



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Henkilöstön sitoutuneisuus uudelleensijoittumisen jälkeen - Case Konserni X

Mattila, Johanna

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Henkilöstön sitoutuneisuus uudelleensijoittumisen jäl- keen - Case Konserni X

Mattila Johanna  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2014

Mattila, Johanna

## Henkilöstön sitoutuneisuus uudelleensijoittumisen jälkeen - Case Konserni X

Vuosi 2014 Sivumäärä 67

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia konserni X:n toimipisteestä A uudelleensijoitetun henkilöstön työtyytyväisyyttä sijoituskohteessa ja tämänhetkistä sitoutumista konserni X:n palvelukseen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa uudelleensijoittumisen yhteydessä tapahtuneiden motivaatio- ja hygienia- ja työtekijöiden muutosten vaikutuksista yksilön käsitykseen omasta työtyytyväisyydestään ja sitoutuneisuudestaan. Tutkimuksella pyritään tuottamaan arvokasta ja hyödyllistä tietoa, jonka avulla konserni X työnantajana voisi vaikuttaa henkilöstönsä sitouttamiseen ja saavuttaa taloudellista hyötyä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat työmotivaatio, työtyytyväisyys, ja henkilöstön sitoutuminen. Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä keskittyen Herzbergin kaksifaktoriteoriaan. Myös tutkimuksen taustalla vaikuttanutta organisaatiomuutosta ja henkilöstön uudelleensijoittamista avataan työn tueksi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena Survey-tutkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä sähköistä kyselylomaketta, joka lähetettiin konserni X:n toimipiste A:ssa vakituisesti työskennelleelle, uudelleensijoitetulle henkilöstölle.

Huomattava osa tutkimukseen osallistuneista vastaajista ei enää työskennellyt konserni X:n palveluksessa. Edelleen konsernin palveluksessa olevista vastaajista enemmistö kuitenkin osoitti olevansa sitoutunut sekä työtehtäviinsä että konserni X:ään työnantajana. Enemmistöllä edelleen konserni X:n palveluksessa työskentelevistä vastaajista sitoutuneisuus oli myös tunneperäistä, joka on sitoutumisen syvin ja vaikeimmin rikottava taso.

Konserni X:n tulisi keskittyä uudelleensijoitetun henkilöstön työmotivaatiopohjaisten asioiden kehittämiseen, sillä tutkimustulosten perusteella henkilöstö on yleisesti ottaen tyytyväisempää työn ulkoisiin ominaisuuksiin (hygienia- ja työtekijöihin) kuin itse työn sisältöön liittyviin tekijöihin (motivaatio- ja työtekijöihin). Työn itsenäisyyttä ja työstä annettavaa tunnustusta pitäisi lisätä. Myös henkilöstön osaamista suhteessa heidän nykyisiin työtehtäviinsä tulisi kehittää. Lisäksi työn vaihtelevuutta olisi suotavaa edistää. Myöskään palkkauksen ei koettu olevan linjassa tehtävien vaativuuden kanssa. Konsernin olisi myös hyvä kehittää erityistoimenpiteitä organisaation ja työntekijän välisen suhteen parantamiselle niiden työntekijöiden osalta, joilla on jo useampia organisaatiomuutoskokemuksia konserni X:n palveluksessa.

Asiasanat henkilöstön sitoutuminen, organisaatiositoutuminen, työtyytyväisyys, työmotivaatio, organisaatiomuutos, henkilöstön uudelleensijoittaminen

Mattila, Johanna

**The commitment of employees after personnel redeployment: a case study of Organization X**

Year	2014	Pages	67
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to examine employee job satisfaction and the factors that affect commitment to the case company, Organization X, after a personnel redeployment process. The thesis aims to produce information about changes in motivation and hygiene factors in connection to personnel redeployment and how these changes have effected individuals' conception of their job satisfaction and commitment. The objective of this thesis is to provide valuable and useful information whereby the organization X as an employer could positively affect the commitment of its employees and also gain a commercial advantage.

The theoretical framework of this study is based on a discussion of such areas as job motivation, job satisfaction and employee commitment. The study examines the factors that affect the employees' commitment by concentrating on Herzberg's two-factor theory. The organizational change which formed the background of the study and which was implemented in practice as personnel redeployment will be examined as well in support of the study.

The study was conducted as a survey using a quantitative research approach. The empirical data was acquired using an electronic questionnaire as a data collection method and this was distributed among the permanent, recently redeployed workers, who had been working at branch office A of Organization X.

A significant proportion of the respondents participating in the survey no longer worked for organization X. However, the majority of respondents still employed by the organization showed both commitment towards their job and commitment to the organization as an employer. Their commitment was in at an affective level, which is the highest and deepest form of commitment, and thus the most difficult to break.

Organization X should focus on improving the motivation of the redeployed employees, since, based on the results of the research, employees are in general more satisfied with the work's external features (hygiene factors) than the actual content of the work-related factors (motivation factors). Autonomy of the employees in performing their job should be increased as well as the recognition given. Also the employees' competence in relation to their current tasks should be advanced. In addition, the variability of the work would be desirable to promote. The remuneration is not perceived to be in line with the demands of the tasks at the moment either. Furthermore, Organization X would also benefit by developing specific measures for improving the relationship between the organization and those employees who already have prior organizational change experiences as the employee of organization X.

**Keywords** employee commitment, organizational commitment, job satisfaction, job motivation, organizational change, personnel redeployment

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Tutkimuksen taustat, tavoite ja rajaus .....	7
1.2	Teoreettinen viitekehys .....	8
1.3	Työn rakenne .....	9
2	Case konserni X:n kuvaus .....	10
2.1	Konserni X työnantajana .....	10
2.2	Toimipiste A .....	11
3	Uudelleensijoittaminen osana onnistunutta organisaatiomuutosta .....	11
4	Työmotivaatio ja työtyytyväisyys .....	15
4.1	Työmotivaatio ja sen yhteys sitoutuneisuuteen .....	15
4.2	Motivaatioteoriat .....	17
4.2.1	Maslowin tarvehierarkia .....	17
4.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria .....	18
4.2.3	Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslowin tarvehierarkian välinen yhteys 20	
4.3	Työtyytyväisyys ja sen yhteys sitoutuneisuuteen .....	20
5	Sitoutuneisuus .....	21
5.1	Sitoutumisen jäsentelyä .....	22
5.2	Sitoutumismallien kehitys .....	24
5.2.1	Side-bet -kausi .....	24
5.2.2	Psykologisten lähestymistapojen kausi .....	24
5.2.3	Moniulotteisten lähestymistapojen kausi .....	24
5.3	Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä .....	25
5.4	Henkilöstön sitouttamisen merkitys erilaisille organisaatioille .....	27
6	Tutkimuksen toteuttaminen .....	28
6.1	Aineiston analysointi .....	29
6.2	Tutkimuksen kokonaisluotettavuus .....	30
7	Keskeisimmät tutkimustulokset .....	30
8	Johtopäätökset/pohdintaa .....	40
9	Kehitysehdotuksia .....	45
	Lähteet .....	47
	Kuvat .....	50
	Kuviot .....	51
	Taulukot .....	52
	Liitteet .....	53

## 1 Johdanto

Työelämää ohjaavat hyvin voimakkaasti erilaiset muutokset, jotka edellyttävät niin organisaatioilta, yhteisöiltä kuin yksilöiltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista (Rauramo 2008, 86). Muutos voidaan kokea samanaikaisesti sekä myönteisenä että kielteisenä tapahtumana. Se voi tarkoittaa uuden luomista ja uusia mahdollisuuksia, mutta siinä on kyse myös epäjatkuvuudesta ja tuttujen suhteiden, järjestelmien sekä toimintatapojen tuhoutumisesta. Se on aina hyppäys tuntemattomaan ja sen sietokyvyssä voi olla hyvinkin suuria yksilöllisiä eroja. Kun työpaikalla toteutetaan isoja rakenteellisia tai muuten merkittäviä muutoksia, on tarpeen pohtia muutosten vaikutuksia ihmisten työtyytyväisyyteen, sillä muutoksen vaikutukset henkilöstön työtyytyväisyyteen ovat olennaiset. (Rauramo 2008, 88.)

Hyvinvoiva henkilöstö on menestyvän yrityksen perusta ja työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sidoksissa työtehokkuuteen. Työtyytyväisyydellä on keskeinen vaikutus myös henkilöstön sitoutuneisuuteen, sillä työtyytyväisyys ja vaihtuvuus ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa. Vaihtuvuuden todennäköisyys on pienempi silloin kun henkilöstö viihtyy työssään. (Juuti 2006, 34.)

Muutokset vaikuttavat henkilöstön työtyytyväisyyteen monella tapaa (Hyppänen 2013, 121). Yrityksissä tapahtuvien muutosten keskellä on tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja muutosmyllerrysten jälkeen on hyvä pysähtyä arvioimaan muutoksen kulkua, jotta saadaan arvokasta palautetta siitä, miten uuteen tilanteeseen on sopeuduttu ja onko toivottu hyöty saavutettu (Rauramo 2008, 90). Onnistuneen muutoksen edellytys on, että henkilöstö sitoutuu muutokseen ja uusien toimintatapojen edellyttämään toimintaan. Uudelleensijoitustapauksissa muutoksen mielekkyys on vahvasti kytköksissä henkilön omaan asenteeseen ja arvostukseen, mutta muutoksen mielekkyyden taustalla vaikuttavat myös monet muut osatekijät kuten henkilön osaaminen suhteessa uuteen paikkaan ja työn palkka (Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010).

”Menestyksellisen liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää saada henkilöstö kiinnostumaan ja motivoitumaan liiketoiminnallisista tavoitteista, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen” (Hyppänen 2007, 128).

”Yksilö kantaa motivaation aineksia suurimmaksi osaksi itsessään, liian vaativaksi tai vähäpätöisiksi koetut työtehtävät voivat heikentää motivaatiota, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri voivat vähentää sitä tai esimerkiksi liian pieneksi koettu palkka saattaa siirtää ajatuksia työpaikanvaihtoon. Toisaalta taas sisäinen palo uusiin haasteisiin, tahto tehdä työ hyvin ja aito nautinto työn tekemisestä voivat motivoida ihmistä.” (Viitala 2004, 162.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset, jotka motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä tehokkaasti menestyvät paremmin kuin muut (Talent Management, 2014).

Etenkin asiakaspalvelutyössä olevan henkilöstön motivaatio on merkittävässä asemassa organisaation tuloksellisuuden kannalta, sillä työhönsä motivoitumaton työntekijä saattaa tehdä huolimattomuusvirheitä tai kohdella asiakkaita välinpitämättömästi jolloin vaarana on asiakkaiden siirtyminen kilpailijalle. Muun muassa Viitala (2004, 163) on todennut, että mikäli asiakaspalvelutehtävissä olevaa henkilöstöä ei saada sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen, se näkyy helposti toiminnan laadussa asiakkaille asti.

### 1.1 Tutkimuksen taustat, tavoite ja rajaus

Konserni X:n ketjun Y pääkaupunkiseudulla sijainneen toimipiste A:n toiminta lopetettiin vuonna 2014, kiinteistössä alkaneen massiivisen peruskorjauksen vuoksi. Toimipiste A:n toiminnan sulkemisen takia konserni X aloitti keväällä 2013 yhteistoimintaneuvottelut henkilökunnan kanssa. Yhteistoimintaneuvottelujen piiriin kuuluivat myös ketjun Y pääkaupunkiseudulla sijainneen toimipiste B:n työntekijät, sillä toimipisteen tuloskehitys ei ollut vastannut odotuksia. Kyseisten (A & B) toimipisteiden asiakaspalvelu- ja myymälätyössä työskennellyttä henkilöstöä ei kuitenkaan ollut määrä irtisanoa, vaan heille tarjottiin töitä konserni X:n muista yksiköistä. Uudelleensijoittuminen merkitsi kuitenkin monille työntekijöille toimenkuvamuutoksia.

Tutkimuksen taustalla tarkastellaan konserni X:n organisaatiomuutoksen onnistumista. Organisaatiomuutos toteutettiin käytännössä henkilöstön uudelleensijoittamisena. Varsinaisena tutkimusongelmana halutaan selvittää kuinka tyytyväisiä toimipiste A:n entiset myymälätyöntekijät ovat uudelleensijoittumiskohteessaan ja kuinka sitoutuneita konsernin X palvelukseen he ovat tällä hetkellä. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan konserni X:n toimipiste A:stä uudelleensijoitettujen myymälätyöntekijöiden yksilösubjektiveisia näkemyksiä uudelleensijoittumisen vaikutuksista heidän työtyytyväisyyteensä sekä työtehtäviin ja työnantajaan sitoutumiseen. Sitoutumisessa ja työtyytyväisyydessä mahdollisesti tapahtuneita muutoksia selvitetään Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaisten työtyytyväisyyttä lisäävien (motivaatiotekijät) ja työtyytyväisyyttä vähentävien (hygieniatekijät) tekijöiden avulla.

Työ rajataan koskemaan vain konserni X:n ketjun Y toimipisteestä A uudelleensijoitettua myymälähenkilöstöä. Toimihenkilöitä ei oteta mukaan. Yhteistoimintaneuvottelujen piiriin kuuluivat myös konserni X:n ketjun Y toimipiste B:n työntekijät, mutta toimipiste B:stä YT-neuvotteluiden seurauksena uudelleensijoitettuja henkilöitä ei tutkimuksessa oteta huomioon, eli työ rajataan koskemaan vain toimipisteestä A uudelleensijoitettua henkilöstöä. Lisäksi työ rajataan koskemaan pelkästään toimipiste A:ssa vakituisessa työsuhteessa ollutta henkilöstöä, sillä yhteistoimintaneuvottelut ja uudelleensijoittaminen kohdistuivat ensisijaisesti vakituisiin työntekijöihin. Lähtökohtana yhteistoimintaneuvotteluissa oli, että vakituis-

sa työsuhteessa olleet henkilöt pyrittiin kaikki työllistämään konserni X:n muihin toimipaikoihin, mutta määräaikaisille työn jatkuvuutta ei voitu taata ennen vakituisen henkilöstön sijoittamista. Tämä tukee normaalia käytäntöä uudelleensijoittamistilanteissa, sillä lain mukaan sopeuttamistilanteissa kuten esimerkiksi juuri uudelleensijoittamistilanteissa, on yleistä sopia, ettei määräaikaisia työsopimuksia jatketa (Hyppänen 2013, 24).

Tutkimuksen tekijä työskenteli Case X-konsernin palveluksessa uudelleensijoittumisten realisoituessa. Tutkimuksen taustalla on erityisesti tekijän henkilökohtainen mielenkiinto aihetta kohtaan sekä halu tuottaa tutkimuksen kohteena olevalle konserni X:lle arvokasta ja hyödyllistä tietoa henkilöstön sitoutuneisuudesta ja työtyytyväisyydestä. Aiheen valintaan vaikuttivat myös tutkimuksen tekijän tekemät havainnot kohderyhmän joukossa ilmenneistä kokemuksista organisaatiomuutokseen ja työtyytyväisyyteen liittyen.

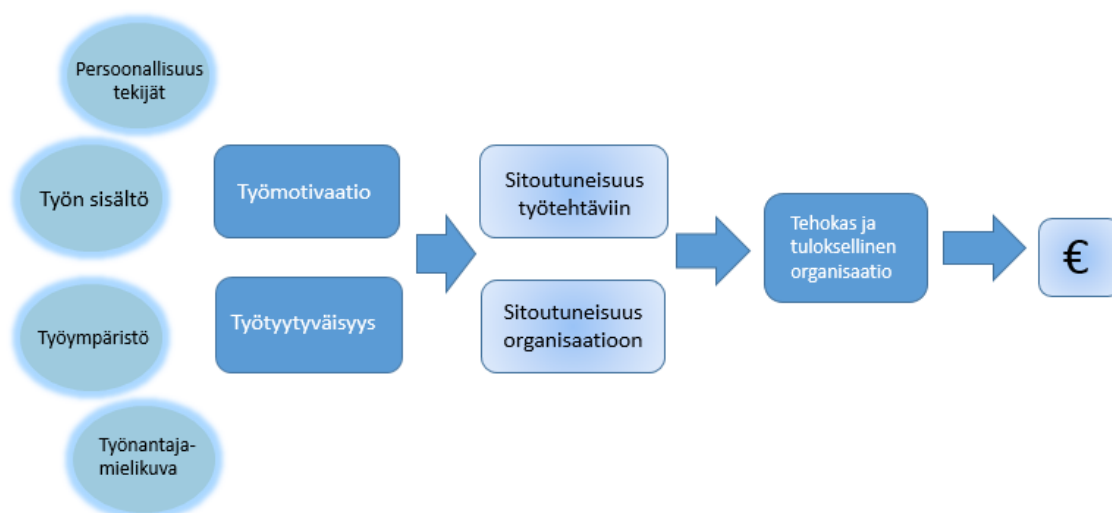
Case konserni X:n vuosikertomuksesta 2013 ilmenee, että henkilöstön sitoutumisindeksi yleisesti ottaen koko konsernissa on laskenut. Tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä ja sitä kautta edelleen tarjoamaan kehitysehdotuksia konserni X:lle henkilöstön sitouttamiseen liittyen. Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena on tuottaa konsernille taloudellista hyötyä, sillä henkilöstön sitouttaminen on eräs tehokkaan ja tuloksellisen organisaation avaintekijöistä.

Opinnäytetyön aiheen valintaa tukee Case konserni X:lle arvokkaan tiedon tuottamisen halun lisäksi sen ajankohtaisuus, sillä yhteistoimintaneuvottelut ja henkilöstön uudelleenorganisointi ovat lisääntyneet suomalaisyrityksissä lähivuosien aikana. "Finanssikriisi ja taloudellinen epävarmuus tulevaisuuden näkymistä ovat saaneet aikaiseksi suuren määrän YT-neuvotteluja, joissa on käyty lukuisia keskusteluja työvoiman vähentämisestä" (Hyppänen 2013, 36). Erityisesti viime vuosi (2013) oli vaikeaa aikaa yrityksille Suomessa ja sen aikana useissa yrityksissä toteutettiin merkittäviä muutoksia. Myös tämän vuoden irtisanomistilastojen mukaan vuoden 2014 aikana yhteistoimintaneuvotteluiden alainen henkilömäärä on 19.11.2014 mennessä ollut 105 320, joista irtisanottu on kaiken kaikkiaan 10 726 ihmistä ja lomautettu 12 273 ihmistä (SAK RY 2014).

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa selvitetään uudelleensijoitettujen henkilöiden kokemuksia muutoksista työtyytyväisyyttä lisäävissä (motivaatiotekijät) ja työtyytyväisyyttä vähentävissä (hygieniatekijät) tekijöissä sekä sitä, millainen vaikutus näillä muutoksilla on yksilön käsitykseen omasta työtyytyväisyydestään ja sitoutumisestaan.





Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Henkilöstön sitoutuneisuus (Herzberg 1959, 113-115; Ruohotie ym. 1999, 17; Hyppänen 2007, 128, 246; Jokivuori 2002, 59-60)

Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Teoreettisena viitekehystenä opinnäytetyössä käsitellään työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja erityisesti työtyytyväisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä sekä sitoutumista. Työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä tarkastellaan pääasiassa Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian pohjalta.

### 1.3 Työn rakenne

Tutkimus rakentuu kahdeksasta osiosta. Ensimmäisessä osiossa, eli johdanto-osiossa esitellään aihe ja kartoitetaan tutkimuksen taustat, tavoite ja rajaus. Johdanto-osuuteen kuuluu myös teoreettisen viitekehysten esittely. Lisäksi tässä osiossa kuvataan työn rakenne.

Tutkimuksen toisessa osiossa avataan Case-konsernia ja toimipiste A:ta, jonka uudelleensijoitettu henkilöstö on tutkimuksen kohteena. Case-konsernia ja toimipiste A:ta käsitellään konsernin tai toimipisteen nimeä julkaisematta tutkimusaiheen arkaluontoisuuden vuoksi.

Kolmannessa osiossa avataan tutkimuksen kannalta keskeistä sen taustalla vaikuttanutta organisaatiomuutosta ja onnistuneen organisaatiomuutoksen edellytyksiä. Tämän osion tarkoitus on pohjustaa koko työtä.

Neljäs ja viides osio ovat teoriaosioita, joissa määritellään tutkimuksen pääkäsitteet. Teoreettinen tausta koostuu työmotivaatiosta, työtyytyväisyydestä ja henkilöstön sitoutumisesta. Tutkimuksen kuudennessa osiossa avataan tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteuttamista, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tässä osiossa käsitellään myös tutkimusaineiston analysointitapoja.

Seitsemännessä osiossa eli empiriaosuudessa analysoidaan kyselyn avulla saatua tutkimusaineistoa.

Viimeinen osio on yhteenveto koko tutkimuksesta. Se sisältää pohdintaa ja tutkimustulosten johtopäätöksiä. Tässä osiossa esitellään myös kehitysehdotuksia konserni X:lle.

## 2 Case konserni X:n kuvaus

Konserni X tarjoaa monipuolisia etuja ja palveluita pääkaupunkiseudun ja lähialueiden asukkaille sen toimialueen kattaessa Helsingin, Espoon, Vantaan, Hyvinkään, Järvenpään, Keravan, Mäntsälän, Nurmijärven ja Tuusulan. Alueella on yli 300 X-konsernin toimipaikkaa. Konsernin vuosittainen liikevaihto on yli 1,9 miljardia euroa. (Konserni X, 2014.) Konserni X:ään kuuluvat toimipaikat ja tytäryritykset harjoittavat eri puolilla Suomea marketkauppaa, tavaramatalo- ja erikoiskauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, hotelli- ja ravintolatoimintaa, autokauppaa sekä maatalouskauppaa (Konserni X, 2008).

### 2.1 Konserni X työnantajana

Case X-konserni on yksi pääkaupunkiseudun merkittävimmistä työnantajista. Se työllistää pääkaupunkiseudulla suoraan tuhansia ihmisiä ja välillisesti moninkertaisen määrän. (Konserni X vuosikertomus 2013.) Henkilöstömäärän mukaan mitattuna se kuuluu Suomen 35 suurimman työnantajan joukkoon tarjoten töitä ruuan ja juoman sekä muiden päivittäistavaroiden ja palvelujen parissa. Kolme neljäsosaa konsernin henkilöstöstä työskentelee myyjinä, tarjoilijoina, kokkeina tai liikennemyymälätyöntekijänä. (Konserni X, 2014.)

Konserni X:ää pidetään yleisesti ottaen vakaana ja turvallisena työnantajana, joka tarjoaa työntekijöille monipuolisia työtehtäviä sekä mahdollisuuden edetä uralla ja joka kannustaa henkilöstöään urakehitykseen tarjoamalla muun muassa monipuolisia kokemuksia sekä aktiivista valmennusta (Nuorisoasiainkeskus 2013). Konsernissa X työntekijöille annetaan mahdollisuuksia kehittyä eri tehtävissä saman työnantajan palveluksessa. Konserni X huolehtii aikaisemman tutkimuksen perusteella henkilöstöstä vastuullisesti ja tukee työntekijöidensä työkyvyn ja vireyden säilymistä läpi koko heidän työuransa. Henkilöstön työtyytyväisyys on henkilöstötutkimusten valtakunnallisessa vertailussa huippuluokkaa; konserni X:n henkilöstön kokonaistyytyväisyyden on havaittu olevan erittäin korkeaa ja ylittävän tilastollisesti erittäin merkittävästi suomalaisten yritysten henkilöstöjen tavanomaisen tyytyväisyystason kaikilla tutkimuksen keskeisillä osa-alueilla. (Konserni X 2013.)

