



Työntekijöiden sitoutuminen ja päätöksenteon ilmiöt

Sanna Kleemola

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työntekijöiden sitoutuminen ja päätöksenteon ilmiöt

Sanna Kleemola

Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa,
kehittämisessä ja asiakastyössä

Opinnäytetyö

Joulukuu 2020

Sanna Kleemola

Työntekijöiden sitoutuminen ja päätöksenteon ilmiöt

Vuosi

2020

Sivumäärä 70

Tämä opinnäytetyö tutkii työntekijöiden sitoutumista ja sitä, mitä päätöksenteon ilmiöitä sen taustalla vaikuttamassa voidaan tunnistaa. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli suoraan toimeksiantajayritykseltä. Lähtötilanteena oli yrityksen työntekijöiden suuri vaihtuvuus rekrytoinnin kannalta haasteellisella alalla ja pohdinta siitä, mikseivät työntekijät ole sitoutuneita yritykseen ja toisaalta, miten tähän saataisiin muutosta. Opinnäytetyössä pohditaan sitä, miten päätöksenteon ilmiöllä voitaisiin kartoittaa ja etsiä keinoja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimusongelmasta johdetuksi tutkimuskysymykseksi määrittyi se, miten päätöksenteon ilmiöitä voitaisiin hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa ja tähän kysymykseen opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan. Lisäksi opinnäytetyöllä ja siinä julkaistuilla tuloksilla pyrittiin saamaan hyötyä kohdeyrityksen henkilöstöstrategian rakentamiseen ja kehitykseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen työntekijöitä. Tutkimushaastattelut suoritettiin teemahaastatteluina loka-marraskuussa 2018. Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän. Lähtökohtana tutkimusaineiston analyysille oli sisällönanalyysi, jonka avulla tutkimusaineistosta on pyritty luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tavoitteena oli havainnollistaa ja käsitteellistää todellisuutta ja yhdistää sitä teoriaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työntekijän sitoutumisen ja päätöksenteon ilmiöistä sosiaalisten ulottuvuuksien sekä esiin nousseiden heuristiikkojen ympärille. Tuloksena voidaan todeta kohdeyrityksen sitoutuneen henkilöstön sitoutumisen olevan ennen muuta jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista, jonka taustalla voidaan nähdä myös päätöksenteon ilmiöiden, kuten status quon ja tappion välttelyn vaikutusta. Kehittämiskohteiksi kohteessa nousivat työyhteisön yhteisöllisyyden vahvistaminen, viestintä ja vuorovaikutus sekä esimiestyö, tuki ja arvostus. Hyödyntämällä ymmärrystä sosiaalisen vuorovaikutukseen vaikuttavista tekijöistä, kuten taipumuksesta sisä- ja ulkoryhmään jaotteluun, laumakäyttäytymiseen ja sosiaalisten normien ja hierarkioiden merkitykseen, on mahdollista päästä vaikuttamaan moniin kehityskohtiin. Muita huomioon otettavia päätöksenteon ilmiöitä, joita tunnistettiin ja joita voisi kehitystyössä hyödyntää, ovat muun muassa yli-itsevarmuus, edustavuusheuristiikka, saatavuusharha, vahvistusharha ja omistusvaikutus. Ymmärtämällä näiden ilmiöiden vaikutuksen, yritys voi kehittää ja toisaalta vahvistaa haluttua toimintaa ja näin rakentaa henkilöstöstrategiaansa haluttuun suuntaan.

Asiasanat: päätöksenteon ilmiöt, sitoutuminen, laadullinen tutkimus

Sanna Kleemola

Employee Engagement and Behavioral Insights

Year

2020

Pages

70

This thesis studies the employee engagement and the behavioral insights that can be seen and recognized to influence this context. The thesis was assigned to by a company, which is operating in a challenging field of recruitment. In light of this context, the company wanted to resolve the problem of having a high turnover of employees and reflect on why the employees are not committed to the company, and, on the other hand, how this can be changed. This thesis discusses how behavioral insights can survey and find ways to influence the employee engagement. The research question was led from a problem of how behavioral insights could be utilized in the employee engagement. This thesis aims to answer this question. In addition to this, the results published in the thesis and the research itself were aimed to benefit the construction and development of the target company's human resource strategy in the future.

The research method in this thesis was qualitative research. The research material was collected by interviewing the company employees. The research interviews were conducted as thematic interviews during the period of October - November 2018. A total of seven thematic interviews were conducted. The starting point for the analysis of the research material was the content analysis, which has been used to create a theoretical entity from the research material. The purpose was to illustrate and conceptualize reality and connect it to the theory.

The theoretical background of the thesis is based on employee engagement and from behavioral insights theories of the social dimension, common heuristics and biases. As primary results, employee engagement was mostly seen as a continuance commitment. In addition, there can be found an influence from behavioral insights such as status quo and loss aversion. Areas of development were identified as strengthening the togetherness of the work community, communication and interaction, as well as managerial work, support and appreciation. By exploring an understanding of the factors that influence social interaction overall, such as the tendency to divide people into the ingroup and outgroup, peer behaviour, and the importance of social norms and hierarchies, it is possible to influence the development in many areas. Other behavioral insights that were identified and should be noticed in the development process were overconfidence, representativeness heuristic, availability heuristic, confirmation bias and endowment effect. By understanding the impact of these phenomena, the company can strengthen the employee engagement and thereby build and develop its human resources strategy into the desired direction.

Keywords: behavioral insights, employee engagement, qualitative research

Sisälllys

1	Johdanto.....	7
1.1	Toimeksianto	8
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	8
2	Yrityksen toimintaympäristö.....	9
2.1	Sivex Oy	10
2.2	Toimintaympäristö	12
3	Sitoutuminen.....	12
3.1	Sitoutumisen määrittely.....	13
3.2	Sitoutumisen sisältö	15
3.2.1	Sitoutumisen muodot	15
3.2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	17
3.3	Sitoutuminen organisaatioon	18
3.4	Sitoutumisen tarkastelu kohdeyrityksessä	22
4	Päätöksenteon ilmiöt	23
4.1	Sosiaaliset ilmiöt	24
4.1.1	Laumakäyttäytyminen	24
4.1.2	Sosiaaliset normit.....	25
4.1.3	Sosiaalinen hierarkia	26
4.2	Heuristiikat ja ajatusvinoumat	27
4.2.1	Saatavuusheuristiikka	28
4.2.2	Vahvistusharha	29
4.2.3	Yli-itsevarmuus	29
4.2.4	Edustavuusheuristiikka.....	30
4.3	Prospektiteoria	31
4.3.1	Tappion välttely ja status quo.....	32
4.3.2	Omistusvaikutus	32
5	Tutkimuksen toteutus	33
5.1	Tutkimustehtävä	33
5.2	Tutkimusote.....	34
5.3	Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä	34
5.4	Aineiston käsittely ja analysointi	37
5.5	Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys	40
6	Tutkimustulokset	42
6.1	Työyhteisö.....	43
6.1.1	Sosiaaliset kontaktit.....	43
6.1.2	Yksinäisyys.....	43

6.1.3	Koulutukset ja kokoukset	43
6.1.4	Ilmapiiri	44
6.1.5	Välimatka kentän ja toimiston välillä	44
6.2	Vuorovaikutus ja viestintä	44
6.3	Kokemus omasta sitoutumisesta	45
6.4	Työtehtävät	46
6.4.1	Suhtautuminen työhön	46
6.4.2	Työnantajan arvostus ja ylpeys työnantajasta	47
6.5	Tuki ja arvostus, esimiestyö	47
6.6	Bonus ja Pehdytys	48
7	Johtopäätökset	49
8	Pohdintaa ja kehitysehdotuksia	56
	Lähteet	60
	Kuviot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Työelämän muutoksesta ja murroksesta puhutaan paljon. Ihmiset pohtivat työnsä mielekkyyttä ja oma työ halutaan kokea merkityksellisenä. Esko Kilven (2019) toteama siitä, kuinka merkityksellinen työ on ihmisoikeus, kiteyttää hyvin tämän ajatuksen. Länsimaisessa yhteiskunnassa ihmiset määrittelevät itsensä ja oman arvonsa hyvin pitkälti työnsä kautta ja samaan aikaan toimimaton työelämä on maailmanlaajuinen ongelma. Yhdysvalloissa esimerkiksi seitsemän työntekijää kymmenestä sanoo olevansa tyytymättömiä työhönsä. (Merchant 2016, 16.) Alasoinin mukaan (2012, 108) työn tarkoitus, mielekkyys ja merkityksellisyys askarruttavat ihmisiä myös toisesta syystä. Ansiotyöhön sitoutumisesta on tulossa entistä ehdollisempaa ja työkeskeisyys yhteiskunnallisena arvona on hänen mielestään menettämässä otettaan. Muutos näkyy selvemmin Y-sukupolven keskuudessa. Vaikka esimerkiksi Teemu Turusen tutkimuksen mukaan Suomessa työntekijät sitoutuvat työhönsä vahvasti, eurooppalaisen mittakaava mukaan meillä sitoutuminen ei ole yhtä vahvaa kuin muualla keskimäärin (Saari & Koivunen 2017, 64, 71).

Työntekijöiden sitoutuminen työhönsä on organisaation menestymiselle ensiarvoisen tärkeää, ja tämän allekirjoittavat myös suurin osa johtotehtävissä ja esimiesasemassa olevista henkilöistä (Paradise 2008, 55). Alan ammattilaisten ja tutkijoiden keskuudessa elää myös yhteinen ymmärrys siitä, kuinka työhön sitoutumisella on selkeä vaikutus organisaation liiketaloudelliseen tuotokseen (Kulikowski & Sedlak 2017, 343). Kuitenkin tämä asia jää usein varjoon, kun keskustelu konkreettisista resurssien kohdentamisesta ja toimenpiteistä aloitetaan.

Taloudellisten kannustimien rooli työhön sitoutumisen rakentajana on kuitenkin rajallinen ja niiden vaikutusta yleisesti yliarvioidaan. Vaikka taloudellisilla kannustimilla on oman roolinsa ja tulee aina olemaan, on hyvä huomata, ettei sitoutumista voi ostaa rahalla ja taloudellisella palkitsemisella on vain heikko yhteys työhön sitoutumiseen. (Kulikowski & Sedlak 2017, 348.) Tästä lähtökohdasta myös tämä tutkimus sai alkunsa, pohdinnasta siitä millä tavoin ja miten työntekijöiden sitoutumista voisi edistää. Tarkastelun kohteeksi nousi ihmisten käyttäytyminen ja siihen vaikuttaminen. Työelämässä tehtävät päätökset ovat mitä suurella määrällä päätöksiä, jotka vaikuttavat päätöksentekijöiden talouteen niin organisaatiossa kuin yksityisen henkilön elämässä. Työntekijälle päätös pysyä samassa organisaatiossa, vaikka vastaavia tai parempiakin tehtäviä olisi tarjolla muissa organisaatioissa, voidaan pitää yhtenä esimerkkinä tästä.

Päätöksentekoomme, asenteisiimme sekä käyttäytymiseemme yleisesti vaikuttavat monet tekijät, joita emme tietoisesti välttämättä havaitse. Erityisesti epävarmuuden vallitessa mielen oikopolut, heuristiikat ja ajatusvinoumat vaikuttavat suuresti ajatteluumme ja käyttäytymiseemme sekä tekemiimme päätöksiin. Modernia työelämää leimaa jatkuva muutos ja epävarmuus, normaali toiminta on muutosta muutoksen perään jatkuvasti nopeutuvaan tahtiin. Epävarmuus ja turvattomuus ovat läsnä kaiken aikaan. Toisaalta työelämä myös polarisoituu kasaten toisille liikaa töitä ja toiset eivät niitä saa lainkaan. Miten työntekijän pitäisi ajatella tästä ja toimia oman etunsa mukaisesti? Entä työnantaja sitten, miten hän saa pidettyä kiinni niistä kultakimpaleista, jotka auttavat yritystä seilaamaan tasaisemmin myrskyssä? Voitaisiko päätöskäyttäytymiseen liittyvillä teorioilla vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen? Nämä kysymykset siivittivät tutkimuksen lähtökohtia.

Ihmisten käyttäytymisen ja ihmisten tekemien päätösten taustalla vaikuttaviin mielen oikopolkuihin ja kognitiivisiin poikkeamiin paneudutaan Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkimnon Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa, kehittämisessä ja asiakaspalvelussa -suuntauksessa. Näiden niin sanottujen päätöksenteon ilmiöiden yhdistäminen työntekijöiden sitoutumiseen tarjoaa mielenkiintoisen uuden näkökulman myös sitoutumiseen liittyviin haasteisiin.

