisen nykytilaa sekä kerätä tietoa sitoutumisen tyypeistä valvojen keskuudessa. Teoriassa mainittu tunneperäinen, jatkuvuus ja normatiivinen sitoutuminen mitataan tässä osiossa. Neljännessä osiossa mitataan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista työntekijöiden kohdalla. Osiossa ilmenee myös teoriaosuudessa käytyä asiaa sitouttamisen keinoista. Osiossa esitetään 9 väitettä. Viimeisessä osiossa vastaajien tulee arvioida oman sitoutumisensa tilaa asteikolla 1-10. Kyselyn viimeinen kohta on avoin kysymys. Avoimessa kysymyksessä kysytään tapoja, jolla voidaan edistää vastaajan sitoutumista toimeksiantajalle.

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelua voidaan hyödyntää useampien ilmiöiden tutkimisessa. Teemahaastattelun lähtökohdiana on oletus siitä, että yksilön uskomuksia, kokemuksia ja ajatusmaailmaa voidaan tutkia hyödyntämällä teemahaastattelun menetelmää. Teemahaastattelu korostaa tutkittavien elämismaailmaa sekä asioiden subjektiivisia käsityksiä. Tässä menetelmässä on oletuksena se, että tutkittavat ovat itse tutustuneet tai kokeneet jonkin asian tai prosessin. Tutkija itse on perehtynyt tutkimuskohteena olevaan asiaan hyödyntäen kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia. Tällä tavoin syvennetään ilmiön kokonaisuuden ymmärtämistä. Teemahaastattelussa osa haastattelun lähtökohdista on etukäteen päätetty ja sen mukaisesti tutkija ohjaa haastattelua ilman totaalista kontrollia. Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymyksiä varassa. Lähtökohtaisesti haastattelumenetelmänä teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja joustava. Teemojen ennalta miettiminen ei siis ole sama asia kuin valmiiksi mietittyjen kysymyksiä esittäminen suunnitelman mukaisesti, sillä tässä menetelmässä tutkittavaa rohkaistaan puhumaan aihepiiristä vapaamuotoisesti. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten omia tulkintoja asioista sekä heidän antamiaan merkityksiä asioille. Tässä myös korostuu merkityksien muodostuminen vuorovaikutuksessa. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta ratkaiseva tekijä on tutkijan ymmärrys tutkimuksen ilmiön keskeisistä tekijöistä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä ymmärrys ilmiön kokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksesta saatu tieto tutkijan esiyymmärryksen kanssa tuottaa perustat teemarungolle, jota hyödynnetään haastattelussa. Haastatteluissa käydään valitut teemat läpi, mutta järjestys, laajuus, kysymistapa ja sanamuodot tavallisesti vaihtelevat haastatteluissa. Tämä johtuu siitä, että haastateltavat vastaavat ja kertovat asiat eri tavalla. Tässä tapauksessa myös tutkijan osuus haastatteluissa voi muuttua. Esimerkiksi joissakin haastatteluissa tutkija on aktiivinen kuuntelija ja huomioiden esittäjä, kun taas joissakin tilanteissa tutkijan tulee aktiivisemmin esittää suoria kysymyksiä. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Teemahaastattelu on aika avoin, vaikka kyseisessä menetelmässä edetään ennalta valittujen teemojen varassa. Useimmat tutkijat ovat todenneet, että teemojen täytyy perustua pääosin tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen. On kuitenkin hyvä huomata, että teemoihin liittyvien kysymysten suhde tutkimuksen teoriaan vaihtelee. Kysymyksiä aseteltaessa voidaan hyödyntää myös intuitiivisia sekä kokemuserusteisia havaintoja. Teemahaastattelussa täytyy pohdita huolella, että miten teemat vaikuttavat haastatteluun ja sen kulkuun. Teemahaastattelussa on oletuksena se, että haastattelija ja haastateltava ymmärtävät toisiaan. Tässä tilanteessa tutkija omaksuu kontekstin ja on perehtynyt etukäteen tutkimuskohteen organisaatioon sekä haastateltavan työtehtäviin. Ilman edellä mainittua lähtökohtaa ei voida olettaa haastateltavan vastauksen liittyvän kokonaisvaltaisesti tarkoitettuun teemaan. Tämä voi tehdä menetelmästä vaativan. Juuri tämän takia tutkijalla täytyy olla tarpeeksi ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tutkijan tulee myös kyetä keskustelun aikana erotella ilmiön osatekijät selkeisiin kysymyksiin ja keskusteluaiheisiin. (Juuti & Puusa 2020, luku 6.)

Teemahaastattelu pidetään yhteensä neljälle henkilölle. Kolme heistä ovat pysäköinninvalvoja ja yksi heistä on kenttäpäällikkö eli pysäköinninvalvojen lähiesihenkilö. Kyseinen lähiesihenkilö on myös aikoinaan aloittanut pysäköinninvalvojan tehtävistä. Teemahaastattelulle on määritelty kolme teemaa: haastateltavan taustatiedot, sitoutuminen ja kyselyn tulokset. Ensimmäisessä teemassa tutustutaan haastateltavan historiaan ja mahdolliseen urapolkuun toimeksiantajayrityksellä ja selvitetään, että onko miten hyvin viihtynyt toimeksiantajalla. Samalla on mahdollista selvittää, että missä on onnistuttu ja missä on parantamisen varaa viihtymisen kannalta.

Seuraavassa teemassa paneudutaan sitoutumiseen. Apukysymysten avulla selvitetään mm. asioita, jotka ovat edistäneet haastateltavan sitoutumista toimeksiantajalle sekä sitoutumista hankaloittavia asioita. Tässä teemassa myös mietitään pysäköinninvalvojan urapolkua ja sitä, että tarjoaako se haastattelevan mielestä sopivat edellytykset sitoutumiselle. Teoriassa läpi käyty perehdyttäminen myös otetaan puheeksi tässä teemassa. Teemahaastattelun tavoin keskustelu pidetään avoimena ja kysymysten esittäminen ja esittämistyylillä riippuu paljon haastateltavasta. Pelkästään apukysymysten varassa ei mennä ja teemasta puhutaan myös ihan

yleisellä tasolla. Tarkoituksena kumminkin on saada syvennettyä ymmärrystä sitoutumiseen liittyen toimeksiantajayrityksen sisällä.

Viimeisessä teemassa käydään läpi kyselystä nousseita keskeisiä asioita. Palkka ja palkkakehitys olivat selkeitä kehittämisehdotuksia, mitä kyselystä kävi ilmi. Haastattelevan mielipiteitä kyseiseen aiheeseen selvitetään tässä sekä muita kyselystä nousseita keskeisiä kehittämisehdotuksia. Työajat sekä työsuhde-edut myös käydään läpi haastateltavan kanssa. Vaikutus- ja etenemismahdollisuuksista selvitetään myös haastateltavan mielipide. Tällä tavoin voidaan syventää kyselyn tuloksien ymmärrystä ja niiden lähtökohtaa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineisto kerättiin kyselyn sekä teemahaastattelun avulla. Kysely kohdistettiin 140 pysäköinninvalvojalle ja kyselyyn lopulta vastasi 60 henkilöä. Vastausprosentiksi saatiin 43 %, mikä on varsin hyvä tulos. Kyselystä nousi esille selkeitä teemoja, jotka edistävät kehittämistyötä. Kysely oli varsin onnistunut, sillä sen avulla saatiin hyvä kokonaiskäsitys sitoutumisen nykytilasta ja siihen vaikuttavien tekijöiden toteutumisesta vastaajien kohdalla. Teemahaastattelut olivat varsin onnistuneita kokonaisuuksia, jotka syvensivät ymmärrystä aiheeseen ja ongelmaan liittyen. Haastattelut saatiin toteutettua kaikille suunnitelluille neljälle henkilölle.

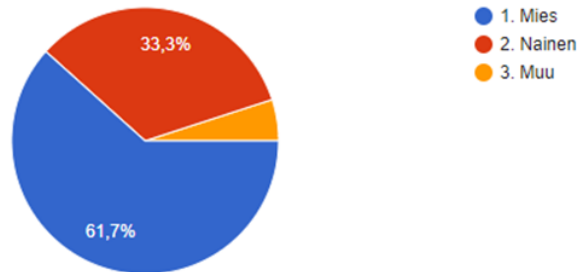
5.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn ensimmäisessä osiossa käytiin läpi vastaajien taustatietoja. Osiossa käytiin läpi vastaajien sukupuoli, ikä, kauan on työskennelty yrityksessä ja työsuhteen laatu. Vastanneista 61,7 prosenttia on miehiä, 33,3 prosenttia naisia ja muunsukupuolisia 5 prosenttia. Kuten kuviosta näkyy, miehet ovat yleisin vastaajaryhmä. (Kuvio 9.)

Taustatiedot

Sukupuoli

60 vastausta

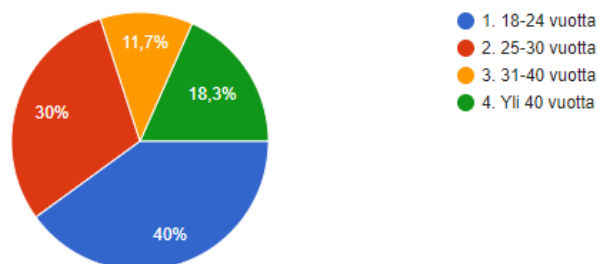


Kuvio 9: Vastaajien sukupuolijakauma

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajien ikäjakauma. Selvä enemmistö vastaajista oli 18-30-vuotiaita. 40 prosenttia vastaajista ovat 18-24-vuotiaita, 30 prosenttia 25-30-vuotiaita, 11,7 prosenttia 31-40-vuotiaita ja yli 40-vuotiaita 18,3 prosenttia. Tästä voidaan päätellä henkilöstön olevan monipuolista. Kyseinen työpaikka on monille nuorille välivuoden työpaikka, mikä saattaa selittää korkean luvun nuorien keskuudessa. Pysäköinninvalvojan työtä myös tekevät monet opiskelijat. (Kuvio 10.)

Ikä

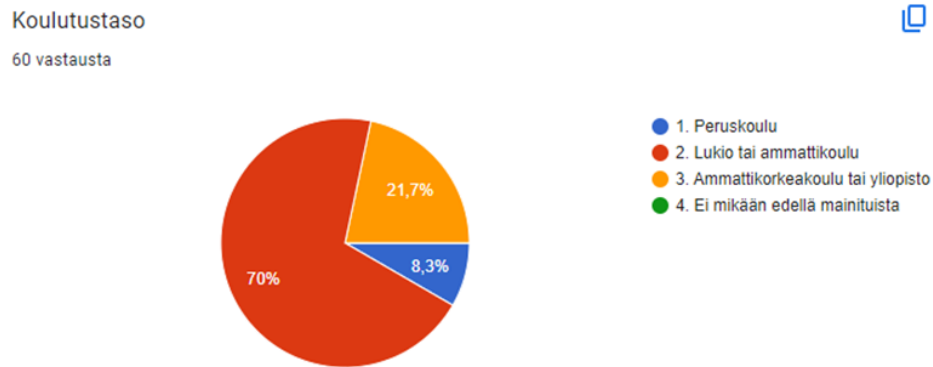
60 vastausta



Kuvio 10: Vastaajien ikäjakauma

Selvä enemmistö vastaajien koulutustasosta sijoittuu toiselle asteelle. 70 prosenttia vastan-
neista ovat lukio tai ammattikoulupohjalla, 21,7 prosenttia korkeasti koulutettuja ja 8,3

prosenttia käyneet vain peruskoulun. Tavallinen ”suorittava” työ ei tyypillisesti vaadi korkeakoulututkintoa, mikä selittääkin henkilöstön jakauman koulutustasossa. (Kuvio 11.)

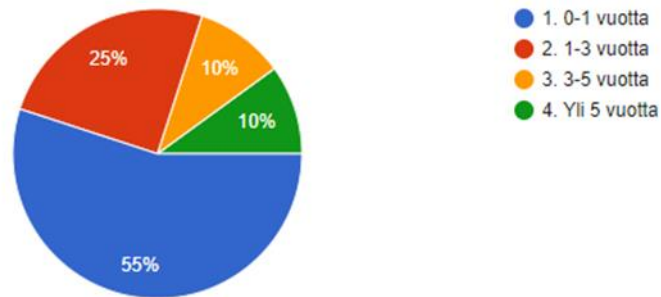


Kuvio 11: Vastaajien koulutustaso

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, että kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet yrityksessä. 55 prosenttia vastaajista ovat työskennelleet toimeksiantajalla 0-1 vuotta. Tämä viestii siitä, että yrityksessä on paljon uusia työntekijöitä. 25 prosenttia vastaajista ovat työskennelleet 1-3 vuotta, 10 prosenttia 3-5 vuotta ja 10 prosenttia yli 5 vuotta. Vaihtuvuutta voidaan havaita tämän perusteella. (Kuvio 12.)