Aikaisempien tutkimusten perusteella konserni X:n henkilöstö on yleisesti ottaen erityisen tyytyväinen saamaansa reiluun ja tasapuoliseen kohteluun, sekä oikeudenmukaisempaan palkitsemiseen verrattain suomalaisiin yrityksiin yleensä, kun taas suurimmaksi kehittämiskohdeksi henkilöstö kokee oman työn ja työmotivaatiopohjaisten asioiden kehittämisen. Konserni X onkin resursoinut lähiaikoina erityisesti henkilöstön työkykyosaamiseen ja työhyvinvointiin, esimerkiksi ottamalla käyttöönsä työn mukautuksen mallin, jonka avulla työntekijälle pyritään tarjoamaan hänen työkykyään vastaavaa työtä, mistä viime kädessä hyötyvät sekä työntekijä, työnantaja ja yhteiskunta. (Konserni X 2013.) Vuosiesitteen tietoihin perustuen

konserni X pyrkii toiminnallaan olemaan tehokas ja tuloksellinen organisaatio ja osaavan ja motivoituneen henkilökunnan rekrytointi ja sitouttaminen on heille tärkeää kilpailukyvyyn säilyttämiseksi (Konserni X 2014). Huomattavaa kuitenkin on, että tästä huolimatta vuosiesitteen 2013 mukaan konserni X:n henkilöstön sitoutuneisuusindeksi koko konsernissa on laskenut.

## 2.2 Toimipiste A

Konserni X:n toimipiste A oli osa konserni X:n ketju Y:tä. Ketju Y rakentuu pukeutumiseen, kauneuteen ja kodin käyttötavaroihin erikoistuneista toimipisteistä, jotka panostavat tuotteiden hyvään laatuun sekä palveluun.

Ensimmäinen ketju Y:n toimipiste avattiin Helsinkiin, josta toimipisteet levittäytyivät ensin kaikkiin Suomen merkittäviin kaupunkeihin ja sen jälkeen muille tärkeille paikkakunnille. Nyky päivänä ketju Y:n toimipisteet sijaitsevat maamme suurimpien kaupunkien ydinkeskustoissa. Ketju Y koostuu 12 suuremmasta ja monipuolisesta tavaratalosta, sekä 10 pienemmästä kauneuteen ja pukeutumiseen keskittyvästä toimipisteestä. (Ketju Y 2014.) Ketju Y:n kaikki toimipisteet työllistivät koko Suomessa vuonna 2013 kaikkiaan 382 työntekijää, joista kokoaikaisia työntekijöitä oli 137 ja osa-aikaisia 242 (Konserni X 2013).

Pääkaupunkiseudulla sijainnut toimipiste A rakentui kosmetiikan, pukeutumisen ja kodinkäyttötavaroiden osastoista. Sen liiketoiminta lopetettiin alkuvuodesta 2014. Liiketoiminnan lopettamisen seurauksena osa uudelleensijoitettavasta henkilöstä suunniteltiin sijoitettavan vastaaviin tehtäviin vuoden 2013 lopussa pääkaupunkiseudulle avattuun toimipiste C:hen, mutta monille työntekijöistä uudelleensijoittuminen merkitsi myös suuria muutoksia niin työympäristön kuin työtehtävienkin osalta.

## 3 Uudelleensijoittaminen osana onnistunutta organisaatiomuutosta

”Onnistuneet muutokset ovat elintärkeitä organisaatioiden menestymiselle. Osallistavalla muutoksen johtamisella saadaan useimmiten aikaan parempia tuloksia kuin ylhäältä alas suuntautuvilla komennoilla. Onnistuneet muutokset vahvistavat työnantajakuvaa” (Hyppänen 2007, 246).

Kotterin mukaan muutoksen onnistunut toteuttaminen edellyttää kahdeksan askeleen suorittamista, joita ovat 1. muutoksen välttämättömyyden korostaminen, 2. vahva vetäjäjoukko, 3. konkreettinen kuva tulevasta toimintatavasta, 4. viestintä, 5. muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen, 6. edistysaskelten esille nostaminen, 7. uusien toimintatapojen vahvistaminen sekä 8. uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen (Hyppänen 2007, 226). Tämä malli sopii erityisesti organisaatiossa tehtäviin rakennemuutoksiin ja työn sisältöjen muutoksiin. Henkilöstön osallistamisella luodaan edellytyksiä sitoutua muutokseen, joten henkilöstön osallistaminen on kriittinen askel muutoksen onnistumisen kannalta. (Hyppänen 2007, 227.) Muutos tulee esitellä ja perustella huolellisesti siihen ryhtyessä, mutta erityisesti muutoksen onnistuminen edellyttää sitä, että ihmiset sitoutuvat muutokseen. ”Jos ihminen ei koe tekemistään mielekkääksi, ei hän myöskään sitoudu” (Viitala 2004, 135). Työntekijän kyvyt-

tömyys tai haluttomuus muuttua uuden tilanteen vaatimalla tavalla on myös johtajuus- ja organisaatiotutkija Druckerin mukaan yleisin syy muutoksen epäonnistumiselle (Työpoliittinen aikakauskirja 3/2013; Kira 2003).

#### *Henkilöstön uudelleensijoittaminen*

Uudelleensijoittaminen on otettu terminä käyttöön 2000-luvun alussa tehtäessä työsopimuslaikiin muutoksia, joiden mukaan työnantajalle tuli velvoite järjestää irtisanomisuhan alla oleville työntekijöille muuta työtä irtisanomisen sijaan.

Uudelleensijoittamisella tarkoitetaan työnantajan velvoitetta järjestää irtisanomisuhan alla oleville työntekijöille mahdollisuus sijoittua toisiin työtehtäviin. (Hietala ym. 2006, 31.) Muuta työtä tarjotaan vaihtoehtona irtisanomiselle ja työntekijällä on oikeus kieltäytyä tarjottavasta työstä, mutta tällöin työntekijä on mahdollista irtisanoa taloudellisiin ja tuotannollisiin seikkoihin vedoten (Toimihenkilöliitto Erto 2014).

Uudelleensijoittamista tapahtuu esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä kun yritys turvaa vakituisten työntekijöidensä työsuhteita siirtämällä heitä uusiin tehtäviin. Yleisin syy työntekijöiden siirtoihin ja uudelleensijoittamisiin on terveydelliset tekijät, mutta myös toimintojen uudelleenjärjestely yrityksissä on nykypäivänä yleistynyt. (Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010; Stenvall ym. 2008; Stenvall & Airaksinen 2009.)

Työnantaja ei saa irtisanoa työntekijää jos hänet voidaan sijoittaa tai kouluttaa toisiin tehtäviin ja työntekijälle on uudelleensijoittamisessa tarjottava ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Jos aikaisempaan työhön rinnastettavaa työtä ei ole tarjolla, on uudelleensijoitettavalle henkilölle tarjottava hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. (Finlex, 2014.)

Irtisanomisuhan alla olevalle työntekijälle voidaan olla tarjoamatta työtä ainoastaan siinä tilanteessa, mikäli työnantajalla on korkea näyttötaakka siitä, että työtehtävä ylittää tai alittaa huomattavalla tavalla työntekijän ammattitaidon. Uudelleensijoittamisvelvoitteella pyritään takaamaan, etteivät irtisanomisuhan alla olevat työntekijät jäisi ilman työtä vaan voisivat saada uutta työtä. Henkilöstön uudelleensijoittamisen perimmäisenä tarkoituksena onkin minimoida irtisanottavien määrä. (Hietala ym. 2006, 31.)

Onnistuneella henkilöstön uudelleensijoittamisella saavutetaan taloudellista hyötyä olettaen että onnistuneen uudelleensijoittamisen jälkeen henkilöstö on sitoutuneempaa ja tyytyväisempää. Huonosti toteutettujen uudelleenjärjestelyjen takia yrityksen liiketoiminta ja yrityskuva puolestaan sen sijaan voivat kärsiä (Hyppänen 2007, 246). Työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskeviin päätöksiin edesauttavat usein uudelleensijoittamisen onnistumista. Työnantajan onkin ennen työntekijän uudelleensijoittamista tai työsopimuksen irtisanomista varattava työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi yhteistoimintaneuvotteluissa (Toimihenkilöliitto Erto 2014).

### *Yhteistoimintaneuvottelut*

Yhteistoiminnan avulla pyritään parantamaan henkilöstön ja työnantajan välistä vuorovaikutusta ja lisäämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työtään koskevissa päätöksissä (Julkisten ja hyvinvointialojen ry 2014).

”Yhteistoimintamenettelyn alaisuuteen lukeutuu monia keskeisiä asioita työpaikalla. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja siirrot tehtävästä toiseen sekä työaikajärjestelyt, kun ne aiheutuvat yrityksen tai sen osan lopettamisesta, siirtämisestä, laajentamisesta tai supistamisesta, tuotevalikoimien tai palvelujen muutoksista, yrityksen tai sen osan lopettamisesta, vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet, henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet.” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Yhteistoimintaneuvotteluiden osapuolia ovat aina vähintään työnantaja ja henkilöstö, mutta suurempaa joukkoa esimerkiksi koko henkilöstöä tai henkilöstöryhmää kuten työntekijöiden-, toimihenkilöiden- tai ylempien toimihenkilöiden muodostamaa ryhmää koskevissa neuvotteluissa tarvitaan aina muodollista yhteistoimintaa. Silloin neuvotteluissa käytetään myös yhteistoiminta, eli YT-neuvottelukuntaa, joka muodostuu sekä henkilöstöryhmien että työnantajien edustajasta tai useammista edustajista, jotka työnantaja nimittää ja henkilöstö valitsee keskuudestaan. (Hyppänen 2013, 34.) Henkilöstöryhmien edustajina voivat toimia luottamusmies, luottamusvaltuutettu, työsuojeluvalltuutettu tai yhteistoimintaedustaja (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013).

Yhteistoimintaa ohjaa yhteistoiminta- eli YT-laki. Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajia yhteistoimintaneuvotteluiden käymiseen henkilöstön kanssa monissa tilanteissa. Se koskee kaikkia työnantajia, joilla on vähintään 20 työntekijää. Tietyiltä osin lakia voidaan kuitenkin soveltaa yrityksiin joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 30. Yhteistoimintalaki ottaa kantaa tiedottamiseen ja antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia. ”Yhteistoimintalain avulla kehitetään organisaation tapaa toimia henkilöstöön liittyvien asioiden osalta siten, että työnantaja päätöksiä tehdessään huomioisi myös työntekijät.” (Hyppänen 2013, 32.) Yhteistoimintaan liittyvän lain noudattamista valvoo aina yhteistoiminta-asiamies.

Yhteistoiminnassa voidaan käsitellä esimerkiksi muutoksia tai työvoiman vähentämiseen liittyviä asioita (Julkisten ja hyvinvointialojen ry 2014). Yhteistoimintaneuvotteluja käydään usein isoissa muutoksissa. ”YT-neuvotteluilla voidaan tähdätä esimerkiksi henkilöstövähennyksiin, isoihin organisaatiomuutoksiin tai työsuhteen etuihin kuten palkkoihin” (Suomen ekonomiliitto Finlands Ekonomförbund - Sefe Ry 2014). Yhteistoimintalaki on yleisesti ottaen saanut negatiivisen maineen ja se mielletään usein ”irtisanomislakina”. Organisaatiopsykologi Pekka Jär-

visen mukaan perinteinen kuva YT-neuvotteluista on pettyneistä ihmisistä valumassa tehtaanporteista, taivaan ollessa synkkä ja tunnelman toivoton. Hänen mukaansa tosiasiasa osa ihmisistä pitää kuitenkin alkushokin ja siitä toipumisen jälkeen YT-neuvotteluita myös ennemmin uuden alkuna kuin kaiken loppuna. (Talouselämä 2014.) Yhteistoiminta ja neuvottelukäytännöt ovat erityisen tarpeellisia yritysten muutostilanteissa, mutta niitä tarvitaan myös hyvinä aikoina (Hyppänen 2013, 32). Yhteistoiminnalla halutaan usein edistää muutoksen onnistunutta toteuttamista (Julkisten ja hyvinvointialojen ry 2014). Muutoksen kohteena olevan henkilöstön osallistaminen onkin eräs tärkeä askel onnistuneen muutoksen läpiviemisessä (Hyppänen 2007, 226).

#### *Ammattitaidon huomioiminen henkilöstön uudelleensijoittamisessa*

Muutokset ja uudistukset vaikuttavat henkilöihin eri tavoin. ”Osalle uudet asiat merkitsevät uusia mahdollisuuksia kehittää, vaikuttaa, osallistua ja kehittyä. Uudistustyö tuo sopivaa vaihtelua toisille ja huolta, epävarmuutta ja stressiä toisille. Usein muutokset tuovat tullessaan myös uusia osaamisvaatimuksia.” (Hyppänen 2013, 123.)

Siirrettäessä henkilöstöä työtehtävästä toiseen olisi tärkeää ottaa huomioon henkilöstön ammattitaito sekä uuden työn edellyttämät vaatimukset. Jotta yritys saavuttaisi täyden hyödyn uudelleensijoittamisprosessista, tulisi henkilöstö pyrkiä sijoittamaan ammattitaitoaan vastaaviin tehtäviin. Usein uusi työtehtävä voi edellyttää vaatimuksia, jotka eivät vastaa työntekijän ammattitaitoa tai kykyä, vaikka tehtävä olisikin samankaltainen kuin työntekijän aikaisemmin suorittama työ. Ammattitaidon ylittävässä työssä uusi työ saattaa olla esimerkiksi vastuullisempi tai vaativampi tai edellyttää toisenlaisia valmiuksia kuin työntekijän aiempi työ.

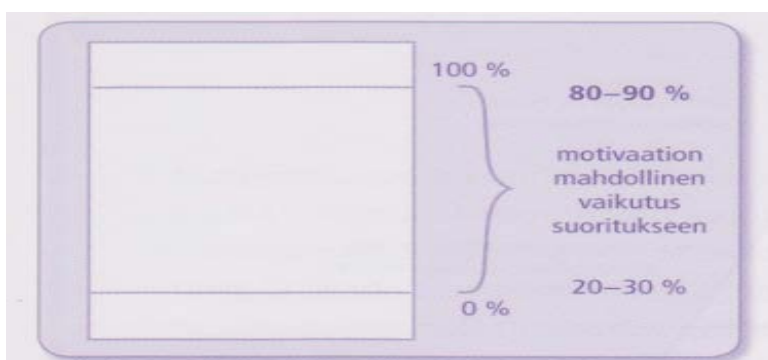
Huomattavaa on, että työnantaja ei lain mukaan ole yleisesti ottaen velvollinen tarjoamaan työntekijälle hänen ammattitaitoaan olennaisesti ylittävää tai alittavaa työtä. Uudelleensijoittamismenettelyssä olisi kuitenkin kaikkien osapuolten etu, mikäli sijoitettavalle työntekijälle tarjottaisiin hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä, esimerkiksi samaa tai samankaltaista työtä mitä hän on tehnyt ennen uudelleensijoittamista. ”Paras tasapaino tulee siitä, kun työtehtävään liittyvät haasteet ja vaatimukset ovat kuta-kuinkin samat kuin henkilön osaaminen. Mitä enemmän kehittymishaluja henkilöllä on, sitä enemmän hän kaipaa haasteita, uusia asioita ja näytön paikkoja. Mikäli työn vaativuus ylittää merkittävästi henkilön osaamisen, aiheuttaa tilanne epävarmuutta, pelkoa ja stressiä.” (Hyppänen 2013, 122.) Henkilöstön osaamisen huomioimisella ja ihmisten oikeisiin rooleihin sijoittamisella saavutetaan paras mahdollinen suoritustaso ja maksimoidaan mahdollinen hyöty kaikkien osapuolten kannalta. Työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet henkilöt yltyvät parempiin suorituksiin ja haluavat säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa (Hyppänen 2007, 128).

#### 4 Työmotivaatio ja työtyytyväisyys

”Työmotivaatio ja työtyytyväisyys ovat sukulaiskäsitteitä” (Ruohotie & Honka 1999, 24). Ne kietoutuvat läheisesti toisiinsa jonka vuoksi ne myös usein samaistetaan ja niihin liittyviä teorioita käsitellään usein yhdessä. Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat kuitenkin eri asioita, sillä työtyytyväisyys on seurausta työsuorituksesta saatavista palkkioista kun taas työmotivaatioon vaikuttavat palkkiota koskevat odotukset. (Ruohotie & Honka 1999, 24.) Henkilöstön sitoutuneisuutta tarkasteltaessa on olennaista käsitellä sekä työtyytyväisyyttä, että työmotivaatiota koska näillä molemmilla on vaikutusta yksilön sitoutuneisuuteen.

##### 4.1 Työmotivaatio ja sen yhteys sitoutuneisuuteen

Tutkittaessa sitoutumista, on tärkeää tarkastella motivaatiota, koska se vaikuttaa työntekijän suorituksiin ja sitoutumiseen. Amerikkalaisen tutkija William Jamesin mukaan motivaatiotekijöiden osuus koko ihmisen työsuorituksesta on jopa 60 %, sillä ilman motivaatiota ihminen hyödyntää vain 20-30 % omista kyvyistään kun hyvin motivoituneena vastaava määrä on 80-90 %. (Hyppänen 2007, 128, 130.) Alla olevasta Kuvasta 1 ilmenee motivaatiotekijöiden osuus ihmisen koko työsuorituksesta.



Kuva 1: Motivaatiotekijöiden osuus ihmisen koko työsuorituksesta (Hyppänen 2007, 130)

Motivaatio on nähtävissä kaikessa ihmisen toiminnassa, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin, sillä korkeasti motivoitunut ihminen pyrkii ahkerasti saavuttamaan tavoitteensa (Luoma ym. 2004, 20). Työkontekstissa motivaatio ilmenee työntekijän työskentelyyn käyttämänä energiamääränä ja siinä miten halukas hän on saavuttamaan työnantajan asettamat tavoitteet.

Ruohotie ja Honka (1999) määrittävät motivaation tiettyyn tilanteeseen liittyväksi psyykkiseksi tilaksi, joka määrää millä vireydellä, aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. ”Henkilö, jonka motivaatio on korkea, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Motivaatiosta siis riippuu, miten halukas ihminen on käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan tehdessään työtä.” (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motivaatio voidaan määritellä myös ihmisen käyttäytymistä ohjaavana voimana, johon vaikuttavat ulkoiset tai sisäiset motivaatiotekijät. Nämä eivät välttämättä ole aina toisiaan poissulkevia vaan kokonaismotivaatio saattaa rakentua sekä sisäisistä että ulkoisista, toisiaan täydentävistä motivaatiotekijöistä. Ulkoiset motivaatiotekijät ovat ihmisen ulkopuolelta tulevia palkkioita, ja ne voivat liittyä esimerkiksi rahaan, etuihin tai asemaan. Sisäisesti motivoitunut ihminen sen sijaan kokee tyydytystä oman toiminnan aikaansaannoksistaan ja motivaatiotekijänä toimii henkilön oma sisäinen halu toteuttaa ja kehittää itseään. (Hyppänen 2007, 145, 282; Luoma ym. 2004, 21, 23.)

Työkontekstissa motivaatiota sääteleviä yksilön sisäisiä ominaisuuksia ovat henkilön persoonallisuustekijät ja ulkoisia ominaisuuksia työn ominaisuudet ja työympäristön ominaisuudet. Taulukossa 3 on kuvattu työmotivaatiotekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

PERSOONALLISUUS	TYÖN OMINAISUUDET (Motivaatiotekijät)	TYÖYMPÄRISTÖ (Hygieniatekijät)
<b>MIELENKIINTO</b>  <b>ASENNE</b> -työtä kohtaan -itseä kohtaan	<b>TYÖN SISÄLTÖ, MIELEKKYYS &amp; VAIHTELEVVUUS</b> -vastuu, itsenäisyys -palaute, tunnustus	<b>TALOUDELLISET JA FYYSISET YMPÄRISTÖN TEKIJÄT</b> -palkkaus, sosiaaliset etuudet -työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus
<b>TARPEET</b> -kasvutarpeet -liittymistarpeet -toimeentulotarpeet	<b>SAAVUTUKSET, ETENEMINEN</b> -saavutukset -kehittyminen	<b>SOSIAALISET TEKIJÄT</b> -johtamistapa -ryhmäkiinteyt, -normit -sosiaaliset palkkiot -ilmapiiri

Taulukko 1: Sitoutumiseen ja motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie ym. 1999, 17)

Kuten Taulukosta 3 ilmenee, persoonallisuustekijöitä työorganisaatiossa ovat työntekijän mielenkiinto, asenne työtä ja itseä kohtaan sekä tarpeet, esimerkiksi toimeentulotarpeet ja kasvutarpeet. Työn ominaisuudet puolestaan liittyvät työn sisältöön ja niitä ovat esimerkiksi työn mielekkyys, vaihtelevuus, vastuullisuus, itsenäisyys ja kehittymismahdollisuudet. Työympäristön tekijöitä taas ovat taloudelliset, fyysiset ja sosiaaliset tekijät esimerkiksi palkkaus, työolosuhteet, esimies-alaisuus ja työyhteisön ilmapiiri. (Ruohotie ym. 1999, 17.) Mitä paremmin työn ominaisuudet, työympäristön tekijät ja työntekijän persoonalliset tarpeet kohtaavat, sitä suuremmat mahdollisuudet on työntekijän sitoutumiselle.

Sisäinen motivaatio on yksi tärkeimmistä syistä, minkä ansiosta ihminen pysyy työssään. Koska sisäisiin motivaatiotekijöihin ei voida kuitenkaan suoraan vaikuttaa, organisaation tulee luoda olosuhteet sisäisen motivaation ja sitoutumisen mahdollistamiseksi. Myös rahallisten palkitsemismuotojen rajoitusten ja kustannusvaikutusten vuoksi työntekijän motivoinnissa olisi kiinnitettävä palkkausta enemmän huomiota sisäisiin motivaatiotekijöihin. (Luoma ym. 2004, 23; Hyppänen 2007, 142, 144.)



Ruohotien ja Hongan (1999) mukaan suomalaisyrityksiä koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että parhaita työmotivaation ja työhalukkuuden selittäjiä ovat työn kannustearvo ja palkkiojärjestelmän tehokkuus. Työn kannustearvo tarkoittaa yksilön omiin kokemuksiin perustuva käsitystä siitä, miten vaihtelevaa, itsenäistä ja mielenkiintoista hänen työnsä on ja missä määrin työ itsessään tuottaa tietoa työskentelyn tuloksista, ts. onnistumisen ja edistymisen kokemuksia. Palkkiojärjestelmän tehokkuus tarkoittaa henkilöstön jäsenten havaintoja siitä, miten johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti palkkiot sidotaan suoritukseen sekä minkälaiset edellytykset yrityksessä on luotu henkiselle kasvulle ja osallistumiselle. (Ruohotie ym. 1999, 50.) Nämä mainitut asiat ilmenevät myös jäljempänä käsiteltävässä Herzbergin motivaatioteoriassa.