1.1 Toimeksianto

Toimeksianto ja sitä myöten tutkimusongelma tuli suoraan toimeksiantajayritys Sivex Oy:ltä, joka on pääasiassa pääkaupunkiseudulla toimiva siivousalan yritys. Kuten toimeksiannossa tuli ilmi, siivousalalla henkilöstön nopea vaihtuvuus on huomattavasti suurempaa kuin muilla aloilla. Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kova. Palkkakilpailua ei kuitenkaan suuressa mittakaavassa ole, sillä toimiakseen taloudellisesti kannattavina, yritykset eivät juuri maksa suurempaa palkkaa, kuin mitä voimassa oleva työehtosopimus edellyttää. Suurin osa Sivex Oy:n henkilöstöstä on työskennellyt yrityksessä vuosia, mutta noin 10 %:n osuudelta henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Tämä luonnollisesti luo haasteita jatkuvan rekrytoinnin ylläpitämisessä sekä taidossa valita työhön sitoutuneita työntekijöitä. Toimeksiannon mukaan Sivex Oy haluaa panostaa erityisesti työntekijöiden viihtyvyyteen ja löytää uusia toimintamalleja, joilla työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen, sekä kehittää esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Tämän pohjalta sovittiin toimeksiannosta ja lähdettiin suunnittelemaan opinnäytetyötutkimuksen toteuttamisesta.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyritys Sivex Oy:n työntekijöitä. Tutkimuksessa haluttiin tuottaa syvällistä ja uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä, joten laadullinen tutkimus ja haastattelu aineistonkeruumenetelmänä olivat molemmat luonnollisia valintoja. Tutkimushaastattelut

suoritettiin teemahaastatteluina, jolloin haastattelujen runko sekä teema-aiheet olivat kaikille samat, mutta kysymysten tarkka muoto, kysymysjärjestys ja jopa kysymykset vaihtelivat haastattelun mukaan. Koska haastattelut hoidettiin osaksi muilla kielillä kuin haastateltavien äidinkielellä, oli vapaamuotoisempi teemahaastattelu esimerkiksi syvähaastattelua perustellumpi valinta informaation keruumuodoksi. Kielitaitoon liittyvät haasteet oli helpompi kohdata kahdenkeskisissä keskustelutilanteissa haastattelijan kanssa, samoin vaikeita kysymyksiä oli helpompi avata molemminpuolisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen tutkimusongelma on kaksijakoinen. Toisaalta ongelma on selkeä mutta laaja liittyen työntekijöiden sitoutumiseen kyseiseen organisaatioon ylipäätään. Tähän tartutaan vertaamalla tutkimusaineisosta esiin nousseita tekijöitä, jotka teoreettisen viitekehysten valossa vaikuttavat sitoutumiseen erityisesti tässä kohdeyrityksessä. Tutkimusongelman toinen teema liittyy pohdintaa, voiko ihmismielen heuristiikoilla ja ajatusvinoumilli eli niin sanotuilla päätöksenteon ilmiöillä selittää kohdeyrityksessä havaittuja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Samalla pyrkimys on kartoittaa, pystyttäisiinkö näitä päätöksenteon ilmiöitä tunnistamalla osaltaan vahvistamaan työntekijän sitoutumista yritykseen.

Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys rakentuu pääasiassa työntekijän sitoutumisen ja organisaatioon samaistumisen sekä päätöksenteon ilmiöistä sosiaalisten ulottuvuuksien sekä tiettyjen esiin nousseiden heuristiikkojen ympärille. Sitoutumista käsitellään työntekijän ja organisaation näkökulmasta, mitä sillä tarkoitetaan, miten se ilmenee ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Myös uuden työntekijän organisaatioon soisaalistaminen nousee esille. Edellä mainitun teoreettisen viitekehysten avulla pyritään tunnistamaan kehityskohtia erityisesti kohdeyrityksen käytännön työhön. Sitoutumisen teoriaan liitetään päätöksenteon ilmiöistä esiin nousseet ilmiöt, jotka auttavat ymmärtämään esiin nousseita käyttäytymismalleja kuten laumakäyttäytyminen ja ryhmien välinen vuorovaikutus, sosiaalinen normi ja sosiaalinen hierarkia, vahvistus- ja saatavuusheuristiikat, yli-itsevarmuus, tappion välttelyn, status quo ja omistusvaikutus.

Sen lisäksi, että tutkimuksessa on pyritty vastaamaan tutkimuskysymyksiin, tutkimuksella ja sen tuloksilla on toivottavasti konkreettista hyötyä kohdeyrityksen henkilöstöstrategian rakentamiseen ja kehitykseen tulevaisuudessa.

2 Yrityksen toimintaympäristö

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toimeksiantajayritys Sivex Oy sekä se toimintaympäristö, jossa yritys toimii. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Sivex Oy:lle yrityksen lähtökohdista käsin yhdistäen siihen tutkimuksen tekijän oma intressi. Kuten aiemmin

”Johdanto”-luvussa tuli ilmi, alkuperäisen toimeksiannon mukaan toimeksiannon lähtökohtana oli Sivex Oy:n halu panostaa erityisesti työntekijöiden viihtyvyyteen ja löytää uusia toimintamalleja, joilla työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen, sekä lisäksi kehittää esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista. Yritykselle on tehty aiemmin vuonna 2017 valmistunut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö, jossa Senja Luoma pyrki löytämään vastauksia siihen, miten kohdeyrityksen digitaalisuuden tilaa voidaan kehittää ja miten uusia digitaalisia toimintatapoja voidaan parhaiten hyödyntää kohdeyrityksessä. Luoman opinnäytetyötä on käytetty tässä tutkimuksessa lähteenä pääasiassa yrityksen taustatietojen osalta.

Tässä tutkimusprosessissa tutkimuksen tekijällä ei ollut aiempaa kontaktia yritykseen, vaan hän tuli yrityksen ja yrityksen toimialan ulkopuolelta täysin ilman ennakkotietoja. Lähtökohta työlle oli siis hieman eri aiemman opinnäytetyön kanssa, sillä Luoma työskenteli itse kohdeyrityksen konsulttina oman yrityksensä kautta. Täysin ulkopuolelta tuleminen oli osaltaan varsin haastavaa, sillä aikaa kului esimerkiksi yrityksen organisaatorakenteen ja toiminnan hahmottamisessa, mutta toisaalta tämä myös palveli yrityksen tarvetta hyvin. Ulkopuolisena haastattelijana ja tarkkailijana huomio kiinnittyi osittain eri asioihin ja ymmärtääkseni lähes joka tapaamiskerta herätti uusia ajatuksia tai vallitsevan toimintavan kyseenalaistamista myös yrityksen puolesta.

2.1 Sivex Oy

Tutkimuksen kohdeyritys Sivex Oy on Uudellamaalla toimiva siivouspalveluja yrityksille ja yksityishenkilöille tarjoavan yritys. Sivex Oy:llä on siivottavia kohteita yli 450 ja yrityksen tuottamat palvelut ovat pääasiassa kotisiivouksia, yrityssiivouksia ja muuttosiivouksia. Vuonna 2015 Sivex Oy:n liikevaihto oli noin 1,1 miljoonaa ja se oli edelleen vuonna 2018 suunnilleen samansuuruinen. Nyt ja jatkossakin Sivex Oy:llä uskotaan hillittyyn kasvuun ja yrityksellä on katse vahvasti tulevaisuudessa. (Luoma 2017, 23- 24; Pöldkivi 2018; Sivex Oy 2019.)

Sivex Oy:n haasteena on toimialalle tyypilliseen tapaan ylipäätään työntekijöiden löytäminen ja toisaalta heidän sitoutumisensa yritykseen. Tällä hetkellä työntekijöitä Sivex Oy:llä noin 40, mutta tarvetta olisi viidestä kuuteen lisätyöntekijälle kentän puolelle. Kaikki Sivex Oy:n työntekijät on vakituisessa työsuhteessa olevia ja suurin osa työskentelee kokopäiväisesti. Osa-aikainen työskentely on aina lähtöisin työntekijän omasta toiveesta ja elämäntilanteesta, sillä yrityksen puolesta tarvetta osa-aikaiselle työskentelylle ei olisi. Työntekijöistä 90 prosenttia on naisia ja henkilöstö koostuu keskimäärin 25-40 vuotiaista. Suurin osa Sivex Oy:n työntekijöistä on maahanmuuttotaustoisia työntekijöitä. Enemmistö monikulttuurisen työyhteisön työntekijöistä on virolaisia, ja muut yrityksessä työskentelevät työntekijät ovat kansalaisuudeltaan filippiiniläisiä, venäläisiä, ukrainalaisia, bangladeshilaisia ja suomalaisia. Monikulttuurisuus työyhteisössä koetaan ennen muuta suurena rikkautena, vaikka se

luonnollisesti tuo myös haastetta vuorovaikutustilanteisiin. (Pöldkivi 2018.) Tulevaisuudessa Sivex Oy haluaa olla vahva yhteiskunnallinen vaikuttaja ja työpaikkojen tarjoaminen maahanmuuttotaustaisille työntekijöille on askel tähän suuntaan (Luoma 2017, 25).

Sivexin henkilöstöstä löytyy työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vuosia, mutta noin 10 prosentin osuudelta henkilöstön vaihtuvuus on suurta. Henkilöstön suuri vaihtuvuus on haaste jatkuvan rekrytoinnin ylläpitämisessä sekä taloudellisesti epäkannattavaa. Yhtenä ratkaisutavoitteena tähän on Sivex Oy:llä luotu oma bonusjärjestelmänsä, jonka tarkoituksena on mahdollistaa Sivex Oy:n siivoojalle mahdollisuus ansaita enemmän kuin samassa tehtävässä työskentelevien siivoojien kilpailevissa yrityksessä, joissa käytössä on työehtosopimuksen mukainen palkkaluokitus. (Luoma 2017, 24; Pöldkivi 2018.) Bonusjärjestelmä otettiin käyttöön huhtikuussa 2017. Käytännössä bonusjärjestelmä toimii niin, että työntekijän on omalla toiminnallaan mahdollista nostaa tuntipalkkaansa eurolla bonuksen ansaintaehdojen täytyessä. Jos ottaa huomioon, että työntekijä työskentelee kuukaudessa esimerkiksi 150 tuntia, toisi bonus 150 euron lisän peruspalkan päälle, mitä voidaan pitää hyvänä bonuksena normaalin tuntipalkkaan perustuvan palkkauksen päällä. (Pöldkivi 2018.) Bonusjärjestelmä ei ole vielä täysin vakiintunut eikä vielä ole varsinaisesti tiedossa, ohjaako se todellisuudessa halutunlaiseen käyttäytymiseen, mutta jotain viitteitä siitä on jo havaittavissa, esimerkiksi tämän tutkimuksen tuloksista, joita käsitellään myöhemmin luvussa viisi.

Sivex Oy:llä tehtiin vuonna 2017 Eteran teettämänä Hyvä työelämä -tutkimus, jossa käsiteltiin muun muassa henkilökunnan kokemuksia liittyen työn tehokkuuteen, työelämän laatuun, työuran pituuteen sekä työntekijöiden suhtautumista asiakastyöhön ja työturvallisuuteen. Yrityksessä itsessään tutkimuksen tuloksiin oltiin tyytyväisiä ja ne koettiin jopa yllättävän positiivisena ottaen huomioon, että yrityksen sisällä oli niin sanotusti myrskynnyt tutkimusta edeltävänä ajankohtana. Kuitenkin tämän kyselyn perusteella esiin nousivat muun muassa tiedonkulun puutteet, työaikataulujen haasteet ja toiveet ammatilliselle lisäkoulutukselle. Yritys on ottanut nämä toiveet tosissaan ja monia toimintatapoja tarkasteltiin kriittisesti. Tämän seurauksena esimerkiksi työaikataulut ja -reititykset uudistettiin, ja niistä on saatu työntekijöiltä oikein positiivista palautetta. (Pöldkivi 2018.)

Kohdeyrityksessä ja siivousalalla yleisestikin työntekijöiden vaihtuvuus on silti edelleen suurta. Yrityksessä haluttiin kohdistaa tutkimus erityisesti esimiesasemassa oleviin työntekijöihin, sillä heidän roolinsa on merkittävä sekä työntekijä- että asiakasrajapinnassa ja samalla yhteyshenkilöinä johtoon päin. Tämän lisäksi myös esimiesten paikoilla on ollut vaihtuvuutta enemmän kuin yritys toivoisi. Senja Luoma (2017) etsi opinnäytetyössään keinoja työntekijöiden löytämiseen ja rekrytointiin digitaalisten ratkaisujen avulla ja tällä opinnäytetyöllä pyritään nyt kartoittamaan päätöksenteon ilmiöiden avulla keinoja, joilla voisi olla vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen.