Olen työskennellyt tässä yrityksessä

60 vastausta

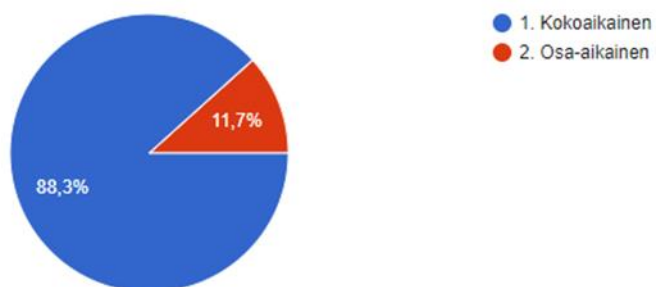


Kuvio 12: Vastaajien työsuhteiden kestot

Osion viimeisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien työsuhteiden tyypit. 88,3 prosenttia vastaajista ovat kokoaikaisia työntekijöitä ja 11,7 prosenttia osa-aikaisia työntekijöitä. Tulos ei yllätä, sillä toimeksiantajan henkilöstö koostuu suurimmilta osin kokoaikaisista työntekijöistä. Osa-aikaiset työntekijät ovat tyypillisesti opiskelijoita. (Kuvio 13.)

Työsuhteeni on

60 vastausta

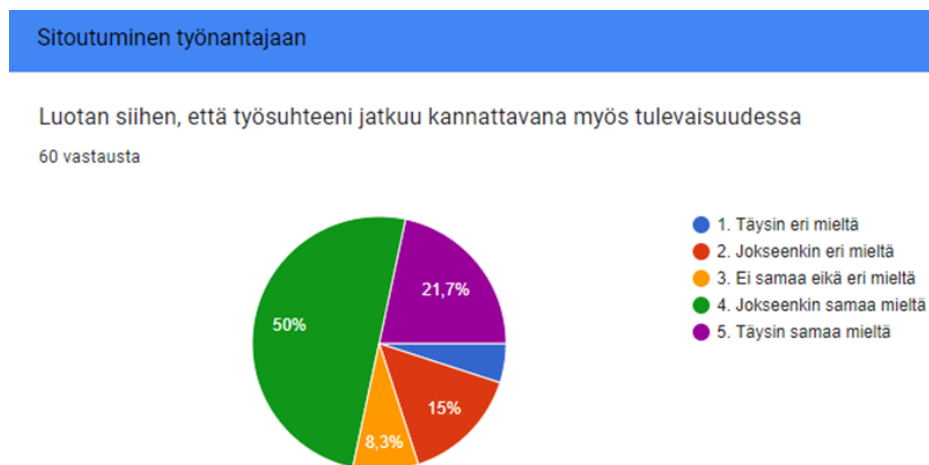


Kuvio 13: Vastaajien työsuhteiden tyypit

5.1.1 Sitoutuminen työnantajaan

Tässä osiossa mitattiin sitoutumista työnantajaan. Osiossa pyrittiin selvittämään sitoutumisen nykytilaa ja sen perusehtojen täyttymisestä. Myös sitoutumisen tyypit vastaajien keskuudessa pyrittiin selvittämään. Teoriassa mainitut sitoutumisen ehdot sekä sitoutumisen tyypit heijastuvat tässä osiossa. Osiossa esitettiin väitteitä, johon vastaajat vastaavat asteikoilla 1-5.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä mitattiin sitä, että kokevatko vastaajat työsuhteen jatkuvan kannattavana myös tulevaisuudessa. 50 prosenttia vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä, 21,7 prosenttia täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä 15 prosenttia, ei samaa eikä eri mieltä 8,3 prosenttia ja täysin eri mieltä 5 prosenttia. Yksi sitoutumisen ehdoista on se, että luotetaan työsuhteen jatkuvan kannattavana myös tulevaisuudessa, kuten Lampikoski (2005, 46) kertoo. Enemmistö vastaajista uskoo työsuhteensa jatkuvan kannattavana tulevaisuudessa, mutta voidaan myös havaita erimielisyyksiä. (Kuvio 14.)

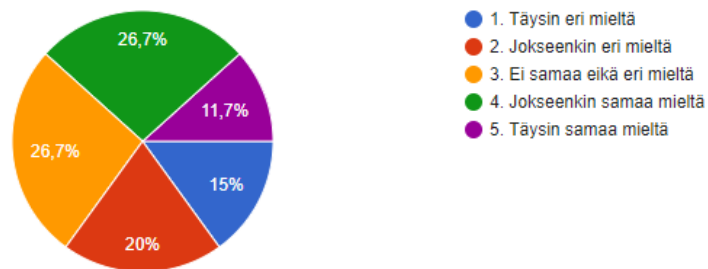


Kuvio 14: Työsuhteen kannattavuus tulevaisuudessa

Tässä kysymyksessä pyrittiin selvittämään sitä, että onko vastaajilla suunnitelmassa työskennellä toimeksiantajalla mahdollisimman kauan. Tällä mitataan sitoutumisen yleistilaa. Tämän kysymyksen vastauksissa oli selvästi hajontaa. Vastaajista 26,7 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 26,7 prosenttia, täysin samaa mieltä 11,7 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 20 prosenttia ja täysin eri mieltä 15 prosenttia. Suhteellisen suuri osuus eivät ole samaa eikä eri mieltä, mikä viittaa jonkinlaiseen epävarmuuteen. Henkilöstö kyllä koostuu monista nuorista, jotka ovat välivuodella. Tämä voi myös heijastua vastauksissa, sillä kyseinen työpaikka on monille välietappi ennen opiskelujen aloittamista. Tällä myös mitataan tunneperäistä sitoutumista, sillä tunneperäisesti sitoutuneelle työntekijälle on tyypillistä halu työskennellä organisaatiossa mahdollisimman kauan. (Kuvio 15.)

Haluan työskennellä tässä organisaatiossa mahdollisimman kauan

60 vastausta

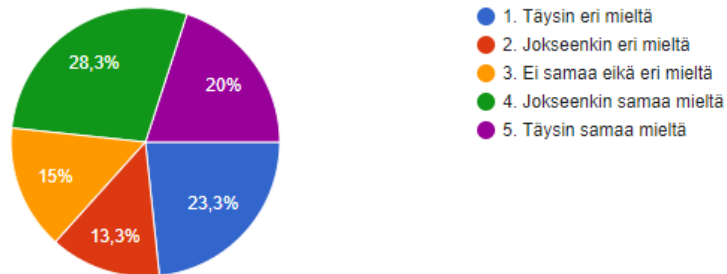


Kuvio 15: Haluan työskennellä tässä organisaatiossa mahdollisimman kauan

Seuraavassa kysymyksessä testattiin henkilöstön lähtöaikeita. Kysymyksessä mitattiin, että onko henkilöstöllä ollut mielessä vaihtaa työpaikka viimeisen vuoden aikana. Tämä kohta osoittaa, että henkilöstöllä on ollut lähtöaikeita. Vastaajista 28,3 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, 20 prosenttia täysin samaa mieltä, täysin eri mieltä 23,3 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 13,3 prosenttia ja ei samaa eikä eri mieltä 15 prosenttia. Hajontaa on havaittavissa ja vastaajia löytyy asteikon molemmista päistä. (Kuvio 16.)

Olen harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana

60 vastausta

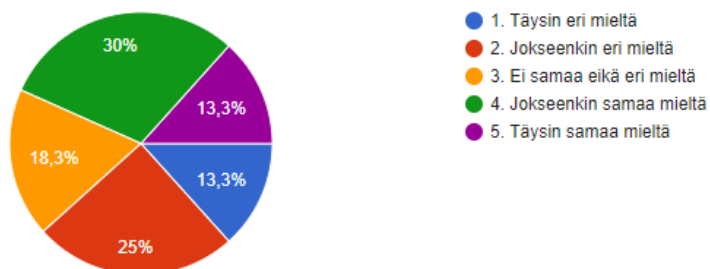


Kuvio 16: Vastaaajien lähtöaiheet organisaatiosta

Seuraavassa kohdassa mitattiin jatkuvuussitoutumista. Jatkuvuussitoutumiselle on tyypillistä sitoutua palkan vuoksi työpaikkaan ja jatkuvuussitoutuneille on tavallista myös pohtia palkan ja etujen vähentymistä, mikäli vaihdetaan työpaikkaa. 30 prosenttia vastaajista ovat jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä 13,3 prosenttia, täysin eri mieltä 13,3 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 25 prosenttia ja ei samaa eikä eri mieltä 18,3 prosenttia. Tässäkin kohdassa on havaittavissa hajontaa. Selkeästi jakanut mielipiteitä ja molemmista asteikon päistä löytyy vastauksia. Kysymyksellä samalla voidaan mitata sitä, että kuinka suuri osa henkilöstöstä ei ole vain palkan vuoksi sitoutunut työpaikkaan. Jatkuvuussitoutumista on havaittavissa. Myös muita sitoutumisen tyyppejä, sillä vastaajista kaikki eivät ole sitoutuneet ensisijaisesti palkan vuoksi. (Kuvio 17.)

Olen sitoutunut tähän työpaikkaan ensisijaisesti palkan vuoksi

60 vastausta

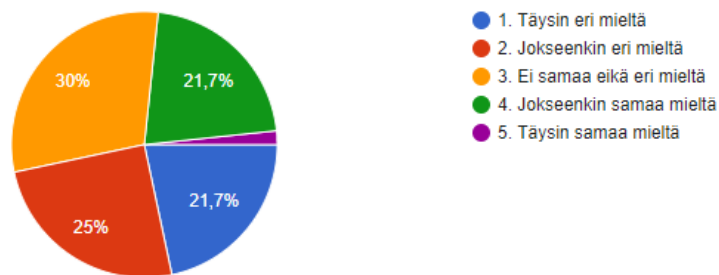


Kuvio 17: Työntekijöiden sitoutuminen palkan vuoksi

Seuraavassa kohdassa mitattiin normatiivista sitoutumista. Normatiiviselle sitoutumiselle on tyypillistä velvollisuudentunnosta sitoutuminen. Tämä väite selvästi jakoi mielipiteitä. Vastaa- jista 21,7 prosenttia on jokseenkin samaa mieltä, 21,7 prosenttia täysin eri mieltä, 25 prosenttia jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 30 prosenttia ja vain 1,7 prosenttia täysin samaa mieltä. Vastaukset jakautuivat asteikoille aika tasaisesti, paitsi yhteen kohtaan. Neut- raaleja vastauksia oli suurin prosenttimäärä kyseissä kohdassa, mikä voi viestiä epävarmuu- desta. (Kuvio 18.)

Olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuudentunnosta

60 vastausta

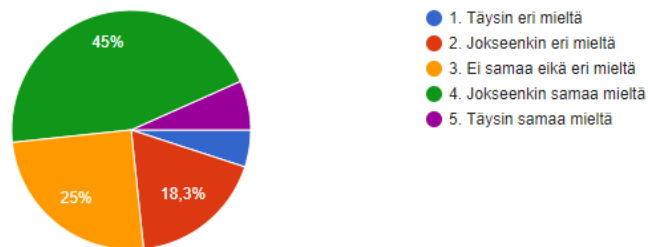


Kuvio 18: Työntekijöiden normatiivinen sitoutuminen

Osion viimeisessä kysymyksessä testattiin vastaajien kokemaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon. Tämä on yksi suuri sitoutumiseen vaikuttava tekijä ja myös tunneperäisesti sitoutuvat työntekijät tuntevat vahvaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon. 45 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 25 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 18,3 prosenttia, täysin eri mieltä 5 prosenttia ja täysin samaa mieltä 6,7 prosenttia. Tämän perusteella yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatioon esiintyy henkilöstössä. (Kuvio 19.)

Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta tähän organisaatioon

60 vastausta



Kuvio 19: Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon

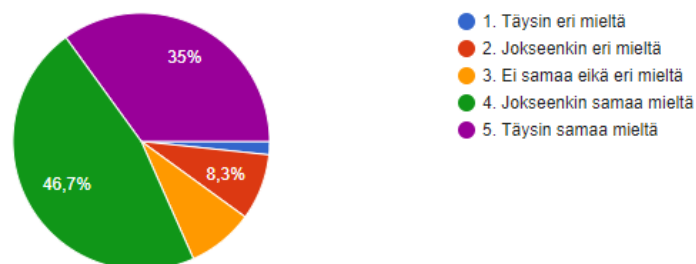
5.1.2 Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuminen henkilöstössä

Tässä osiossa mitattiin sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista työntekijöiden keskuudessa. Osiossa esiintyy teoriaosuudessa käsiteltyä asiaa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Osion ensimmäisessä kohdassa mitattiin motivaatiota. Tuloksien perusteella henkilöstön motivaatio näyttää olevan kohdillaan, sillä enemmistö vastaajista vastasi jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. 35 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä, 46,7 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 8,3 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 8,3 prosenttia ja täysin eri mieltä 1,7 prosenttia. (Kuvio 20.)

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Olen motivoitunut työssäni

60 vastausta

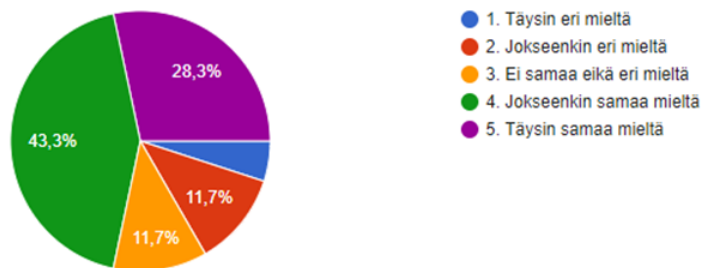


Kuvio 20: Työntekijöiden motivaatio

Tässä kysymyksessä mitattiin vastaajien työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Enemmistö vastauksista sijoittui ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. 43,3 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä, 28,3 prosenttia täysin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 11,7 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 11,7 prosenttia ja täysin eri mieltä 5 prosenttia. Suurin osa vastanneista työntekijöistä kokee työhyvinvoinnin olevan hyvällä mallilla, mutta täysin yksimielinen ei tämä mielipide kumminkaan ole. Voidaan huomata, että osa vastanneista ei koe työhyvinvointinsa olevan kunnossa. (Kuvio 21.)

Työhyvinvointini on hyvällä mallilla

60 vastausta

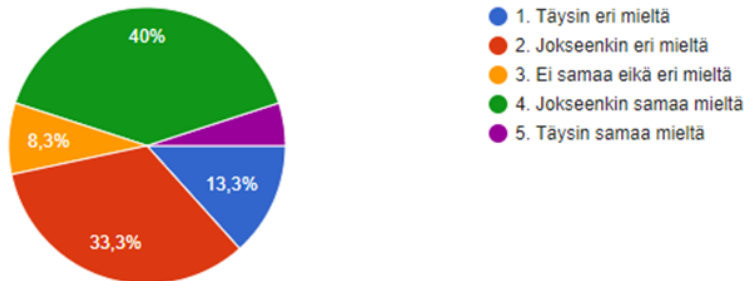


Kuvio 21: Vastaajien työhyvinvointi

Palkka selvästi jakoi mielipiteitä ja vastauksissa on havaittavissa hajontaa. Enemmistö vastauksista jakautui vaihtoehtoihin ”jokseenkin eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä”. 40 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä, 33,3 prosenttia jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä 13,3 prosenttia, ei samaa eikä eri mieltä 8,3 prosenttia ja täysin samaa mieltä 5 prosenttia. Tämän perusteella suhteellisen iso osa vastaajista ei pidä palkkaansa kohtuullisena. (Kuvio 22.)

Palkka on kohtuullinen ja se vastaa työn vaatimuksia

60 vastausta

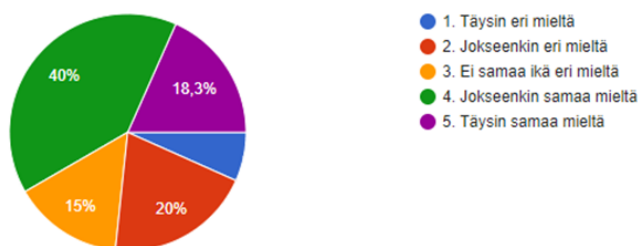


Kuvio 22: Työntekijöiden suhtautuminen palkkaan

Työn kokeminen merkityksellisenä myös jakoi mielipiteitä ja hajontaa on havaittavissa. 40 prosenttia vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, 18,3 prosenttia täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä 20 prosenttia, täysin eri mieltä 6,7 prosenttia ja ei samaa eikä eri mieltä 15 prosenttia. Tällä kohdalla mitataan myös sitoutumisen tilaa, sillä sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä, kuten Viitala (2021, 45) kertoo. (Kuvio 23.)

Koen työni merkityksellisenä

60 vastausta



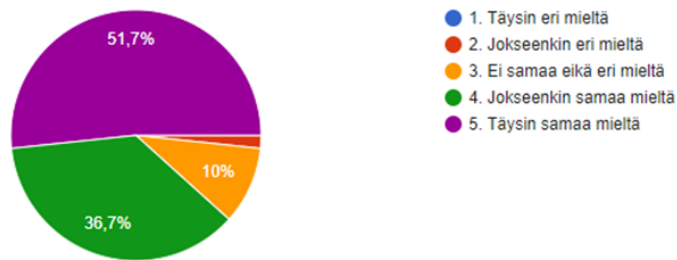
Kuvio 23: Työn kokeminen merkityksellisenä

Vastanneiden työntekijöiden toimesta esihenkilötyö näyttää olevan onnistunutta. Suuri osa vastaajista kokee suhteensa olevan hyvä esihenkilön kanssa. 51,7 prosenttia vastaajista täysin samaa mieltä, 36,7 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 10 prosenttia ja

jokseenkin eri mieltä 1,7 prosenttia. Yksikään vastaajista ei vastannut ”täysin eri mieltä”. Tämä viestii siitä, että esihenkilötyön tiimoilta asiat ovat hyvin. Hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta sitoutumiseen. (Kuvio 24.)

Minulla on hyvä suhde esihenkilöni

60 vastausta

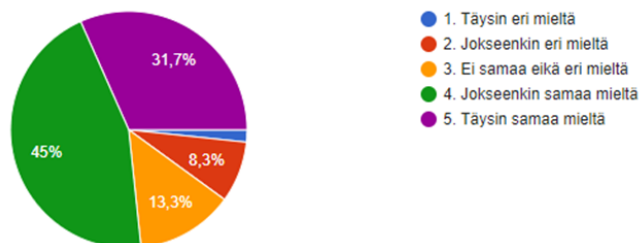


Kuvio 24: Työntekijän ja esihenkilön suhde

Vastauksien perusteella työntekijät kokevat suurimmilta osin positiivisen ilmapiirin vallitsevan työyhteisössään. Yli 70 prosenttia vastauksista jakautuivat ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” välille. 45 prosenttia vastaajista jokseenkin samaa mieltä, 31,7 prosenttia täysin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä 13,3 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 8,3 prosenttia ja täysin eri mieltä 1,7 prosenttia. (Kuvio 25.)

Työyhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri

60 vastausta

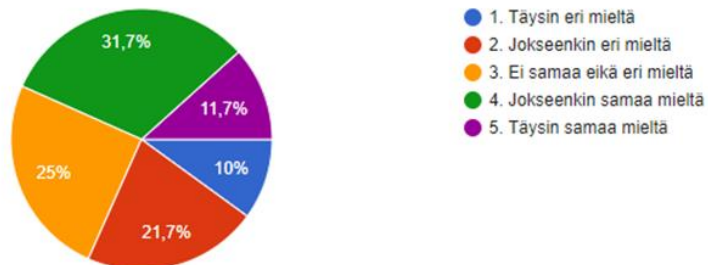


Kuvio 25: Työyhteisön ilmapiiri

Sitouttamisen keinona teoriaosuudessa mainittu mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä testattiin tässä kohdassa. Vastauksissa selvästi havaittavissa hajontaa ja epävarmuutta, sillä vastauksista 25 prosenttia on ”ei samaa eikä eri mieltä”. Vastaajista 31,7 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, 21,7 prosenttia jokseenkin eri mieltä, täysin samaa mieltä 11,7 prosenttia ja täysin eri mieltä 10 prosenttia. Selvästi kehittymismahdollisuudet pysäköinninvalvojan työssä jakavat mielipiteitä. Toimeksiantajalla on toimintaa ympäri Suomea ja tietyissä kaupungeissa voi olla vähemmän kehittymismahdollisuuksia verrattuna esimerkiksi pääkaupunkiseutuun. (Kuvio 26.)

Minulla on mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työssäni

60 vastausta

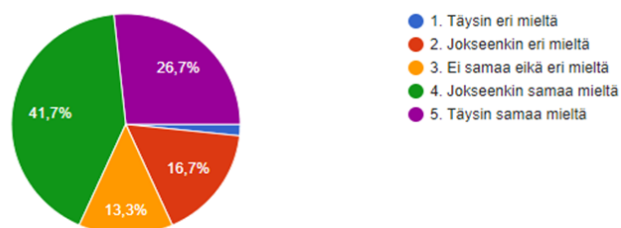


Kuvio 26: Työntekijöiden mahdollisuus kehittyä ja edetä

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen suhteen vastaukset jakoutuivat selkeämmin. Enemmistö vastasi ”jokseenkin samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”. 41,7 prosenttia jokseenkin samaa mieltä, 26,7 prosenttia täysin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä 16,7 prosenttia, ei samaa eikä eri mieltä 13,3 prosenttia ja vain yksi henkilö (1,7 %) täysin eri mieltä. Suurimmilta osin vastanneet työntekijät kokevat työelämän ja muun elämän olevan hyvin yhteensovittamissa, mutta jonkin verran erimielisyyttäkin on havaittavissa. (Kuvio 27.)

Pystyn hyvin yhteensovittamaan työn ja muun elämän

60 vastausta

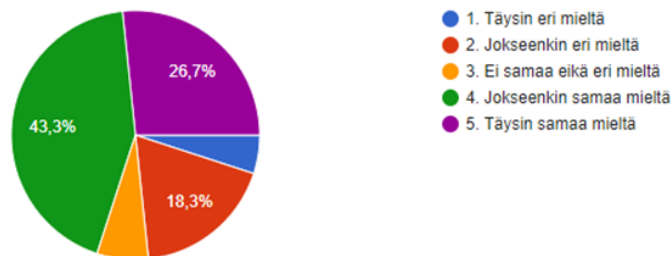


Kuvio 27: Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Tässä kohdassa mitattiin sitä, että kokevatko valvojat palautuvansa työstään riittävästi. Vastaukset jakautuivat aika selkeästi, sillä enemmistön vastaukset jakautuivat ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” eli asteikoille 4 ja 5. Vastaajista jokseenkin samaa mieltä 43,3 prosenttia, täysin samaa mieltä 26,7 prosenttia, ei samaa eikä eri mieltä 6,7 prosenttia, jokseenkin eri mieltä 18,3 prosenttia ja täysin eri mieltä 5 prosenttia. Vastaajista pieni osa ei koe palautuvansa työstään riittävästi. (Kuvio 28.)

Palaudun työstäni riittävästi

60 vastausta



Kuvio 28: Työstä palautuminen


5.1.3 Oman sitoutumisen taso

Kyselyn viimeisessä osiossa pyydettiin valvojia arvioimaan omaa sitoutumistaan asteikolla 1-10. Osioon sisältyi myös vapaan sanan kenttä, johon pysäköinninvalvojat voivat antaa vapaata palautetta, jonka avulla voidaan heidän sitoutumistaan organisaatioon edistää. Avoimia kommentteja saatiin 60 kappaletta, sillä se kohta oli laadittu pakolliseksi kentäksi.