Koska ihmiset kuitenkin motivoituvat eri asioista, on organisaatioille tärkeää tunnistaa ne asiat, jotka vaikuttavat kunkin työntekijän motivaatioon (Esimies.info 2014).

Ihmisten motivointiin tehokkaamman työsuorituksen saavuttamiseksi on pyritty löytämään ratkaisuja motivaatioteorioiden avulla, joita tarkastellaan seuraavaksi.

## 4.2 Motivaatioteoriat

Motivaatiota on kuvattu useilla erilaisilla, toisiaan täydentävillä teorioilla, jotka voidaan jakaa tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat selittävät sisäisiä syitä ihmisen käyttäytymiseen, yllyketeoriat ihmisen käyttäytymistä määrääviä ulkoisia tekijöitä eli kannusteita ja odotusarvoteoriat yksilöllisiä eroavaisuuksia käyttäytymistä ohjaaviin sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin reagoitaessa. (Ruohotie ym. 1999, 19.) Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia ovat tarveteoriat joista tähän työhön on valittu tarkasteltavaksi Maslowin tarvehierarkia sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria.

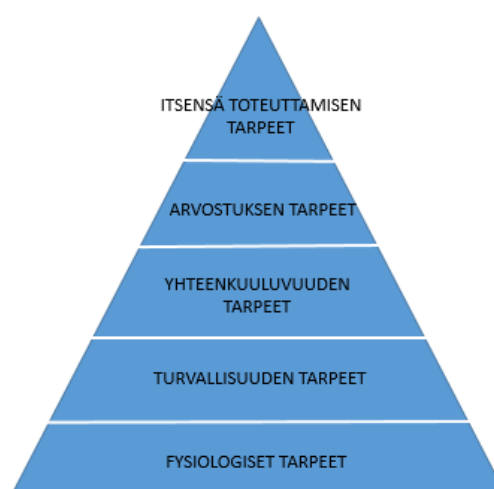
### 4.2.1 Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin vuonna 1943 kehittämä tarvehierarkia on psykologinen teoria, jonka mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alimmalla tasolla olevat perustarpeet tulee teorian mukaan tyydyttää ensin ennen kuin ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeille.

Kuten Kuvio 2 havainnollistaa, alimmalla tasolla Maslowin tarvehierarkiassa ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten nälkä ja jano, jotka työkontekstissa tarkoittavat esimerkiksi oikeanlaisia työtiloja. Toisella tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka voidaan työkontekstissa nähdä esimerkiksi taloudellisen toimeentulon turvaamisena tai työsuhteen varmuutena. Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet ja ne tarkoittavat esimerkiksi toimivia esimiesalaisuhteita tai työyhteisöön kuulumisen tarvetta. Näitä kolmella ensimmäisellä tasolla olevaa tarvetta nimitetään myös puutemotiiveiksi, sillä täytettyinä ne eivät juurikaan vaikuta yksilön toimintaan, mutta tyydyttämättöminä niistä muodostuu pakottavia tarpeita. Neljän-

nellä tasolla Maslowin hierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet jotka työkontekstissa tarkoittavat esimerkiksi työsuorituksesta saatavaa tunnustusta ja arvostusta ja viidennellä tasolla itsensä toteuttamisen tarpeet, joka voidaan nähdä esimerkiksi haasteellisten työtehtävien tai ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarpeena. Neljännen ja viidennen tason tarpeet ovat kasvu-tarpeita, jotka eivät tyydyttämättöminäkään muodostu pakottavaksi tarpeiksi. (Hyppänen 2007, 128-129; Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Maslowin tarvehierarkia perustuu sille käsitykselle, että ihminen ei tiedosta korkeimpia tarpeitaan ennen kuin hänen alemman tason tarpeensa on tyydytetty.



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129)

#### 4.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteoria puolestaan pyrki selvittämään mitä ihmiset haluavat työltään käsitellen ihmisten asenteita työtä kohtaan sekä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukossa 1 havainnollistetaan Herzbergin kaksifaktoriiteoriaa, joka jaottelee työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät työtyytyväisyyttä parantaviin tekijöihin (motivaatiotekijöihin) sekä työtytymättömyyttä edistäviin tekijöihin (hygieniatekijöihin). (Herzberg ym. 1959, 107, 110.) Työtytymättömyyttä lisääviä tekijöitä eli hygieniatekijöitä ovat teorian mukaan esimerkiksi esimies-alaisuus, työpaikan ilmapiiri ja ihmissuhteet, palkkausjärjestelmä, organisaation menettelytavat ja hallinnolliset käytännöt, fyysiset työolot, työpaikan varmuus, siisteys ja työturvallisuus. Nämä tekijät liittyvät yleensä työoloihin ja työympäristöön jossa työsuoritus tapahtuu, sekä työntekijän tarpeeseen vältellä epämiellyttäviä tilanteita. Näiden tekijöiden ollessa epäkunnossa tai alittaessa tason, jota työntekijä pitää mieluisana, syntyy työtytymättömyyttä. (Herzberg ym. 1959, 113-114.)

Työtyytyväisyyttä parantavia tekijöitä eli motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat mielenkiintoinen työtehtävä, työn vastuullisuus, itsenäisyys tehtävän suorittamisessa, ammatilliset kehitys-

mahdollisuudet, työssä koetut saavutukset sekä työstä saatava tunnustus. Motivaatiotekijät liittyvät yleensä työntekijän tarpeeseen saavuttaa tavoitteitaan ja ne ovat sidoksissa itse työn sisältöön, siitä suoriutumisen kautta saataviin onnistumisen kokemuksiin ja ammatilliseen kasvuun. Ne ovat avain pitkäaikaisiin hyviin suorituksiin ja hyviin asenteisiin työtä kohtaan ja ratkaisevat ylipäättään sen, pyrkiikö työntekijä hyviin työsuorituksiin. (Herzberg ym. 1959, 113-114, 116.)

HYGIENIAOTEKIJÄT	MOTIVAATIOOTEKIJÄT
Työn ulkoiset ominaisuudet	Työ itsessään
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esimiesalaisuhteet</li> <li>• Työyhteisön ilmapiiri</li> <li>• Menettelytavat ja hallinnolliset käytännöt</li> <li>• Palkkausjärjestelmä</li> <li>• Työpaikan varmuus, siisteys, turvallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työn sisältö</li> <li>• Työssä koetut saavutukset</li> <li>• Työstä saatava tunnustus</li> <li>• Työn vastuullisuus</li> <li>• Kehittymismahdollisuudet</li> </ul>

Taulukko 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959, 113-114)

Motivaatiotekijöiden puuttuessa ihminen tekee yleensä vain mekaanisia työsuorituksia. Herzbergin (1959) mukaan työtyytyväisyyttä ja työtytymättömyyttä ei voida kuitenkaan nähdä täysin vastakohtina toisilleen. Sekä hygienia- että motivaatiotekijät auttavat ihmistä tarpeiden tyydytyksessä.

Hygieniatekijät sopivat työntekijöiden alempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen.

Työtyytyväisyyttä voidaan ylläpitää ehkäisemällä työtytymättömyyttä, mutta tällä ei vielä lisätä tehokkuutta työsuorituksissa. Motivaatiotekijöillä sen sijaan voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja työtehoa ja ne sopivat yleensä ylempien tasojen tarpeiden tyydyttämiseen.

Työtehtävien ollessa rutiininomaiset, on kaksifaktoriteorian mukaan sitoutumisen aikaansaamiseksi tarkoituksenmukaista kiinnittää enemmän huomiota hygieniatekijöihin.

Sellaisissa tehtävissä missä on pienemmät mahdollisuudet motivaatiotekijöiden ilmenemisel- le, esimerkiksi rutiininomaisissa, yksitoikkoisissa tehtävissä, joissa työntekijän mahdollisuudet toteuttaa itseään ovat minimaaliset, täytyy hygieniatekijöiden olla suuremmalla tasolla, jotta työ olisi siedettävää kun taas haasteellisimmissä työtehtävissä, jossa työntekijällä on enemmän vastuuta ja paremmat mahdollisuudet itsensä toteuttamiselle, voivat hygieniatekijät olla alhaisemmalla tasolla. (Herzberg ym. 1959, 113-116.)

Jos työ on sisällöltään yksitoikkoista ja mekaanista, alkavat työn ulkoiset ominaisuudet (hygieniatekijät), kuten työpaikan ihmissuhteet, turvallisuus tai palkka toimia motivoivina tekijöinä (Viitala 2004, 135-136). Ulkoiset palkkiot ovat kuitenkin yleensä kestoaltaan vain lyhyt- aikaisia ja tarve ulkoisen palkkion toistamiseen esiintyy usein (Ruohotie ym. 1999, 46). Koska työntekijät myös usein arvostavat ulkoisia motivaatiotekijöitä eri lailla olisi organisaatioille

merkittävää tunnistaa työntekijöiden joukosta ne henkilöt, joille ulkoiset motivaatiotekijät ovat erityisen tärkeitä (Hyppänen 2007, 130).

Tilanteesta riippuen, sopivan kannustimen tulisi olla läsnä jotta saavutettaisiin haluttu työ-  
asenne ja työteho (Herzberg ym. 1959, 116).

#### 4.2.3 Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslowin tarvehierarkian välinen yhteys

Kuten Taulukosta 2 ilmenee, Maslowin tarvehierarkiassa alimmalla tasolla esiintyvät fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet ja sosiaaliset tarpeet vastaavat Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaisia hygienia- eli työympäristöön liittyviä tekijöitä. Pelkästään hygienia-  
tekijöiden avulla ei voida saavuttaa suurta työtyytyväisyyttä, eikä lisätä työntekijöiden tehokkuutta työn suorittamiseen. Näin ollen Maslowin tarvehierarkian alimmalla tasolla olevien tarpeiden tyydyttämällä ei voida lisätä henkilöstön työmotivaatiota.

Taulukosta 2 ilmenee myös, että Herzbergin teorian mukaiset motivaatiotekijät eli työn sisältöön, työn suorittamisesta saataviin onnistumisen kokemuksiin ja ammatilliseen kehittymiseen liittyvät tekijät kuten työtehtävän mielenkiintoisuus, vastuullisuus ja itsenäisyys sen sijaan vastaavat Maslowin tarvehierarkian ylämpiä tasoja eli itsensä toteuttamisen sekä osittain myös arvostuksen tyydyttämisen tarpeita. Näillä tekijöillä voidaan lisätä henkilöstön työmotivaatiota. (Herzberg 1959, 113-114; Hyppänen 2007, 129.)

TARPEET MASLOW'N HIERARKIAN MUKAAN	TARPEITA TYYDYTTÄVÄT TEKIJÄT HERZBERGIN JAOTTELUN MUKAAN
ITSENSÄ TOTEUTTAMINEN	MOTIVAATIOTEKIJÄT
ARVOSTUS	MOTIVAATIOTEKIJÄT
SOSIAALISET TARPEET	HYGIENIAOTEKIJÄT
TURVALLISUUDEN TARPEET	HYGIENIAOTEKIJÄT
FYSIOLOGISET TARPEET	HYGIENIAOTEKIJÄT

Taulukko 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslowin tarvehierarkian välinen yhteys (Hyppänen 2007, 129; Herzberg 1959, 113-114)

#### 4.3 Työtyytyväisyys ja sen yhteys sitoutuneisuuteen

Työtyytyväisyys on emotionaalinen reaktio, jonka työ tekijässään herättää. "Työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa useat tekijät, mutta pääsääntöisesti siihen vaikuttaa se, kuinka hyvin työ tyydyttää tekijänsä tarpeita. Yksittäisinä tekijöinä työtyytyväisyyteen vaikuttavat työn sisältö, työn määrä, työryhmän suhtautuminen henkilöön sekä työyhteisön ilmapiiri." (Juuti 2006, 26-27.) Työtyytyväisyys johtaa hyvin suoriin (Ruohotie ym. 1999, 22).

Työtyytyväisyys rakentuu suurelta osin muun muassa siitä, kuinka tyytyväinen henkilö on työympäristöönsä. Huolehtimalla siitä, että ihmisellä on mielekäs työ turvallisessa työympäristössä, ja että hänen työyhteisönsä on kunnossa ja sitä johdetaan hyvin, voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen, sillä työssään viihtyvä ihminen sitoutuu parhaiten yhteisiin tavoitteisiin jolloin myös tuloksellisuus paranee. ”Kun henkilö on kiinnostunut jostain, hän käyttää voimavarojaan ja sitoutuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Näin ollen saadaan parempia suorituksia ja tuloksia.” (Hyppänen 2007, 128.)

Henkilöstön työtyytyväisyydestä huolehtiminen on siis tärkeää, sillä työtyytyväisyys lisää sitoutuneisuutta, sitoutunut työntekijä on tuottava ja tehokas ja tämän päivän työelämässä keskeisenä tavoitteena on tuloksellisuus. Työntekijöiltä edellytetään parempaa tuloksellisuutta ja tuottavuutta ja työnantajat tähtäävät aleneviin kustannuksiin siten että asiat saataisiin tehtyä tehokkaammin, laadukkaammin ja vaikuttavammin, vähemmillä resursseilla.

Työtyytyväisyys vaikuttaa suoranaisesti työntekijän päätökseen pysyä tietyssä työssä (Hyppänen 2007, 143). Jokivuoren (2002, 59-60) mukaan työtyytyväisyys indikoi organisaatiositoutumista ja jos työntekijä ei koe lainkaan työtyytyväisyyttä, halukkuus työpaikan vaihtoon kasvaa. Työtyytyväisyyden ja vaihtuvuuden välillä onkin havaittu olevan käänteinen yhteys; vaihtuvuuden todennäköisyys on pienempi silloin kun henkilöstö viihtyy työssään. On olemassa vaihtoalttiutta käsitteleviä malleja, joiden mukaan henkilöt jatkuvasti arvioivat työtilannettaan ja päättävät tietoisesti jäävätkö he työpaikkaansa vai pyrkivätkö he hakeutumaan eri työpaikkaan. Vaihtoalukkuuteen vaikuttaa henkilön työtyytyväisyyden ohella myös työtilaisuuksien tarjolla olemisen määrä. Suurin todennäköisyys työpaikan vaihtamiselle on tilanteessa, jossa henkilön työtyytyväisyys on alhaista ja tarjolla on runsaasti muita työmahdollisuuksia. Tämä lisää henkilön todennäköisyyttä uuden työpaikan etsimiseen ryhtymisessä. (Juuti 2006, 34.)

## 5 Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuus on motivaatiota laajempi käsite, joka työelämässä kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä (Viitala 2004, 162).

Sitoutuneisuus ei myöskään tarkoita samaa kuin työntekijöiden tyytyväisyys vaan sitoutuminen rakentuu työntekijän tunnepohjaisesta suhteesta työyhteisöön ja organisaation tavoitteisiin. Henkilöstön sitoutumista mittaamalla saadaan selvyttä sellaisista tekijöistä, jotka saavat työntekijän toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja tämän tiedon avulla organisaatioissa voidaan kohdistaa resursseja oikeisiin asioihin tavoitteiden kannalta. Baruchin (1998) mukaan työhön ja organisaatioon sitoutuminen on tärkeää koska työntekijän koko työmotivaatio juontuu siitä.

Mowday (1998) mieltää työhön ja organisaatioon sitoutumisen merkitsevän ihmiselle parhaimmillaan positiivista suhdetta joka voi mahdollisesti lisätä elämäntarkoitusta esimerkiksi

lisätä koettua itsekunnioitusta. Organisaation kannalta työntekijöiden sitouttaminen puolestaan on hyödyllistä, koska sillä voidaan lisätä suorituskykyä ja vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja. ”Organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työpaikan vaihtamiseen ja vapaaehtoiseen ylimääräisen työn tekemiseen” (Jokivuori 2002, 10; Mathieu & Zajac 1990; Meyer & Allen 1997). Tarkastelemalla miten työntekijät saadaan sitoutettua organisaatioon ja hallitsemalla tätä prosessia, voidaan saavuttaa huomattavaa hyötyä sekä työntekijöille että organisaatioille (Mowday 1998, 387-401). ”Sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta ja suorituksesta siten että se palvelee organisaation menestymistä, on sitoutumisen keskeisiä elementtejä. Tällöin työntekijä ei ota huomioon vain omia yksilöllisiä intressejään vaan myös yrityksen tai organisaation eli työnantajan edun.” (Jokivuori 2002, 22.) Mowdayn (1998) mukaan työntekijöiden sitouttamisella on selvä positiivinen yhteys organisaation taloudelliseen menestykseen.

Sitoutunut työntekijä on yritykselle usein huomattavasti tuottavampi ja tehokkaampi työntekijä kuin työhönsä sitoutumaton. Lisäksi henkilöstön sitouttamisella voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä koska nykyisen työntekijän säilyttäminen on usein edullisempaa kuin uuden työntekijän palkkaaminen, josta koituu usein organisaatiolle huomattavia lisäkustannuksia muun muassa rekrytoinnin, perehdyttämisen ja kouluttamisen osalta.

Henkilöstön sitoutumiseen pystytään harvoin ainoastaan palkitsemisjärjestelmillä. Palkoilla, bonuksilla ja ylennyksillä pelkästään ei voida usein sitouttaa henkilöstöä vaikka ne ovatkin tärkeitä, vaan sitoutuminen rakentuu kaksisuuntaisesti työnantajan ja työntekijän välille, ja suhdetta on kehitettävä ja siitä on pidettävä aktiivisesti huolta. Sitouttaakseen henkilöstöä on työnantajan tarjottava työntekijöilleen sitoutumisen mahdollistava työympäristö. (Hyppänen, 2007, 146.) Ilman edellytyksiä sitoutumiselle, työntekijät voivat siirtyä toisiin yrityksiin.

Monissa työyhteisöissä on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota siihen, että organisaation avainhenkilöstö ja tärkeissä tehtävissä olevat työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen ja pidettyä tyytyväisinä työsuhteeseensa. Konserni X:n vuosiesitteen 2013 mukaan henkilöstön sitoutuneisuusindeksi koko konsernissa on kuitenkin laskenut (Konserni X 2013).

### 5.1 Sitoutumisen jäsentelyä

Henkilöstön sitoutuminen on vaikeasti määriteltävissä oleva, moniulotteinen sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa korostuu yksilön ja organisaation välinen side (Jokivuori 2002, 20). Jokivuoren (2002, 21) mukaan sitoutuminen voi tarkoittaa suhtautumistapaa tai asennetta. Baruchin (1998) mukaan sitoutuminen on luottamukseen perustuva suhde, jonka kehittymiseen menee vuosia. Sen sijaan tämä yksilön ja organisaation välille muodostuva suhde on helppo murskata lyhyessäkin ajassa. Useat tutkimukset ovat osoittaneet että organisaatioissa tehtävät supistukset, sopeuttamiset ja uudelleenjärjestelyt johtavat usein henkilöstön vähen-

tyneeseen uskollisuuteen ja organisaatiositoutumiseen. (Baruch 1998; Brokner ym 1987; De-Meuse ym. 1990.)

”Sitoutuminen on käsite, jonka avulla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon” (Lämsä & Hautala 2004, 92). Mowdayn (1979) mukaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka kertoo työntekijän suhteesta organisaatioon ja hänen halukkuudestaan pysyä osana sitä.

Baruchin (1998) mukaan työntekijän sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua tai aikomusta pysyä samassa yrityksessä kauemmin.

Henkilöstön sitoutumista voidaan jäsenellä myös tarkastelemalla millainen on sitoutunut työntekijä.

Eniten käytetyn määritelmän mukaan organisaatioon sitoutunut työntekijä hyväksyy ja uskoo yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin, on valmis ponnistelemaan yrityksen vuoksi ja haluaa pysyä organisaation jäsenenä (Jokivuori 2002, 19).

Myös Viitalan (2004, 162) määritelmässä korostuvat samat asiat, sillä hänen mukaan työntekijän sitoutuminen näkyy siinä,

- miten paljon työntekijä on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä
- miten työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot ja on valmis ponnistelemaan niiden eteen
- miten pitkään työntekijä pysyy organisaation palveluksessa tai toisin sanottuna työntekijän haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa.

Sitoutunut työntekijä kokee työyhteisönsä usein omakseen ja on valmis tekemään töitä saavuttaakseen tavoitteet, pystyen työskentelemään oma-aloitteisesti ja itsenäisesti annettujen suuntaviivojen mukaan. ”Sitoutunut työntekijä uskoo organisaation tekemisen tavoitteisiin ja työyhteisön arvoihin. Hän ymmärtää liiketoiminnan lainalaisuudet ja on valmis yhdessä kollegoiden kanssa parantamaan organisaation suorituskykyä.” (Front Kilta, 2014.)

Sitoutumista tarkasteltaessa voidaan erottaa kaksi osa-aluetta; organisaatioon sitoutuminen ja työtehtäviin sitoutuminen. Organisaatioon sitoutumisessa kohteena on itse organisaatio, jossa työ tehdään, kun taas työtehtäviin sitoutuminen kohdistuu yksilön tekemiin työtehtäviin. Organisaatioon sitoutumisella viitataan henkilön asennoitumiseen tai kiinnittymiseen organisaatioonsa, samastumista ja osallistumista organisaation toimintaan, laskelmointia organisaatiossa työskentelemisen eduista ja haitoista sekä velvollisuutta ja moraalista tunnetta organisaatiossa pysymisestä. Työtehtäviin sitoutumisella viitataan puolestaan yksilön psykologiseen identifikaatioon työhönsä ja tekemiinsä työtehtäviin. (Front Kilta, 2014.)

## 5.2 Sitoutumismallien kehitys

Organisaatiositoutumisen käsite on kehittynyt yli kolmen kauden ajan, joilla jokaisella on ollut vahva vaikutus sen nykytilaan. Kaudet voidaan jakaa niillä vallinneiden käsitysten mukaan side-bet-, psykologisten lähestymistapojen- ja moniulotteisten lähestymistapojen -kausiksi. (Cohen 2007, 338-339.)

### 5.2.1 Side-bet -kausi

Tällä kaudella vallitseva sitoutumismalli oli Howard Beckerin (1960) kehittämä side-bet -malli. Tämä oli yksi varhaisimmista käsitteellisistä kehyksistä organisaatiositoutumiselle, jossa esittiin perusteellinen näkökulma yksilön suhteesta organisaatioon. Tämän mallin mukaan työntekijät ovat sitoutuneita, koska heillä piilotettuja sijoituksia ("side-bets") organisaatioon, jotka he menettäisivät lähtiessään organisaatiosta. Näiden investointien menettämisen uhka yhdessä parempien vaihtoehtojen puuttumiseen sitouttaa henkilön organisaatioon. Tähän perustuen tutkimusten mukaan organisaatiositoutumista tulisi mitata arvioimalla syitä jotka aiheuttavat henkilön lähtemistä organisaatiosta. (Cohen 2007, 338.)

### 5.2.2 Psykologisten lähestymistapojen kausi

Seuraavalla aikakaudella vallitsivat psykologisen lähestymistavan sitoutumismallit, joissa sitoutumisen huomio siirtyi taloudellisista kannustimista psykologisiin tekijöihin. Tunnetuin näistä on Porterin, Mowdayn, Steersin ja Boulianin (1974) kehittämä sitoutumismalli. Sitoutuminen määriteltiin nyt yksilön organisaatioon samaistumisen vahvuutena ja osallistumisena, ja sille oli luonteenomaista, että työntekijä hyväksyy organisaation päämäärät ja arvot ja uskoo niihin, työntekijä on halukas huomattaviin ponnistuksiin organisaation puolesta ja työntekijällä on vahva halu säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Porterin, Mowdayn, Steersin ja Boulianin kehittämää mallia mittaamaan luotiin OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) eli organisaatiositoutumista mittaava kyselylomake. (Cohen 2007, 338-339.)