2.2 Toimintaympäristö

Siivousala on toimialana erittäin kilpailtu ja siivousalaan yritysten lukumäärä on kaksinkertaistunut kymmenessä vuodessa. Alalle on helppo aloittaa yritystoiminta, sillä toimimisen voi aloittaa pienelläkin kokemuksella ja osaamisella eikä se vaadi suuria investointeja. Vuonna 2018 tyypillinen siivousalan yritys työllisti 34 työntekijää, sen liikevaihto oli puoli miljoonaa euroa sekä sen liikevaihto kasvoi vuonna 2018 7,4 prosenttia. (Kauppalehti 2019). Tähän verrattuna Sivex Oy on hieman isompi kuin tyypillinen siivousalan yritys niin henkilöstömäärän kuin liikevaihdonkin perusteella. Lukujen valossa Sivex Oy:n liiketoimintaa voi pitää vakaalla pohjalla toimivana, sillä yrityksessä ei ole vierasta pääomaa ja sen ydinliiketoiminta on terveellä pohjalla. (Luoma 2017, 23.)

Kuten aiemmin todettiin, pätevän työvoiman löytyminen ei ole ainoastaan kohdeyrityksen haaste, vaan saman ongelman parissa kamppailevat lähes kaikki alan yritykset. Henkilöstön nopea vaihtuvuus on suurta. Yleisesti ottaen alan vähäinen arvostus, huono imago ja matala palkkataso ovat asioita, jotka nousevat esille työvoiman rekrytoinnin haasteita pohdittaessa. Siivousalalla aloittelevat yritykset kilpailevat tyypillisesti hinnalla, mutta Sivex Oy:ltä on ollut tietoinen päätös olla lähtemättä mukaan tähän hintakilpailuun kilpailukykyisistä hinnoistaan huolimatta, sillä yrityksen näkökulman mukaan alhaisin hinta ei tarkoita laadukasta palvelua. Sivex Oy:n slogan ”Siivousta ylpeydellä” tuo esiin yrityksen halun olla mukana kehittämässä siivousalan arvostusta ja nostaa esiin laadukkaiden siivouspalveluiden tärkeyden. Korkea laatu, luotettavuus, täsmällisyys ja tarkkuus ovatkin asioita, joihin yrityksessä halutaan erityisesti panostaa ja yrityksen pitkät asiakassuhteet kertovat asiakkaiden tyytyväisyydestä siivouspalveluja kohtaan. (Luoma 2017, 23-25; Sivex Oy 2019.)

3 Sitoutuminen

Organisaation työntekijöitä ja heitä koskevia toimia ja päätöksiä pohdittaessa lähtökohtana on perusoletus siitä, että yrityksen menestymisen taustalla on hyvinvoiva ja yrityksen toimintaan sitoutunut henkilöstö. Kumpi liittyy kumpaan, sitä pohtivat muun muassa Saari ja Pyöriä (2012) omassa artikkelissaan. Työntekijöiden sitoutuminen on ollut yksi henkilöstöpuolen suurimmista mielenkiinnon ja huolenaiheen kohteista lähivuosien aikana ja sitä on tutkittu paljon.

Kun työntekijä on sitoutunut organisaatioonsa, kaikki osapuolet hyötyvät tilanteesta. Tutkimukset osoittavat työntekijöiden sitoutumisen selkeän hyödyn organisaatiolle ja samalla myös työntekijät hyötyvät saamalla itsestään irti parhaan potentiaalinsa. (Parent & Lovelace 2018, 208.)

Arkikielessä työntekijöiden sitoutumisella saatetaan usein tarkoittaa työntekijöiden pysyvyyttä tietyssä organisaatiossa. Kuitenkin kyseessä on monitahoisempi ilmiö ja työntekijöiden sitoutumista ja siihen liittyviä elementtejä voidaan tarkastella monen eri käsitteen kautta. Työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen ovat asioita, jotka ovat paljon esillä työelämän tutkimuksessa ja joita on myös paljon tutkittu erityisesti lähivuosien aikana. Työelämän näkökulmasta sitoutumista voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta ja monen eri käsitteen kautta. Esimerkiksi englanninkieliset käsitteet *employee engagement*, *job engagement*, *job commitment* ja *work involvement* ovat kaikki käsitteitä, jotka esiintyvät kansainvälisessä kirjallisuudessa ja joiden avulla sitoutumista ja siihen liittyviä piirteitä käsitellään. Käsitteet avaavat sitoutumisen määritelmää kukin tavallaan ja omasta näkökulmastaan tuoden keskusteluun oman vivahteensa, tosin ehkä juuri osin tästä käsitteiden moninaisuudesta ja samankaltaisuudesta ja osin sekoitettavuudestakin johtuen muun muassa Ababneh ja Macay (2015, 9) tuovat esiin, kuinka sitoutumisen käsitteiden yhteydessä uusi ja vanha sekoittuvat. Niiden on sanottu olevan ”vanha viini uudessa pullossa” ja ”sama rouva uudessa mekossa”, mitkä osaltaan kuvaavat hyvin asian ympärillä käytyä keskustelua. Siinä missä yksi käsite viittaa yleiseen sitoutumiseen työelämään ja sen merkitykseen, toinen viittaa enemmän työntekijän uraa tai vaikkapa tiettyyn työtehtävään sitoutumiseen. Suomen kielessä sana sitoutuminen voidaan kääntää tarkoittamaan enemmän ja vähemmän kaikkia näitä, joten on erityisen tärkeää avata käsite ja mitä sillä tarkoitetaan. Tässä luvussa käydään läpi lyhyesti sitoutumisen yleistä teoreettista määritelmää ja siihen liittyviä tekijöitä. Lisäksi määritellään se, mitä kyseisellä käsitteellä tarkoitetaan tässä kyseisissä tutkimuksissa.

Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2005, 63-64) toteavat työsitoutuneisuus tarkoittavan pääasiassa yksilön samaistumista työhönsä niin, että työroolista tulee keskeinen osa yksilön elämää ja minäkäsitystä. Yleisellä työsitoutuneisuudella (*work involvement*) viitataan siihen kuinka yksilö suhtautuu työhön ja työn merkitykseen yleisesti elämässään. Spesifi työsitoutuminen (*job involvement*) puolestaan kuvaa tiettyyn työtehtävään sitoutumista, joka riippuu paljon siitä, kuinka nykyinen työtehtävä tyydyttää yksilön tarpeita. Ura sitoutuneisuus (*career commitment*) viittaa sitoutumiseen omaan uraan ja sen kehittämiseen ja tähän liittyy oleellista myös ammatillinen sitoutuminen (*occupational commitment*). Organisaatioon sitoutumisesta (*organizational commitment*) puhuttaessa tarkoitetaan pääasiassa työntekijän sitoutumista työorganisaatioonsa ja sitä, kuinka organisaatioon sitoutuneet työntekijät hyväksyvät organisaationsa arvot ja päämäärät ja ovat lisäksi ylpeitä kuulumisestaan organisaatioon.

3.1 Sitoutumisen määrittely

Kuten edellä on todettu, sitoutumista ilmiönä voidaan lähestyä monen eri käsitteen kautta. Tässä katsauksessa sitoutumista on lähestytty pääasiassa työntekijän sitoutumisen (*employee*

engagement), työsitoutumisen (*job involvement*) ja organisaatioon sitoutumisen (*organizational commitment*) käsitteiden kautta kuitenkin laajentaen niitä huomioimalla muidenkin käsitteiden sisältöä ja näkökulmia tässä kontekstissa. Psykologian sanaston määritelmän mukaan sitoutuminen on identiteetin muodostumisen loppuvaihe, jossa yksilö sitoutuu omaksumiinsa tavoitteisiin, arvoihin ja tulevaisuuden ammattiin (Kalliopuska 2005, 183). Saari ja Pyöriä (2012, 42) taas toteavat sitoutumisen teoreettiseen määritelmään sisältyvän oletuksen, että työntekijä haluaa pysyä osana organisaatiota ja haluaa ponnistella yhteisesti jaettujen tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi. Näin sitoutunut työntekijä siis kokee organisaation arvot yhteneviksi omiensa kanssa, haluaa jatkaa työssään sekä hoitaa työnsä hyvin. Tämän määritelmän mukaan työntekijän voidaan sanoa olevan pääasiassa sitoutunut organisaatioon.

Työntekijöiden sitoutumista (*employee engagement*) pidetään yleisesti William Kahnin luomana käsitteenä (Xu & Thomas 2011, 399; Ababneh & Macky 2015, 3). Kahn (1990, 694) kuvailee sitoutuneen työntekijän täyttävän ja ilmaisevansa työroolinsa fyysisesti, kognitiivisesti sekä psyykkisesti, ja sitä kautta antavan itsestään enemmän. Sitoutuminen on organisaation jäsenten itsensä valjastamista työtehtäviinsä: sitoutuneet ihmiset käyttävät ja ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti rooliesitystensä aikana. Työntekijän etääntyessä työroolistaan niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisesti, syntyy puolestaan sitoutumisen puutetta. (Kahn 1990, 694; Xu & Thomas 2011, 401). Bakkerin, Abrecht ja Leiter (2011, 5) määritelmän mukaan työhön sitoutumiseen sisältyy myös se, miten työntekijät kokevat työnsä: stimuloivina ja energisinä sekä jonain, johon he todella haluavat panostaa ja käyttää aikaansa; merkittävänä ja merkityksellisenä pyrkimyksenä sekä mielenkiintoisena ja asiana, johon he ovat täysin keskittyneitä. Sitoutunut työntekijä on energinen ja itsenäinen yksilö, joka pystyy vaikuttamaan elämäänsä vaikuttaviin tapahtumiin.

Alan Saks (2017, 79) on koontanut useamman tutkijan näkemyksiä sitoutumisen määritelmästä yhteen. Leiter & Maslac (1998) sanovat työntekijän sitoutumisen olevan voimaannuttava kokemus, joka syntyy osallistumisesta henkilökohtaisesti tyydyttäviin tehtäviin, jotka sisältävät energian ja tehokkuuden mukanaolon. Rothbard (2001) toteaa sitoutumisen viittaavan henkilön psykologinen läsnäoloon roolissaan ja roolin toimissa, keskittyen ja suunnaten huomionsa itse rooliin. Schaefer ym. (2002) mukaan sitoutuminen on yhtä kuin tehtävän positiivista toteuttamista, työhön liittyvä mielentila, jolle on ominaista voimakkuus, omistautuminen ja osallistuminen. Richin ym. (2010) määritelmän mukaan sitoutuminen on moniulotteinen motivaatiomalli, joka heijastaa yksilön fyysisen, kognitiivisen ja emotionaalisen energian samanaikaista panostamista aktiiviseen, täysin toimivaan suorituskykyyn. Christian ym. (2011) puolestaan toteavat lisäksi työntekijän sitoutumisen olevan suhteellisen kestävä mielentila, jolla viitataan henkilökohtaisten energioiden samanaikaiseen kohdentamiseen työn kokemiseen tai suorittamiseen. Kaiken kaikkiaan yhteistä määritelmille tuntuu olevan sitoutumisen positiivisen, voimaannuttavan ja

tydyttävän mielentilan esiintuminen ja kuinka tämä syntyy nimenomaan työsuorituksen tai roolin kautta, edellyttäen omistautumista ja osallistumista.

Myös Ababneh ja Macky (2015, 20) ovat laajassa kirjallisuuskatsauksessaan ”The Meaning and Measurement of Employee Engagment: A Review of the Literature” käsitelleet ja vetäneet yhteen sitoutumisen määritelmää ja siihen liittyviä eri näkökulmia. He ehdottavat jatkoa varten määritelmää, jonka mukaan työntekijän sitoutuminen on moniulotteinen rakennelma, joka viittaa intohimoisiin, innoitettuihin ja innostuneisiin, energisiin sekä sinnikkäisiin ja emotionaalisesti positiivisiin henkilöihin, jotka hyödyntävät henkilökohtaisia ominaisuuksiaan sekä kognitiivisia ja affektiivisia arviointejaan työ- ja organisaatiotilanteiden ohjaamisessa suorittaessaan tehtäviään kohti organisaation tavoitetta.

Tässä tutkimuksessa sitoutumisen ilmiötä määriteltäessä on otettava huomioon edellä esitetyn teoreettisen määritelmän lisäksi myös tutkimuksen tavoite ja konteksti sekä siihen varatut resurssit. Näin ollen kaikkia sitoutumiseen liittyviä osatekijöitä oli mahdotonta ottaa huomioon tässä tutkimusprosessissa. Kohdeyritys itse määritteli sitoutumisen työsuhteen keston pituudella, jonka viittaa enemmän työsitoutumisen määritelmän alle ja se oli luonnollisesti otettava huomioon määritelmää rakentaessa. Sitoutumista käsitelläänkin lähinnä työntekijän työssään pysyvyyden kontekstissa, mutta haastattelujen runkoa muokatessa, tuloksia analysoitaessa ja kehitysehdotuksia esiteltäessä otettiin lisäksi huomioon muut vaikuttavat seikat.