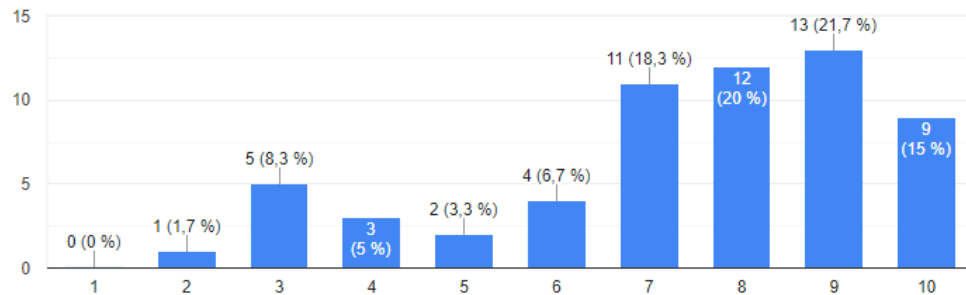
Suurin osa vastauksista jakautui asteikkoon 7 ja siitä korkeammalle. Tämän perusteella valvojien sitoutumisen nykytila näyttäisi olevan hyvällä pohjalla. Hajontaa toki on havaittavissa, sillä pieni osa vastauksista sijoittui asteikon alkupuolelle. Asteikko 9 sai eniten vastauksia. Asteikko 9 sai 21,7 prosenttia, asteikko 8 20 prosenttia, asteikko 7 18,3 prosenttia ja asteikko 10 sai 15 prosenttia. (Kuvio 29.)

Oman sitoutumisen taso

Arvioi sitoutumisesi nykytilaa asteikolla 1-10

 Kopioi

60 vastausta



Kuvio 29: Pysäköinninvalvojien sitoutumisen nykytila

Avoimen kysymyksen kohta sai monipuolisia vastauksia. Kumminkin enemmistö vastauksista liittyi palkkaan ja sen kehittämiseen. Palkassa korostui tuntipalkan ja / tai valvojilla käytössä olevan suoritumislisän nostaminen. Iltalisät sekä viikonloppulisät ovat myös tulleet puheeksi. Lähes puolet vastaajista kokevat palkan parantamisen keinona kasvattaa heidän sitoutumistaan. Työajoistakin tuli kommentteja sekä työsuhte-eduista. Erityisesti työterveyshuollosta tuli palautetta sekä muista hyvinvointia tukevista eduista, esimerkiksi liikuntaedusta. Lounasedun parantamista myös ehdotettiin ja tällä hetkellä yrityksen valvojilla on käytössä lounasetu. Tämän perusteella kaikki eivät ole siihen ihan tyytyväisiä. Työaikamalli sekä vapaapäivien sykli nousivat esille. Vaikutusmahdollisuuksista sekä etenemismahdollisuuksista myös tuli toiveita.

5.2 Teemahaastattelun tulokset

Tässä osiossa käydään haastatteluiden tulokset. Alaluvuissa tuodaan ilmi haastatteluista nousseet keskeiset asiat ja uudet oivallukset sekä yhteenvedot jokaisesta haastattelusta. Haastatteltavien nimiä ei julkaista tässä opinnäytetyössä. Haastatteluja pidettiin yhteensä neljä kappaletta. Kaksi haastattelua järjestettiin etänä ja kaksi järjestettiin toimistolla lähihaastatteluina. Toimistolla järjestettävät kaksi haastattelua kestivät hiukan yli 20 minuuttia ja 40 minuuttia. Molemmat etähaastattelut kestivät noin puoli tuntia. Haastattelut menivät sujuvasti ja väärinkäsityksiä sekä häiriötekijöitä ei ollut havaittavissa. Haastattelut nauhoitettiin, mikä mahdollistaa syventymisen haastatteluihin myös haastatteluiden jälkeen.

5.2.1 Haastattelu 1

Ensimmäiseksi haastateltavaksi valikoitui henkilö, joka toimii pääkaupunkiseudulla pysäköinninvalvojana. Toimeksiantajayrityksellä hän onkin jo viihtynyt 4 vuotta. Talon sisällä hän on edennyt vastuuvälvoijaksi, mikä tarkoittaa lisää vastuuta. Tiettyinä päivinä ja kellonaikoina hän päivystää ja tarvittaessa tukena apua tarvitseville pysäköinninvalvojille. Ensimmäisen teeman aikana kävi ilmi, että kokonaiskuva huomioiden hän viihtyy hyvin toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Hän kumminkin on tietoinen suuresta vaihtuvuudesta, ja vaihtuvuuden syystä hän ei ole ihan varma. Epävarmuutta on myös siitä, että ovatko työntekijät lähteneet omatoimisesti vai onko taustalla irtisanomisia.

Toisen teeman kohdalla, eli sitoutumisen kohdalla kävi ilmi, että haastateltava koki työyhteisön olevan vahvin omaa sitoutumista edistävä asia. Palkan myös kokee paremmaksi verrattuna aikaisempiin töihin. Työpaikan hyvä sijainti ja saavutettavuus ovat myös tekijöitä, jotka ovat sitouttaneet hänet yritykseen. Haastateltavan mielestä toimeksiantajalle sitoutumista voi vaikeuttaa mielikuvat, jotka syntyvät työsuhteen alkumetreillä. Saapumiskokemuksen hän kokee olevan suuressa roolissa. Kouluttajan ja perehdytysprosessin hän kokee merkittäväksi tekijäksi. Perehdytys ja kouluttaja voivat luoda negatiivisen mielikuvan alussa, mikä vaikeuttaa sitoutumista. Myös voivat edistää sitoutumista, jos perehdytys on hoidettu hyvin ja kouluttaja on toiminut oikein ja asiallisesti koulutuksen ajan. Mahdolliset haastavat asiakastilanteet heti perehdytyksen tai työsuhteen alun aikana voivat myös säikäyttää osan aloittavista työntekijöistä. Kävi ilmi, että ajoittain työsuhteen alkupuolella voi esiintyä epäselvyyksiä perehdytyksen suhteen, mikä voi myös vaikeuttaa sitoutumista. Kokonaiskuva huomioiden haastateltava kokee perehdytysprosessin onnistuneeksi. Mielikuvat, mitä muodostuu työsuhteen alussa sekä kokemukset ovat haastateltavan mielestä hyvin suuressa roolissa sitoutumisen kannalta positiivisella sekä negatiivisella tavalla.

Keskusteltaessa pysäköinninvalvojan urapolusta ja sen luomia edellytyksiä pitkäaikaiselle työsuhteelle kävi haastateltavan näkökulmasta ilmi, että periaatteessa luo hyvät edellytykset ja periaatteessa ei. Palkan ollessa alussa huomattavasti huonompi koeajan aikana kuin koeajan jälkeen voi vaikuttaa halukkuuteen pysyä pitempään aikaa. Koeajan kesto on 6 kuukautta. Myös tämän aiheen kohdalla nousi saapumiskokemuksen merkitys. Haastateltavan mielestä toimeksiantaja voisi sitouttaa pysäköinninvalvojia lyhentämällä koeaikaa tai nostamalla palkkaan kuuluvaa suoriutumislisää aikaisemmin, kuin koeajan päättyessä. Haastateltavalla ei ole selkeää käsitystä siitä, että panostaako toimeksiantaja pysäköinninvalvojen sitouttamiseen. Vaihtuvuuden takia ei ole ihan varma ja henkilöstössä on myös paljon välivuodella olevia ihmisiä, jotka irtisanoutuvat heti saatuaan opiskelupaikan.

Viimeisessä teemassa käytiin kyselystä nousseita keskeisiä kehittämissuhteita sitoutumisen kehittämiseksi. Keskeisenä palautteena tuli palkka ja palkkakehitys. Haastateltava kokee, että

palkkakehitys on lähes olematon ensimmäisen puolen vuoden jälkeen. Parhaiten palkkaan voidaan vaikuttaa ylitöillä ja omalla tehokkuudella, mutta palkkakehitys ei ole kummoinen hänen näkökulmansa mukaan. Työaikojen ja vapaasykliin suhteen haastateltava kokee tapahtuneen parannusta verrattuna aikaisempaan. Hänen kohdallaan lähtökohtaisesti vapaapäiviä on kaksi päivää putkeen, mutta joskus on poikkeuksia. Kyselystä ilmi nousseita työsuhde-etuja ja siihen liittyviä parannuksia haastateltava ei koe kovin merkityksellisiksi. Hän itse ei ole käyttänyt lounasetua ollenkaan. Haastattelun lopussa käytiin etenemismahdollisuuksista ja vaikutusmahdollisuuksista keskustelua. Haastateltava kokee niitä olevan tarjolla riittävästi, mutta hänellä itsellään ei ole intressejä niihin liittyen. Lopussa myös kävi ilmi, että virkistyspäiviä olisi mukava saada enemmän. Aikaisemmin perinteisesti niitä pidettiin useammin, mutta tällä hetkellä ne ovat vähentyneet.

Ensimmäinen haastattelu oli oikein antoisa ja saatiin syvennettyä ymmärrystä lisää. Keskeisimmiksi asioiksi nousi palkkakehitys sekä saapumiskokemuksen merkitys sitoutumisen kannalta. Perehdytysprosessilla ja kouluttajalla on suuri rooli uuden työntekijän sitouttamisessa.

5.2.2 Haastattelu 2

Toinen haastateltava työskentelee myös pääkaupunkiseudulla ja on työskennellyt kolme vuotta toimeksiantajayrityksellä. Talon sisällä hän on edennyt kouluttajaksi sekä vastuuvalljoiksi. Hänen kohdallaan tämä oli jo mahdollista ihan työsuhteen alussa, sillä hän suoriutui tehtävistään sen verran mallikkaasti. Hän kokee viihtyvänsä erinomaisesti toimeksiantajalla. Hyvä työyhteisö ja varsinkin pitempiaikaisten työntekijöiden sekä esihenkilöiden kanssa muodostuneet suhteet ovat edesauttaneet hänen viihtymistään.

Sitoutumisen osiossa käytiin monipuolista keskustelua sitoutumista edistävästä sekä hankaloitavista asioista. Hänen kokemuksensa mukaan monet kokevat aloituspalkan shokkina. Tulotaso on alussa matala, jos verrataan koeajan jälkeiseen aikaan. Kouluttajan asemassa hän on myös huomannut sen, että ihmiset ottavat työsuhteen alkumetreillä koulutusvuoroissa hyvin paljon stressiä, mikä voi luoda negatiivista mielikuvaa työpaikasta ja samalla hankaloittaa sitoutumista. Ensimmäiset 6 kuukautta ovat myös tämän haastateltavan mielestä ne kriittisimmät ajat sitoutumisen kannalta. Mahdolliset haastavat asiakaskohtaukset heti ensimmäisillä vuoroilla voivat aiheuttaa negatiivisia tunteita aloittavissa työntekijöissä. Toimialtaan myös pysäköinninvalvonta on haastavaa. Kaikille ihmisille se ei tunnu luonnolliselta työltä ja haastateltavan mukaan tämä työ vaatii tietynlaista luonnetta. Joidenkin mielestä työ voi tuntua kylmältä tai brutaalilta. Haastateltavan sitoutumista on edistänyt työyhteisö ja mieluinen työnkuva. Kokonaisuutena tulee kaikkien kanssa toimeen, aina toimistoväestä valvojiiin asti. Hän kokee toimiston ja kentän yhteistyön pelaavan hyvin, mikä on myös pitänyt hänet sitoutuneena.

Haastateltava kokee pysäköinninvalvojan urapolulla olevan hyvät edellytykset sitoutumiselle ja pitempiaikaiselle työsuhteelle. Varsinkin kun palkkausmalliin kuuluva suoriutumislisä nousee kokemuksen myötä. Tässäkin yhteydessä tuli puheeksi se, että työsuhteen ensimmäiset puoli vuotta ovat sitä kriittisintä aikaa. Urapolkua miettien kaikki riippuu tilanteesta ja tarpeesta. Yleisesti on valittu pari uutta kouluttajaa vuodessa. Perehdytysprosessin onnistuminen riippuu haastateltavan mielestä paljon kouluttajan ja koulutettavan henkilökemioista. Hän näkee kouluttajan roolin olevan merkittävä tekijä perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Kouluttajana hän itse tietää perehdytysprosessin vaikutukset ja toimivuuden. Haastateltava on huomannut, että hän voi kouluttajana omalla toiminnallaan vaikuttaa sitoutumiseen ja alkufiiliksiin merkittävästi. Kouluttajana hän on havainnut nopeasti, että voisiko mahdollisesti olla sitoutuva työntekijä ja onko mahdollisesti haasteita luvassa työsuhteen alussa. Kouluttajan tehtävissä haastateltava pyrkii olemaan joustava ja armollinen.

Kun keskusteltiin, että millä tavoin toimeksiantaja voisi sitouttaa pysäköinninvalvojia paremmin kävi ilmi, että virkistystapahtumat ovat vähentyneet merkittävästi. Sama teema toistuu tässä, kuin aikaisemmassa haastattelussa. Aikaisemmin niitä on perinteisesti pidetty enemmän, minkä on koettu lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta. Haastateltavan toiveena oli, että virkistyspäiviä pidettäisiin useammin. Kun niitä pidettiin useammin hän huomasi sen tuomat positiiviset vaikutukset työyhteisöön. Hänen mukaansa lisien puutteen vuoksi on tärkeää korostaa arvostusta ja tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi järjestämällä enemmän yhteistä kivaa tekemistä.