### 5.2.3 Moniulotteisten lähestymistapojen kausi

O'Reillyn ja Chatmanin vuodelta 1986 peräisin oleva sitoutumismalli käsittää sitoutumisen yksilön ja organisaation välille muodostuvana sidoksena, joka voi perustua mukautumiseen (compliance), samaistumiseen (identification) tai sisäistämiseen (internalization). Mukautuvasti sitoutunut henkilö työskentelee organisaatiossa vain saavuttaakseen etuja, kuten palkkaa, jolloin sitoutumisen taso on yleensä heikompi, työmotivaatio alhaisempi ja tulokset heikompia kuin tilanteessa, jossa sitoutumisen taso on vahvempi. Organisaatioon samaistunut henkilö kunnioittaa organisaation arvoja, vaikkei kokisikaan niitä omakseen ja hän myös tuntee ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Sisäistäminen puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaation arvojen eteen ja organisaation heijastamat asenteet ja arvot ovat usein samanlaiset kuin henkilöllä itsellään. Samaistumiseen pohjautuva sitoutuminen muodostaa yksilön ja organisaation välille vahvan siteen. (Jokivuori 2002, 20.)



Toisin sanottuna, työntekijän ollessa erittäin sitoutunut, hänellä on taipumus samaistua organisaatioon. Organisaatioon samaistunut työntekijä on usein tuottavampi ja ajattelee kokonaisuuden etua omien intressiensä sijaan (Jokivuori 2002, 20).

Toinen tunnettu moniulotteista lähestymistapaa edustava malli on sitoutumisen kolmikomponenttimalli. Kuten Taulukko 4 havainnollistaa, John Meyerin ja Natalie Allenin 1990-luvulla luodun kolmeen komponenttiin perustuvan sitoutumismallin mukaan sitoutuminen voi olla affektiivista, eli tunneperäistä sitoutumista (affective commitment), normatiivista eli moraaliseen velvollisuuteen perustuvaa sitoutumista (normative commitment) tai jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista (continuance commitment) riippuen siitä miten työntekijä asennoituu ja ajattelee sitoutumisestaan organisaatioon jatkuvana työsuhteena. Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä kokee emotionaalista kiintymystä ja samaistumista organisaatioon ja halua pysyä sen jäsenenä. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä kokee usein organisaation omakseen ja on valmis ponnistelemaan sen vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän velvollisuudentunnetta organisaatiossa työskentelyä kohtaan. Tämä ilmenee esimerkiksi työntekijän vastuun kasvaessa työtehtävässä, jolloin henkilö kokee olevansa tärkeämpi organisaatiolle eikä tämän vuoksi voi jättää sitä. (Jokivuori 2002, 20.) Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen puolestaan viittaa työntekijän tietoisuuteen niistä kustannuksista joita organisaatiosta lähtemisestä hänelle koituisi. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä punta-roi usein työpaikan hyötyjä ja haittoja ja saattaa pysyä organisaatiossa jonkin tarpeen esimerkiksi taloudellisen tarpeen takia. Meyerin ja Allenin sitoutumismalli on johtavin malli organisaatiositoutumisen tutkimuksessa (Cohen 2007, 340).

SITOUTUMISEN KOLMIKOMPONENTTIMALLI		
AFFEKTIIVINEN SITOUTUMINEN (affective commitment)	JATKUVUUTEEN PERUSTUVA SITOUTUMINEN (continuance commitment)	NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN (normative commitment)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunneperäistä sitoutumista</li> <li>• Perustuu samaistumiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laskelmoivaa sitoutumista</li> <li>• Perustuu tietoisuuteen organisaatiosta lähtemisestä aiheutuvista kustannuksista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moraalista sitoutumista</li> <li>• Perustuu velvollisuudentunteeseen ja uskollisuuteen</li> </ul>

Taulukko 4: Sitoutumisen kolmikomponenttimalli (Jokivuori 2002, 20; Meyer ym. 1990)

### 5.3 Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Henkilöstön sitoutuminen on sisäsyntyistä, eikä työntekijöitä voida siihen pakottaa. Näin ollen henkilöstön sitouttamiseen voidaan parhaiten vaikuttaa sitoutumista edistävien tekijöiden tunnistamisella ja sitä heikentävien tekijöiden välttämällä. (Hyppänen 2007, 146.)

Eräässä perustavanlaatuisessa organisaatiositoutumistutkimuksessa Steers (1977) on määritellyt työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien, työn ominaisuuksien ja työkokemuksen korreloivan positiivisesti yksilön organisaatioon sitoutumisen kanssa (Baruch 1998; Steers 1977).

Työn itsessään on todettu olevan merkittävin sitoutumiseen vaikuttava tekijä ja sen on havaittu lisäävän sitoutumista jopa enemmän kuin esimerkiksi työolojen, palkitsemisjärjestelmien tai esimiestoiminnan (Viitala 2004, 163). Sitoutumiseen vaikuttaa työn sisällön osalta erityisesti kuinka arvokkaaksi, mielekkääksi ja merkitykselliseksi työntekijä työnsä kokee. Lisäksi sitoutuneisuuden vaikuttaa se, miten itsenäiseksi, vastuulliseksi ja haastavaksi työ koetaan. Työn haastavuuden ja työtehtävien vastuullisuuden on havaittu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen ja etenkin itsenäisen työn on havaittu lisäävän sitoutuneisuutta. (Esimies.info 2014; Viitala 2004, 163; Mathieu & Zajac 1990.) Myös työn vaihtelevuuden ja siinä ilmenevien kehittymismahdollisuuksien on havaittu vaikuttavan sitoutumiseen. Kehittymismahdollisuuksien puutteen on todettu olevan usein syynä henkilön lähtemiselle organisaatiosta. (Hyppänen 2007, 143; Ruohotie 1999, 17.)

Monet tutkijat ovat huomanneet työvuosien organisaatiossa vaikuttavan sitoutumista edistävästi. Baruchin (1998) mukaan työntekijän korkeampi ikä ja alhaisempi koulutustaso lisäävät sitoutumista. Lisäksi sitoutuminen kasvaa ajan myötä eli pidempään samassa organisaatiossa työskennelleen työntekijän sitoutuminen on syvemmillä tasolla. (Baruch 1998; Guest 1992; Viitala 2004, 163.) Yleisesti ottaen korkean iän ja alhaisen koulutustason merkitystä sitoutuneisuudelle voidaan selittää esimerkiksi sillä, että nuorempien on helpompaa etsiä uusia työpaikkoja kuin vanhempien ja korkeasti koulutetuilla vaihtoehtoisten työmahdollisuuksien määrä on runsaampaa kuin alemmin koulutetuilla.

”Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat myös johdon tuki, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä, sekä tyytyväisyys palkitsemiseen kokonaisuutena” (Hyppänen 2007, 143).

Lisäksi hyvät vuorovaikutussuhteet työympäristössä edistävät sitoutumista. Erityisesti työntekijän suhteen omaan lähimpään esimieheensä ja muihin työyhteisön verkostoihin sekä työympäristössä viihtymisen on todettu olevan tärkeää sitoutumiselle. Vuorovaikutussuhteiden ohella työympäristössä sitoutuneisuuden vaikuttavat myös organisaation menettelytavat kuten toimintatapojen selkeys ja työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, sekä fyysiset työolot esimerkiksi työtilojen siisteys. (Hyppänen 2007, 146; Esimies.info 2014; Herzberg ym. 1959; 113-114.)

Työsuhteen pysyvyyteen liittyvän varmuuden on todettu edistävän sitoutumista, sillä organisaatiositoutumisen ja epävarmuuden kokemisen välillä on havaittu olevan negatiivinen yhteys. Mitä enemmän henkilö kokee epävarmuutta, joka liittyy työsuhteen jatkumiseen, sitä vähemmän sitoutunut hän on organisaatioonsa. (Viitala 2004, 163; Jokivuori 2002, 66.) Myös hyvällä yrityskuvalla on todettu olevan vaikutusta organisaatioon sitoutumiselle (Sistonen, 2008, 224).

Tunnistettuaan yllä mainittuja, sitoutumista edistäviä tekijöitä, organisaatiot voivat luoda puitteita, joissa työntekijän sisäinen motivaatio ja sitoutumien mahdollistuvat. Näiden puitteiden luomiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi organisaatioiden johdon kautta henkilöstöjohtamisen linjauksilla ja henkilöstöpolitiikalla. (Hyppänen 2007, 143-144.)

#### *Esimiehen rooli henkilöstön sitouttamisessa*

Esimiestyössä ei ole yhtä tiettyä osa-aluetta, jolla voitaisiin vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, mutta esimies voi vaikuttaa moneen henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavaan osa-alueeseen laajan tehtäväkenttensä takia.

”Esimies voi omalta osaltaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista työjärjestelyjen, vaikutusmahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien, palkitsemisen ja hyvän vuorovaikutuksen kautta” (Hyppänen 2007, 144). Esimies voi vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon, palkitsemiseen, kehittämiseen ja työilmapiiriin.

Luoman ym. (2004, 43) mukaan työnantaja voi aineettomalla palkitsemisella parhaimmillaan tukea yksilön sisäistä motivaatiota ja näin varmistaa työntekijän vahvan työmotivaation ja sitoutumisen organisaatioon.

#### 5.4 Henkilöstön sitouttamisen merkitys erilaisille organisaatioille

Erilaiset organisaatiot poikkeavat sen suhteen, miten sitoutunutta henkilöstöä ne tarvitsevat. Organisaatioissa, jossa työtehtävät ovat mekaanisia ja työntekijöiden osaamisvaatimukset alhaisella tasolla, voidaan työntekijät helpommin korvata uusilla työntekijöillä. Joissakin organisaatioissa henkilöstön pysyvyys ja organisaatioon sitoutuminen on kuitenkin organisaatiolle elintärkeä tavoite. (Jokivuori 2002, 11.) Mowdayn (1998) mukaan työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen johtaa suurempiin tuottoihin ja on myös merkittävämmässä asemassa talouden palvelualoilla kuin esimerkiksi valmistuksen alalla. ”Palveluyrityksessä henkilöstö pitää asiakkaat sidoksissa yritykseen. Mitä pitempiä henkilöstön työsuhteet ovat, sitä lujemmiksi muodostuvat asiakkaan ja henkilöstön väliset suhteet. Pitkän työsuhteen seurauksena myöskin työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu.” (Halonen 2001, 44.)

Viitteitä yllä mainitun näkemyksen paikkaansa pitävyydestä saadaan vähittäiskaupan alalla suoritetusta esimerkkitutkimuksesta. Tutkimuksessa havaittiin että 5-pisteen paraneminen kahdessa työntekijän tärkeässä asenteessa (asenteessa työtä kohtaan ja asenteessa organisaatiota kohtaan) johti 1,3 pisteen parannukseen asiakastytyväisyydessä ja lopulta 0,5 % parannukseen liikevaihdon kasvussa. Näin ollen työntekijöiden asenteiden parantamisella organisaatiossa on suora vaikutus asiakastytyväisyyteen ja epäsuora vaikutus myymälän tuloihin. (Mowday 1998; Rucci ym. 1998.)

Kyseiset havainnot lisäävät tämän tutkimuksen merkittävyyttä, sillä konsernin X toimipiste A:sta uudelleensijoitetut työntekijät työskentelivät asiakaspalvelu- ja myymäläympäristössä.

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena Survey-tutkimuksena. Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Muuttujia voivat olla esimerkiksi henkilöä koskevat asiat tai ominaisuudet kuten mielipide, ikä tai sukupuoli. (Vilkkä 2007, 14.) Termi Survey puolestaan tarkoittaa kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, jossa aineisto kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 2009, 193). "Survey-tutkimus on tutkimusstrategia, jonka tavoitteena on koota kysely- tai haastattelumenetelmällä tietoa suurehkosta määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista tutkimuskohteista. Tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään otoksesta perusjoukkoon." (Jyväskylän yliopisto 2014.) Survey-tutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä yleensä määrällisessä tutkimuksessa (Jyväskylän yliopisto 2014).

Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä sähköistä kyselylomaketta. Tämä tiedonkeruumenetelmä valittiin, koska se sopi tilanteeseen parhaiten tutkimuksen luonteen sekä tutkimusjoukon määrän ja hajanaisuuden vuoksi.

Vilkan (2007, 28) mukaan tiedonkeruumenetelmänä käytetään usein tutkimuskyselyä silloin, kun tutkimuksen kohteena on henkilö ja hänen mielipiteensä tai käyttäytyminen.

Sähköinen kyselylomake rakennettiin Google docs-kyselylomakeohjelman avulla, sillä se osoitautui parhaimmaksi Internetistä löydetystä ilmaisista kyselylomakeohjelmista monipuolisten toimintojensa ja helppokäyttöisyytensä vuoksi, eikä kysymysmäärää ollut rajoitettu. Kyselylomake lähetettiin 49:lle konserni X:n ketjun Y toimipiste A:ssä työskennelleelle vakituiselle työntekijälle, joiden yhteystiedot olivat saatavilla. Kyselylomakkeen välityskanavana käytettiin Facebookia ja sähköpostia. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti vastaamisesta. Kaiken kaikkiaan vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 39, joten vastausprosentiksi muodostui 79,6 %.

Kyselylomakkeessa käytettiin monivalintakysymyksiä ja kysely rakentui seitsemästä osaluokasta, jotka olivat 1) työntekijöiden taustatiedot, 2) työntekijöiden omakohtainen näkemys tämänhetkisestä sitoutuneisuudestaan, 3) uudelleensijoittumisprosessin vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen ja 4) työn sisältö 5) työympäristö, 6) työnantajamielikuva, sekä 7) vapaa sana uudelleensijoittumiseen liittyen. Työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät osiot rakentuivat Herzbergin kaksifaktoriteorian pohjalta ja niiden avulla tutkittiin henkilöstön asenteita motivaatitekijöihin eli itse työn sisältöön sekä hygientehtäviin eli työympäristöön liittyen. Kysymysmuotona oli kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi/työympäristöäsi. Vastausvaihtoehdot oli ennalta määrätty ja ne oli rakennettu viisiportaisen Likertin asteikon mukaisesti. Vastausvaihtoehdot olivat huonosti, melko huonosti, ei hyvin/ei huonosti, melko hyvin ja hyvin. Likertin asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyyttä kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyyttä vähenee ja asteikko on erittäin käytetty mielipideväittämässä (Vilkkä 2007, 46).

Viimeisessä osiossa tarkasteltiin henkilöstön mielikuvia työnantajaorganisaatioon liittyen. Tämän osion avulla pyrittiin selvittämään sitä, kuinka luotettavaksi työntekijät kokevat X-organisaation työnantajana sekä sitä, onko henkilöstön sitoutuneisuudessa itse työtehtävän ja organisaation välillä mahdollisesti eroja.

Kyselyssä kaikille vastaajille esitettiin samat, vakioidut kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Vilkan (2007, 28) mukaan tällainen käytäntö soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa tutkittavien määrä on suuri ja he ovat hajallaan. Satunnaisotoksen joukko koostui valtaosasta koko konserni X:n toimipiste A:ssä työskennelleestä uudelleensijoitetusta, vakituisesta myymälähenkilöstöstä.

### 6.1 Aineiston analysointi

”Määrällinen tutkimusmenetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti, eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla” (Viikka 2007, 14). Olennainen numerotieto avataan tutkimuksessa sanallisesti. Numeeristen tutkimustulosten esittämisen lisäksi tutkimusaineistoa havainnollistetaan kuvioiden avulla. Kuviolla halutaan helpottaa tutkimustulosten luettavuutta ja antaa hyvä yleiskuva arvojen jakautumisesta otoksessa.

”Tavallisimmat tutkimuksissa käytettävät kuviot ovat pylväs-, piirakka-, viiva- ja aluekuviot” (Viikka 2007, 138; Valli 2001b, 161-162). Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään Google Docs-lomakeohjelman luomia valmiita pylväs- ja piirakkakuviota.

Piirakkakuvioiden eli sektoridiagrammien avulla havainnollistetaan muuttujien suhteellisia osuuksia kokonaisuudesta. Tulosten tulkinnan helpottamiseksi, muuttujien nimet ovat piirakkakuvioiden näkyvillä ja sijoitettuna lähelle sektoreita.

Pylväskuviot sen sijaan kuvaavat muuttujien frekvenssijakaumia eli havaintojen määrää jossakin luokassa.

Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty myös prosenttilukuja, sillä Vilkan (2007, 141) mukaan prosenttiluvut helpottavat hahmottamaan missä suhteessa eri muuttujat ovat toisiinsa.

Koska numeeriset ja graafiset esitystavat eivät yksinään riitä esittämään määrällisen tutkimuksen tuloksia, vastauksia myös tulkitaan ja selitetään sanallisesti ja niistä luodaan johtopäätöksiä. Tulkinnoilla tutkimustuloksia pyritään peilaamaan soveltuviin teorioihin ja aikaisempiin tutkimushavaintoihin eli ne liitetään tutkimuksen viitekehykseen. (Viikka 2007, 16, 135.)

Määrällisen tutkimusaineiston analysoinnissa voidaan käyttää myös tilastollisia menetelmiä, mutta silloin suositeltava havaintoyksiköiden vähimmäismäärä on 100 (Vilkkä 2007, 17). Tässä tutkimuksessa tulosten analysoinnissa ei käytetä tilastollisia menetelmiä, koska vastaajien määrä tai koko konserni X:n toimipiste A:ssa työskennelleen vakituisen henkilöstön määrä ei olisi niiden käyttöön riittävä.

## 6.2 Tutkimuksen kokonaisluotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään reliabiliteettia ja validiteettia.

Tutkimuksen reliaabelius ja validius muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä. Kokonaisluotettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi uusintamittauksen avulla. (Vilkkä 2007, 152.)

Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toisin sanoen reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Kysymys on tutkimuksen toistettavuudesta. Tutkimus on luotettava ja tarkka, kun toistetussa mittauksessa saadaan täsmälleen sama tulos riippumatta tutkijasta. (Vilkkä 2005, 161; Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan ennen kaikkea mittaukseen liittyviä asioita ja tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, että tutkimukseen ei sisälly satunnaisvirheitä. (Vilkkä 2007, 152.)

Tutkimuksen validiuksella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella on onnistuttu mittaamaan sitä mitä sillä olikin tarkoitus mitata. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, miten tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle eli miten tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuus onnistutaan siirtämään tutkimuslomakkeeseen eli mittariin. "Tutkimuksen validius on hyvä, jos tutkija ei ole joutunut tutkimuksessa esimerkiksi käsitteiden tasolla harhaan ja systemaattiset virheet puuttuvat" (Vilkkä 2007, 150; Uusitalo 1991; Heikkilä 2004; Valli 2001).

Tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan validi, koska sen näyte edustaa hyvin perusjoukkoa konserni X:n toimipiste A:n uudelleensijoitetusta henkilöstöstä. Tutkimuksen reliabiliteettia lisää mahdollisuus sen toistamiseen, saatavilla olevien, kyselylomakkeessa käytettyjen kysymysten ansiosta. Kyselylomake testattiin käytännössä yhdellä vastaajista etukäteen, jotta varmistuttiin kyselyn ymmärrettävyydestä, sekä siitä, etteivät siinä käytetyt käsitteet ole harhaanjohtavia. Sen sijaan tutkimuksen tarkkuutta heikentävät muutamat puuttuvat vastaukset, mutta niiden määrä ei ole kokonaisuuden kannalta merkittävä.

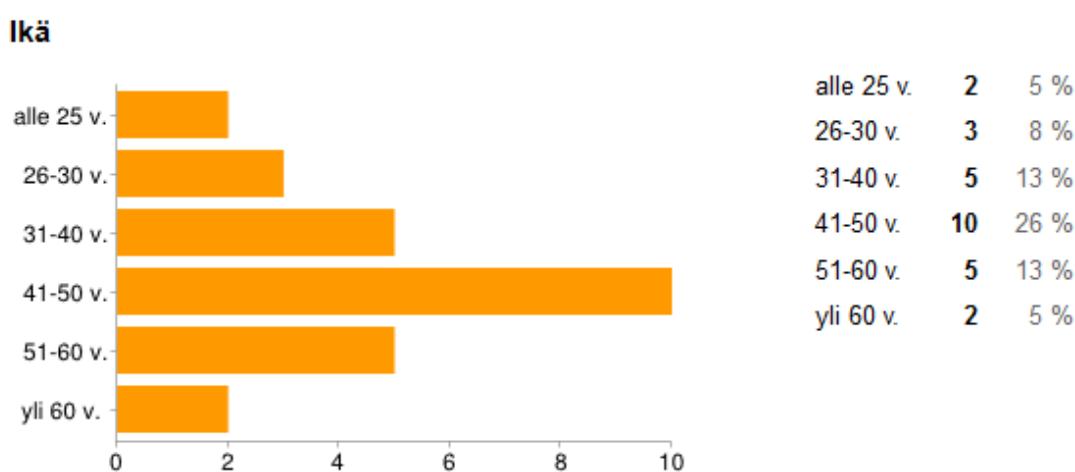
## 7 Keskeisimmät tutkimustulokset

Tässä osiossa avataan kyselylomakkeen avulla saatuja tutkimustuloksia. Osioon on valittu käsiteltäväksi keskeisimpiä tutkimustuloksia, joista osa on havainnollistettu kuvioin. Tutkimustulokset kokonaisuudessaan löytyvät liitteenä työn lopusta.

### Vastaajien taustatiedot

Vastaajista 12 henkilöä (31 %) ei työskennellyt enää konserni X:n palveluksessa eivätkä he vastanneet muihin lomakkeen kysymyksiin, mikä mahdollisti tarkemman analyysin edelleen konserni X:n palveluksessa olevasta vastaajajoukosta kyselyn muilta osin.

Konserni X:n palveluksessa työskenteli kyselyyn vastanneista edelleen 27 henkilöä (69 %) joista 2 (5 %) oli miehiä ja 25 (64 %) naisia. Kyselyyn vastanneista, edelleen konserni X:n palveluksessa olevista työntekijöistä suurin osa, 10 vastaajaa (26 %) oli iältään 41-50-vuotiaita. Alle 25-vuotiaita vastaajia oli 2 (5 %), 26-30-vuotiaita 3 (8 %), 31-40-vuotiaita 5 (13 %), 51-60-vuotiaita 5 (13 %) ja yli 60-vuotiaita 2 (5 %). Kuvio 3 havainnollistaa vastaajien ikärakennetta.



Kuvio 3: Vastaajien ikäjakauma

Koulutustasoltaan suurin osa vastaajista 19 henkilöä (49 %) oli suorittanut toisen asteen (lukio/ammattioppilaitos) koulutuksen, 5 vastaajaa (13 %) oli suorittanut peruskoulun ja 3 vastaajaa (8 %) korkeakoulututkinnon.

Kaikki edelleen konserni X:n palveluksessa työskentelevistä vastaajista olivat työskennelleet konserni X:n palveluksessa jo pitkään, sillä vastaajista 19 (49 %) oli työskennellyt konsernissa yli 10-vuotta ja 8 (21 %) 5-10-vuotta. Yhdelläkään vastaajista ei ollut alle 5-vuoden työkokemusta konserni X:n palveluksessa.