3.2 Sitoutumisen sisältö

Kuten aiemmin tuli ilmi, sitoutumisen käsitettä on pyritty määrittelemään usein eri termein ja sanankääntein, ja siten esiin nousee myös monia eri tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumisen kokemukseen ja voimakkuuteen. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää määritellä sen lisäksi, mitä sitoutumisella tarkoitetaan, myös se, mitkä ovat ne tekijät, joiden katsotaan vaikuttavan sitoutumiseen.

3.2.1 Sitoutumisen muodot

Paljon viitatut kanadalaiset työpsykologit Allen ja Meyer (1990) jakavat sitoutumisen kolmeen päämuotoon: affektiiviseen, rationaaliseen jatkuvuussitoutumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Affektiivinen sitoutumisen muoto kuvaa työpaikkaan kohdistuvaa tunnesidettä ja sitä, kuinka työntekijä kokee innostumista omasta työstään. Affektiivista sitoutumista pidetään melko vakaana sitoutumisen muotona, ja työhön kiinnittyminen perustuu ennen muuta työn sisällölliseen mielekkyyteen ja työntekijän myönteiseen suhtautumiseen työnantajaan. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa jatkaa organisaation palveluksessa niin kauan kuin

mahdollista ja kokee sekä työn sisällön että työn tulokset merkityksellisiksi. Kaiken perustana on tunne siitä, että yksilö tekee merkityksellistä työtä ja on osaltaan vaikuttamassa organisaation menestymiseen. (Saari & Koivunen 2017, 66-67.)

Toinen sitoutumisen muoto on rationaalinen jatkuvuusitoutuminen, jonka mukaan sitoutuminen perustuu ennen kaikkea jatkuvuuden arvostamiseen sekä arviointiin siitä, millaisia seurauksia työpaikan vaihtamisesta mahdollisesti voisi seurata. Työntekijä on saattanut pohtia, tuoko työpaikan vaihtaminen lisäarvoa. Työntekijän sitoutumisen taustalla on tarve ja toisaalta hän saattaa kokea työpaikan vaihtamisen kustannukset itselleen liian suuriksi. Työpaikkaa vaihtaessa joutuu aina luopumaan jostain saavutetuista eduista ja jatkuvuuteen sitoutunut arvostaa ennen muuta tuttua työtä ja sitä kautta omaksuttua elämäntapaa ja arkea, vaihtamisen vaivallisuus pitää jotkut työntekijät saman organisaation palveluksessa. Toisaalta myös epävarmuus omasta työllistymisestä tai uuden omaksumisesta voivat toimia sitouttamisen ajureina. Yleisesti todeten jatkuvuuteen sitoutuminen ei perustu ajatukseen organisaation ja työntekijän yhteisistä eduista ja jaetuista arvoista, vaan pikemminkin siihen, että työntekijä kokee työpaikan vaihtamisesta syntyvät kustannukset suuremmiksi kuin siitä saatava hyötyä on. (Saari & Koivunen 2017, 67-68; Saari & Pöyriä 2012, 42.)

Normatiivisesti sitoutunut tarkoittaa sitoutumisen perustuvan haluun noudattaa normeja ja tapoja, työhön sitoudutaan koska ”niin kuuluu tehdä”. Monissa niin sanotuissa kutsumusammateissa sitoutuminen voi olla normatiivista ja esimerkiksi myös iällä voi olla vaikutusta normatiiviseen sitoutumiseen. Työpaikalla saattaa myös vallita kulttuuri, johon kuuluu pitkä ura samassa organisaatiossa. (Saari & Koivunen 2017, 69; Saari & Pöyriä 2012, 42.)

Kaikilla sitoutumisen muodoilla on paikkansa. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijän jäävät organisaatioon koska he haluavat, jatkuvuusitoutuneet koska heidän täytyy ja normatiivisesti sitoutuneet koska tuntevat sen velvollisuudekseen (Allen & Meyer 1990, 3). Vaikka affektiivista sitoutumisen muotoa pidetään usein niin sanotusti ”oikeana” sitoutumisen muotona, ja esimerkiksi edellä esitetyn termin employee engagement määrittelykin on hyvin samankaltainen affektiivisen sitoutumisen ajatuksen kanssa, on hyvä ymmärtää, etteivät sitoutumisen tavat asetu arvo- tai tehokkuusjärjestykseen. Myös jatkuvuuteen sitoutunut tai normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi olla motivoitunut, tehokas ja tuottava. (Allen & Meyer 1990, 14; Saari & Koivunen 2017, 68-70.) Eryteisesti jatkuvuusitoutuneisuuden ja normatiivisen sitoutuneisuuden muotojen osalta on nähtävissä yhteyksiä ja selittävyksiä myöhemmin esiteltävien päätöksenteon ilmiöiden osalta.

3.2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Mitkä asiat sitten vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen? Kuten edellä on todettu, sitoutumiseen ei ole olemassa yhtä ennalta annettua reseptiä, vaan työntekijän sitoutuminen koostuu eri osa-alueista, joiden merkitys vaihtelee yksilötasolla. Tilannetekijöitä painottavan näkökulman mukaan työntekijän työsitoutuneisuus riippuu yksilön sen hetkisistä työn piirteistä ja työoloista ja sitoutuneisuuden aste voi muuttua työn piirteiden muuttuessa. Työsitoutuneisuutta lisäävät vaikutusmahdollisuudet työssä, palautteen saaminen, työn merkitykselliseksi kokeminen sekä tunne siitä, että tulee kuulluksi. (Mäkikangas ym.2005, 66-67.)

Sitoutuminen on aina jollain tavoin tunnepohjaista. Koetulla oikeudenmukaisuudella on yhteys sekä sitoutumiseen että työpaikan vaihtoon. Samalla myös työpaikan olosuhteiden täytyy olla kunnossa, sillä työnantajan käytännöllä ja työhyvinvointiin liittyvillä tekijöillä on suuri merkitys sitoutumiseen (Saari & Koivunen 2017, 76). Vaikka taloudellisilla kannustimilla on luonnollisesti vaikutusta sitoutumiseen ihmisen perustarpeiden täyttäjänä, niiden vaikuttavuus työhön sitoutumisen rakentajana on kuitenkin rajallinen ja esimerkiksi Kulikowskin ja Sedlakin (2017, 348) mukaan raha ja muut taloudelliset palkitsemiskeinot eivät ole ne, jotka tekevät työntekijöistä sitoutuneita ja niiden vaikutusta yleisesti yliarvioidaan. Sitoutumista ei voi osta pelkästään rahalla, vaikka taloudellisella palkitsemisella oma roolinsa onkin ja tulee aina olemaan.

Työtyytyväisyys

Kuten aiemmin esitellyissä sitoutumisen määritelmässä tuli esiin, henkilökohtainen mielentila (*state of mind*) on yksi keskeinen tekijä sitoutumisen määritelmässä. Saari ja Pöyriä (2012, 43) tuovat esiin sen, kuinka työhön sitoutumisen on havaittu olevan yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Myös verratessa työn voimavarojen vaikutusta sitoutumiseen, voimakkaimmin sitoutumista ennustaa työn hyödylliseksi kokeminen ja toinen lähes yhtä tärkeä tekijä on tuen saaminen esimieheltä (Saari ja Koivunen 2017, 76). Sitoutuminen työhön ei ole sama asia kuin tyytyväisyys, mutta yhteys näiden välillä on nähtävissä eri tutkimuksessa (Robbins & Judge 2016, 67). Mäkikangas ym. (2015, 67) nostavat esiin Browniin (1996) viitaten sen, kuinka työsitoutuneisuus on yhteydessä muihin myönteisiin työasenteisiin kuten työtyytyväisyyteen ja vähäisiin työpaikan vaihtoaikaisiin, ja että työtehtävään liittyvä työsitoutuneisuus ja organisaationsitoutuneisuus ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Vaikka tyytyväisen ja sitoutuneen työntekijän välillä on yhteys, on syytä huomata, ettei tyytyväinen työntekijä ole sama asia kuin sitoutunut työntekijä ja että tyytyväinen työntekijä ei aina automaattisesti ole välttämättä kovin tehokas. Hän saattaa viihtyä työssä, mutta ei anna koko kapasiteettiaan ja työpanostaan tavoitteiden eteen. Kun

sama mutta parempi palkkainen tulee vastaan, hän saattaa olla valmis myös vaihtamaan työpaikkaa.

Vaikuttaminen omaan työhön

Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on perustavanlaatuinen motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvä tekijä, me kaikki haluamme tulla kuulluiksi ja päästä vaikuttamaan omaan tekemiseemme. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja oppia uusia taitoja vahvistavat työpaikkaan sitoutumista (Saari ja Koivunen 2017, 77). Tutkimukset osoittavat, että työntekijät haluavat työn mahdollistavan heille joustavuutta työaikatauluissa niin että he voivat paremmin hallita työn ja muun elämän yhteensovittamista. Organisaatioilla, jotka eivät auta työntekijöitään saavuttamaan työn ja muun elämän välistä tasapainoa, on vaikeuksia saada parempia ja pitää kiinni hyvistä ja motivoituneista työntekijöistä. (Shellenbarger 2012, 2). Tutkimusten mukaan työntekijän sitoutuminen heikentyy, jos työntekijälle ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työtahtiin (Saari ja Pyöriä 2012, 46).

Esimiehen vaikutus

Saari ja Koivunen (2017, 77) nostavat myös esiin, että tuen saaminen esimieheltä on yksi merkittävimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työyhteisön tuella on myös merkitystä, mutta sitoutumisen näkökulmasta työntekijöiden ja esimiesten hyvät sosiaaliset suhteet vaikuttavat sitoutumiseen vielä vahvemmin. Myös Ötken & Erbe (2010, 111) mukaan esimiestyön laadulla olevan tärkeä merkitys useisiin työntekijän tuotokseen. Kun työntekijä kokee esimiehensä tukevan ja arvostavan itseään, heidän samaistumisensa organisaatioon lisää heidän sitoutumistaan työhön. Sosiaalisen tuon rooli työssä voi olla hyvinkin kriittinen, sillä sen avulla voidaan muokata ja heikentää negatiivisia vaikutuksia. Esimiehen tuella on merkittäviä vaikutuksia työntekijän asenteeseen ja käyttäytymiseen, sillä työntekijälle esimies on organisaation edustaja ja usein vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Kun esimies välittää ja arvostaa työntekijöitä, heidän kokemuksensa yhteenkuuluvuudesta organisaatioon vahvistuu, joka taas vaikuttaa työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin. (Ötken & Erbe 2010, 112.) Myös Xu ja Thomas (2011, 412) toteavat oman tutkimuksen vahvistavan johtamiskäyttäytymisen yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen. Kun esimiestyö keskittyy ryhmän tukemiseen ja kehittämiseen, työntekijöiden sitoutuminen on suurempaa.

3.3 Sitoutuminen organisaatioon

Organisaation näkökulmasta sitoutuneet työtyöntekijät ovat tärkeitä paitsi hyvinvoinnin ja tehokkuuden näkökulmasta myös taloudelliselta kannalta. Työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja

siihen liittyvät oheistoimet kuten jatkuva rekrytointi ja perehdytys ovat organisaatiolle kalliita. Siksi työntekijöiden sitoutumiseen pitäisi kiinnittää entistä suurempaa huomiota ja panostaa siihen konkreettisin toimenpitein.

Saaren ja Koivusen (2017, 65) toteavat organisaatioon sitoutumisen tarkoittavan työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaansa. Organisaatioon sitoutuminen ei ole ainoa sitoutumisen muoto, sitoutumista voidaan tutkia myös suhteessa työtehtäviin, ammattiin tai työyhteisöön. Ideaalitapauksessa toki työntekijä voi olla samanaikaisesti sitoutunut sekä organisaatioon että työtehtäviinsä. Sitoutumisen määritelmään sisältyy ajatus siitä, että työntekijä haluaa olla ja pysyä osana organisaatiota. Sitoutunut työntekijä näkee organisaation arvot ja tavoitteet yhtenevinä omiensa kanssa ja on valmis tekemään työtä näiden yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutunut työntekijä haluaa jatkaa työssään ja pyrkii hoitamaan työnsä hyvin. (Saari ja Pyöriä, 2012 42.) Työntekijöiden organisaatioon sitoutuminen ei hyödytä ainoastaan organisaatiota, vaan sillä on todettu olevan useita myönteisiä vaikutuksia myös työntekijän hyvinvointiin. Sitoutuneempi työntekijä voi paremmin ja kynnys työpaikan vaihtoon on suurempi ja samoin työ on yleensä myös laadukasta ja tehokasta ja yritys tuottaa hyvin. (Saari & Koivunen 2017, 66.)