Viimeisen teeman mukaisesti keskusteltiin kyselyn tuloksista. Palkan ja palkkakehityksen kehittämisehdotuksista hän ei yllättynyt. Uutena näkökulmana myös tuli se, että kouluttajille olisi hyvä olla suurempi palkka. Paremmilla korotuksilla voidaan sitouttaa kokeneita valvojia. Yleisesti palkkaa nähdään hiukan negatiivisessa valossa, mutta toimeksiantajayrityksen tavoitteet toisaalta ymmärretään. Koulutuslisän nosto tuli vahvasti esille. Työsuhde-eduista tuli myös selvät mielipiteet. Tällä hetkellä käytössä olevan e-passin lounasetua haastateltava ei koe riittäväksi työn liikkuvuuteen nähden. Kehittämisideana tuli, että edut voisivat painottua jaksamista tukevaan vapaa-ajan tekemiseen. Esimerkiksi liikuntasetelit tulivat puheeksi. Työterveyshuollon merkitys nousi myös esille ja sitä ei koeta riittäväksi tällä hetkellä. Sekin tietysti ymmärretään, että yksityisellä työterveyshuolto voi käydä kalliiksi ja mahdollisia väärinkäyttöjä voi esiintyä. Etenemismahdollisuuksiin haastateltavan mukaan vaikutetaan tosi paljon omalla tekemisellään ja etenemismahdollisuudet myös menevät tilanteen ja tarpeen mukaan. Omalla työotteella kentällä voidaan edesauttaa omaa etenemistään talon sisällä.

Haastattelu oli varsin onnistunut ja vahvisti omia ajatuksia kehittämiskohteista, joita tulen ehdottamaan toimeksiantajalle. Haastattelusta nousi esille palkkaan liittyviä ehdotuksia sekä työsuhte-etujen parannukset. Perehdytyksen ja työsuhteen alun merkitys korostui tässäkin haastattelussa. Tästä voidaan päätellä, että erityistä panostusta täytyy tehdä työsuhteen

alkumetreillä. Kouluttajan rooli ja vaikutus uusiin työntekijöihin korostuu. Haastattelu antoi hyviä näkökulmia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Hyviä ideoita myös nousi virkistystapahtumiin liittyen. Varsinkin, kun ne ovat vähentyneet aikaisempaan verrattuna ja kokeneena työntekijänä hän on huomannut niiden positiiviset vaikutukset, kun niitä järjestettiin aikaisemmin enemmän.

5.2.3 Haastattelu 3

Kolmanneksi haastateltavaksi valikoitui 10 vuotta talossa työskennellyt pysäköinninvalvoja. Hän työskentelee Kanta-Hämeen maakunnassa ja toimii kouluttajana. 10 vuoden aikana on huomannut alan kehitystä, mikä on myös vaikuttanut hänen sitoutumiseensa. Hän kokee toiminnan toimeksiantajayrityksen sisällä vuorovaikutteiseksi ja hänellä on kuunneltu olo. On myös omalla toiminnallaan päässyt vaikuttamaan alan kehitykseen alueellaan. Nämä elementit ovat vaikuttanut hänen viihtyvyyteensä positiivisella tavalla. Ensimmäisen teeman aikana kehittämisehdotukseksi nousi se, että toimeksiantaja voisi osoittaa enemmän arvostusta sitoutumiseen. Hänen mielestään tunnustuksen ja arvostuksen antamisella voidaan vaikuttaa paremmin pitkäaikaisiin työntekijöihin. Tässä tuli myös kokemuksellisen parantaminen.

Toisen teeman aikana kävi ilmi, että hänen sitoutumistaan toimeksiantajalle on edistänyt työympäristö sekä asioiden ja menetelmien kehittymien parempaan suuntaan vuosien varrella. Parannusta huomaa toiminnassa jatkuvasti. Sitoutumista vaikeuttavaksi asiaksi hän kokee toimialan palkkauksen. Tulosriippuvainen palkka voi olla epävarmuustekijä. Hänen mukaansa osa työntekijöistä voi kokea palkan oleman heikolla pohjalla, varsinkin uudet työntekijät. Ajoittain myös turvattomuuden ja epävarmuuden tunne toimialaan liittyen voi vaikeuttaa sitoutumista. Pysäköinninvalvojan urapolun luomat edellytykset sitoutumisen suhteen riippuu hänen mukaansa paljon paikkakunnasta, missä työskentelee. Esimerkiksi hänen tapauksessaan ei ole suurta urakehitystä tapahtunut, on toki kouluttajana. Urapolku myös haastateltavan mukaan haarautuu uusien kohteiden mukaan ja alan kehityksen mukaisesti. Kehittyminen ja urapolku ovat riippuvaisia tilanteesta ja alan kehityksestä.

Perehdytysprosessin hän kokee tarjoavan hyvät lähtökohdat sitoutumiselle. Perehdytysprosessin kokee kattavaksi ja hän itse omalla toiminnallaan kouluttajana pyrkii avoimuuteen ja hyvään vuorovaikutukseen. Sitoutumiseen liittyen kehittämisehdotusta tuli palkkaukseen liittyen sekä avoimuuteen liittyen. Yleisesti vuorovaikutuksen lisääminen ja sitoutumista käsitteenä tulisi tuoda enemmän ilmi henkilöstölle. Vuorovaikutuksen kautta voidaan edistää sitoutumista. Tähän liittyen tuli häneltä ideana, että voitaisiin suoraan kysyä enemmän työntekijöiltä sitoutumisesta. Erityisesti lähtevien työntekijöiden kanssa olisi tärkeää käydä keskustelua.

Kyselystä nousseisiin tuloksiin haastateltava pystyi yhtymään jossain määrin. Palkkakehityksen suhteen hänen kokemansa mukaan on havaittavissa epätasapainoa palkkausmalliin kuuluvan suoriutumislisän olevan epätasapainossa pitkäaikaisen työsuhteen kanssa. Korotus ei hänen mielestään mene tasaisesti suhteessa vuosiin, mitä on työskennelty toimeksiantajayrityksellä. Tässä tuli puheeksi, että vuosien tuomaa arvoa tulisi korostaa. Osaaminen vahvistuu työskennellessä pitkään talossa ja kehityksen palkan suhteen ei koe olevan tasapainossa. Tähän tuli ehdotuksena, että ainoastaan suoriutumislisän korotuksen sijaan voitaisiin myös tuntipalkkaa nostaa. Työajat hän kokee hyviksi ja vapaiden sekä työaikojen suhteen on selvästi kuunneltu työntekijöitä. Siinä saralla on tapahtunut parannuksia. Työsuhde-eduista tuli asiaa kyselyssä ja kävi ilmi, että haastateltava kokee käytössä olevan lounasedun hyväksi. Ideana tuli, että jonkinlainen kulukorvaus voisi olla paikallaan tai työkenkien tarjoaminen. Hänen tapauksessaan monet kengät ovat kuluneet vuosien aikana työskennellessä kentällä. Etenemismahdollisuudet haastateltava myös kokee hyviksi ja talon sisällä on mahdollista edetä hänen mielestään. Haastattelun lopussa korosti työntekijän tukemisen sekä sitoutumisesta keskustelemisen tärkeäksi. Valvonta suoritetaan erilaisessa piireissä ja tähän tuli ehdotusta, että piirejä voitaisiin jakaa tasapuolisemmin, jotta kaikilla olisi monipuolisia piirejä valvottavana.

Tuttuja asioita nousi myös tästä haastattelusta. Erityisesti korostui palkkaan liittyvät kehittämissuhteet ja yleinen vuorovaikutteisuus. Haastateltavan pitkän työkokemuksen selvästi huomasi, sillä hän ymmärtää toimialaa hyvin ja sen luomia mahdollisia epävarmuuksia. Tämä haastattelu laajensi kokonais kuvan ymmärrystä pysäköinninvalvojista. Haastattelusta nousi varsinkin hyviä näkökulmia pitempiaikaisten työntekijöiden sitouttamiseen liittyen.

5.2.4 Haastattelu 4

Viimeiseksi haastateltavaksi valikoitui pääkaupunkiseudulla työskentelevä henkilö, joka toimii tällä hetkellä kenttäpäällikkönä eli pysäköinninvalvojien lähiesihenkilönä. Haastateltava on työskennellyt noin muutaman vuoden toimeksiantajayrityksellä. Hänen urapolkunsu on kehittynyt jo nopeassa tahdissa. Hän pääsi jo työsuhteen alkumetreillä kouluttajaksi, josta nopeasti pääsikin kenttävastaavaksi ja siitä sitten kenttäpäälliköksi. Kenttäpäällikkö toimii lähiesihenkilönä ja hänen vastuullaan on useita kymmeniä valvojia. Haastateltava kokee viihtyvänsä hyvin toimeksiantajalla. Heti jo omista koulutusvuoroistaan lähtien hän tiesi, että tulee pysymään kauan talossa. Tähän vaikutti positiivinen saapumiskokemus, vastaanoton hän koki hyväksi. Hän kokee esihenkilönä, että varsinkin työsuhteen alussa on tärkeää luoda turvallisuuden tunnetta uusille aloittaville työntekijöille sekä osoittaa huolenpitoa. Toimeksiantajayrityksen työyhteisö on merkittävästi vaikuttanut hänen viihtyvyyteensä. Hän kokee kollegat voimavarana ja ihmiset ovat helposti lähestyttäviä.

Haastateltava kokee oman sitoutumisensa pohjautuvan yleisesti kovaan motivaatioon tehdä töitä. Tässäkin asiassa työyhteisön merkitys korostuu. Sitoutumisen hän on havainnut

haastavana erityisesti niille työntekijöille, joilla on aluksi vaikeuksia työtehtävissään. Alussa tapahtuvat haasteet ja yleinen motivaatio ovat keskeisessä roolissa. Tässäkin haastattelussa kävi ilmi, että tietynlaista luonnetta kaivataan pysäköinninvalvojille. Se työ ei yksinkertaisesti sovellu kaikille. Haasteena on huomannut sen, että valvonta voi aiheuttaa joissakin ihmisissä moraalisia dilemmoja. Haastateltava kokee sen, että sääntöihin vakavasti suhtautuvat ihmiset ovat potentiaalisimpia pysäköinninvalvojia, jotka viihtyvät pitemmän aikaa talossa. Hänen näkemyksiensä mukaan me-henkeä voitaisiin kehittää enemmän. Hän myös omalla toiminnallaan pyrkii siihen, että olisi helposti lähestyttävä esihenkilö.

Perehdytysprosessista keskusteltaessa korostui taas alkumetrioiden merkitys pysäköinninvalvojen työsuhteessa. Haastateltava kokee, että perehdytysprosessilla voidaan antaa hyvä ensivaikutelma. Haasteena on kumminkin se, että vastuu on hyvin paljon kuulijan puolella. Perehdytys tehdään suhteellisen tiiviiseen tahtiin ja hänen mielestään tulisi enemmän muistaa kysyä perehdytettävältä mahdollisista epäselvyyksistä tai virheistä. Kehittämisehdotuksena tuli myös sisäisen markkinoinnin edistäminen. Hän kokee, että yleistietämyksen parantaminen uusilla valvojilla voisi helpottaa sitoutumista. Palkka on myös joillekin ihmisille merkittävä motivaattori ja palkan ollessa alussa vähäisempi voi herättää epävarmuuksia uusissa työntekijöissä. Työsuhteen ensimmäisen kuukauden haastateltava näkee merkittävänä tekijänä sitoutumisen suhteen.

Kyselystä nousseisiin kehittämisehdotuksiin liittyen selvisi mielenkiintoisia näkökulmia. Haastateltava kokee, että varsinkin tämänhetkinen taloustilanne voi aiheuttaa varsinkin uudemmissa työntekijöissä mietteitä palkan suhteen. Palkkauksen uudelleenmiettiminen jossain määrin voisi olla ajankohtaista hänen mielestään. Kokonaiskuvallisesti palkkaa pitää hyvänä työsuhteen alkumetrioiden jälkeen. Tällä hetkellä valvojilla käytössä oleva suoriutumislisä nousee joko koeajan päättyessä kuudennen kuukauden kohdalla tai toisen kuukauden kohdalla. Suoriutumislisän tarkistus suoritetaan aina työsuhteen toisen kuukauden kohdalla. Aikaisempaan nousuun vaikuttaa työntekijän oma suoriutuminen työsuhteen alussa. Tähän tuli ehdotuksena, että voitaisiin tehdä toinen suoriutumislisän tarkistus neljännen kuukauden kohdalla. Mikäli suoriutumislisää ei vielä voida nostaa toisen kuukauden kohdalla, on siitä pitkä matka kuudenteen kuukauteen. Mahdollistamalla nousu myös jo neljännen kuukauden kohdalla tuo hyvää parannusta aloittavan työntekijän palkkaan ja samalla kasvattaa sitoutumista sekä motivaatiota.