Suurimmalle osalle vastaajista, (17 vastaajaa/44 %) tutkimuksen taustalla vaikuttanut uudelleensijoittuminen oli ensimmäinen uudelleensijoittuminen konserni X:n sisällä. 9 vastaajista (23 %) oli kokenut uudelleensijoittumisen konserni X:n palveluksessa aiemminkin ja yhdeltä vastaajista oli jäänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Kuten Kuviosta 4 näkyy, enemmistöllä vastaajista (16 vastaajaa/41 %) uudelleensijoittuminen ei vaikuttanut palkkatasoon lainkaan. Seitsemällä kyselyyn vastanneella (18 %) palkka oli laskenut, kolmella (8 %) noussut ja yksi (3 %) ei halunnut vastata kysymykseen.

#### Miten uudelleensijoittuminen vaikutti palkkatasosi?



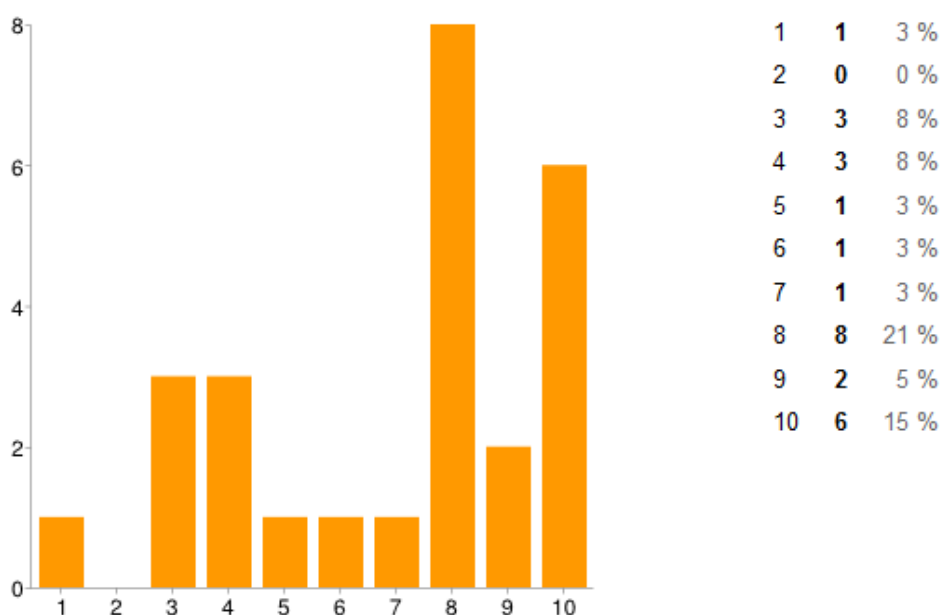
Kuvio 4: Muutoksen vaikutus vastaajien palkkatasoon

#### *Tämänhetkinen sitoutuminen työhön ja työnantajaan*

Kyselylomakkeen toisessa osiossa tarkasteltiin henkilöiden yksilösubjektiivisiä kokemuksia tämänhetkisestä sitoutuneisuudesta työhön ja organisaatioon, sekä sitoutuneisuuden luonnetta perustuen Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumismallin mukaisiin asennetekijöihin. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin kuinka sitoutunut henkilö koki olevansa nykyiseen työtehtäväänsä asteikolla 1-10 (kun 1= ei lainkaan sitoutunut ja 10= täysin sitoutunut). Vastauksista ilmeni, että 6 vastaajaa (15 %) koki olevansa täysin sitoutuneita työhönsä. Yksi vastaajista (3 %) ilmaisi olevansa täysin sitoutumaton tämänhetkiseen työhönsä. Yhteensä kahdeksan vastaajan (22 %) sitoutuminen jäi kuitenkin alle keskiarvon, sillä vastaukset sijoituivat asteikolle 1-5. Vastaavasti 18 vastaajan (47 %) vastaukset ylittivät keskiarvon sijoittuen asteikolle 6-10. Vastaajaenemmistön sitoutuneisuus työtehtävään oli 8 luokkaa asteikolla 1-10.



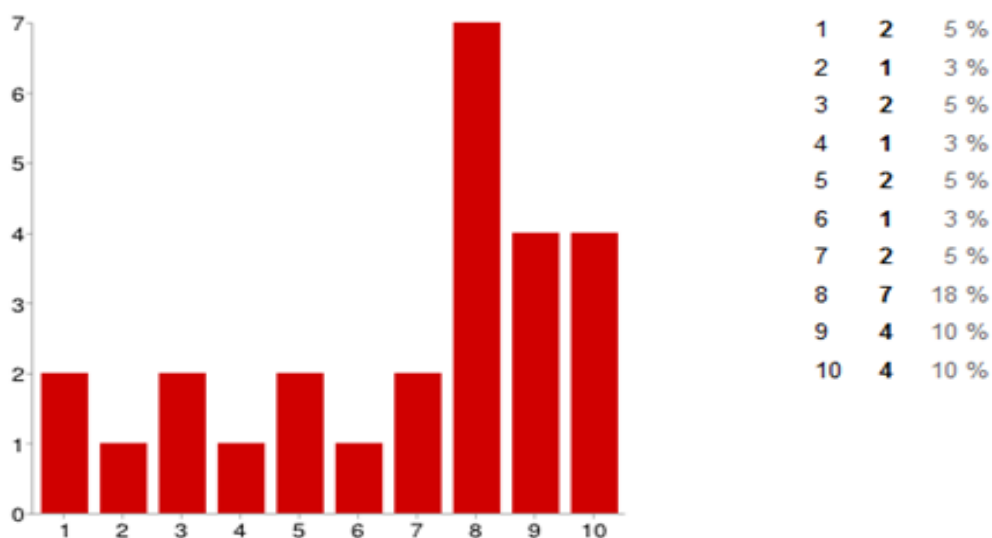
### Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työtehtävääsi?



Kuvio 5: Vastaajien sitoutuneisuus työhön

Seuraavaksi tarkasteltiin kuinka sitoutuneita työntekijät kokivat olevansa konserni X:ään työnantajana asteikolla 1-10 (kun 1= ei lainkaan sitoutunut ja 10= täysin sitoutunut). 4 vastaajaa (10 %) ilmoitti olevansa täysin sitoutuneita konserni X:ään työnantajana ja kaksi vastaajaa (5 %) mielsi olevansa täysin sitoutumattomia. Yhteensä kahdeksan vastaa (21 %) mielsivät olevan keskivertoa huonommin sitoutuneita konserni X:ään työnantajana sillä heidän vastauksensa sijoittuivat asteikolle 1-5. 18 vastaajan (46 %) sitoutuminen konserni X:ään työnantajana oli keskivertoa paremmalla tasolla sillä vastaukset sijoittuivat asteikolle 6-10. Vastaajaemmistön sitoutuneisuus organisaatioon oli 8 luokkaa asteikolla 1-10.

### Kuinka sitoutunut olet konserni X:ään työnantajana?



Kuvio 6: Vastaajien sitoutuneisuus konserni X:ään työnantajana

Sitoutumisen luonnetta tarkasteltaessa enemmistö vastaajista 15 henkilöä (38 %) vaikutti olevan affektiivisesti sitoutunut konserni X:n palvelukseen, sillä he työskentelivät kyseisen organisaation palveluksessa koska halusivat. Affektiivinen sitoutuminen on tunneperäistä, psykologista kiintymistä organisaation siten, että vahvasti sitoutunut yksilön samaistuu, on emotionaalisesti mukana ja tuntee voimakasta tunnetta organisaation kuulumisesta. (Cohen 2007, 346.) Sen sijaan 11 vastaajaa (28 %) ilmaisi työskentelevänsä konserni X:n palveluksessa koska heidän täytyy tai heillä ei ollut parempia vaihtoehtoja joten heidän sitoutuneisuutensa voidaan nähdä Meyerin ja Allenin mukaisena jatkuvuuteen perustuvana sitoutumisena. Vain yksi työntekijöistä ilmaisi työskentelevänsä konserni X:n palveluksessa velvollisuuden-tunteestaan eli hänen sitoutumisensa oli normatiivisella tasolla. Kuviosta 7 ilmenee vastaajien sitoutuneisuuden luonne.

### Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tämänhetkistä sitoutumistasi konserni X:n palvelukseen



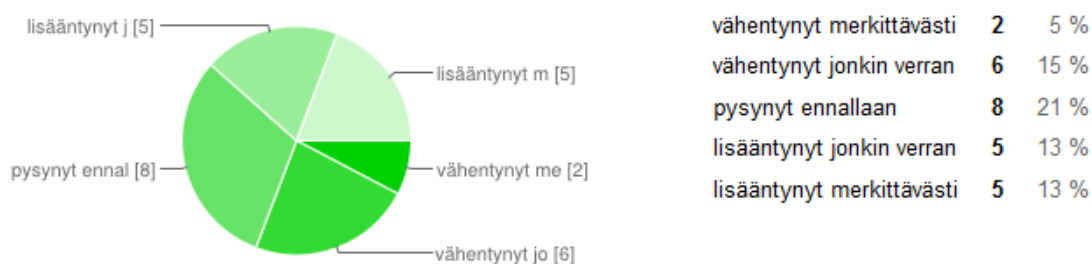
Kuvio 7: Vastaajien sitoutuneisuuden luonne

### Muutoksen vaikutus työtyytyväisyyteen ja työhön sekä työnantajaan sitoutumiseen

Kyselyn kolmannessa osiossa tarkasteltiin uudelleensijoittumisen vaikutuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen, työtehtäviin sitoutuneisuuteen sekä organisaatiositoutuneisuuteen.

Kuten Kuviosta 8 näkyy, 5 vastaajaa (13 %) ilmaisi työtyytyväisyytensä lisääntyneen merkittävästi organisaatiomuutoksen jälkeen ja 5 vastaajaa (13 %) ilmaisi sen lisääntyneen jonkin verran. Suurimmalla osalla vastaajista 18 vastaajalla (47 %) työtyytyväisyys oli joko pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Kahdeksalla vastaajista (20%) työtyytyväisyys oli vähentynyt. 2 vastaajista (5 %) ilmoitti työtyytyväisyytensä vähentyneen merkittävästi muutoksen jälkeen ja 6 (15 %) vastaajista ilmoitti sen vähentyneen jonkin verran.

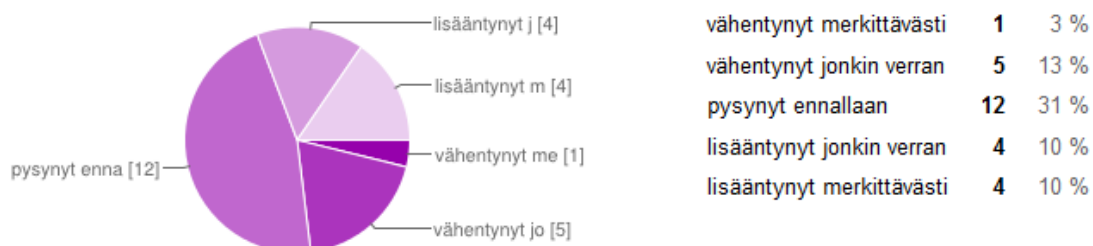
### Työtyytyväisyyteni muutoksen jälkeen on mielestäni



Kuvio 8: Vastaajien työtyytyväisyys muutoksen jälkeen

Kuvio 9 havainnollistaa organisaatiomuutoksen vaikutuksia työtehtäviin sitoutuneisuuteen. Yksi vastaajista (3 %) koki sitoutuneisuutensa työtä kohtaan vähentyneen merkittävästi muutoksen jälkeen ja 5 (13 %) koki sen vähentyneen jonkin verran. Sen sijaan 4 vastaajaa (10 %) kertoi sen lisääntyneen jonkin verran ja 4 vastaajaa (10 %) koki sen lisääntyneen merkittävästi. Vastaajista yhteensä 8 (20 %) siis mielsi sitoutumisensa työtä kohtaan lisääntyneen jonkin verran tai merkittävästi, 6 (16 %) kertoi sen vähentyneen jonkin verran tai merkittävästi ja 12 vastaajista (31 %) mielsi sitoutuneisuutensa työtä kohtaan pysyneen ennallaan.

### Sitoutumiseni työtehtäviini on mielestäni

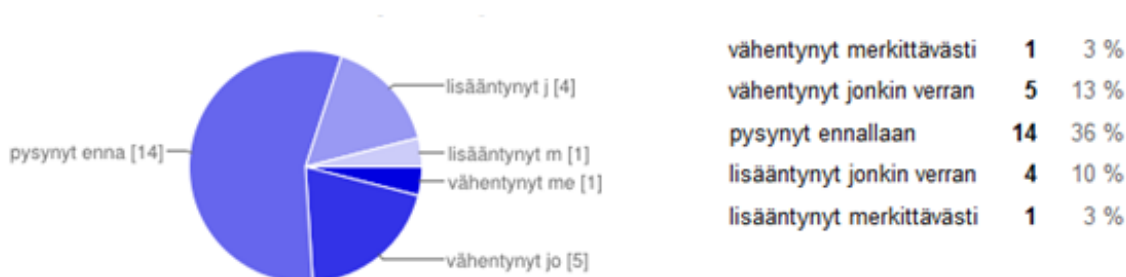


Kuvio 9: Vastaajien sitoutuneisuus työtehtäviin muutoksen jälkeen

Seuraavaksi tarkasteltiin, muutoksen vaikutuksia työnantajaan sitoutuneisuuteen. Yksi vastaajista (3 %) koki myös sitoutuneisuutensa konserni X:ää kohtaan työnantajana vähentyneen merkittävästi muutoksen jälkeen ja 5 vastaajaa (13 %) koki sen vähentyneen jonkin verran. Yksi vastaajista (3 %) mielsi sitoutuneisuutensa konserni X:ään työnantajana lisääntyneen

merkittävästi ja 4 vastaajaa (10 %) a koki sen lisääntyneen jonkin verran. 14 vastaajaa (36 %) koki sitoutuneisuuden konserni X:ään työnantajana pysyneen ennallaan muutoksesta huolimatta ja yhdeltä vastaajista oli jäänyt vastaamatta tähän kohtaan. Kuvio 10 havainnollistaa miten organisaatiomuutos vaikutti vastaajien työnantajaan sitoutuneisuuteen.

### Sitoutumiseni konserni X:ään työnantajana on mielestäni



Kuvio 10: Vastaajien sitoutuneisuus organisaatioon muutoksen jälkeen

#### *Työn sisältö - kokemukset motivaatiotekijöissä*

Työn sisältöön liittyvistä motivaatiotekijöistä tyytyväisimpiä oltiin nykyisen työn mielenkiintoisuuteen, vastuullisuuteen, haasteellisuuteen, työstä saataviin onnistumisen tunteisiin, sekä siihen missä määrin työ vastasi työntekijän aikaisempia työtehtäviä.

Valtaosa vastaajista 18 vastaajaa (46 %) koki nykyisen työnsä sisällöltään mielenkiintoiseksi; 7 vastaajaa (18 %) mielsi sen hyvin mielenkiintoiseksi ja 11 vastaajaa (28 %) melko mielenkiintoiseksi.

Enemmistö vastaajista 17 vastaajaa (44 %) koki työnsä myös vastuulliseksi; 7 vastaajaa (18 %) piti työtä hyvin vastuullisena ja 10 vastaajaa (26 %) melko vastuullisena.

Enemmistö vastaajista 17 vastaajaa (44 %) koki työskentelevänsä uudelleensijoittumisesta huolimatta samanlaisten tai melko samanlaisten työtehtävien parissa kuin aikaisemmin. 7 vastaajaa (18 %) koki työtehtäviensä vastaavan aikaisempia työtehtäviään hyvin ja 10 vastaajaa (26 %) melko hyvin.

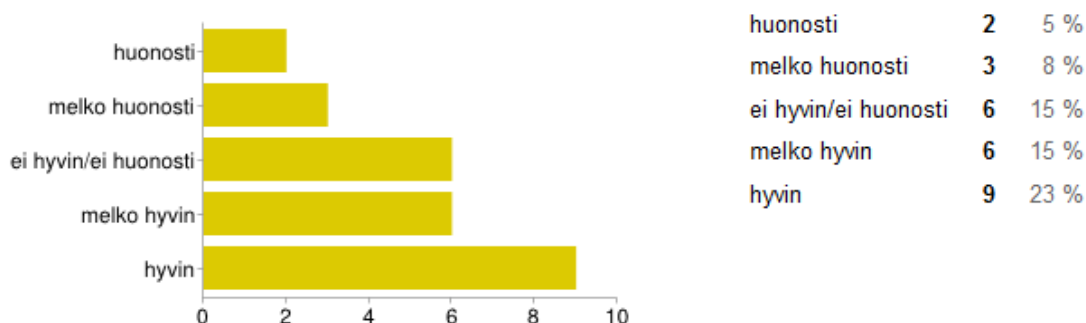
Työtä pidettiin enemmistön mielestä (16 vastaajaa/41 %) myös riittävän haastavana. 5 vastaajaa (13 %) mielsi "työni on riittävän haastavaa" -väittämän kuvaavan nykyistä työtään hyvin ja 11 vastaajaa (28 %) melko hyvin.

Työn sisältöön liittyvistä motivaatiotekijöistä muutamassa sen sijaan havaittiin keskivertoa huonompia tuloksia.

Vain puolet vastaajista (13 vastaajaa/34 %) koki nykyisen työnsä vastaavan osaamistaan hyvin tai melko hyvin; vain 5 vastaajista (13 %) koki työnsä vastaavan osaamistaan hyvin ja 8 vastaajista (21 %) melko hyvin.

Vastaajista 14 (36 %) koki saavansa työstään kiitosta suoriutuessaan hyvin ja kuten Kuvio 11 havainnollistaa, vastaajista 15 (38 %) koki työnsä olevan itsenäistä tai melko itsenäistä.

#### Työni on itsenäistä [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]



Kuvio 11: Vastaajien käsitys työn itsenäisyydestä

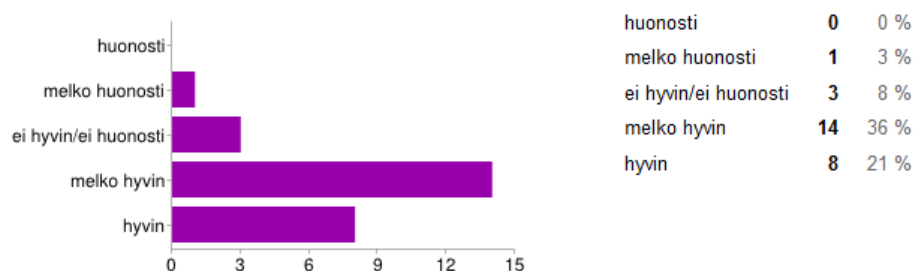
Kokemukset työn vaihtelevuudesta jakaantuivat seuraavasti; työtään piti rutiininomaisena tai melko rutiininomaisena 11 vastaajaa (28 %) ja vaihtelevana tai melko vaihtelevana vain 8 vastaajaa (21 %). Kuudella vastaajalla (15 %) oli neutraali näkemys asian suhteen.

#### Työympäristö - kokemukset hygientehtävissä

Työn ulkoisiin ominaisuuksiin (hygientehtäviin) oltiin yleisesti ottaen tyytyväisempiä kuin työn sisältöä koskeviin ominaisuuksiin (motivaatiotehtäviin.) Tyytyväisimpiä oltiin työyhteisön ilmapiiriin sekä ihmissuhteisiin ja esimies-alaisuuteen ja lisäksi työskentelyolosuhteita pidettiin yleisesti ottaen siistinä. Myös vastaajien luotto työsuhteen jatkuvuuden turvattuna olemiseen oli vahvaa.

Vastaajista 21 (54 %) piti työyhteisön ilmapiiriä hyvänä tai melko hyvänä ja vastaajista 22 (57 %) piti työpaikan ihmissuhteita toimivina tai melko toimivina.

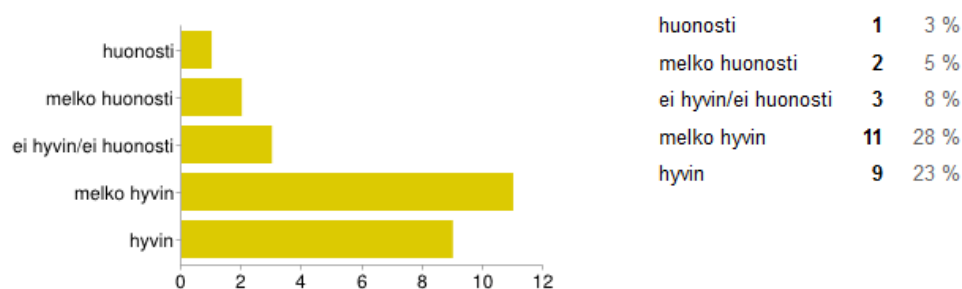
#### Työpaikan ihmissuhteet ovat toimivat [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]



Kuvio 12: Vastaajien kokemus työpaikan ihmissuhteista

Työskentelyolosuhteita piti siistinä tai melko siistinä 20 vastaajaa (51 %) ja esimies-alaisuuteita piti hyvänä tai melko hyvänä 20 vastaajaa (51 %). Kuten Kuvio 13 ilmenee, myös sama määrä vastaajia (20 vastaajaa/51 %) uskoi työsuhteensa jatkuvuuden turvattuna olemiseen hyvin tai melko hyvin.

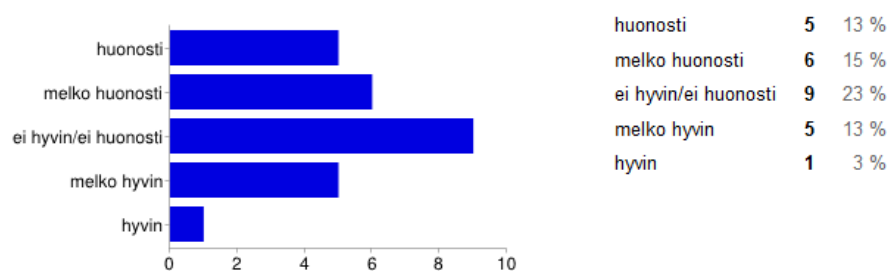
**Työsuhteen jatkuvuus on turvattu [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



Kuvio 13: Työsuhteen jatkuvuus

Huomattavasti muita tekijöitä huonompia tuloksia työympäristön ulkoisia ominaisuuksia tarkasteltaessa ilmeni palkkaukseen liittyvissä vastauksissa. Kuten kuviosta 14 näkyy, vain 6 vastaajaa (16 %) koki työn palkkauksen vastaavan työtehtäviensä vaativuutta hyvin tai melko hyvin. 11 vastaajaa sen sijaan ei mieltänyt palkkauksen olevan linjassa tehtävien vaativuuden kanssa. Yllättävää kuitenkin oli, että 9 vastaajalla (23 %) oli neutraali näkemys asiaan.