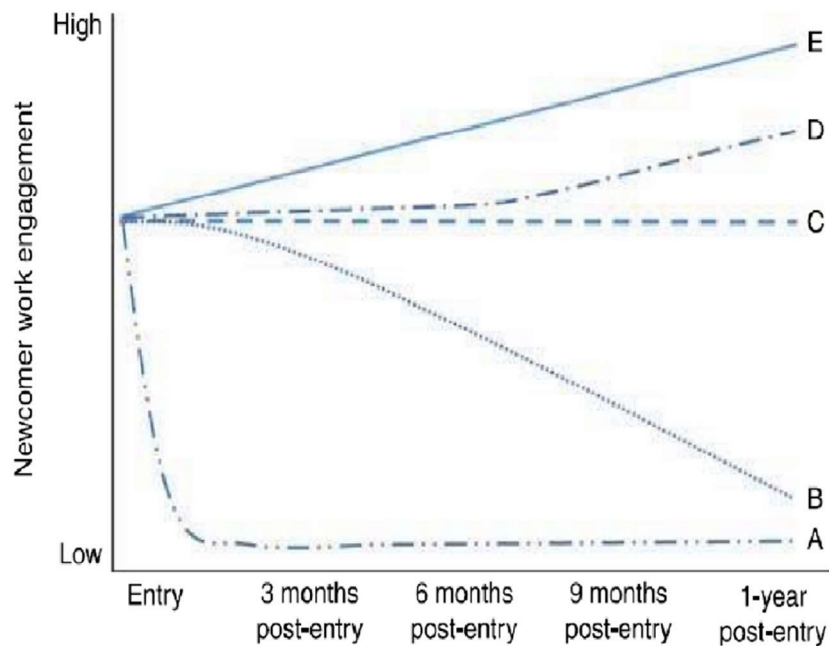
Vakaissa organisaatioissa työntekijät ovat keskimääräistä vahvemmin kiinnittyneitä työpaikkaansa, ja tämä on omiaan luomaan itseään ruokkivaa positiivista kierrettä. On tärkeä havaita, että sama pätee myös toisinpäin. Kun organisaation menestys voi lujittaa henkilöstön kokemusta työpaikkansa pysyvyydestä, epävarmuus heikentää sitoutumista ja lisää työntekijöiden aikomusta vaihtaa työpaikkaa. (Saari & Pöyriä 2012, 43.) Terveen ja hyvin toimivan organisaation määritelmässäkin taloudellinen menestys yhdistetään organisaation taloudelliseen menestykseen ja henkilöstön hyvinvointiin (Simola & Kinnunen 2005, 119). Myös muilla tekijöillä on nähty merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden organisaatiositoutumista, ja tärkeimpänä esiin tuodaan työn hyödylliseksi kokeminen. Itselleen merkityksellistä työtä tekevällä työntekijällä ei ole tarvetta miettiä työpaikan vaihtamista aktiivisesti. Toisaalta epävarmuus työn jatkumisesta heikentää työntekijän sitoutumista ja saa harkitsemaan omaehtoisesti työpaikan vaihtamista. (Saari ja Koivunen 2017, 78.) Tämä on hyvinkin linjassa edellä esitellyn jatkuvuussitoutumisen muodon kanssa sekä myöhemmin esiteltävien päätöksenteon ilmiöiden kanssa.

Sosiaalisena eläimenä ihmiselle lauma ja vertaiset, yhteenkuuluvuus ja ryhmässä toimiminen ovat luonteenomaista käytöstä, ja toimiminen ryhmässä osana suurempaa kokonaisuutta vastaa alkukantaisiin biologisiin ja kulttuurisiin tarpeisiimme. Ihmiset toimivat luonnostaan yhdessä, ja se on auttanut meitä selviytymään myös evoluution näkökulmasta. Näin ollen yhtenä vaikuttavana osatekijänä organisaatioon sitoutumisessa voidaan nähdä työntekijän sosiaalistuminen ja samaistuminen organisaatioon. Samastumisella tarkoitetaan psykologian

sanaston mukaan ihailun henkilön tai ryhmän jäljittelyä ja niiden piirteiden omaksumista oman identiteetin osaksi (Kalliopuska 2005, 176).

Ötken ja Erben (2010, 87) nostaa tutkimuksessaan esiin organisaatioon samastumisen ja sitoutumisen yhteyden. Heidän mukaansa useimmat organisaatioon samaistumiseen liittyvät teoriat pohjaavat Tajfelin luomaan sosiaalisen identiteetin teoriaan, johon palataan myöhemmin sosiaalisia ilmiöitä käsittelevässä luvussa. Organisaatioon samaistuminen on tärkeä asia pyrittäessä ymmärtämään työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. Organisaatioissa, jonka työntekijät ovat samaistuneet organisaatioon, työntekijät ovat sitoutuneempia, antavat ja saavat enemmän tukea ja tekevät yhteistyötä. He myös kokevat organisaation tavoitteet omikseen ja ovat motivoituneita tavoittelemaan niitä. Samaistumisen avulla tyydytetään myös yhtä ihmisten perustarpeista, ryhmään kuulumiseen tarvetta. (Ötken & Erben 2010, 110.) Mitä enemmän työntekijät samaistuvat työorganisaatioon, sitä sitoutuneempia he ovat työhönsä (Ötken & Erbe 2010, 111). Erityisesti tämän päivän työelämässä työntekijöiden vaihtaessa työtä ja uria, uuden työntekijän sosiaalistamisesta on tullut tärkeämpää kuin koskaan aiemmin, samaan aikaan työntekijöiden sitoutumisesta on tullut avaintekijä organisaation menestyksen ja kilpailukyvyyn tekijänä. Sosiaalistamiskäytännöt (esimerkiksi yhteiset tilaisuudet uusille työntekijöille, että he voivat olla vuorovaikutuksessa kanssatyötovereiden kanssa) ovat tärkeitä uuden työntekijän sitoutumiselle (Saks & Gruman 2011, 395-396).

Myös Alan Saks on yhdessä Jamie Grumanin kanssa tutkinut paljon työntekijän sitoutumista ja erityisesti uuden työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Saks ja Gruman (2017, 29) nostavat esiin sen vallitsevan ristiriidan, että vaikka uudet työntekijät ovat alttiita vaihtamaan työpaikkaa ensimmäisen vuoden sisällä, heidän kiinnipitämiseensä on kiinnitetty hyvin vähän huomiota. He ehdottavat uutta lähestymistapaa asiaan ja luovat polun uusien työntekijöiden sosiaalistamiskäytäntöihin tavoitteena säilyttää ja kasvattaa sitoutumisen tasoa ensimmäisen vuoden aikana organisaatioon astumisesta. Heidän luomansa mallin avulla voidaan tunnistaa mahdolliset sosiaalistamisprosessiin liittyvät ongelmat, ja malli tarjoaakin tärkeää tietoa siitä, koska uuden työntekijän sitoutumiseen tulisi puuttua ja kohdistaa toimia sitoutumisen säilyttämisen ja vahvistamisen näkökulmasta. (Saks & Gruman 2017, 16.) Tämä mallinnus näkyy kuviossa 1 ja on esitelty seuraavaksi tarkemmin.



Kuvio 1: Mallinnus työntekijän sitoutumisesta sosiaalistumisen toimenpiteiden mukaan

Saksin ja Grumanin (2017, 14-15) mallinnuksessa tarkastellaan viittä uuden työntekijän työhön sitoutumista kuvaavaa käyrää, josta nähdään sitoutumisen tason muutokset ensimmäisen vuoden aikana. Heidän mukaansa tässä on nähtävissä organisaation sosiaalistamiskäytännöt ja niiden yhteys siihen, kuinka sitoutunut työntekijä on uuteen organisaatioonsa vuoden jälkeen. Alkutilanteessa uudella työntekijällä on kuvion mukaan sama valmius sitoutua, mutta tehdyt sosiaalistumiskäytännöt vaikuttavat suuresti sitoutumistasoon. A-käyrällä sitoutumisen taso laskee saman tien, sillä organisaatiossa ei ole tarkoituksenmukaisia sosiaalistamiskäytäntöjä tai vain heikot sellaiset. B-käyrällä työntekijän valmius sitoutumiseen sekä ensimmäisen kolmen kuukauden perehdytystoimet kannattelevat sitoutumisen kokemusta, mutta heti perehdytyksen päätyttyä, sitoutumistaso laskee. Tämä on tyypillistä lyhyessä ja rajoittuneessa sosiaalistamisohjelmassa. C-käyrällä sitoutumisen taso pysyy samana. Työntekijällä saattaa olla työpaikalla ystävä tai mentori, joka säännöllisesti tarjoaa tukea, apua, ohjausta ja antaa palautetta, ja tämän seurauksena työntekijän sitoutumistaso säilyy samana koko ensimmäisen vuoden.

D-käyrä kuvaa sitä, kuinka työntekijä säilyttää sitoutumisen tasonsa ensimmäisen puolivuotta ja sen jälkeen sitoutumisessa on nähtävissä tasaista kasvua. Tämä on seurasta alun perin sosiaalistamisohjelmasta, jonka jälkeen muodolliset ja epämuodolliset sosiaalistamiskäytännöt ovat jatkuneet, ja ne lopulta johtavat sitoutumisen nousemiseen. Uusi työntekijä on siis halukkaampi ja kykenevämpi sitoutumaan jatkuvan sosiaalistamisen

kannustamana. E-käyrällä työntekijän sitoutumisaste on noussut tasaisesti koko ensimmäisen vuoden. Tämä on seurausta korkeatasoisesta ja tehokkaasta sosiaalistamisohjelmasta, joka on suunniteltu erityisesti tavoitteenaan varmistaa työntekijöiden sitoutumisen pysyvän korkealla koko sosiaalistamisohjelman ajan ja säilyvän sitoutuneina sosiaalistamisprosessin jälkeenkin. Tämän mahdollistaa sosiaalistamisohjelma, joka tarjoaa uudelle työntekijälle useita mahdollisuuksia ja resursseja (esimerkiksi mentorin, sosiaalisia tapahtumia, hän saa palautetta, kiinnostavat ja haastavat toimeksiannot) heti organisaation tulon jälkeen ja jotka jatkuvat koko prosessin ajan. (Saks & Gruman 2017, 14-15.)

Saks (2017, 77) on myös luonut oman mallinsa työkaluksi organisaatiolle, jonka avulla organisaatio voi tarkastella omia sitoutumiseen liittyviä haasteita käytännön tasolla ja miettiä konkreettisia kehityskohteita ja toimenpiteitä sitoutumisen vahvistamiseen. Siinä muun muassa määritellään mitä sitoutumisella ko. yrityksessä tarkoitetaan, mitkä sen esteet ovat, miten sitä mitataan, mitkä seikat ohjaavat sitoutumista organisaatiossa ja minkälainen on tehokas sitoutumisstrategia. Erityisesti myöhemmin kehitysehdotuksessa palataan tähän Saksi malliin.

3.4 Sitoutumisen tarkastelu kohdeyrityksessä

Ainakin alun perin toimeksiantajan näkökulmasta sitoutumisella viitattiin lähinnä työntekijöiden pysyvyyttä yrityksessä. Kuitenkin kuten edellä on tuotu ilmi, tarkasteltaessa sitoutumista teoreettisesti on asia paljon laajempi ja monimuotoisempi. jotain ja jotain. Ottaen huomioon opinnäytetyön lähtökohta, toimeksianto todelliselle yritykselle, on otettava huomioon hyöty yritykselle ja se mitä he lähtivät tavoittelemaan tämän projektin avulla. Kuitenkin työntekijöiden pysyvyys on suorassa yhteydessä mm. työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Robbins & Judge 2016, 67), on mielekästä ottaa tämä lähestyminen myös peruspilariksi sitoutumisen määrittelylle tässä kyseisessä tutkimuksessa.

Kuten Alasoini (2012, 109) toteaa, organisaation suuri haaste on tarjota ihmisille sellaisia päämääriä ja niiden saavuttamista ohjaavia arvoja, jotka ovat riittävän houkuttelevia ja auttavat ihmisiä pitämään työtään itselle merkityksellisenä. Organisaation tarjoamien päämäärien ja arvojen on oltava sekä ymmärrettäviä että hyväksyttäviä, ja niitä on kuvattava myös muuten kuin taloudellisesta näkökulmasta käsin, jotta ne voivat olla työntekijöitä liikuttavia ja energisoivia voimanylhteitä. Pelkästään tehostamalla toimintaa sekä tuottavuusohjelmat, jotka tähtäävät ainoastaan kustannusten leikkaamiseen, eivät ole tällaisia. Pikemminkin ne saavat ihmiset menettämään uskonsa siihen, että organisaatiolla voi ylipäättään olla sellaisia ylevämpiä päämääriä ja arvoja, jotka auttavat heitä löytämään omalle työlleen merkityksellisyyttä.