Tämänhetkisistä työsuhte-etuista on sitä mieltä, että niitä voitaisiin laajentaa. Tässäkin haastattelussa nousi liikuntaedun merkitys. Tällä hetkellä valvojilla on käytössä e-passi ja siihen kuuluva lounasetu. Haastateltavan kehittämisehdotus työsuhte-etujen suhteen olisi se, että laajennettaisiin e-passiin myös liikuntaetu. Liikunnalla saadaan tuettua jaksamista ja edistettyä hyvinvointia. Pitkällä juoksulla tämä voi myös näkyä tuloksessa ja sitoutumisessa. Tämänhetkisen lounasedun arvoa olisi myös hyvä tarkastella uudestaan haastateltavan mielestä. Haastateltava kokee etenemismahdollisuudet hyväksi. Esimerkiksi kaikki pysäköinninvalvojen esihenkilöt ovat myös aloittaneet kentältä. Talon sisäisiä siirtoja on myös mahdollista tehdä, ja

niitä onkin jo todistetusti tapahtunut. Kumminkin alkutaipaleella ei välttämättä ole pitkää mahdollisuutta edetä, mutta kun on työskennelty jo jonkin aikaa, avautuu siihen enemmän mahdollisuuksia. Toki yleinen tarve ja tilanne tulee huomioida. Työaikojen suhteen haastatettava kokee kokonaiskuvan olevan kunnossa. Työvuorosuunniteluissa pyritään pitämään viikoittain suhteellisen tasaiset vuorot. Vapaasyklit hiukan vaihtelevat, joillakin viikoilla voi olla erikseen vapaat ja joillakin kaksi vapaata putkeen. Tasaisuuteen kumminkin pyritään toiminnassa. Toiveita myös kuunnellaan ja alaisten tuntemus edistää hyvien vuorolistojen suunnittelua.

Haastattelu oli hyvin antoisa ja syvensi ymmärrystä. Hyvin tuli kehittämistyötä tukevia näkökulmia. Haastattelu myös vahvisti itse miettimiäni kehittämisehdotuksia tarpeellisiksi. Tässäkin haastattelussa korostui työsuhteen alun merkitys ja työsuhte-etujen parantaminen. Palkan suhteen tuli myös hyviä näkökulmia ja kehittämisehdotuksia. Haastateltavan esihenkilöasema toi paljon uusia näkemyksiä aiheeseeni liittyen.

5.3 Työntekijäprofiilit kyselyn pohjalta

Toimeksiantajan pyynnöstä tässä opinnäytetyössä luodaan kyselyn tuloksien perusteella työntekijäprofiilit. Tuloksia voidaan seurata katsomalla jokainen vastaus erikseen tai katsomalla kokonaisuutta yhteenvetona. Tällä tavoin voidaan seurata sitoutuneiden työntekijöiden vastauksia ja lähtökohtia. Näiden perusteella voidaan luoda työntekijäprofiilit, jotka kuvailevat sitoutuneen työntekijän piirteitä. Tämä voi helpottaa rekrytointia ja tuoda selkeyttä, että minäkalaisia työntekijöitä haetaan toimeksiantajayrityksen palvelukseen. Työn luonteen ja vaatimusten vuoksi profiileihin voi sopia monenlaiset ihmiset. Kyselyssä myös kerätään taustatietoja rajallinen määrä, joten sen puitteissa parhaalla mahdollisella tavalla on luotu profiilit.

5.3.1 Profiili 1

Sukupuoli: Mies/nainen

Ikä: 18-30 vuotta

Koulutustaso: Toisen asteen opinnot

Iso osa vastaajista sijoittuvat edellä mainittuihin taustatietoihin, joten on olennaista myös luoda heistä oma profiilinsa. Heidän vastauksistaan korostui työsuhteen peruselementtien merkitys. He kokevat ilmapiirin ja hyvinvointia tukevat työsuhte-edut hyvin tärkeinä. Asianmukainen palkka on myös suuressa arvossa. Esihenkilön merkitys on myös vielä suuremmissa roolissa nuorien vastaajien keskuudessa. Tämän profiilin vastaavia työntekijöitä rekrytoidessa on

huolehdittava siitä, sitoutumiseen vaikuttavat perusasiat ovat kunnossa. Nuorempien kohdalla vuorovaikutteisuus on erityisen suuressa merkityksessä, joten toimeksiantajan olisi hyvä pyrkiä siihen korostetusti varsinkin työsuhteen alkumetreillä.

5.3.2 Profiili 2

Sukupuoli: Mies/nainen

Ikä: 30-40 vuotta tai yli

Koulutustaso: Korkeakoulutettu (yliopisto tai ammattikorkeakoulu)

-Palkan ja tuloksen merkitys suuressa arvossa

-Etenemismahdollisuudet ja vaikutusmahdollisuudet

Monet sitoutuneet vastaajat kyseisellä ikähaarukalla ovat korkeasti koulutettuja, jotka ovat useamman vuoden työskennellyt toimeksiantajalla. Eri taustatietojen vastaajien vastaukset toistuvat tässäkin, mutta erityisesti tähän profiiliin sopivissa vastauksissa korostui etenemismahdollisuuksien, vaikutusmahdollisuuksien sekä tuloksen merkitys.

6 Lopuksi

Tässä osiossa käydään läpi yhteenveto opinnäytetyöstä sekä tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta. Tässä käydään läpi myös opinnäytetyön teoreettista viitekehitystä sekä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Osiossa käsitellään myös anonymiteettia, sillä tutkimusmenetelmissä käytetään anonymiteettia sekä toimeksiantaja pysyy anonymina. Haastattelvien nimiä ei julkaistu ja kysely toteutettiin anonymisti. Osion lopussa käsitellään jatkotutkimusaiheita ja esitetään kehittämissuhteet toimeksiantajalle.

6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia sitoutumista ja kehittämistyön tavoin parantaa toimeksiantajan tietyn henkilöstöryhmän sitoutumista. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus saada luotua konkreettisia kehittämissuhteita toimeksiantajalle sitoutumisen parantamiseksi. Toimeksiantajalla on havaittu vaihtuvuutta pysäköinninvalvojen keskuudessa. Kehittämissuhteet on saanut taustansa toimeksiantajan tarpeesta. Teoreettinen viitekehys koostuu lukuisista painetuista sekä sähköisistä kirjoista ja artikkeleista. Erilaisia tutkimuksia ja vanhempia teorioita myös hyödynnettiin teoriaosiossa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin mm. sitoutumista käsitteenä, sitoutumisen merkityksiä ja vaikutuksia, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, sitoutumisen keinoja, vaihtuvuutta ja henkilöstöjohtamista. Lähteet ovat peräisin vuosien 1990-2024 väliltä. Suuri määrä monipuolisia lähteitä kokosivat vankan teoriaperustan. Monilla kirjoittajilla oli samoja ajatuksia aiheestani, mikä tuki teoriaperustan rakentamista ja lisäsi luotettavuutta.

Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä sekä teemahaastattelua. Kyselyyn päädyttiin, koska kehittämistyön kohteena on suuri henkilöstöjoukko ja kyselyn avulla saadaan kartoitettua useamman ihmisen mielipiteet sekä voidaan analysoida nykytilaa. Kyselyn avulla mitattiin sitoutumisen nykytilaa, sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista, sitoutumisen tyyppisiä ja kerättiin kehittämissuhteita sitoutumisen parantamiseksi. Teemahaastattelun avulla syvennettiin ymmärrystä. Teemahaastattelut pidettiin kolmelle pysäköinninvalvojalle ja yhdelle esihenkilölle. Heidän näkökulmiensa ansiosta sain lisää ymmärrystä opinnäytetyöni aiheesta sekä kyselyn tuloksista ja lisää kehittämissuhteita toimeksiantajalle.

Kyselystä huomattiin henkilöstössä olevan paljon uusia työntekijöitä, mikä myös viittaa vaihtuvuuteen. Teoriassa mainittuja sitoutumisen tyyppisiä tunnistettiin kyselyn perusteella. Tuloksien perusteella jokaista sitoutumistyyppiä, eli normatiivista, jatkuvuus ja tunneperäistä sitoutumista oli havaittavissa. Eniten pysäköinninvalvojat näyttivät olevan jatkuvuussitoutuneita, mutta ero muihin sitoutumisen tyyppisiin ei ollut kovin suurta. Tunneperäisesti sitoutuneita työntekijöitä myös löytyy ja normatiivista sitoutumista näytti olevan vähiten. Pääpiirteittäin sitoutumiseen vaikuttavat asiat olivat hyvällä mallilla kyselyn perusteella, mutta tietyt asiat jakoivat eniten mielipiteitä, ja niistä tuli eniten kehittämissuhteita myös. Palkkaan ja palkkakehitykseen liittyen tuli eniten kehittämissuhteita. Myös työsuhte-etuihin, etenemismahdollisuuksiin ja työaikoihin liittyviä kommentteja tuli. Asteikolla arvioitava sitoutumisen nykytila näytti olevan pääpiirteittäin hyvällä pohjalla. Kyselyn tuloksien perusteella loin myös kaksi työntekijäprofiilia toimeksiantajan pyynnöstä.

Teemahaastattelut olivat onnistuneita. Teemahaastattelujen avulla saatiin syvennettyä ymmärrystä ja varmistusta jo valmiiksi miettimäni kehittämissuhteisiin. Haastattelut myös täydensivät sekä toi uusia ideoita ja näkökulmia kehittämistyötä varten. Haastatteluista selvisi mielenkiintoisia näkökulmia. Haastatteluissa korostui uusien pysäköinninvalvojen

saapumiskokemuksen merkitys. Havaittiin, että työsuhteen alkumetreit merkitsevät paljon. Teoreettisesta viitekehystä myös kävi ilmi, että työsuhteen ensimmäisellä vuodella on merkittävä vaikutus sitoutumiseen. Haastattelussa korostui myös perehdytysprosessin merkitys ja kouluttajan rooli. Kyselystä näitä huomioita ei noussut esille, joten tämä oli arvokasta uutta tietoa kehittämistyötä varten. Tuli myös samoja huomioita kuin kyselystä. Palkkaan ja palkkakehitykseen sekä työsuhde-etuihin liittyviä ajatuksia nousi paljon esille. Teemahaastattelu tarjosi syventävää tietoa palkasta ja palkkakehityksestä. Tämä tukee kehittämistyötäni.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tutkimuksille on olennaista pyrkiä välttämään virheiden syntymistä. Silti tuloksien luotettavuus ja pätevyys voivat olla vaihtelevia. Kaikissa tutkimuksissa on tärkeää arvioida toteutetun tutkimuksen luotettavuutta. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksessa reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tarkoittaa myös siis tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole satunnaarisia. Reliabiliteetti voidaan todeta monilla tavoilla. Yksi tapa on se, että kaksi arvioijaa päätyy samankaltaiseen tulokseen. Myös mikäli samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla päädytään samaan tulokseen, voidaan tulokset todeta reliabeleiksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Toinen käsite, joka liittyy tutkimuksen arviointiin, on validius eli pätevyys. Validiudella tarkoitetaan siis mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata asiaa, jota on tarkoitus mitata. Mitareilla ja menetelmillä ei aina päästä siihen todellisuuteen, mitä tutkija ajattelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden vastaukset eivät aina vastaa todellisuutta. Vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla mitä tutkija on käsittänyt. Mikäli tutkija tarkastelee kyselyn tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, ei voida pitää tuloksia pätevinä. Laadullisissa tutkimuksissa reliabelius ja validius tulkitaan eri tavoin. Termit voivat kytkeytyä määrälliseen tutkimukseen, minkä piirissä kyseiset käsitteet ovat syntyneet. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan selkeä selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tämä pätee tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet on selostettava selkeästi. Myös esimerkiksi haastattelututkimuksessa kuvataan olosuhteet ja paikat, joissa aineisto kerättiin. Samalla tulee kertoa haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset virhetulkinnat ja häiriötekijät. Määrällisessä sekä laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen pätevyyttä täsmentää hyödyntämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232-233.)