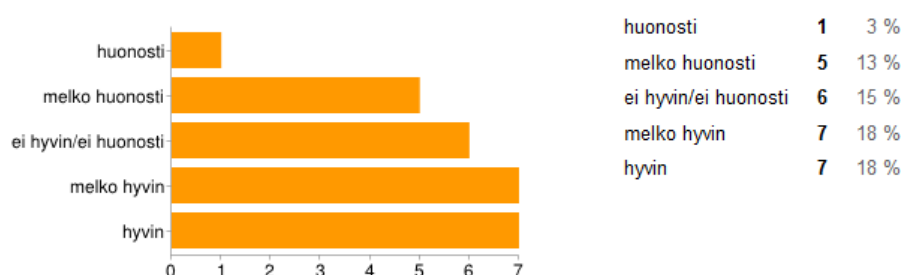
**Työn palkkaus on tehtävän vaativuuden mukainen [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



Kuvio 14: Työn palkkaus suhteessa työtehtävien vaativuuteen

Palkkauksen lisäksi myös työyhteisöjen toimintatapojen selkeyteen oltiin vähemmän tyytyväisiä kuin muihin työympäristöön liittyviin tekijöihin. Kuviosta 15 ilmenee, että 14 vastaajaa (36 %) mielsi työyhteisönsä toimintatavat hyvin selkeiksi tai melko selkeiksi. Sen sijaan 6 vastaajaa (16 %) piti toimintatapoja epäselvinä tai melko epäselvinä.

**Työyhteisön toimintatavat ovat selkeät [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**

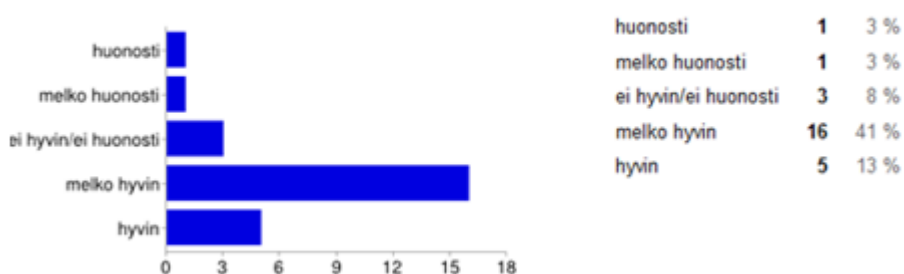


Kuvio 15: Työyhteisön toimintatapojen selkeys

*Työnantajamielikuva muutoksen jälkeen*

Henkilöstön työnantajamielikuvaa tarkasteltaessa, saatiin hyviä tuloksia lähes kaikilla kyselyn tätä asiaa mittaavilla osa-alueilla. Erityisen hyviä tuloksia saatiin tarkasteltaessa vastaajien uskoa konserni X:n menestykseen tulevaisuudessa, sekä tarkasteltaessa tyytyväisyyttä konserni X:n tarjoamiin työsuhde-etuihin. Myös luotto konserni X:ään työnantajana oli vahvaa. Kyselyyn vastanneista esimerkiksi 5 henkilöä (13 %) luottaa edelleen muutoksen jälkeen konserni X:ään työntekijänä hyvin. Enemmistö vastaajista 16 henkilöä (41 %) vastasi luottavansa konserni X:ään työntekijänä melko hyvin. Yksi vastaajista (3 %) ilmaisi luottavansa konserni X:ään työntekijänä melko huonosti ja yksi (3 %) huonosti. Kolmen vastaajan (8 %) luottamus konserni X:ään työntekijänä oli neutraalilla tasolla. Vain yksi vastaaja (3 %) ei luottanut konserni X:ään työnantajana. Kuvio 16 havainnollistaa vastaajien luottamusta konserni X:ään työnantajana.

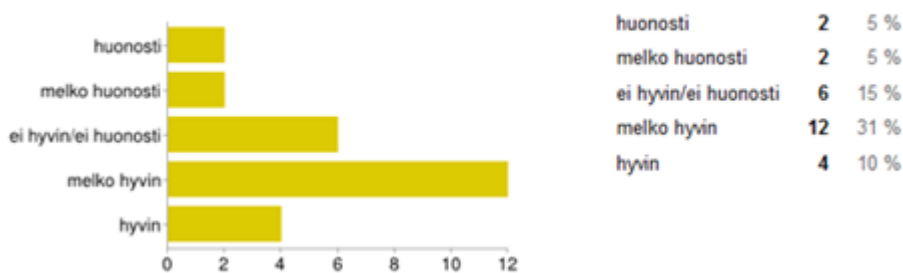
### Luotan konserni X:ään työnantajana



Kuvio 16: Vastaajien luottamus konserni X:ään työnantajana

Vain etenemismahdollisuuksien kokemisessa saatiin alhaisempia tuloksia kuin työnantajamielikuvaa tarkastelevissa muissa osioissa. Yhteensä 16 vastaajaa (41 %) piti etenemismahdollisuuksia konserni X:ssä hyvinä tai melko hyvinä, kuudella vastaajalla (15 %) oli neutraali mieliala etenemismahdollisuuksista ja neljä vastaajaa (10 %) piti etenemismahdollisuuksia konserni X:ssä huonoina tai melko huonoina. Vastaajien kokemukset etenemismahdollisuuksista konserni X:ssä näkyvät Kuvioista 17.

### Konserni X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet



Kuvio 17: Vastaajien näkemys etenemismahdollisuuksista konserni X:ssä

*Vapaa sana*

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa, mikäli heillä tuli mieleen jotain mitä he haluaisivat sanoa uudelleensijoittumiseen liittyen. Tämä osio oli vapaaehtoinen ja suurin osa vastaajista jätti sen tyhjäksi. Muutamista saaduista vastauksista kävi kuitenkin ilmi miten eri tavalla ihmiset saattoivat kokea organisaatiomuutoksen. Muutamat vastaajat totesivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa ja eräs vastaajista totesi: ”Uudelleen sijoittuminen oli minulle onnenpotku”. Yksi vastaajista sen sijaan totesi: ”sain tietää työtehtäväni vasta siirryttyäni uuteen paikkaan.” Yksi vastaajista kommentoi myös olleensa uudelleensijoittumisten realisoituessa hoitovapaalla ja nyt äitiyslomalla eikä sen vuoksi pystynyt vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Tämä tulee huomioida analysoitaessa tutkimustuloksia, mutta sen osuus kokonaisuudesta ei ole merkittävä. Lisäksi yksi vastaajista kiteytti uudelleensijoittumiskokemuksensa uusien asioiden oppimisena ja työhön sopeutumisena.

## 8 Johtopäätökset/pohdintaa

Taulukko 5 havainnollistaa johtopäätöksiä keskeisimmistä tutkimustuloksista.

Johtopäätöksiä ja pohdintaa keskeisimmistä tutkimustuloksista	
<b>Nykyinen työtilanne sitoutuneisuuden mittarina</b>	<p><b>Merkittävä osuus vastaajista ei enää konserni X:n palveluksessa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12/39 vastaajaa ei enää työskennellyt konserni X:n palveluksessa.</li> <li>Eivät vastanneet muilta osin kyselyyn.</li> <li>Tutkimus ei anna tietoa irtisanoutumiseen johtaneista tekijöistä.</li> </ul> <p><b>Huomioitavaa, että suurella määrällä kyselyyn vastanneista sitoutuneisuus on saattanut olla alhaista.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tukisi käsitystä, jonka mukaan koettu organisaatiomuutos alentaa henkilöstön sitoutuneisuutta.</li> </ul>
<b>Vastaajien taustatiedot</b>	<p><b>Edelleen konserni X:ssä työskentelevistä vastaajista:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>25/27 oli naisia.</li> <li>Suurin osa oli yli 41-vuotiaita.</li> <li>Kaikki olivat työskennelleet yli 5 vuotta konserni X:ssä (19/27 vastaajaa oli työskennellyt konserni X:ssä yli 10 vuotta).</li> <li>24/27 oli suorittanut peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen (vain 3 korkeakoulututkinnon omaavaa).</li> <li>Yksi oli perhevapaalla eikä vastannut taustatietojen lisäksi muihin kysymyksiin.</li> </ul>
<b>Sitoutuneisuus</b>	<p><b>Vastaajaenemmistön sitoutuneisuus oli keskivertoa parempaa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alhaisempi koulutustaso ja korkeampi ikä ja pitkä työsuhte organisaatiossa edistävät sitoutuneisuutta.</li> <li>17/26 vastaajan sitoutuneisuus työtehtäviin oli 7-10 (asteikolla 1-10).</li> <li>17/26 vastaajan sitoutuneisuus konserni X:ään työnantajana oli 7-10 (asteikolla 1-10).</li> </ul> <p><b>Ei havaittu merkittävää eroa työtehtävään ja organisaatioon sitoutuneisuuden välillä.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20/26 vastaajalla sitoutuneisuus työtehtäviin oli pysynyt ennallaan</li> </ul>



<p><b>*)yksi ei ollut vastannut kysymykseen</b></p>	<p>tai lisääntynyt.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 19/25* vastaajalla sitoutuneisuus organisaatioon oli pysynyt ennallaan tai lisääntynyt.</li> </ul>
<p><b>Sitoutuneisuuden luonne</b></p>	<p><b>Enemmistöllä edelleen konserni X:n palveluksessa työskentelevistä vastaajista sitoutuneisuus oli tunneperäistä.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisaatiositoutumisen syvin taso, vaikein rikkoo</li> <li>▪ Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät tekevät paljon töitä konsernin eteen.</li> <li>▪ Kestävät myös paremmin vastoinkäymisiä</li> </ul>
<p><b>Työtyytyväisyyden yhteys sitoutuneisuuteen</b></p>	<p><b>Tutkimustulosten perusteella havaittiin mahdollinen yhteys työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden välillä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 10 vastaajaa kertoi työtyytyväisyytensä lisääntyneen jonkin verran tai merkittävästi.</li> <li>▪ 8 vastaajan sitoutuneisuus sekä työtehtäviin että konserni X:ään työnantajana oli 9-10 (asteikolla 1-10).</li> </ul>
<p><b>Aikaisempien organisaatiomuutoskokemusten vaikutus sitoutuneisuuteen</b></p>	<p><b>Havaittiin yhteys useampien aikaisempien uudelleensijoittumiskokemusten ja organisaatiositoutuneisuuden välillä.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 17 vastaajalle ensimmäinen uudelleensijoittuminen.</li> <li>▪ 17 vastaajalla organisaatiositoutuneisuus oli 7-10 (asteikolla 1-10).</li> <li>▪ 9 vastaajalle uudelleensijoittuminen ei ollut ensimmäinen kerta.</li> <li>▪ 9 vastaajalla organisaatiositoutuneisuus oli 1-6 (asteikolla 1-10).</li> </ul> <p><b>Useampien aikaisempien organisaatiomuutoskokemusten voidaan tulkita rikkoneen alhaisemmin sitoutuneiden työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta jossain määrin.</b></p>
<p><b>Sitoutuneisuuden yhteys työntekijöiden käsityksiin konserni X:stä</b></p>	<p><b>Työnantajamielikuvaan oltiin tyytyväisiä kaikilla kyselyn tätä asiaa mittaavilla osa-alueilla</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työnantajamielikuva ei tutkimuksen perusteella ole kärsinyt organisaatiomuutoksen seurauksena.</li> <li>▪ Huonosti toteutetun organisaatiomuutoksen seurauksen yrityskuva voi kärsiä.</li> <li>▪ Hyvän yrityskuvan on todettu vaikuttavan organisaatiositoutumista edistävästi.</li> </ul>
<p><b>Motivaatio ja hygieniatekijöiden väliset erot</b></p>	<p><b>Havaittiin, että työn ulkoisiin ominaisuuksiin (hygieniatekijät) oltiin yleisesti ottaen tyytyväisempiä kuin työn sisältöä koskeviin ominaisuuksiin (motivaatiotekijät).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hygieniatekijät eivät olleet epäkunnossa, eivätkä alittaneet työntekijöiden mieluisana pitävää tasoa.</li> <li>▪ Hygieniatekijät eivät täytettyinäkaan vaikuta yksilön toimintaan motivaatiotekijöiden tavoin.</li> </ul>
<p><b>Havainnot motivaatiotekijöissä</b></p>	<p><b>Työn sisältöön liittyvistä tekijöistä (motivaatiotekijät) seuraavissa havaittiin keskivertoa huonompia tuloksia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Työn itsenäisyys</li> <li>▪ Työstä saatava tunnustus</li> <li>▪ Työn vaihtelevuus (vain 21 % piti työtä vaihtelevana tai melko vaihtelevana)</li> <li>▪ Työn ja työntekijän osaamisen välinen vastaavuus</li> </ul>

<b>Havainnot hygieniatekijöissä</b>	<p><b>Työympäristön ominaisuuksiin (hygieniatekijät) liittyviä havaintoja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tyytyväisimpiä oltiin työyhteisön ilmapiiriin, sekä ihmissuhteisiin ja esimies-alaisuuteisiin ja työskentelyolosuhteiden siisteyteen.</li> <li>▪ Luottamus työsuhteen jatkuvuuden turvattuna olemiseen oli erittäin vahvaa (samoin luottamus konserni X:ään työnantajana).</li> </ul> <p><b>Hygieniatekijöistä kahdessa havaittiin muita huonompia tuloksia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enemmistön (11/26) mielestä palkkaus ei ollut linjassa tehtävien vaativuuden kanssa. (Yksi ei halunnut vastata kysymykseen.) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yllättävää 9/26 vastaajan neutraali mielipide asian suhteen.</li> </ul> </li> <li>▪ Palkkauksen lisäksi myös työyhteisön toimintatapojen selkeyteen oltiin tyytymättömämpiä kuin muihin työympäristöön liittyviin tekijöihin.</li> </ul> <p><b>Tyydyttämättömät hygieniatekijät muodostuvat yleensä pakottaviksi tarpeiksi.</b></p>
<b>Palkan vaikutus työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen</b>	<p><b>Havaittiin palkan alentumisen mahdollinen vaikutus työtytymättömyyden lisääntymisessä.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7:llä vastaajista uudelleensijoittuminen oli vaikuttanut palkkatasoon laskevasti</li> <li>▪ 8:lla vastaajista työtyytyväisyys oli vähentynyt jonkin verran tai merkittävästi</li> </ul> <p><b>Liian alhaiseksi koetun palkan on havaittu alentavan sitoutuneisuutta.</b></p>

Taulukko 5: Johtopäätöksiä ja pohdintaa keskeisimmistä tutkimustuloksista

Vaikka enemmistö edelleen konserni X:n palveluksessa olevista vastaajista oli tutkimustulosten perusteella sitoutuneita sekä työhönsä että konserni X:ään työnantajana, on huomioitava, että merkittävä osuus uudelleensijoitetuista kyselyyn vastanneista 31 % (12 henkilöä) ei ollut enää konserni X:n palveluksessa. Heidän sitoutuneisuutensa konserni X:ään työnantajana on näin ollen saattanut olla alhaisella tasolla. Irtisanoutuneiden lukumäärä yhteenlaskettuna sellaisten vastaajien kanssa, jotka olivat edelleen konserni X:n palveluksessa, mutta osoittivat keskiarvoa alemmaa (<5) organisaatiositoutuneisuutta (21 %) muodostaa 52 % koko vastaajajoukosta. Ja asteikolla 1-10 (1= ei lainkaan sitoutunut, 10=täysin sitoutunut) täysin sitoutuneita työntekijöitä oli vain 10 %. Tutkimuksen taustalla vaikuttaneen organisaatiomuutoksen takia näiden tutkimustuloksien voidaan tulkita tukevan aikaisempia havaintoja, jotka ovat osoittaneet organisaatiomuutosten ja uudelleenjärjestelyjen vähentävän henkilöstön sitoutuneisuutta (Baruch 1998; DeMeuse ym. 1990; Brokner ym. 1987).

Enemmistöllä edelleen konserni X:n palveluksessa olevista vastaajista sitoutuneisuus sekä työtehtäviin että konserni X:ään työnantajana oli pysynyt ennallaan tai lisääntynyt. Vastaajien enemmistön sitoutuneisuus sekä työtehtävään että organisaatioon oli myös suhteellisen hyvällä tasolla sijoittuen asteikolle 7-10 (kun 1= ei lainkaan sitoutunut ja 10= täysin sitoutunut).

Tutkimustuloksissa ei havaittu huomattavaa eroa työtehtävään ja työnantajaan sitoutumisen välillä.

Tarkasteltaessa kyselyyn vastanneiden, edelleen konserni X:n palveluksessa olevien työntekijöiden taustatietoja, voidaan todeta seuraavaa: vastaajien keski-ikä oli melko korkea valtaosan (26 %) vastaajista ollessa 41-50 -vuotiaita. Yhteensä 57 % vastaajista oli yli 31-vuotiaita. Useat tutkimukset osoittavat vanhempien ihmisten sitoutuneisuuden organisaatiota kohtaan olevan korkeammalla tasolla kuin nuorempien. Esimerkiksi Baruch (1998) on havainnut iäkäämmän henkilökunnan olevan yleensä sitoutuneempaa työhönsä nuorempiin verrattuna. Tätä on perusteltu muun muassa sillä, että nuoret työntekijät ovat kiinnostuneempia vaihtelevista töistä ja pystyvät mukautumaan erilaisiin työtehtäviin helpommin kuin vanhemmat työntekijät (Ruohotie 1999, 147). Vastaajien taustatietoja tarkasteltaessa, huomataan myös, että edelleen konsernin X palveluksessa olevista vastaajista suurin osa (62 %) oli suorittanut peruskoulun tai toisen asteen koulutuksen ja vain 8 %:lla vastaajista oli korkeakoulututkinto. Tältä osin tulokset tukevat käsitystä, jonka mukaan alhaisempi koulutustaso vaikuttaa henkilöstön sitoutumista edistävasti (Baruch 1998; Guest 1992). Lisäksi tutkimustuloksista näkyi selkeästi myös organisaatiossa työskentelyajan merkitys sitoutuneisuudelle. Pitkään jatkuneen työsuhteen organisaatiossa on todettu edistävän työntekijän sitoutumista (Baruch 1998; Halonen 2001, 44).

Suurin osa edelleen konserni X:n palveluksessa työskentelevistä vastaajista (38 %) kertoi työskentelevänsä kyseisessä konsernissa koska halusivat. Heidän vastauksensa osoittivat Meyerin ja Allenin sitoutumismallin mukaista affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista, mikä on Cohenin (2007, 350) mukaan sitoutumisen korkein ja syvin taso ja näin ollen se on myös vaikein rikkaa. Cohenin mukaan työntekijä, joka on affektiivisesti sitoutunut organisaatioon, on halukas ponnistelemaan ja tekemään paljon töitä organisaation eteen ja kestää myös paremmin vastoinkäymisiä (Cohen 2007, 350).

Yhteensä 10 vastaajaa kertoi työtyytyväisyytensä lisääntyneen jonkin verran tai merkittävästi ja 8 vastaajan sitoutuneisuus sekä työtehtäviin, että konserni X:ään työnantajana oli 9-10 (asteikolla 1-10). Työtyytyväisyyden voidaan siis tutkimustulosten perusteella tulkita vaikuttaneen edistävasti sekä työtehtäviin- että organisaatiositoutumiseen.

8 vastaajista kertoi työtyytyväisyytensä vähentyneen jonkin verran tai merkittävästi muutoksen jälkeen. 8 vastaajista kertoi myös nykyisen työnsä vastaavan osaamistaan huonosti tai melko huonosti. Näillä tekijöillä voidaan tulkita olevan tekemistä toistensa kanssa. Vastausten perusteella kyseisiä henkilöitä ei ole välttämättä onnistuttu uudelleensijoittamaan osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Uudelleensijoittuminen oli ensimmäinen kerta 17 vastaajalle (44 % vastaajista). 17 vastaajista myös sitoutuneisuus työtehtäviin sijoittui asteikolle 7-10 (kun 1= ei lainkaan sitoutunut ja 10= täysin sitoutunut.) Lisäksi työnantajaan sitoutuneisuus oli 17 vastaajalla 7 tai yli (kun 1= ei lainkaan sitoutunut ja 10= täysin sitoutunut). Sen sijaan uudelleensijoittuminen ei ollut ensimmäinen kerta 9 vastaajalle (23 % vastaajista). 9 vastaajista myös mielsi sekä sitoutuneisuutensa työtehtäviin että sitoutuneisuutensa konserni X:ään työnantajana alemmalle tasolle vastausten sijoituksessa asteikolle 1-6. Näiden välillä voidaan havaita yhteys. Aikaisempien organisaatiomuutuskokemusten voidaan tämän tutkimustuloksen perusteella tulkita rikkoneen keskivertoa heikommin sitoutuneiden työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta jossain määrin ja tukevan tähän viittaavia aikaisempia havaintoja (Baruch 1998; Brokner ym. 1987; DeMeuse 1990).

Tutkimustuloksista ilmeni, että työympäristöön liittyviin tekijöihin (hygieniatekijät) oltiin yleisesti ottaen tyytyväisempiä kuin itse työn sisältöön liittyviin tekijöihin (motivaatiotekijät).

Työn sisältöön liittyvistä tekijöistä (motivaatiotekijät) neljässä ilmeni hieman huonompia tuloksia muihin verrattuna. Nämä osa-alueet olivat työn itsenäisyys, työstä saatava tunnustus, työn vaihtelevuus sekä se, miltä osin vastaajat kokivat työn vastaavan osaamistaan. Viitalan (2004, 136) mukaan itsenäisyys on yksi hyvänä pidetyn työn ominaisuuksia ja Herzbergin (1959) kaksifaktoriteorian mukaan työn itsenäisyys ja työstä saatava tunnustus ovat työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä työyhteisössä ja näin ollen vaikuttavat myös sitoutuneisuuteen.

Käsitys työn vaihtelevuus jakoi mielipiteitä. 28 % vastaajista mielsi työnsä rutiininomaiseksi tai melko rutiininomaiseksi kun taas 21 % vastaajista oli sitä mieltä, että työ on vaihtelevaa tai melko vaihtelevaa. Vastausten eroavaisuus johtunee siitä, että vastaajat ovat hajallaan ja heitä on sijoitettu erilaisiin tehtäviin. Jos työtehtävät olisi selkeästi mielletty rutiininomaiseksi, olisi Herzbergin kaksifaktoriteorian (1959, 113-116) mukaan sitoutumisen aikaansaamiseksi tullut kiinnittää enemmän huomiota hygieniatekijöihin. Pelkästään tämän tuloksen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa tulisiko työntekijöiden motivoinnissa kiinnittää enemmän huomiota hygienia- vai motivaatiotekijöihin.

Hygieniatekijöihin oltiin yleisesti ottaen varsin tyytyväisiä. Työkontekstiin liittyvistä tekijöistä vain kahteen oltiin selkeästi tyytymättömämpiä kuin muihin. Enemmistön mielestä palkkaus ei ollut linjassa työtehtävien vaativuuden kanssa ja myös työyhteisön toimintatapojen selkeyteen liittyvä osio erosi merkittävästi muista osioista huonommilla tuloksilla. Vain 16 % vastaajista koki palkkauksen vastaavan tehtävien vaativuutta melko hyvin tai hyvin. 38 % vastaajista, piti työyhteisönsä toimintatapoja hyvin selkeinä tai melko selkeinä kun esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä piti hyvänä tai melko hyvänä 54 % vastaajista ja ihmissuhteita hyvänä tai melko hyvänä 57 % vastaajista. Työpaikan ilmapiiriin, ihmissuhteisiin ja esimies-alaisuhteisiin oltiin

yleisesti ottaen keskiarvoa tyytyväisempiä. Ne ovat yksi sitoutumisen tärkeimmistä osa-alueista. Tältä osin tutkimustulokset tukevat myös tilastokeskuksen vuonna 2013 suorittaman Työolotutkimuksen tuloksia, jonka mukaan työntekijöiden tyytyväisyys sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen toimintaan on suomalaisyrityksissä yleisesti ottaen kasvanut (Kauppalehti 2014). Näillä osa-alueilla konserni X on siis yltänyt samalle tasolle kuin valtaosa suomalaisyrityksistä.