Työntekijöiden sitoutumista lähdettiin tarkastelemaan viiden teeman kautta, joiden katsottiin vaikuttavan sitoutumiseen erityisesti kohdeyrityksessä. Teemoja määriteltäessä otettiin

huomioon myös kohdeyrityksen olemassa olevat ja jo tunnistetut haasteet, joita muun muassa Eteran vuoden 2017 kyselyssä nousivat esiin. Tältä pohjalta teemoiksi valikoituivat luottamus johtoon, oman työn merkitys, riittävät kehitysmahdollisuudet, tunnustus onnistumisesta ja sosiaalinen tuki. Tutkimuksen aineistonkeruun haastattelujen runko tukeutui näihin teemoihin. Lisäksi kohdeyrityksen toiminnan lähtökohdista esiin nousivat perehdyttämisen ja bonuksen toimivuus ja sitä kautta vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

4 Päätöksenteon ilmiöt

Ihmisten käyttäytyminen ja siihen vaikuttavat tekijät ovat aina olleet tieteen ja tutkijoiden mielenkiinnon kohteina ja aiheeseen liittyviä teemoja tarkastellaan usean eri tieteenalan alla. Muun muassa psykologia, sosiologia, sosiaalipsykologia, neurologia, biologia ja taloustiede tutkivat ihmisten käyttäytymistä oman tieteenalansa lähtökohdista lähtien pyrkien löytämään selityksiä toiminnalle ja säännönmukaisia käyttäytymismalleja, joiden avulla esimerkiksi ennustaa ihmisten toimintaan kulloinkin vallitsevassa tilanteessa. Usein saattaa tuntua, että eri tieteenalojen välillä on suurikin kuilu eivätkä eri tutkijat välttämättä puhu niin sanotusti samaa kieltä, jolloin on olemassa riski siitä, ettei kaikkea koko kuvasta havaita. Tämän vuoksi poikkitieteellinen tutkimus ja kokonaan uudet ja aiempia yhdistävät tieteensuunnat ovat monessa kohtaan ensiarvoisen tärkeässä roolissa uuden ja realistisemman todellisuuden kuvaamisessa. Käyttäytymistaloustiede on tästä mainio esimerkki yhdistäessään ”kovan” taloustieteen inhimillisempään käyttäytymistieteeseen. Daniel Kahneman sai vuonna 2002 taloustieteen Nobelin tunnustuksena tutkimustensa merkittävästä vaikutuksesta taloustieteen malleihin ja käyttäytymistaloustieteen syntyyn ja häntä pidetäänkin yhdessä tutkijakollegansa Amos Tverskyn kanssa käyttäytymistaloustieteen isänä (Helkama ym. 2015, 208).

Tässä luvussa esitellään näitä ihmisten käyttäytymisen taustalla vaikuttavia ajatusmalleja, heuristiikkoja, mielen vinoumia ja kognitiivisia harjoja, joiden olemassaolosta ja vaikutuksista emme ole aina edes tietoisia. Ihmisten elämä koostuu valinnoista ja erilaisista päätöksistä, ja niiden seurauksista. Yksi merkittävästi jokapäiväiseen elämään liittyvä valinta liittyy työhön, siihen mitä työtä teemme ja minkälaisessa organisaatioissa työskentelemme. Edellisessä luvussa on esitelty työntekijöiden sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tässä luvussa mietitään, mitkä päätöksenteon ilmiöt voisivat vaikuttaa tähän sitoutumisen kokemukseen ja myöhemmin johtopäätöksissä pohdimme voisiko niiden avulla edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Kuten kohta tullaan osoittamaan, päätöksenteon ilmiöillä on suuri vaikutusta ajatteluumme sekä toimintaamme, eikä työelämä ja siellä toimiminen poikkea siitä mitenkään. Tutkimuksessa viitataan päätöksenteon ilmiöihin tarkoittamalla kaikkia näitä mielen vinoumia yleisemmin. Seuraavassa esitellään tässä tämän tutkimuksen teoreettinen

viitekehys päätöksenteon ilmiöiden osalta, jotka on jaoteltu sosiaalisiin ilmiöihin, heuristiikkoihin ja prospektiteorian avulla selitettäviin ajatusvinoumiin.

4.1 Sosiaaliset ilmiöt

Ollessamme vuorovaikutuksessa muiden kanssa sosiaalisissa tilanteissa, muiden ihmisten vaikutus toimintaamme on merkittävä ja suurempi kuin ymmärrämme. Muiden erityisesti vertaistemme käyttäytyminen ja asenteet muokkaavat omaa käytöstämme, ajatteluamme ja asenteitamme enemmän kuin itse tietoisesti huomaamme. Sosiaalisen identiteetin lähestymistapa on yksi tapa lähestyä ihmisten ja ryhmien välistä vuorovaikutusta, ja sitä on käytetty sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Sosiaalisen identiteetin lähestymistavalla viitataan Tajfelin ja Turnerin (1978) kehittämän sosiaalisen identiteetin teorian (*social identity theory*, SIT) ja Turnerin itsekategorisoinnin teorian (*self-categorization theory*, SCT) yhdessä muodostamaan lähestymistapaan, jonka avulla tarkastellaan yksilöiden ja ryhmien välisiä suhteita ja sosiaalisen kategorisoinnin prosesseja ryhmien välisessä toiminnassa. Sosiaalisen identiteetin perusteeksi on, että ihmiset luokittelevat ryhmiä sisäryhmiin, joihin he kuuluvat, ja ulkoryhmiin, joihin he eivät kuulu. Ryhmäjäsennytemme ovat olennainen osa sitä, miten itse itsemme koemme ja sosiaalinen identiteetti käsittää sen osan ihmisen minäkäsitystä, joka koostuu hänen ryhmäjäsennydestään tai -jäsennyksistään sekä siitä tunneperäisestä merkityksestä ja arvosta, joita hän liittyy ryhmiinsä. (Helkama ym. 2015, 182). Työyhteisö muodostaa oman ryhmänsä, mutta yhteisön sisällä voi olla myös useampia ryhmiä, joihin työntekijä luokittelee itsensä kuuluvaksi ja joiden kautta peilaa ympärillään tapahtuvaa toimintaa.

Sosiaalinen identiteetti syntyy ryhmän jäsenyyden ja siihen liittyvien tunnetilojen perusteella ja jo itsessään ryhmään kuulumisen vaikuttaa siihen sekä yksilön sosiaaliseen minäkuvaan. Ylläpitääkseen sosiaalista identiteettiään yksilö vertailee muita ryhmiä kuulumaansa ryhmään ja sosiaalinen identiteetti on sitä parempi, mitä enemmän omat ja muiden käsitykset itsestä sosiaalisena toimijana muistuttavat toisiaan ja mitä realistisempi tämä minäkäsitys on suhteessa ympäristön normeihin ja odotuksiin. (Kalliopuska 2005, 186). Haluamme nähdä oman ryhmämme mieluummin myönteisessä kuin kielteisessä valossa ja sosiaalisen identiteetin lähestymistavan mukaan yritämme myönteisen erottumisen avulla vahvistaa omaa sosiaalista identiteettiämme vertailemalla ryhmäämme muihin. Jos voimme pitää omaa ryhmäämme jollakin tavoin toista ryhmää parempana, koemme sen itsekkin omaa itsetuntoamme vahvistavana asiana. (Helkama ym. 2015, 183.)

4.1.1 Laumakäyttäytyminen

Laumakäyttäytyminen on yksi sosiaalisen toiminnan ilmiö, joka tuo haastetta ja toisaalta voimaa ihmisten väliseen yhteistyöhön. Laumakäyttäytyminen vetoaa ihmisen luontaiseen taipumukseen toimia kuten muut. Riabacke ja Riabacke (2015, 86) toteavat, että mitä

useammat valitsevat tietyn menetelmän, sitä useammat toimivat samalla tavalla. Sosiaalinen paine vaikuttaa voimakkaammin epävarmuuden vallitessa. Yhteisuuden ja samanlaisuuden tunne vaikuttaa päätöksentekoomme, kun jotkut meitä muistuttavat tekevät jotakin, on meilläkin voimakas taipumus tehdä samoin kuin he. (Riabacka & Riabacka 2015, 95.)

Kuten todettu, laumakäyttäytyminen on luonnollinen ja myös ihmiselle lajinomainen toimintaan liittyvä ilmiö. Thaler ja Sunstein mukaan (2009, 58) laumakäyttäytyminen voidaan jakaa kahteen alailmiöön: tiedolla vaikuttamiseen ja ryhmäpaineeseen. Tiedolla vaikuttamisella viitataan siihen, että mielipidettä tai päätöstä on helppo pitää hyvänä, kun moni muukin ihminen on tehnyt saman valinnan. Ryhmäpaine ilmiönä mielletään enemmän alitajunnasta kumpuava ja sillä tarkoitetaan halua miellyttää omaa vertaisryhmää tai toisaalta välttää heiltä saatua halveksuntaa.

Vaikka laumakäyttäytyminen on yleisesti myynnissä ja markkinoinnissa hyväksi käytetty ilmiö, sen avulla voidaan pyrkiä ohjailemaan ihmisten toimintaa haluttuun suuntaan muussakin kuin myynnillisessä tarkoituksessa.

4.1.2 Sosiaaliset normit

Laumakäyttäytymisen ohella myös sosiaalisilla normeilla on merkittävä vaikutus ihmisten sosiaaliseen toimintaan. Sosiaaliset normit ovat yleisesti hyväksytyjä käyttäytymismalleja siitä, miten yksittäisten ryhmän jäsenten tulisi toimia missäkin tilanteessa. Eri yhteisöissä ja ryhmissä vallitsevat erilaiset sosiaaliset normit, esimerkiksi perheen, organisaation tai jopa koko yhteiskunnan sisällä vaikuttavat erilaiset sosiaaliset normit. Ihmisten välinen yhteistyö perustuu ennen muuta sosiaalsiin normeihin ja näin ollen tämän yhteistyön ja ryhmän toimimisen erityispiirteitä on lähes mahdotonta ymmärtää ja selittää ilman sosiaalisten normien ymmärtämistä ja huomioon ottamista. (Fehr & Fischbacher 2004, 185, 189.) Niin suuri vaikutus muiden toiminnalla on yksilön toimintaan, ajatteluun ja asenteisiin.

Psykologian sanasto määrittelee normin käsitteenä olevan ryhmän jäsenten yhteisesti hyväksymä käyttäytymisstandardi, -sääntö tai odotus. Normi voi myös olla yhteisössä vallitseva kielto, lupa, käsky tai suositus, jonka rikkomisesta seuraa sosiaalinen rangaistus. Normit voidaan jakaa virallisiin eli julkilausuttuihin normeihin, joita ovat esimerkiksi selkeästi ilmastut säännöt, ja epävirallisiin eli piilonormeihin, joita voivat olla esimerkiksi kulttuurilliset tavat ja perinteet. (Kalliopuska 2005, 137-138.) Näin sosiaalisella normilla tarkoitetaan julkilausuttua tai piiloon jäävää käsitteellistä sääntöä, joka ilmaisee, miten eri tilanteissa tulisi toimia, ajatella ja tuntea. Sosiaaliset normit voivat olla yhtä lailla virallisia tai epävirallisia ja niitä pidetään yllä sosiaalisten sanktioiden avulla. (Kalliopuska 2005, 186.) Kun tiedämme sosiaalisten normien ohjaavan kaikkea käyttäytymistämme, on niiden vaikutus ja yhteys yrityskulttuuriin ja yrityskulttuurin rakentamiseen selkeä. Jos muut ryhmän jäsenet

toimivat tietyllä tavalla, esimerkiksi toimivat yhteistyössä, normit velvoittavat myös meidät toimimaan samoin (Fehr & Fischbacher 2004, 189.)

Jos vallitseva sosiaalinen normi on linjassa henkilön omien tavoitteiden kanssa, ryhmän jäsenenä yksilö omaksuu normin ja toimii sen mukaan vapaaehtoisesti, mutta toisaalta hän voi kokea olevansa pakotettu toimimaan ryhmän normien ja odotetun käyttäytymisen mukaisesti, vaikka se olisikin vastoin hänen omaa mielipidettään. (Fehr & Fischbacher 2004, 185.) Myös esimerkiksi Sherifin klassikkotutkimukset valopisteillä 1930-luvulta toivat esiin sen, kuinka suuri ryhmän vaikutus on: toisten arvioista tulee yksilön omaa näkemystä tärkeämpi viitekehys eli sosiaalinen normi voittaa yksilöllisen normin, erityisesti tilanteissa, joissa ei ole olemassa objektiivista perustaa arviolle (Helkama ym. 2015, 252-253.)