Teoreettisesta viitekehystä saatu tieto täsmää siihen, mitä tutkimuksen tuloksista nousi. Esimerkiksi teoriaosuudessa mainittu palkan vaikutus sitoutumiseen heijastui kyselyn tuloksissa sekä haastatteluissa. Teoriaosuuden tietoa löytyi myös paljon eri lähteistä, mikä kasvattaa myös luotettavuutta. Tämä tutkimus ei myös ole antanut satunnaivaraaisia tuloksia, vaan samat teemat ovat toistuneet useampaan otteeseen. Tämä voitiin huomata selvistä enemmistömääristä kyselyssä sekä teemahaastattelussa samojen asioiden toistettavuudessa. Haastatteluun oli myös osallistunut yksi henkilö, joka ei ollut vastannut kyselyyn. Silti tuli hyvin paljon samoja huomioita, mitä kyselyyn vastanneilta tuli. Täyttä varmuutta ei ole saatu siihen, että miten kaikki kyselyyn vastanneet ovat tulkinneet kysymykset. Haastattelussa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että kyselyssä esitetyt asiat ovat olleet hyvin ymmärrettävissä. Kyselyyn toki vastasi 60 ihmistä, joten ei mitenkään voida tietää jokaisen mielipidettä selkeydestä. Teemahaastatteluista on annettu tarkat tiedot ja aineiston hankinta on kuvattu yksityiskohtaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja sekä tutkittavat työntekijät pysyvät anonyymeina. Kyselyyn vastanneilta ei kerätty henkilötietoja ja haastatteluihin osallistuvien nimiä ei julkaista tässä opinnäytetyössä. Toimeksiantajayrityksen nimeä ei myöskään julkaista. On hyvä muistaa, että tutkittava voidaan parhaiten tunnistaa nimen perusteella, mutta myös muut tiedot voivat paljastaa tutkittavan henkilöllisyyden. Tutkittavien yksityisyyden suoja on yksi keskeisempiä tutkimuseettisiä periaatteita. Tällä on erityinen merkitys tutkimusjulkaisuissa. Tutkimustulokset tulee kirjoittaa tavalla, joka turvaa tutkittavien sekä mahdollisesti heidän mainitsemiensa henkilöiden anonymiteetin. Tilastollisissa analyyseissä tyypillisesti käytetyt yhteenvedot, kuviot ja taulukot on helppoa suunnitella sillä tavalla, että tulosten perusteella yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät ole tunnistettavissa. (Kuula-Luumi 2018.)

Laadullisten tutkimuksien raportointi vaatii enemmän harkintaa, jotta anonymiteetti voidaan turvata. Huolellinen tapauskohtainen harkinta on aiheellista. Anonymiteetin edistämiseksi voidaan kategorisoida taustatiedot. Henkilö on mahdollista tunnistaa käyttämällä useamman tiedon yhdistelmää. Tämän takia tutkimusjulkaisujen tiedot täytyy tarkistaa henkilötasolla kokonaisuutena. Täytyy olla äärimmäisen tarkka, jotta tutkittavan henkilön otteita lukemalla ei voida tunnistaa tutkittavana olevaa henkilöä. Tutkittavien taustatietojen tarpeellisuus määräytyy peilaten tutkimuksen tarpeisiin. Taustatietojen valinnassa tulee olla johdonmukaisuutta. Täytyy huolehtia siitä, että analyysin kannalta relevantti tieto välittyy lukijalle sekä tulee varmistaa, että tutkittavien anonymiteetti on turvattuna. (Kuula-Luumi 2018.)

Kyselyyn vastanneiden anonymiteetti on hyvin turvattu. Vastaaajien nimiä ja henkilötietoja ei kerätty. Kerätyt taustatiedot olivat tietoja, jotka ovat relevantteja opinnäytetyön tutkimuksen toteuttamista varten. Esimerkiksi kuinka kauan työskennellyt yrityksessä, ikä, sukupuoli ja työsuhteen laatu. Näistä tiedoista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Työskentelyvuosiin on myös käytetty hajontaa, eikä ole laitettu vain yhtä tarkkaa lukua. Haastateltavan nimiä ei

mainittu, vaan rooli organisaatiossa ja alue millä työskentelee. Myös on mainittu kauan työskennellyt yrityksessä, mutta toimeksiantajayrityksen ollessa hyvin suuri on äärimmäisen hankalaa tunnistaa näiden tietojen perusteella henkilöitä. Toimeksiantajayrityksen tiedot ovat myös pidetty anonyymina, mutta pysäköinninvalvontaa harjoittavia yrityksiä ei ole Suomessa kovin monia, mikä voi hieman vaikeuttaa anonymiteettia. Varsinkin suuria kyseisen alan yrityksiä Suomessa ei ole paljoa ja vaihtoehdot ovat siinä tapauksessa rajalliset. Suoranaisesti toimeksiantajayritys ei ole tunnistettavissa, mutta alasta tietävät voivat sen jossain määrin mahdollisesti päätellä tai ainakin rajata mahdolliset yritykset.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöni toteutettiin kehittämistyönä toimeksiantajalle ja kehittämistyön aiheena on organisaatioon sitoutuminen ja sen kehittäminen. Opinnäytetyössä on myös syvennytty sitoutumiseen vaikuttaviin asioihin sekä sitouttamisen keinoihin. Aiheena organisaatiositoutuminen on hyvin ajankohtainen ja sitoutuminen käsitteenä on ollut enemmän esillä viime vuosina. Tästä aiheesta löytyy paljon tietoa lukuisista lähteistä ja kuten on todettu, vaikuttaa moni asia sitoutumiseen. Sitoutumista on tutkittu ja tutkitaan paljon tällä hetkellä. Ihmisten sitoutumiseen vaikuttaa myös esimerkiksi erilaiset vallitsevat trendit ja maailmantilanne. Yleisesti teoreettisella tasolla sitoutumisesta ollaan tietoisia, mutta sitä voitaisiin myös tutkia enemmän käytännön tasolla ja mitata tietoisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä sen mahdollisia vaikutuksia. Työtä tehdessä tuli huomattua, että sitoutumisen tietoisuutta voitaisiin kasvattaa kehittämistyön kohteena olevan henkilöstöryhmän sisällä. Yksinkertaistettuna jatkotutkimusaihe voisi olla organisaatiositoutumisen tietoisuus työntekijöiden keskuudessa ja sen vaikutukset sitoutumiseen. Tällä voidaan mitata, että voidaanko jo yleisellä tietoisuudella edistää organisaatioon sitoutumista.

6.4 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset oli mahdollista muodostaa kyselyn ja teemahaastattelun tuloksien avulla. Myös teoreettisen viitekehyksen asiat vahvistivat kehittämistyötä. Tutkimuksesta selvisi, että selkeästi palkka ja palkkakehitys eniten herättävät vähemmän positiivisia ajatuksia. Tämän on huomattu vaikuttavan sitoutumiseen. Keskeisenä kehittämisehdotuksena on myös työsuhte-etuihin liittyvät parannukset ja virkistätymistoiminnan lisääminen. Haastattelusta ilmeni, että nykyisin virkistystapahtumia pidetään huomattavasti vähemmän verrattuna aikaisempaan. Virkistyspäivien on koettu yhdistävän työyhteisöä vielä lisää. Mukava yhteinen

tekeminen virkistyspäivien merkeissä olisi hyvä varsinkin tällä hetkellä, kun työyhteisössä on paljon uusia työntekijöitä. Uusien työntekijöiden suhteellisen suuri osuus voidaan havaita kyselystä, kun vastaajia pyydettiin vastaamaan siihen, että kauan on työskennelty toimeksiantajalla. Ehdotan, että virkistystapahtumia pyrittäisiin pitämään sopivan säännöllisin väliajoin, esimerkiksi 3-4 kuukauden välein.

Palkkaan liittyvä kehittämissuositus olisi se, että palkkakehitystä tarkasteltaisiin uudelleen. Saamani tietojen perusteella sitä olisi hyvä tarkastella ja tätä vahvisti se, että jotkut pitempiaikaiset työntekijät jossain määrin näkevät palkkakehityksen olemattomaksi. Tämän kehittäminen kannustaisi pitempiaikaisiin työsuhteisiin. Palkkaa itsessään voitaisiin kehittää miettimällä uudelleen tällä hetkellä olevan tuntipalkan ja / tai palkkausmalliin kuuluvan suoriutumislisän suuruutta. Tämänhetkinen suoriutumislisä pysyy joko puolen vuoden koeajan samansuuruisena tai sitä korotetaan työsuhteen toisen kuukauden aikana, kun on tarkistus tehty. Tähän olisi ehdotuksena, että neljännen kuukauden kohdalle lisättäisiin toinen tarkistus, joka mahdollistaisi suoriutumislisän korotuksen. Mikäli toisen kuukauden kohdalla työntekijä ei saa vielä korotusta, on siitä pitkä matka kuudenteen kuukauteen. Tätä välajaksoa helpottaisi toinen tarkistus neljännen kuukauden kohdalla. Suoriutumislisän nousulla on merkittävä vaikutus palkkaan ja tämän tapahtuessa aikaisemmin voidaan vähentää vaihtuvuutta. Kuten tutkimuksesta ilmeni, on työsuhteen alkumetreillä hyvin suuri merkitys sitoutumisen kannalta. Tällä keinoin voidaan myös parantaa työsuhteen alkutaipaletta.

Työsuhte-etuihin liittyvä kehittämissuositus olisi lisätä työsuhte-etuihin esimerkiksi liikuntaetu. Toiveena useammilla oli työsuhte-etuja, jotka parantavat ja tukevat jaksamista. Työntekijöiden liikunta edistää terveyttä, mikä samalla parantaa jaksamista. Hyvinvointia lisäävän liikunnan vaikutus voidaan nähdä työntekijöiden hyvinvoinnissa, parempina suorituksina töissä ja sairauspoissaolojen vähentymisenä. Tällä hetkellä käytössä on e-passin lounasetu ja liikuntaetuja e-passiin voidaan myös lisätä. Ideana siis olisi se, että nykyiseen e-passiin laajennettaisiin myös liikuntaetuja tai muuta jaksamista tukevia etuja. Lounasedun arvoa voitaisiin myös tarkastella varsinkin nykyistä taloustilannetta mieltien. Tällä hetkellä käytössä olevaan työterveyshuoltoon voisi myös olla aiheellista mieltä parannuksia, sillä siitäkin tuli paljon ajatuksia valvojen suunnalta. Tällä on suuri merkitys hyvinvoinnin kannalta.

Keskeisenä kehittämissuosituksena olisi myös erityisesti panostaa enemmän uusien aloittavien työntekijöiden saapumiskokemukseen. Haastatteluista sai hyvän oivalluksen siitä, että kuinka suuri merkitys työsuhteen alkumetreillä on sitoutumisen kannalta. On äärimmäisen tärkeää luoda tervetullut olo jo heti alkumetreiltä lähtien. Pehdytysprosessin ollessa nopeampainen olisi äärimmäisen tärkeää varmistaa vielä tarkemmin, että pehdytettävällä on varmasti tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voi suoriutua työstä. Tällä tavoin voidaan vähentää haasteita, jotka vaikuttavat ensivaikutelmaan työsuhteen aikana. Erityisesti kouluttajan tulee olla valppaana, mikäli havaitaan koulutuksen aikana haasteita ja tulee mahdollisia haastavia

asiakastilanteita. Kuten aiemmin on tullut ilmi, saavat hankaluudet alkumetreillä monet luopumaan työpaikastaan. Erityistä vuorovaikutteisuutta tulee harjoittaa työsuhteen alkumetreillä. Koulutukseen ja vuorovaikutteisuuteen toki panostetaan tällä hetkellä, mutta aina kaikessa voi parantaa vielä lisää. On hyvä katsoa tarkkaan kuka kouluttaa ja kenet, sillä kouluttajan ja koulutettavan henkilökemioilla on suuri merkitys. Vuorovaikutteisuuteen liittyen ehdotaisin myös yleisen me-hengen parantamista ja enemmän arvostuksen osoittamista valvojia kohtaan. Kyseiset teemat nousivat esille haastatteluista ja kyselystä sekä teoreettisen viitekehyksen mukaan arvostuksen osoittamisella on suuri merkitys sitoutumisen kannalta. Arvostusta voidaan esimerkiksi osoittaa antamalla enemmän palautetta työstä.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsinki: Kauppakamari.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? 3. painos. Helsinki: Alma Talent.