Palkka oli laskenut uudelleensijoittumisen seurauksena seitsemällä henkilöllä. Kahdeksalla henkilöllä työtyytyväisyys muutoksen jälkeen oli vähentynyt jonkin verran tai merkittävästi. Tämän perusteella näiden välillä voidaan tulkita olevan yhteys. Tämä tutkimustulos tukee käsitystä, jonka mukaan liian pieneksi koettu palkka saattaa siirtää ajatuksia työpaikanvaihtoon (Viitala 2004, 162).

Yhteensä 21 vastaajaa (54 %) totesi luottavansa konserni X:ään työnantajana melko hyvin tai hyvin ja 20 vastaajista (51 %) uskoi työsuhteensa jatkuvuuden turvattuna olemiseen melko hyvin tai hyvin. Näiden välillä voidaan havaita yhteys. Koska edelleen konserni X:n palveluksessa olevista työntekijöistä vastaajaenemmistö osoitti vahvaa, keskiarvoa parempaa sitoutuneisuutta sekä organisaatiota, että työtehtäväänsä kohtaan, voidaan tutkimustulosten tältä osin tulkita tukevan havaintoja, joiden mukaan työsuhteen jatkuvuuden turvaksi kokeminen vahvistaa sitoutumista (Viitala 2004, 163; Jokivuori 2002, 66). Konserni X voikin myös tältä osin olla tyytyväinen tutkimustuloksiin, jonka perusteella sen työntekijät eivät pääsääntöisesti osoittaneet kokevansa epävarmuutta, sillä tilastokeskuksen vuonna 2013 suorittaman Työolotutkimuksen mukaan epävarmuus suomalaisessa työelämässä on kasvanut merkittävästi viime vuosina ja sen mukaan myös viidennes palkansaajista kokee nykyään irtisanotuksi tulemisen uhkaa (Kauppalehti 2014).

Koska hygieniatekijöiden osalta saatiin hyviä tuloksia lähes kaikilla näitä mittaavilla osa-alueilla, voidaan todeta, etteivät hygieniatekijät yleisesti ottaen olleet epäkunnossa tai alittaneet työntekijöiden mieluisana pitävää tasoa eivätkä ne näin ollen myöskään oletettavasti aiheuta tyytymättömyyttä. Kuitenkin menettelytapojen selkeyteen ja palkkaukseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta näilläkin osa-alueilla ylletäisiin työntekijöiden mieluisana pitävälle tasolle, sillä tyydyttämättöminä pidetyistä hygieniatekijöistä muodostuu helposti pakottavia tarpeita. Hygieniatekijät eivät kuitenkaan yksinomaan täytettyinäkaan vaikuta yksilön toimintaan motivaatiotekijöiden tavoin, jonka vuoksi sitoutuneisuuden ylläpitämiseksi motivaatiotekijöihin panostaminen olisi tärkeää konserni X:ssä, erityisesti niiltä osin kun niihin oltiin tyytymättömiä.

## 9 Kehitysehdotuksia

Ottaen huomioon konserni X:n vuosikertomuksesta ilmenneen henkilöstön sitoutuneisuusindeksin laskun koko konsernissa, sekä sen, että tutkimukseen osallistuneista vastaajista 31 % ei

ollut enää konserni X:n palveluksessa ja myös sen, että edelleen konserni X:n palveluksessa olevista toimipiste A:stä uudelleensijoitetusta henkilöstöstä 21 % osoitti tutkimustulosten perusteella keskivertoa alhaisempaa sitoutumista, kehitysehdotuksena voidaan suositella, että konserni X lisäisi painoarvoa henkilöstönsä sitouttamiselle.

Saadakseen tietoa ei enää konserni X:n palveluksessa olevien vastaajien (31 %) sitoutuneisuudesta ja irtisanoutumisiin johtaneista tekijöistä, olisi hyvä tutkia myös irtisanoutumisten taustalla vaikuttaneita tekijöitä. Koska tutkimus ei anna lainkaan tietoa siitä, miksi työntekijöitä on menetetty, ei tämän tutkimuksen perusteella voida varmuudella sanoa onko irtisanoutuneiden työntekijöiden sitoutuneisuus ollut esimerkiksi alhaista ja seurausta kenties huonosti toteutetusta organisaatiomuutoksesta vai liekö irtisanoutumisten taustalla vaikuttaneet muut tekijät.

Konserni X on arvioinut tämän tutkimuksen hyödylliseksi ja ilmaissut mielenkiintoa vastaavanlaisen toteuttamiseen muutaman vuoden päästä.

Kehitysehdotukseni olisikin myös tutkia samaista asiaa hieman myöhemmin uudestaan, jotta saataisiin tietoa onko kyseisen kohderyhmän henkilöstön työtyytyväisyydessä ja sitoutuneisuudessa tapahtunut muutoksia. Tämä tutkimus tarjoaa konserni X:lle loistavan pohjan ja hyvät taustatiedot vertailun tueksi.

Konserni X:n tulisi painottaa toimipisteestä A uudelleensijoitetun henkilöstön työmotivaatiopohjaisten asioiden kehittämistä, lisäämällä työn itsenäisyyttä ja parantamalla työstä saatavaa tunnustusta esimerkiksi palautekäytäntöjen avulla. Myös työn palkkausta suhteessa työtehtävän vaativuuteen tulisi tarkastaa konserni X:n toimipisteissä.

Konserni X:n olisi suositeltavaa selvittää olisiko esimerkiksi koulutuksilla tai muilla toimenpiteillä mahdollista parantaa sellaisten työntekijöiden osaamista suhteessa työhön jotka kokivat nykyisen työnsä vastaavan osaamistaan huonosti tai melko huonosti. Konsernin olisi myös suositeltavaa kehittää erityistoimenpiteitä organisaation ja henkilöstön välisen suhteen parantamiseksi sellaisten työntekijöiden osalta, kenellä on jo useampia organisaatiomuutoskokemuksia konsernissa työskentelyn ajalta. Konserni X voisi myös hankkia lisätietoa henkilöstönsä sitoutuneisuudesta ja sen ilmenemisestä asiakkaille eri toimipisteissään esimerkiksi asiakkailleen tehtävällä toiminnan laadun tutkimuksella.

## Lähteet

- Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational commitment. *Human System Management*, Vol. 17, Issue 2.
- Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol 17, Issue 3 p. 336-354.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. 2nd edition. John Wiley & Sons. New York. 157 p.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2006. *Esimiehen käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hypänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hypänen, R. 2013. *Tiukka Tilanne - käytännön neuvoja työvoiman sopeuttamiseen ja uudistustyöhön*. Helsinki: Bonnier Business Forum
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kira, M. 2003 *Byrokratian jälkeen - kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä, työpoliittinen tutkimus nro 254*, Helsinki: Työministeriö.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. *Ei ainoastaan rahasta: osaamisen konkaispalkitseminen*. Vammala: Tammi.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mathieu, J. Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment.
- Mowday, R. Winter 1998. Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 8, Issue 4. *Business Source Elite*.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14, 224-247.
- Rauramo, P. 2008. *Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rucci A., Kirm, S. & Quinn, R. 1998. The employee-customer profit chain at Sears. *Harward Business Review* (January-February), 81.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum.
- Valli, R. 2001b. "Mitä numerot kertovat?". Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet:

Suomen Ammattiliittojen keskusjärjestö SAK 2014. Irtisanomisia, lomautuksia ja yt-neuvotteluja 2014. Lehdistikatsaus 19.11.2014. Viitattu 30.11.2014.

<http://www.sak.fi/aineistot/tilastot/yt-ja-irtisanomistilastot/irtisanomisia-lomautuksia-ja-yt-neuvotteluja-2014-2014-08-05>

Esimies.info 2014. Valmennusverkko, esimiehen tehtävät, motivointi ja palkitseminen. Viitattu 7.9.2014.

<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Finlex. 2001. Työsopimuslaki, Työsopimuksen irtisanomisperusteet 7:3. Viitattu 28.9.2014.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L7P3>

Front Kilta. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen Viitattu 17.5.2014.

<http://kilta.sovelto.fi/front/yleinen/sitoutuminen-tyohon-ja-miten-tyonantaja-voi-vaikuttaa-henkiloston-sitoutumiseen/>

Jyväskylän yliopisto 2014. Menetelmäpolkuja humanisteille - Menetelmäpolku - Tutkimusstrategiat - Survey. Viitattu 9.11.2014

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>

Kauppalehti 2014. Ihmisten tyytyväisyys töihinsä on kasvanut. Viitattu 30.11.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/etusivu/ihmisten+tyytyvaisuus+toihinsa+on+kasvanut/201411709719?ext=rss>

Kauppalehti 2014. Työ muuttuu, linnakkeet pysyvät. Viitattu 30.11.2014.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/plehti/juttu.jsp?direct=true&oid=2014/11/27/5606159>

Konserni X 2014. Yrityksestä, vastuullisuus, henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio. Viitattu 7.9.2014.

[http://www. \[redacted\] /yrityksesta/vastuullisuus/henkiloston-hyvinvointi-ja-motivaatio/](http://www. [redacted] /yrityksesta/vastuullisuus/henkiloston-hyvinvointi-ja-motivaatio/)

Konserni X 2014. Meille töihin. Viitattu 14.1.2014.

[http://www. \[redacted\] /meille-toihin/](http://www. [redacted] /meille-toihin/)

Konserni X 2014. Pääkaupunkiseudun oma [redacted] Viitattu 22.4.2014.

[http://www. \[redacted\] /yrityksesta/](http://www. [redacted] /yrityksesta/)

Konserni X. Vuosiesite 2013. Viitattu 23.4.2014.

[http://www. \[redacted\] /wp-content/uploads/ \[redacted\] Vuosiesite\\_20131.pdf](http://www. [redacted] /wp-content/uploads/ [redacted] Vuosiesite_20131.pdf)

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. -Kilpaillevia vai täydentäviä? Sosiologian väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta: Jyväskylän yliopisto.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto ry. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Viitattu 25.3.2014.

[http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi\\_tyopaikalla/tyohyvinvointi\\_ja\\_tuloksellisuus/](http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/tyohyvinvointi_tyopaikalla/tyohyvinvointi_ja_tuloksellisuus/)



Julkisten ja hyvinvointialojen liitto ry. Yhteistoiminta työpaikalla. Viitattu 25.3.2014.  
[http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/yhteistoiminta\\_tyopaikalla/](http://www.jhl.fi/portal/fi/tyoelama/yhteistoiminta_tyopaikalla/)

Nuorisoasiainkeskus. Konserni X työnantajana. Viitattu 14.1.2014.  
<http://duunisauma.munstadi.fi/ansio> XXXXXXXXXX [tyonantajana/](#)

Ketju Y. 2014. Toimibiiste A. tavaratalo kaupungin sydämessä. Viitattu 6.1.2014.  
<http://www.> XXXXXXXXXX

Suomen Ekonomiliitto Finlands Ekonomförbund - SEFE RY, 2014. YT-neuvottelut. Viitattu 25.3.2014.  
<http://www.sefe.fi/yt-neuvottelut>

Talent Management, 2014. Osaamisen johtaminen, etumatkaa kilpailijoihin. Viitattu 23.9.2014  
<http://www.mercuriurval.com/fi/Countries/Suomi/Palvelut-yrityksille/Talent-Management/>

Talouselämä 2014. YT-neuvottelut voivat olla mahdollisuus - "jotkut ovat työpaikan menetyksestä jopa mielissään". Viitattu 31.3.2014.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ytneuvottelut+voivat+olla+mahdollisuus++jotkut+ovat+tyopaikan+menetyksesta+jopa+mielissaan/a2226465>

Toimihenkilöliitto Erto 2014. Työntekijän kuuleminen ja uudelleensijoittaminen irtisanomistilanteessa. Viitattu 6.1.2014.  
<http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanomisperusteet/tyontekijaen-kuuleminen-ja-uudelleensijoittaminen-irtisanomistilanteessa>

Toimihenkilöliitto Erto, 2014. Uudelleensijoittaminen ja kouluttaminen irtisanomistilanteessa. Viitattu 6.1.2014.  
<http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/irtisanomisperusteet/uudelleensijoittaminen-ja-kouluttaminen-irtisanomistilanteessa>

Työelämään.fi. Yhteistoiminta eli YT-neuvottelut. Viitattu 6.1.2014.  
<http://www.tyoelamaan.fi/fi-FI/apua-ja-turvaa-tyoelamassa/yt-neuvottelu>

Työ- ja elinkeinoministeriö. YT-lain ydinkohdat. 2013. Viitattu 6.1.2014  
[http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain\\_ydinkohdat](http://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/yhteistoimintamenettely/yt-lain_ydinkohdat)

Työpoliittinen aikakauskirja 3/2013. Viitattu 21.4.2014.  
<http://www.tem.fi/files/27870/KoskelaVirtanen.pdf>

## Kuvat

Kuva 1: Motivaatiotekijöiden osuus ihmisen koko työsuorituksesta (Hyppänen 2007, 130) 15

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Henkilöstön sitoutuneisuus (Herzberg 1959, 113-115; Ruohotie ym. 1999, 17; Hyppänen 2007, 128, 246; Jokivuori 2002, 59-60).....	9
Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129) .....	18
Kuvio 3: Vastaajien ikäjakauma .....	31
Kuvio 4: Muutoksen vaikutus vastaajien palkkatasoon .....	32
Kuvio 5: Vastaajien sitoutuneisuus työhön .....	33
Kuvio 6: Vastaajien sitoutuneisuus konserni X:ään työnantajana .....	34
Kuvio 7: Vastaajien sitoutuneisuuden luonne .....	34
Kuvio 8: Vastaajien työtyytyväisyys muutoksen jälkeen .....	35
Kuvio 9: Vastaajien sitoutuneisuus työtehtäviin muutoksen jälkeen .....	35
Kuvio 10: Vastaajien sitoutuneisuus organisaatioon muutoksen jälkeen.....	36
Kuvio 11: Vastaajien käsitys työn itsenäisyydestä .....	37
Kuvio 12: Vastaajien kokemus työpaikan ihmissuhteista .....	37
Kuvio 13: Työsuhteen jatkuvuus .....	38
Kuvio 14: Työn palkkaus suhteessa työtehtävien vaativuuteen.....	38
Kuvio 15: Työyhteisön toimintatapojen selkeys .....	38
Kuvio 16: Vastaajien luottamus konserni X:ään työnantajana .....	39
Kuvio 17: Vastaajien näkemys etenemismahdollisuuksista konserni X:ssä.....	39

## Taulukot

Taulukko 1: Sitoutumiseen ja motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie ym. 1999, 17) .....	16
Taulukko 2: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959, 113-114) .....	19
Taulukko 3: Herzbergin kaksifaktoriteorian ja Maslowin tarvehierarkian välinen yhteys (Hyppänen 2007, 129; Herzberg 1959, 113-114) .....	20
Taulukko 4: Sitoutumisen kolmikomponenttimalli (Jokivuori 2002, 20; Meyer ym. 1990) ..	25
Taulukko 5: Johtopäätöksiä ja pohdintaa keskeisimmistä tutkimustuloksista .....	42

## Liitteet

Liite 1: Saatekirje.....	54
Liite 2: Kyselylomake .....	55
Liite 3: Tutkimustulokset.....	60

Liite 1: Saatekirje

Hei,

Teen Laurea Ammattikorkeakoulun tradenomiopintojeni lopputyötä liittyen konserni X:n toimipiste A:sta uudelleensijoitetun henkilöstön tämänhetkiseen työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen konserni X:n palveluksessa.

Kysely rakentuu monivalintakysymyksistä ja vastaaminen kestää vain muutaman minuutin. Vastaaminen on täysin luottamuksellista.

Kyselyyn pääset vastaamaan tästä:



[Henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus muutoksen jälkeen](https://docs.google.com)  
docs.google.com

Mikäli et ole enää konserni X:n palveluksessa vastaathan vain ensimmäiseen kysymykseen jättäen muut kohdat tyhjäksi ja lähettäen lomakkeen.

Vastausaikaa on 27.10.2014 saakka.

Kiitokset jo etukäteen kaikille kyselyyn vastanneille!

Terveisin,

Johanna Mattila

Liite 2: Kyselylomake



## Henkilöstön työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus muutoksen jälkeen

### I. TAUSTATIEDOT

#### Nykyinen tilanne

- Työskentelen konserni X:n palveluksessa
- En työskentele enää konserni X:n palveluksessa (mikäli valitsit tämän jätä muut kohdat tyhjäksi ja lähetä lomake)

#### Ikä

- alle 25 v.
- 26-30 v.
- 31-40 v.
- 41-50 v.
- 51-60 v.
- yli 60 v.

#### Sukupuoli

- Nainen
- Mies

#### Koulutustaso

- peruskoulu
- toisen asteen koulutus (lukio/ammattioppilaitos)
- korkeakoulu

#### Palvelusvuodet konserni X:ssä?

- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**Oliko uudelleensijoittuminen ensimmäinen kerta kun sinut uudelleensijoitettiin konserni X:n työurasi aikana?**

- kyllä
- ei

**Miten uudelleensijoittuminen vaikutti palkkatasoosi?**

- laskevasti
- ei vaikuttanut lainkaan
- nousevasti
- en halua vastata

## II. TÄMÄNHETKINEN SITOUTUMINEN TYÖHÖN JA TYÖNANTAJAAN

**Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työtehtävääsi?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan sitoutunut           Täysin sitoutunut

**Kuinka sitoutunut olet konserni X:ään työnantajana?**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En lainkaan sitoutunut           Täysin sitoutunut

**Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tämänhetkistä sitoutumistasi konserni X:n palvelukseen?**

- A) Työskentelen kyseisessä organisaatiossa koska minun täytyy tai minulla ei ole parempia vaihtoehtoja
- B) Työskentelen kyseisessä organisaatiossa koska koen sen velvollisuudekseni
- C) Työskentelen kyseisessä organisaatiossa, koska haluan työskennellä juuri tässä organisaatiossa

## III. MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖTYTYVÄISYYTEEN JA SITOUTUMISEEN

**Työtyytyväisyyteni muutoksen jälkeen on mielestäni**

Kuvaile työtyytyväisyyttäsi uudelleensijoittumisen jälkeen

- vähentynyt merkittävästi
- vähentynyt jonkin verran
- pysynyt ennallaan
- lisääntynyt jonkin verran
- lisääntynyt merkittävästi



**Sitoutuneisuuteni työtehtäviini on mielestäni**

kuvaile sitoutuneisuuttasi työtehtäviisi uudelleensijoittumisen jälkeen

- vähentynyt merkittävästi
- vähentynyt jonkin verran
- pysynyt ennallaan
- lisääntynyt jonkin verran
- lisääntynyt merkittävästi

**Sitoutuneisuuteni konserni Xään työnantajana on mielestäni**

kuvaile sitoutuneisuuttasi työnantajaan uudelleensijoittumisen jälkeen

- vähentynyt merkittävästi
- vähentynyt jonkin verran
- pysynyt ennallaan
- lisääntynyt jonkin verran
- lisääntynyt merkittävästi

**IV. TYÖN SISÄLTÖ****Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?**

	huonosti	melko huonosti	ei hyvin/ei huonosti	melko hyvin	hyvin
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on vastuullista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on itsenäistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan onnistumisen tunteita työtehtävissäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan kiitosta työstäni kun suoriudun hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on rutiininomaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on riittävän haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni vastaavat aikaisempia työtehtäviäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni vastaa osaamistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## V. TYÖPAIKKA JA TYÖYMPÄRISTÖ

Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?

	huonosti	melko huonosti	ei hyvin/ei huonosti	melko hyvin	hyvin
Työpaikan ilmapiiri on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan ihmissuhteet ovat toimivat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn palkkaus on tehtävän vaativuuden mukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön toimintatavat ovat selkeät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ovat siistit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteeni jatkuvuus on turvattu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan esimies-alaisuuhteet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VI. TYÖNANTAJAKUVA

	huonosti	melko huonosti	ei hyvin/ei huonosti	melko hyvin	hyvin
Luotan konserni X:ään työnantajana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserni X:ssä on hyvät työsuhde-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että konserni X menestyy tulevaisuudessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konserni X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin konserni X:ää työnantajana ystävälleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VII. VAPAA SANA


**Mitä muuta haluaisit sanoa uudelleensijoittumiseen liittyen?**

Tämä kohta on valinnainen

**Kiitos vastauksestasi!**

**Lähetä**

*Älä koskaan lähetä salasanaa Google Fomsin kautta.*

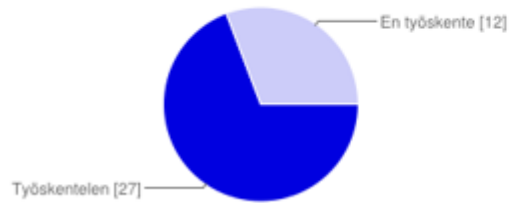
Palvelun tarjoaa  
 Google Forms

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.  
[Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Lisäehdot](#)

Liite 3: Tutkimustulokset

## I. TAUSTATIEDOT

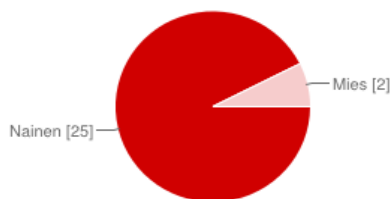
### Nykyinen työtilanne



Työskentelen konserni X:n palveluksessa	27	69 %
En työskentele enää konserni X:n palveluksessa	12	31 %

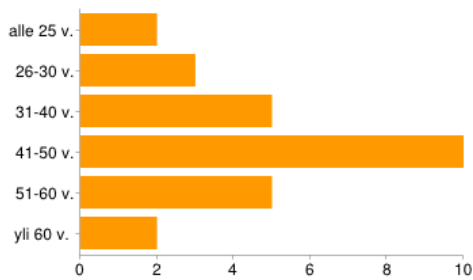
(mikäli valitset tämän jätä muut kohdat tyhjäksi ja lähetä lomake)

### Sukupuoli



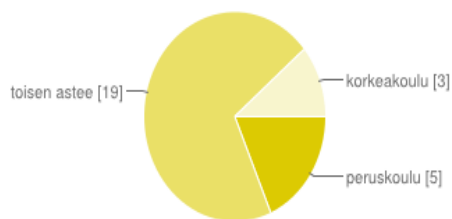
Nainen	25	64 %
Mies	2	5 %

### Ikä



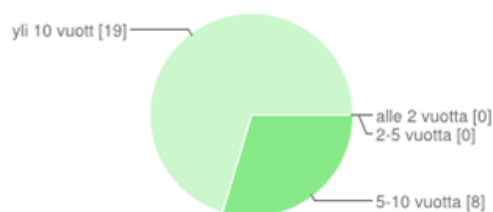
alle 25 v.	2	5 %
26-30 v.	3	8 %
31-40 v.	5	13 %
41-50 v.	10	26 %
51-60 v.	5	13 %
yli 60 v.	2	5 %

### Koulutustaso



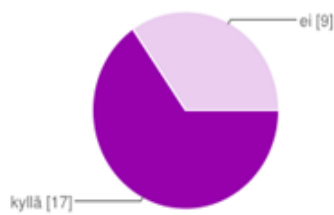
peruskoulu	5	13 %
toisen asteen koulutus (lukio/ammattioppilaitos)	19	49 %
korkeakoulu	3	8 %

### Palvelusvuodet konserni X:ssä?



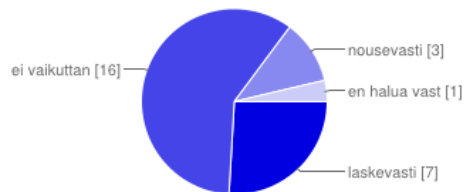
alle 2 vuotta	0	0 %
2-5 vuotta	0	0 %
5-10 vuotta	8	21 %
yli 10 vuotta	19	49 %

Oliko uudelleensijoittuminen ensimmäinen kerta kun sinut uudelleensijoitettiin konserni X:n työurasi aikana?



kyllä	17	44 %
ei	9	23 %

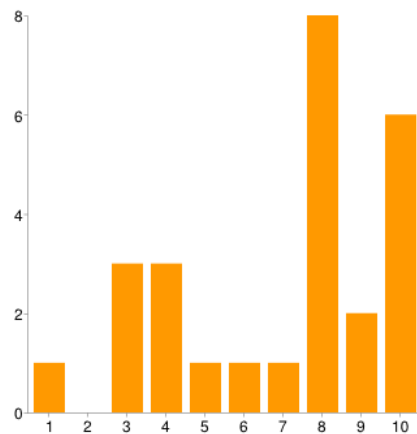
Miten uudelleensijoittuminen vaikutti palkkatasoosi?



laskevasti	7	18 %
ei vaikuttanut lainkaan	16	41 %
nousevasti	3	8 %
en halua vastata	1	3 %

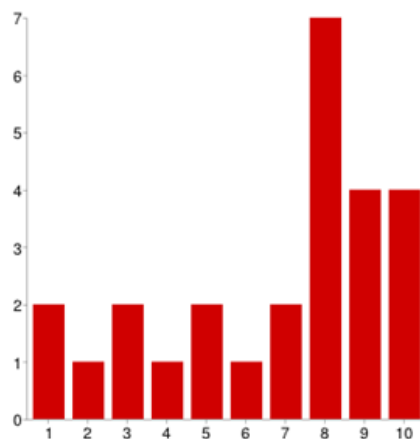
## II. TÄMÄNHETKINEN SITOUTUMINEN TYÖHÖN JA TYÖNANTAJAAN

Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työtehtävääsi?