4.1.3 Sosiaalinen hierarkia

Hierarkia voidaan määritellä portaittain järjestettynä rakennelmana, arvojärjestelmänä, jossa osa objekteista on korkeammalla ja osa taas alemmalla tasolla (Kalliopuska 2005, 71; Friesen, Kay, Eibach & Galinsky 2014, 591). Sosiaalinen hierarkia on yhteisöön liittyvä arvojärjestelmä, vertikaalisesti kerrostunut suhde ihmisten ja ryhmien välillä. Korkeammalla tasolla olevilla on suurempi valta ja status kuin alemmalla hierarkiatasolla olevilla sekä tyypillisesti ylemmän hierarkian tasolla olevilla on suurempi auktoriteetti päätöksentekotilanteissa. Heillä on myös etuoikeutettu pääsy materiaalisiin ja symbolisiin resursseihin ja enemmän oikeuksia ja vapauksia, sekä parempi mahdollisuus tehdä ja panna täytäntöön määräyksiä kuin alemmalla hierarkiatasolla olevilla on. (Friesen ym. 2014, 591.)

Vaikka hierarkioiden luonteen eriarvoisuutta usein kritisoidaan, toimivat mallit osoittavat hierarkioiden olevan yleisiä, osittain myös koska ne helpottavat ryhmäkäyttäytymistä. Pienissäkin ryhmissä hierarkiset erot ryhmän jäsenten välillä parantavat tehtävien suorittamista erityisesti tehtävissä, joihin liittyy keskinäistä riippuvuutta. Hierarkkisesti organisoituihin sosiaalisiin ärsykkeisiin reagoidaan nopeammin ja helpommin kuin sellaisiin ärsykkeisiin, jotka eivät ole organisoitu hierarkkisesti. (Friesen ym. 2014, 591.) Hierarkian olemassaolon voidaan siis nähdä edesauttavan ihmisten välistä toimintaa.

Yleisesti yksilöiden välistä tasa-arvoa pidetään hierarkista järjestelmää parempana ja ”jalompana” ihmisten välisen yhteistyön muotona. Kuitenkin hierarkioita esiintyy kaikissa ihmisten välisessä sosiaalisessa kanssakäymisessä kulttuureissa, organisaatioissa ja ryhmissä. Zitek ja Tiedens (2012, 112) nostavat esille se, että vaikka ihmiset yleisesti toteavat, etteivät pidä hierarkioista, kuitenkin niiden tuoma hyöty voidaan ymmärtää. Verrattuna erilisiin ihmisten välisiin suhteisiin, hierarkiat ymmärretään ja nähdään ja niissä osataan toimia helpommin ja nopeammin ja tämä sujuvuus osaltaan kannustaa ihmisiä olemaan osa hierarkkista järjestelmää sekä ylläpitää että luoda niitä lisää. Hierarkiat pohjaavat psykologiseen perusprosessiin.

4.2 Heuristiikat ja ajatusvinoumat

Jokainen päivä ja ihmisten elämä yleisestikin on täynnä erilaisia valintoja ja päätöksiä. Ari ja Mona Riabacken (2013, 13) mukaan ihmiset tekevät 2500-10000 päätöstä jokaisen vuorokauden aikana. Osa päätöksistä on suuria ja niiden tekemiseen käytetään paljon aikaa ja resursseja ja osa taas syntyy lähes ajattelematta, automaattisesti. Päätöksentekoon liittyy paljon psykologisia prosesseja, joita pyritään avaamaan. Kaikkiin päätöksiin ei välttämättä sisälly taloudellista riskiä, mutta epävarmuus sekä riskinottaminen liittyvät keskeisesti moniin päätöksentekotilanteisiin.

Tavoitteisen toiminnan ja päätöksenteon analysoimiseen on kehitetty monia sosiaalipsykologisia malleja, kuten järkeilytoiminnan lähestymistapa, jossa tavoitetta asettaessaan päätöksentekijä miettii erilaisia toimintavaihtoehtoja ja niiden mahdollisia seurauksia. Odotusarvomallin mukaan päätöksentekotilannetta eritellään ja yksilö arvioi subjektiivisia todennäköisyyksiä, joilla jokin valinta johtaa tiettyyn seuraukseen ja mikä niiden seurausten arvo on hänelle itselleen. Odotusarvomalleissa oletetaan yksilön valitsevan vaihtoehdoista itselleen parhaaseen lopputulokseen johtavan vaihtoehdon, eli yksilö pyrkii optimoimaan tuloksensa. (Helkama ym. 2015, 207-208.)

Psykologian sanasto määrittelee heuristiikan opiksi uuden tiedon saavuttamiskeinoista; uusien ajatusrakennelmien, ongelmanratkaisun tai päätelmien luomisessa käytetyksi yksinkertaistetuksi ajatusmalliksi, nyrkkisäännöksi (Kalliopuska 2005, 71). Nämä muistisäännöt yhdessä erilaisten psykologisiin perusprosesseihin liittyvien ennakkokäsitysten kanssa vaikuttavat tapaamme kohdata ja jäsentää tietoa ja näin vaikuttavat toimintaamme. Erityisesti päätöksentekoprosessissa heuristiikkojen vaikutus nousee esiin vahvasti.

Jo aiemmin viitattiin Tverskyn ja Kahnemanin tutkimusohjelmaan, joka tunnisti erilaisia päätöksenteon heuristiikkoja ja haastoi 1970-luvulta lähtien taloustieteessä vallitsevaa rationaalisuusoletusta (Helkama ym. 2015, 208). Richard Thaler (2015, 36-37) nostaa esiin erityisesti heidän artikkelinsa vuodelta 1973 ”Judgement under uncertainty: heuristics and biases” ja sen sisältämän suuren ajatuksen, kuinka heuristiikkojen käytön takia ihmiset tekevät ennustettavia virheitä.

Päätöksentekoon liittyy paljon psykologisia prosesseja ja näistä puhuttaessa ei voi olla mainitsematta erityisesti Daniel Kahnemanin myös taloustieteen piiriin esiin tuomaa psykologista käsitystä ajattelu kahdesta muodosta. Kahneman (2011, 20-21) itse käyttää termejä järjestelmä 1 (System 1) ja järjestelmä 2 (System 2). Järjestelmä 1 -ajattelulle on tyypillistä nopea ja vaivaton ajattelu, mikä saa henkilön automaattisen järjestelmän aktivoitumaan, kun taas järjestelmä 2 -ajattelulle on tyypillistä hidas ja itsestään tietoinen ajattelu. Nopea järjestelmä 1 -ajattelu on siis automaattista ja tottumusten ja intuitioiden ohjaamaa eikä vaadi meiltä ponnistelua ja käytämmekin sitä usein ajan säästämiseksi. Siihen

kuitenkin liittyy tunteella reagointi ja siksi se voi johtaa meitä harhaan päätöksentekotilanteissa. (Thaler & Sunstein 2009, 21-22.) Vaikka haluamme ajatella tekevämme päätökset pääasian rationaalisesti järjestelmän 2 avulla, tosiasiasa tiedostamaton järjestelmä 1 vaikuttaa päätöksiimme epäsuorasti, mutta todella voimakkaasti (Kahneman 2011, 31).

Järjestelmä 1 vaikuttaa suurimpaan osaan päätöksistämme, mutta on syytä huomata, että luottaessamme järjestelmä 1:seen heuristiikat ja ajatusharhat vaikuttavat meihin voimakkaammin kuin käyttäessämme järjestelmä 2:sta ajatteluun (Bazerman 2014, xviii). Olemme näin alttiimpia heuristiikoille tehdessämme päätöksiä nopeasti ja niin sanotusti asioita sen suuremmin miettimättä. Tämä on tärkeä havainto, sillä kuten Riabacka ja Riabacka (2015, 208) toteavat, saadaksemme asiat sujumaan paremmin, meillä on oltava parempi ymmärrys siitä, miten ihmiset toimivat, miksi me teemme niin kuin teemme ja valitsemme niin kuin valitsemme. Ylipäätään kaikkien heuristiikkojen ja ajatusvinoimien olemassaolon tunnistaminen on kriittinen tekijä niin päätöksentekoprosessissa. Esimerkiksi Nickerson (1998, 211) esittää, että pelkästään tietoisuus vahvistusharhan olemassa oloista ja sen vaikutuksista voi auttaa henkilöä torjumaan sen vaikutusta sekä olemaan varovainen päätöksenteossa sekä samalla olemaan avoimempi mielipiteille, jotka eroavat hänen omista aiemmista käsityksistään, ja tämä pätee luonnollisesti myös muihin harhoihin ja niiden vaikutuksiin.

4.2.1 Saatavuusheuristiikka

Yksi vahvasti meihin vaikuttava heuristiikka on niin sanottu saatavuusheuristiikka, jonka mukaan yksilöt arvioivat tietyn tapahtuman todennäköisyyttä sen mukaan mitä heille tulee mieleen (Schwartz & Vaughn 2002, 103). Kuten Riabacka ja Riabacka (2015, 158) myös toteavat, uusimmalla informaatiolla, oli se minkä laatuista tahansa, on hyvin suuri taipumus jättää aiempi informaatio varjoonsa ja tämä kiteyttää hyvin saatavuusheuristiikan vaikutuksen. Usein mainittu esimerkki saatavuusheuristiikasta on Tverskyn ja Kahnemanin koe, jossa he huomasivat, että ihmiset yliarvioivat kirjaimella R alkavia sanojen määrän ja toisaalta aliarvioivat sanojen määrän, joissa R-kirjain on kolmantena kirjaimena. He olettivat tämän johtuvan siitä, että tietyllä kirjaimella alkavat sanat on helpompi saada mieleen kuin sana, jossa kirjain on keskellä sanaa. (Schwartz & Vaughn 2002, 103.) Saatavuusheuristiikka vaikuttaa myös siinä, kuinka arvioimme todennäköisyyden kuolla esimerkiksi sodassa tai terrori-iskussa suuremmaksi kuin se on, kiitos näitä koskevia uutisointien Saatavuusheuristiikka voi saada ihmiset yliarvostamaan sen todennäköisyyttä, että jotain tiettyä tapahtuu, jos hiljattain on tapahtunut jotain samantapaista tai jos media raportoinut jostakin samantapaisesta. Toisin sanoen muistissa saatavilla olevat tapahtumat vaikuttavat todennäköisimmiltä ja uskottavammilta. (Bazerman & Moore 2013, 35-36.)

Tutkimus myös osoittaa, että vaikka kuinka yrittäisimme aktiivisesti välttää ennakkoluuloja, emme voi kokonaan välttyä niiltä. Kuitenkin silloin kun päätöksiä tekevällä on riittävästi aikaa ja motivaatiota ja oikeaa informaatiota käytössään, he luottavat stereotyyppioihin vähemmän. (Riabacka & Riabacka 2015, 155.) Saatavuusharha voi selittää sitä, minkä takia johtotehtävissä olevat antavat enemmän painoarvoa työntekijöiden näkyville toimille, jotka hekin huomioivat, vaikkakin niiden osuus olisikin hyvin pieni suhteessa kaikkeen työntekijän toimintaa (Robbins & Judge 2016, 119).

4.2.2 Vahvistusharha

Rationaalinen päätöksentekoprosessi olettaa ihmisen keräävän objektiivisesti tietoa päätöksenteon taustaksi, mutta todellisuudessa ihmiset eivät toimi näin vaan valikoivat keräämänsä tietoa. Päätöksenteon ilmiönä tunnettu vahvistusharha (*confirmation bias*) on vinouma, jonka vaikutuksesta yksilö puoltaa omia ennakkokäsityksiään ja hypoteesejaan tukevaa informaatiota. Tämä seurauksena henkilö kerää todisteita ja poimii muististaan asioita valikoiden, jolloin hänen tulkinnastaan tulee vääristynyt. Ihmisillä on kaiken kaikkiaan taipumus etsiä tietoa, joka vahvistaa heidän omia olettamuksiaan, vaikka vahvistamaton ja toisessa valossa esitetty tieto voisi olla jopa hyödyllisempää. Syynä tähän käyttäytymiseen voi olla esimerkiksi huomiokyvyn rajoitukset tai ihmisten taipumus etsiä tietoa selektiivisesti siten, että päätyy itse tavoittelemaansa päätökseen. (Bazerman & Moore 2013, 47-48; Robbins & Judge 2016, 118.)