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Ulsin, K. 2001. Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta sitoutuvaan työyhteisöön. Tampere: Claupex.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Anttila, A. 2023. Hyvä työntekijäkokemus on kasvun edellytys. Mandatum. Viitattu 22.12.2023. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2023/hyva-tyontekijakokemus-on-kasvun-edellytys/>

Creditnord 2022. Osaavien työntekijöiden sitouttaminen yritykseen. Viitattu 8.1.2024. https://www.creditnord.com/osaavien-tyontekijoiden-sitouttaminen-yritykseen/#Huolehdi_tyontekijoiden_etenemismahdollisuuksista

- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Viitattu 27.12.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. E-kirja. Helsinki: Edita
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Hakonen, A., Nylander, M., Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. E-kirja. Helsinki: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudamus.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academic of Management Journal*. Vol 33 No. 4, 692-724.
- Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Vastuullinen tiede. Viitattu 3.3.2024. <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>
- Manka, M., Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mayor, P. & Risku, M. 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvissa ympäristöissä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Mcs. 2019. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö. Viitattu 31.12.2023. <https://mcs.fi/tyohyvinvointia-tukeva-esimiestyo/>
- Männistö, E. 2017. Henkilöstöhallinto - oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Tilisanomat. Viitattu 21.12.2023. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/henkilostohallinto-oikeat-ihmiset-oikeisiin-tehtaviin>
- Nyyssölä, J. 2023. Henkilöstön vaihtuvuus - mitä se on ja miten vähentää sitä. Clevry. Viitattu 17.12.2023. <https://www.clevry.com/fi/blog/henkiloston-vaihtuvuus-mita-se-on-ja-miten-vahentaa-sita/>
- Silvonen, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta - huolehdi 5 avainkohdasta. Brik-lehti. Viitattu 3.1.2024. <https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/>
- Töyry, A., Malin, A. & Vesiluoma, T. 2022. Työntekijöiden sitoutumista johdetaan tiedolla. LAB Focus. Viitattu 21.12.2023. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tyontekijoiden-sitoutumista-johdetaan-tiedolla/>
- Vihermä, J. 2020. Työntekijän sitouttaminen alkaa rekrytoinnista. Taito research. Viitattu 5.1.2024. <https://www.taitoresearch.com/fi/blogi/tyontekijan-sitouttaminen-alkaa-rekrytoinnista>
- Väisänen, K. 2019. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on työnantajankin etu. Työ Terveys Turvallisuus -lehti. Viitattu 7.1.2024 <https://ttlehti.fi/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen-on-tyonantajankin-etu/>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Julkaisemattomat lähteet

Finder. 2023. Yritys X. Viitattu 26.11.2023 <https://www.finder.fi/Yritys-X.fi>.

Yritys x. 2022. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 25.11.2023 <https://www.Yritys-X.fi>.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne	10
Kuvio 2: Organisaatiositoutumisen kolmen komponentin malli (Mukaihen Töyry & Vesiluoma 2022)	13
Kuvio 3: Maslowin tarvehierarkia siihen liittyvien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa (Maslow 1943, Hyppänen 2013, luku 5 mukaan).....	18
Kuvio 4: Henkilöstökäytännöt (Viitala 2021, 13)	18
Kuvio 5: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11)	19
Kuvio 6: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka, M. & Manka, M. 2023, 76)	21
Kuvio 7: Työhyvinvointi syntyy arjen kokemuksista (Hyppänen 2013, luku 6)	22
Kuvio 8: Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1).....	29
Kuvio 9: Vastaajien sukupuolijakauma	39
Kuvio 10: Vastaajien ikäjakauma	39
Kuvio 11: Vastaajien koulutustaso	40
Kuvio 12: Vastaajien työsuhteiden kestot.....	41
Kuvio 13: Vastaajien työsuhteiden tyypit	41
Kuvio 14: Työsuhteen kannattavuus tulevaisuudessa.....	42
Kuvio 15: Haluan työskennellä tässä organisaatiossa mahdollisimman kauan	43
Kuvio 16: Vastaajien lähtöaiheet organisaatiosta	44
Kuvio 17: Työntekijöiden sitoutuminen palkan vuoksi	44
Kuvio 18: Työntekijöiden normatiivinen sitoutuminen	45
Kuvio 19: Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne organisaatioon.....	46
Kuvio 20: Työntekijöiden motivaatio	46
Kuvio 21: Vastaajien työhyvinvointi.....	47
Kuvio 22: Työntekijöiden suhtautuminen palkkaan	48
Kuvio 23: Työn kokeminen merkityksellisenä.....	48
Kuvio 24: Työntekijän ja esihenkilön suhde	49
Kuvio 25: Työyhteisön ilmapiiri	49
Kuvio 26: Työntekijöiden mahdollisuus kehittyä ja edetä	50
Kuvio 27: Työn ja muun elämän yhteensovittaminen	50
Kuvio 28: Työstä palautuminen.....	51
Kuvio 29: Pysäköinninvalvojien sitoutumisen nykytila	52

Liitteet

Liite 1: Kyselyn saatekirje 72

Tervehdys kaikille!

Teen tällä hetkellä opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä yrityksellemme. Työn aiheena on työhön sitoutuminen ja sen kehittäminen. Kehittäminen on rajattu vain pysäköinninvalvojiin. Pyytäisin teitä ystävällisesti vastaamaan luomaani kyselyyn. Kysely on opinnäytetyöni yksi tutkimusmenetelmistä. Tällä tutkimusmenetelmällä kartoitetaan sitoutumisen nykytilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysely toteutetaan täysin anonyymisti. Vastauksilla on suuri merkitys tutkimukseni kannalta sekä niiden avulla voidaan tehdä mahdollisia kehittämistoimia teitä varten. **Kyselyyn voi vastata maanantaihin 5.2 klo 23.59 asti.**

Linkki kyselyyn: <https://forms.gle/vfD6j8dHx12XLK2P8>

Mikäli teillä herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, voitte tulla nykimään hihasta toimistolla tai vaihtoehtoisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse jir00001@laurea.fi

Kiitän teitä yhteistyöstänne etukäteen ja mukavaa alkanutta viikkoa! 😊

Ystävällisin terveisin,
Jim Rantala HR-assistentti

72

Liite 2: Kysely 73

Pysäköinninvalvojen kysely

Tervetuloa pysäköinninvalvoille tarkoitettuun kyselyyn! Suoritan liiketalouden tradenomin opintoja Laurea-ammattikorkeakoulussa ja kysely liittyy opintoihini kuuluvaan opinnäytetyöhön. Kysely on opinnäytetyössäni käytettävä tutkimusmenetelmä. Kysely toteutetaan täysin anonyymisti ja vastaajia ei voida jäljittää millään tavalla. Kerättyä dataa hyödynnetään vain tämän opinnäytetyön toteuttamiseen ja tutkimustietoa säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen asti.

On erityisen tärkeää vastata rehellisesti kysymyksiin, sillä vastauksien perusteella voidaan tehdä mahdollisia kehittämistoimia pysäköinninvalvojen arjen edistämiseksi. Kyselylle on hyvä varata vastausaikaa noin 5 minuuttia. **Kysely on auki maanantaihin 5.2 klo 23.59 asti.**

Kiitän teitä etukäteen vastaamisesta!

Liite 1: Kyselyn saatekirje

Tervehdys kaikille!

Teen tällä hetkellä opintoihini kuuluvaa opinnäytetyötä. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä yrityksellemme. Työn aiheena on työhön sitoutuminen ja sen kehittäminen. Kehittäminen on rajattu vain pysäköinninvalvojiin. Pyytäisin teitä ystävällisesti vastaamaan luomaani kyselyyn. Kysely on opinnäytetyöni yksi tutkimusmenetelmistä. Tällä tutkimusmenetelmällä kartoitetaan sitoutumisen nykytilaa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Kysely toteutetaan täysin anonyymisti. Vastauksilla on suuri merkitys tutkimukseni kannalta sekä niiden avulla voidaan tehdä mahdollisia kehittämistoimia teitä varten. **Kyselyyn voi vastata maanantaihin 5.2 klo 23.59 asti.**

Linkki kyselyyn: <https://forms.gle/vfD6j8dHx12XLK2P8>

Mikäli teillä herää kysymyksiä kyselyyn liittyen, voitte tulla nykimään hihasta toimistolla tai vaihtoehtoisesti ottaa yhteyttä sähköpostitse jir00001@laurea.fi

Kiitän teitä yhteistyöstänne etukäteen ja mukavaa alkanutta viikkoa! 😊

Ystävällisin terveisin,
Jim Rantala HR-assistentti

Liite 2: Kysely

Pysäköinninvalvojen kysely

Tervetuloa pysäköinninvalvoille tarkoitettuun kyselyyn! Suoritan liiketalouden tradenomin opintoja Laurea-ammattikorkeakoulussa ja kysely liittyy opintoihini kuuluvaan opinnäytetyöhön. Kysely on opinnäytetyössäni käytettävä tutkimusmenetelmä. Kysely toteutetaan täysin anonymisti ja vastaajia ei voida jäljittää millään tavalla. Kerättyä dataa hyödynnetään vain tämän opinnäytetyön toteuttamiseen ja tutkimustietoa säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen asti.

On erityisen tärkeää vastata rehellisesti kysymyksiin, sillä vastauksien perusteella voidaan tehdä mahdollisia kehittämistoimia pysäköinninvalvojen arjen edistämiseksi. Kyselylle on hyvä varata vastausaikaa noin 5 minuuttia. **Kysely on auki maanantaihin 5.2 klo 23.59 asti.**

Kiitän teitä etukäteen vastaamisesta!

Osio 2/5

Taustatiedot ✕ ⋮

Kuvaus (valinnainen)

Sukupuoli *

1. Mies

2. Nainen

3. Muu

Ikä *

1. 18-24 vuotta

2. 25-30 vuotta

3. 31-40 vuotta

4. Yli 40 vuotta

Koulutustaso *

- 1. Peruskoulu
 - 2. Lukio tai ammattikoulu
 - 3. Ammattikorkeakoulu tai yliopisto
 - 4. Ei mikään edellä mainituista
-

Olen työskennellyt tässä yrityksessä *

- 1. 0-1 vuotta
 - 2. 1-3 vuotta
 - 3. 3-5 vuotta
 - 4. Yli 5 vuotta
-

Työsuhteeni on *

- 1. Kokoaikainen
- 2. Osa-aikainen

Osio 3/5

Sitoutuminen työnantajaan



Arvioi omaa kantaasi seuraavien väitteiden kanssa. Väitteisiin vastataan asteikolla 1-5. (1= täysin eri mieltä, 2= jokseenkin eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä)

Luotan siihen, että työsuhteeni jatkuu kannattavana myös tulevaisuudessa *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Haluan työskennellä tässä organisaatiossa mahdollisimman kauan *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Olen harkinnut työpaikan vaihtamista viimeisen vuoden aikana *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Olen sitoutunut tähän työpaikkaan ensisijaisesti palkan vuoksi *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä



Olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuudentunnosta *

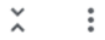
- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Tunnen vahvaa yhteenkuuluvuutta tähän organisaatioon *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Osio 4/5

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät



Tämän osion kysymykset liittyvät sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Arvioi seuraavien väitteiden toteutumista omalla kohdallasi.

Olen motivoitunut työssäni *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Työhyvinvointini on hyvällä mallilla *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Palkka on kohtuullinen ja se vastaa työn vaatimuksia *

- 1. Täysin eri mieltä
 - 2. Jokseenkin eri mieltä
 - 3. Ei samaa eikä eri mieltä
 - 4. Jokseenkin samaa mieltä
 - 5. Täysin samaa mieltä
-

Koen työni merkityksellisenä *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Minulla on hyvä suhde esihenkilööni *



- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Työyhteisössä vallitsee positiivinen ilmapiiri *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Minulla on mahdollisuuksia kehittyä ja edetä työssäni *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Pystyn hyvin yhteensovittamaan työn ja muun elämän *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Palaudun työstäni riittävästi *

- 1. Täysin eri mieltä
- 2. Jokseenkin eri mieltä
- 3. Ei samaa eikä eri mieltä
- 4. Jokseenkin samaa mieltä
- 5. Täysin samaa mieltä

Osio 5/5

Oman sitoutumisen taso



Kuvaus (valinnainen)

Arvioi sitoutumisesi nykytilaa asteikolla 1-10 *

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vapaa sana sitoutumisesta. Millä tavoin voisimme edistää sitoutumistasi organisaatioomme? *

Pitkä vastausteksti