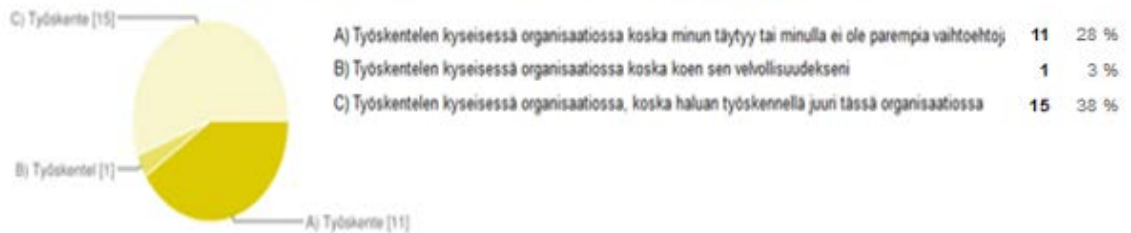
1	1	3 %
2	0	0 %
3	3	8 %
4	3	8 %
5	1	3 %
6	1	3 %
7	1	3 %
8	8	21 %
9	2	5 %
10	6	15 %

Kuinka sitoutunut olet konserni X:ään työnantajana?



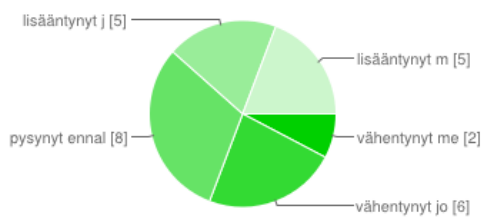
1	2	5 %
2	1	3 %
3	2	5 %
4	1	3 %
5	2	5 %
6	1	3 %
7	2	5 %
8	7	18 %
9	4	10 %
10	4	10 %

**Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten tämänhetkistä sitoutumistasi konserni X:n palvelukseen**



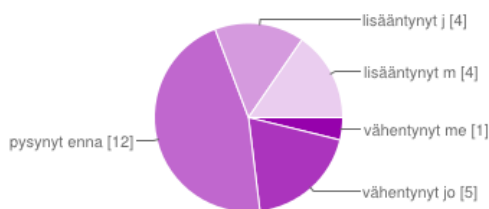
### III. MUUTOKSEN VAIKUTUS TYÖTYTYTYVÄISYYTEEN JA SITOUTUMISEEN

**Työttyytyväisyyteni muutoksen jälkeen on mielestäni**



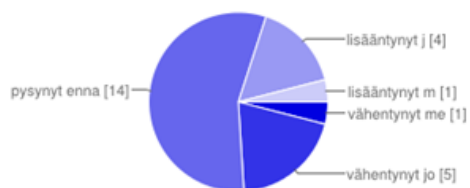
vähentynyt merkittävästi	2	5 %
vähentynyt jonkin verran	6	15 %
pysynyt ennallaan	8	21 %
lisääntynyt jonkin verran	5	13 %
lisääntynyt merkittävästi	5	13 %

**Sitoutumiseni työtehtäviini on mielestäni**



vähentynyt merkittävästi	1	3 %
vähentynyt jonkin verran	5	13 %
pysynyt ennallaan	12	31 %
lisääntynyt jonkin verran	4	10 %
lisääntynyt merkittävästi	4	10 %

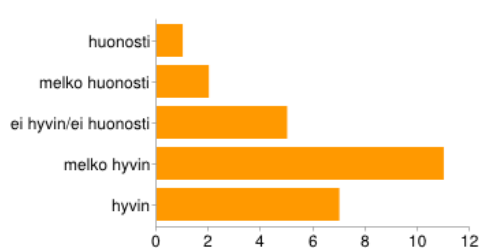
**Sitoutumiseni konserni X:ään työnantajana on mielestäni**



vähentynyt merkittävästi	1	3 %
vähentynyt jonkin verran	5	13 %
pysynyt ennallaan	14	36 %
lisääntynyt jonkin verran	4	10 %
lisääntynyt merkittävästi	1	3 %

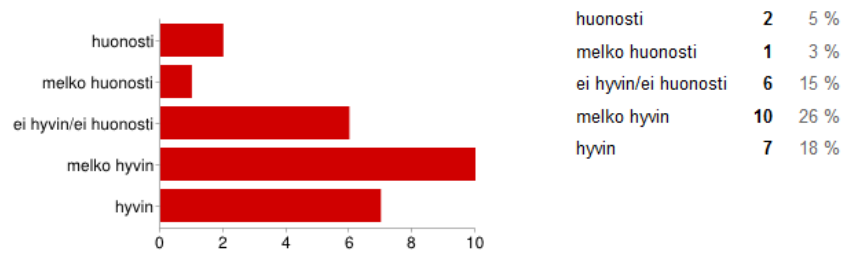
### IV. TYÖN SISÄLTÖ

**Työni on mielenkiintoista [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**

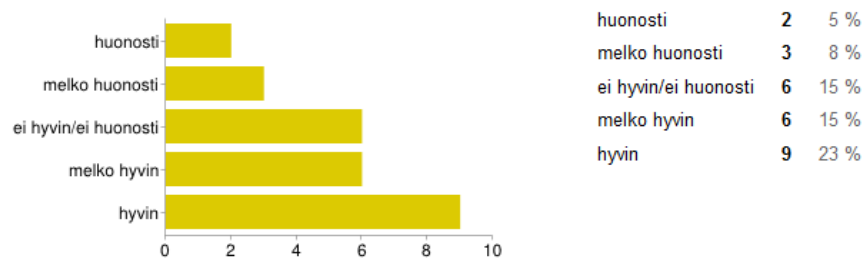


huonosti	1	3 %
melko huonosti	2	5 %
ei hyvin/ei huonosti	5	13 %
melko hyvin	11	28 %
hyvin	7	18 %

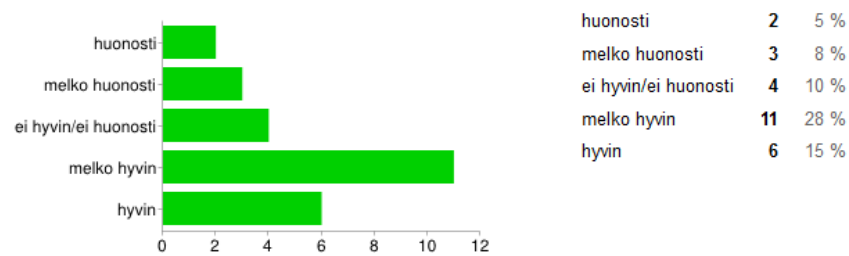
**Työni on vastuullista [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



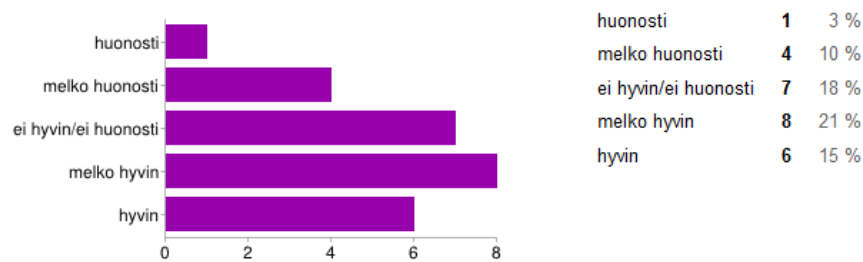
**Työni on itsenäistä [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



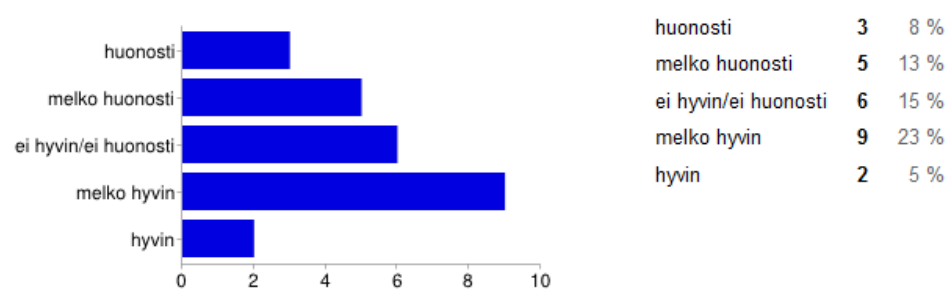
**Saan onnistumisen tunteita työtehtävissäni [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



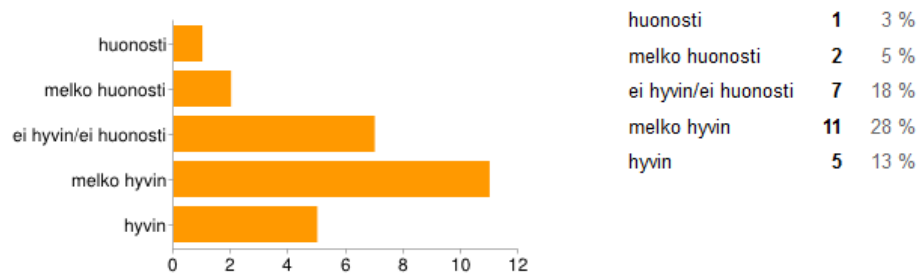
**Saan kiitosta työstäni kun suoriudun hyvin [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



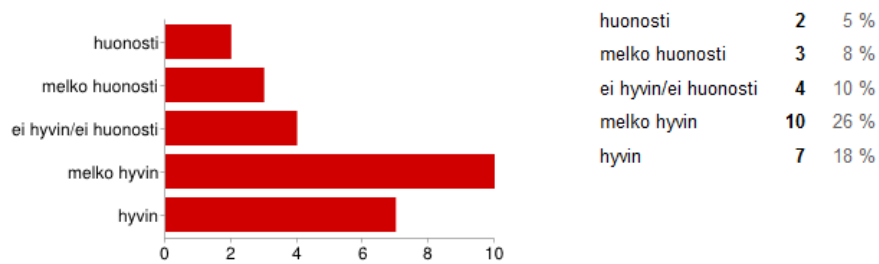
**Työni on rutiininomaista [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



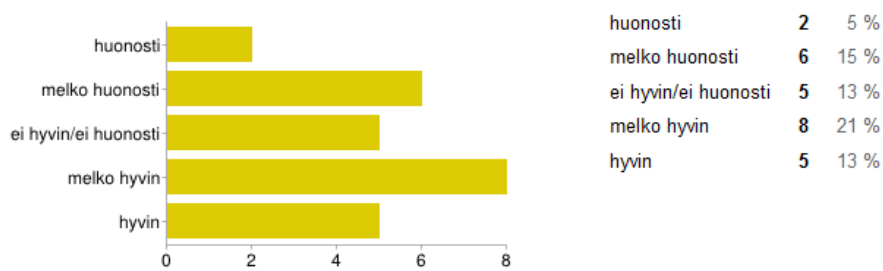
**Työni on riittävän haastavaa [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**



**Työtehtäväni vastaavat aikaisempia työtehtäviäni [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**

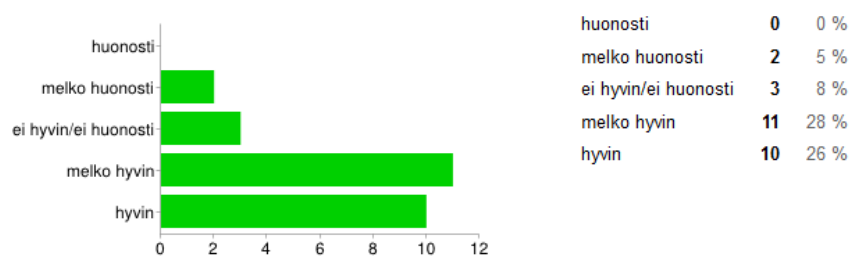


**Työni vastaa osaamistani [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työtäsi?]**

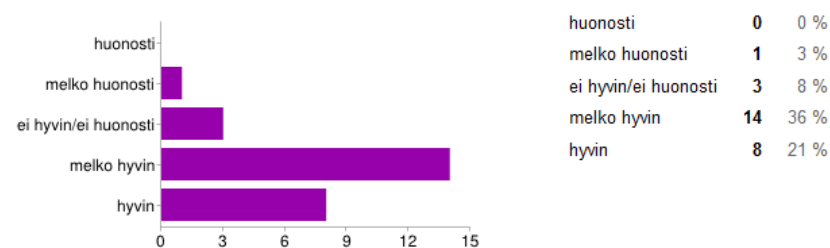


## v. TYÖPAIKKA JA TYÖYMPÄRISTÖ

**Työpaikan ilmapiiri on hyvä [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**

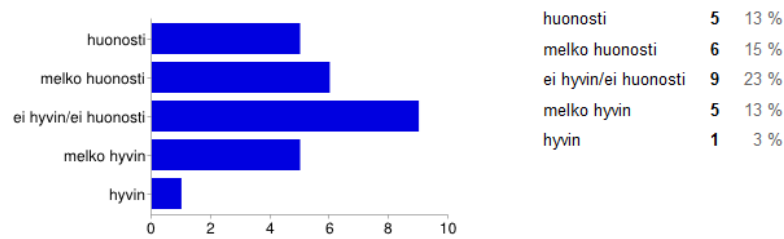


**Työpaikan ihmissuhteet ovat toimivat [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**

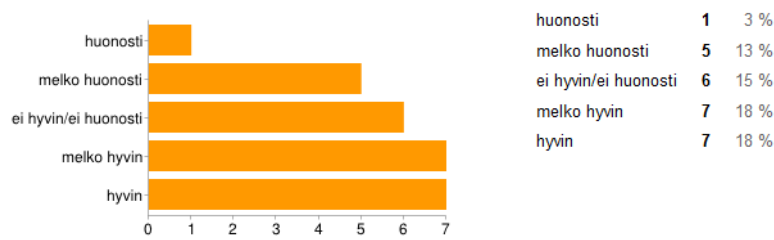




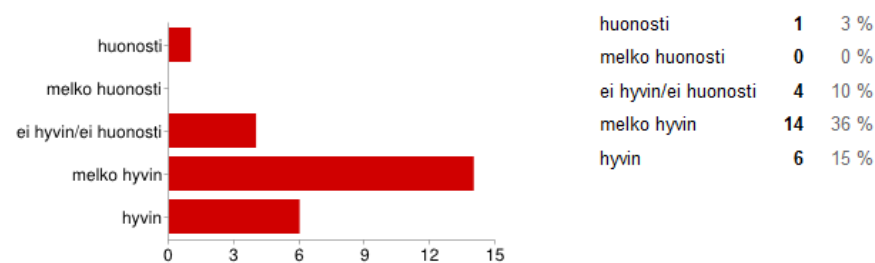
**Työn palkkaus on tehtävän vaativuuden mukainen [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



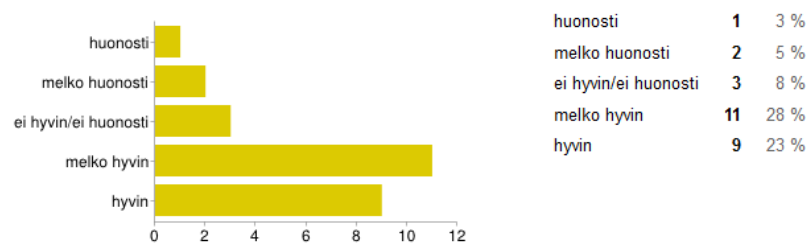
**Työyhteisön toimintatavat ovat selkeät [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



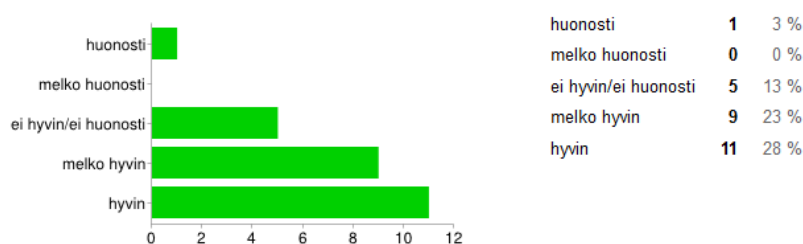
**Työtilat ovat siistit [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



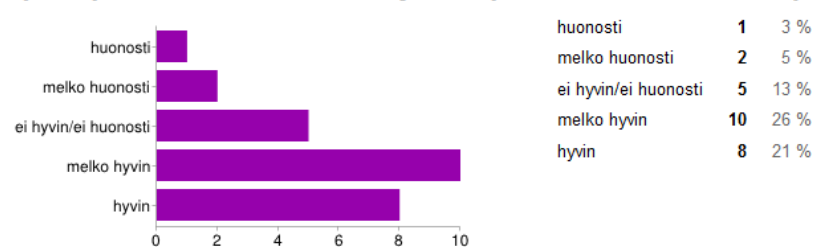
**Työsuhteeni jatkuvuus on turvattu [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



**Työpaikan esimies-alaisuus on hyvä [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**

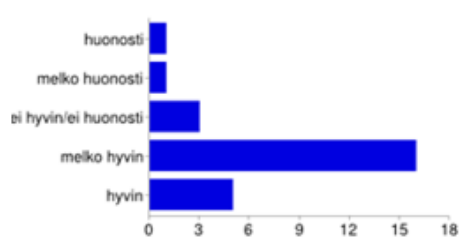


**Työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti [Kuinka hyvin seuraava väittämä kuvaa nykyistä työpaikkaasi?]**



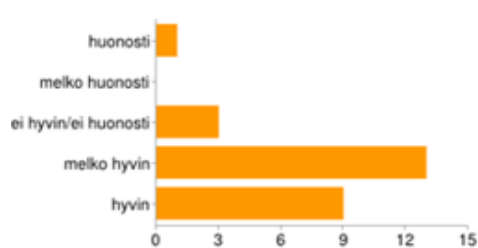
## VI. TYÖNANTAJAKUVA

### Luotan konserni X:ään työnantajana



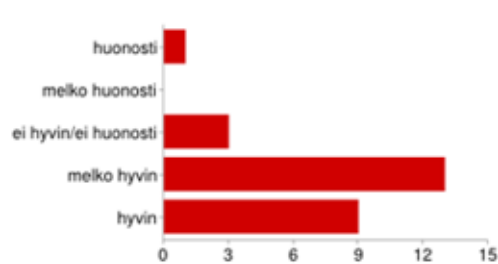
huonosti	1	3 %
melko huonosti	1	3 %
ei hyvin/ei huonosti	3	8 %
melko hyvin	16	41 %
hyvin	5	13 %

### Konserni X:ssä on hyvät työsuhde-edut



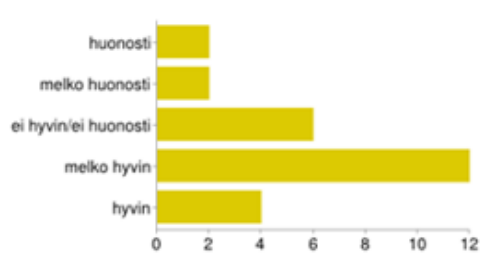
huonosti	1	3 %
melko huonosti	0	0 %
ei hyvin/ei huonosti	3	8 %
melko hyvin	13	33 %
hyvin	9	23 %

### Uskon että konserni X menestyy tulevaisuudessa



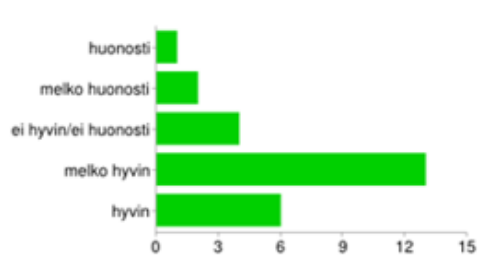
huonosti	1	3 %
melko huonosti	0	0 %
ei hyvin/ei huonosti	3	8 %
melko hyvin	13	33 %
hyvin	9	23 %

### Konserni X:ssä on hyvät etenemismahdollisuudet



huonosti	2	5 %
melko huonosti	2	5 %
ei hyvin/ei huonosti	6	15 %
melko hyvin	12	31 %
hyvin	4	10 %

### Suosittelisin konserni X:ää työnantajana ystävälleni



huonosti	1	3 %
melko huonosti	2	5 %
ei hyvin/ei huonosti	4	10 %
melko hyvin	13	33 %
hyvin	6	15 %

## VII. VAPAA SANA

### Mitä muuta haluaisit sanoa uudelleensijoittumiseen liittyen?

sain tietää työtehtäväni vasta siirryttyäni uuteen paikkaan,

Oppia uusi asioita, ja sopeutua työhön :)

minä tyytyväinen

Olen tyytyväinen nykyiseen työpaikkaani:)

Uudelleen sijoittuminen oli minulle onnenpotku. Toisenlaiset työtehtävät ovat antaneet uutta intoa työhön.

Olen ollut hoitovapaalla ja Nyt olen äitiyslomalla, sen takia en pystynyt vastata kaikki kysymykseen.