Etsimme siis luontaisesti tietoa, joka vahvistaa ja oikeuttaa aiemmat valintamme ja hypoteesimme ja jätämme huomiomatta tiedon, joka on sitä vastaan, vaikka tällaista eroavaa tietoa olisikin tarjolla ja se voisi olla tilanteessa jopa hyödyllisempää. Hyväksymme myös tiedon, jolla on vain nimellinen arvo, kunhan se tukee aiempia näkemyksiämme. Näin keräämämme tieto on tyypillisesti enemmän ja vähemmän vääristynyttä tukien aiempaa näkemystämme. Tapaamme lisäksi etsiä jopa enemmän tietoa niistä lähteistä, jotka todennäköisesti vahvistavat aiempaa näkemystämme ja toisaalta liian vähän niistä lähteistä, jotka eroavat näkemyksestämme. Olemme erityisen alttiita vahvistusharhalle tilanteissa, joissa tietämyksemme on etukäteen vahvaa ja meillä on asiasta voimakkaat mielipiteet. (Robbins & Judge 2016, 118.)

4.2.3 Yli-itsevarmuus

Yli-itsevarmuus (*overconfidence*) on ilmiö, joka näkyy jokapäiväisessä elämässämme. Ihmiset yliarvioivat ajotaitojaan, opiskelijat tuloksiaan, pariskunnat todennäköisyyttänsä avioeroon, työntekijät mahdollisuuksiaan ylennykseen ja niin edelleen. Esimerkiksi Thalerin ja Susteinin (2009, 35) toteavat, että 90 prosenttia autoilevista uskoo olevansa keskimääräistä parempi kuljettaja ja lähes kaikki ajattelevat omaavansa keskimääräistä paremman huumorintajun. Tutkimusten mukaan olemme yli-itsevarmoja sekä omien kykyjemme suhteen että myös

muiden kykyjen suhteen, emmekä me yleensä edes huomaa tämän harhan vaikutusta. (Ludwig & Nafziger 2011, 490-491.)

Yli-itsevarmuutta on kutsuttu kaikkien mielen oikopolkujen äidiksi, ja siihen on myös syytä. Yli-itsevarmuuden vaikutukset ovat suuret sen tavanomaisuuden, voimakkuuden, leviämisen ja tuhoavaisuuden seurauksena ja yli-itsevarmuutta on syytetty muun muassa sodista, pörssiromahduksista, tarpeettomista oikeustapauksista ja yrittäjien suuresta konkurssiin päättymisluvusta. Näiden lisäksi yli-itsevarmuus vaikuttaa monen muuhun ajatteluun ja päätöksentekoomme vaikuttavaan harhaan. (Bazerman & Moore 2013, 14-15; Moore & Healy 2008, 502.)

Tyypillisesti yli-itsevarmuus voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat yliarviointi (*overestimation*), ylisijoittaminen (*overplacement*) ja ylitarkkuus (*overprecision*). Yliarvioinnilla tarkoitetaan taipumustamme ajatella olevamme parempia, viisaampia, nopeampia, ylipäättään kyvykkäämpiä ominaisuuksiltamme kuin todellisuudessa olemme. Tämän seurauksena esimerkiksi yliarvioimme, kuinka paljon pystymme saavuttamaan tietyssä ajassa. Ylisijoittamisella taas tarkoitetaan taipumustamme kuvitella olevamme tarkasteltavan asian kannalta parempia kuin muut vertailuryhmän jäsenet. Esimerkiksi ihmisillä on taipumus ajatella olevansa itse parempi kuin mediaani monessa asiassa. Tämä voi johtaa helposti siihen, että ihmiset kilpailevat esimerkiksi neuvotteluissa vastapuolen kanssa liikaa tai liian voimakkaasti. Ylitarkkuus viittaa taipumukseen olla liian varma omien päätelmiensä ja päätöstensä tarkkuudesta sekä siihen, kuinka emme ole kiinnostuneita edes testaamaan oletuksiamme ja ylenkatsomme väärään päätelmään viittaavaa todistusaineistoa. Tällöin jätämme huomioimatta todistusaineiston, mikä vihjaa meidän olevan väärässä. Tämä johtaa siihen, että luulemme liian varmasti tietävämmme totuuden ja tarkastelemme asioita liian kapeasta näkökulmasta. (Bazerman & Moore 2013, 15; Moore & Healy 2008, 502.)

Vaikka yli-itsevarmuuteen liittyy paljon negatiivisia vaikutuksia, ei ilmiö ole niin mustavalkoinen. Vaikka tiedämme noin puolen uusista yrityksistä ajautuvan konkurssiin, yli-itsevarmuus saa uuden yrittäjän uskomaan oman yrityksensä ja liikeidean erinomaisuuteen. Samoin ihmiset tietävät, että puolet avioliitoista päättyy avioeroon, mutta tuskin juuri kukaan uskoo näin tapahtuvan omalle kohdalleen häätjuhlan aikana. (Thaler & Sustein 2009, 35.) Omalla tavallaan tämä ajatusharha siis suojaa ihmismieltä ja kannustaa tavoittelemaan asioita, jotka muuten voisivat tuntua mahdottomilta.

4.2.4 Edustavuusheuristiikka

Helkama ym. (2005, 208) mukaan edustavuusheuristiikka (*representativeness heuristic*) viittaa ihmisten taipumukseen päätellä henkilön kategorijäsenyys vain sen perusteella, miten samanlaiselta henkilö pintapuolisesti vaikuttaa kuin tämän kyseisen kategorian tyypillinen jäsen. Edustavuusheuristiikan taustalla vaikuttaa ajatus, jonka mukaan arvioitaessa kuinka

todennäköisesti tietty asia A kuuluu tiettyyn kategoriaan B, henkilö vastaa kysymykseen sen mukaan, kuinka A vastaa hänen käsitystään kategoriasta B, eli kuinka hyvin A edustaa B:tä (Thaler & Sunstein 2009, 29). Stereotyyppiat pohjaavat vahvasti edustavuusheuristiikkaan eivätkä myöskään johtotehtävissä työskentelevät ole sille immuuneja, vaan he saattavat arvioida henkilön suoriutumista sen kategorian perusteella, johon he mieltävät henkilön kuuluvan, usein täysin tiedostamattaan. Esimerkiksi jos johtajan oman käsityksen mukaan myyjät ovat usein sosiaalisia, valkoisia miehiä urheilutaustalla, hän saattaa suosia tämän tyyppisiä ihmisiä myyntityöhön yleisesti. Edustavuusheuristiikkaan perustuvaan johtopäätökseen luotetaan, vaikka tietopohja ei johtopäätösten tekemiseen riittäisikään. (Bazerman & Moore 2013, 8 - 9.)

Useissa tapauksissa stereotyyppien taustalta löytyy totuuden siemen ja edustavuusheuristiikka toimii tällöin oikein hyvin, tai ainakin puhdasta arvausta paremmin. Useimmiten ystävällisesti käyttäytyvät ihmiset ovat ystävällisiä, todella pitkä ja hoikka ammattuurheilija on todennäköisimmin koripalloilija kuin jalkapalloilija ja nuoret miehet ajavat todennäköisemmin autolla aggressiivisemmin kuin iäkkäät naiset. Kuitenkin joissain tapauksissa stereotyyppiat ovat väärässä ja edustavuusheuristiikka johtaa harhaan. (Kahneman 2011, 151.)

4.3 Prospektiteoria

Kahneman ja Tversky havaitsivat, että valtavirtaa edustava taloustieteen näkemys ihmisestä rationaalisenä päätöksentekijänä ei pystynyt kuvaamaan riittävän hyvin taloudellista päätöksentekoa. Tämän oivalluksen myötä syntyi prospektiteoria, jonka avulla on mahdollista ymmärtää ja kuvata päätöksentekoa epävarmuuden vallitessa entistä paremmin ja todenmukaisemmin. Prospektiteoria pystyy ennustamaan ihmisten reagoivan eri tavoilla tappioihin kuin voittoihin. (Thaler 2015, 52.) Tappion kokemus aiheuttaa ihmiselle enemmän tuskaa kuin vastaava voitto tuo tyydytystä, mikä näkyy prospektiteorian arvofunktiossa tappion välttelynä: se alkaa nollassa ja on laskeutuessaan jyrkempi kuin noustessaan. Tappiot aiheuttavat noin kaksi kertaa enemmän tuskaa kuin voitot hyvän olon tunnetta. (Thaler 2015, 73.)

Prospektiteoria ennustaa ihmisten todellista käyttäytymistä. Prospektiteorian arvofunktio on S-kirjaimen muotoinen käyrä, joka kuvaa ihmisten kokemaa hyötyä heidän kohdatessaan voittoja ja tappioita. Aiemmin vallalla olleesta teoriasta poiketen, esimerkiksi odotetun hyödyn teoriasta, prospektiteorian mukaan vaurauden tasojen sijaan on keskityttävä vaurauden muutoksiin. Ihmiset kokevat elämän muutoksina, ja näin myös Kahneman ja Tversky keskittyivät muutoksiin. (Thaler 2015, 44-45.) Huomaamme muutoksen, emme välttämättä, jos tilanne säilyy samana. Muutokset voivat liittyä status quo-tilanteeseen, siis vallitsevaan tilanteeseen, tai ennakkoidusta poikkeamiseen, mutta muodostaan riippumatta

nimenomaan muutokset saavat Thalerin mukaan (2015, 45-46) meidät onnellisiksi tai murheellisiksi ja tämän hän nimeää keskeiseksi ja mullistavaksi teesiksi prospektiteoriassa. Seuraavat vinoumat ajattelussa pohjaavat osaltaan sekä niitä voidaan selittää prospektiteoria arvofunktion avulla.

4.3.1 Tappion välttely ja status quo

Kahnemanin mukaan (2011, 300) konseptin tappion välttelyn (*loss aversion*) tuominen käyttäytymistaloustieteen piiriin on suurin psykologian sille lahjoittama tuotos. Kuitenkin ajatus siitä, että ihmiset arvioivat tuotokset tappioina ja voittoina, ja että tappiot painavat voittoja enemmän, ei tule kenellekään yllätyksenä. Tappion välttely näkyy prospektiteorian arvofunktiassa, joka alkaa nolasta ja on laskeutuessaan jyrkempi kuin noustessaan. Arvofunktion nollakohta on referenssipiste, eli se mihin muutoksia verrataan. Tappiot aiheuttavat noin kaksi kertaa enemmän tuskaa kuin voitot tuovat hyvän olon tunnetta ja tämä havainto, kuinka tappio tuottaa enemmän tuskaa kuin vastaava voitto mielihyvää, on nimeltään tappion välttelyä. (Thaler 2015, 48, 73.)

Ihmisillä on taipumus pysyä vallitsevassa tilanteessa monista eri syistä (Thaler & Sustein 2009, 37). Samuelson ja Zechauser (1988, 7) toteavat, että suurimmassa osassa todellisissa päätöksentekotilanteissa vallitsee voimakas status quo -vaihtoehto, eli se, että ei tehdä mitään tai säilytetään nykyinen tai aiemmin tehty päätös. Status quo vaikuttaa esimerkiksi työpaikan ruokalassa, jossa työntekijät hakeutuvat istumaan samoihin pöytiin vaikka muistakin vaihtoehtoja olisi. Riabacke ja Riabacke (2015, 17, 166) tuovat esiin, että status quohon liittyy myös pelko väärin päätösten tekemisestä, mutta he myös huomattavat, että ei-päätös on päätös itsessään. Kuitenkin on huomattavasti helpompaa antaa tilanteen jäädä ennalleen kuin pyrkiä aktiivisesti muuttaa sitä ja juuri siinä tulee esiin status quon mukainen nykytilanteen vahva painottuminen. Status quo saattaa aiheuttaa myös huomion herpaantumista (Thaler & Sustein 2009, 38).

Eläimet, ihmiset mukaan luettuina, taistelevat kovemmin estääkseen tappion kuin saavuttaakseen voiton. Tappion välttely on voimakas konservatiivinen voima, joka suosii minimaalisia muutoksia status quo -tilanteesta ja auttaa meitä pysymään naapurustossamme, avioliitoissamme ja työpaikoissamme. (Kahneman 2011, 305.)

4.3.2 Omistusvaikutus

Asuntoaan myyvät arvioivat asuntonsa arvon suuremmaksi kuin useimmat ostajat, käytetyn auton myyjät uskovat autonsa olevan arvokkaampi kuin ostajat. Arvostamme omistamiamme asioita enemmän kuin sellaista, mitä emme omista ja usein jopa enemmän, kun asian todellinen arvo on. Tätä kutsutaan omistusvaikutukseksi (*endowment effect*). (Bazerman & Moore 2013, 93). Thalerin (2015, 170) mukaan omistusvaikutusta koskevat kokeet osoittavat

sen, kuinka ihmisillä on taipumus pitää kiinni siitä mitä heillä jo on ainakin osaksi siksi, että he välttelevät tappiota. Kun henkilö on saanut asia, olisi se sitten niinkin pieni kuin kahvimuki tai kynä, hän pitää sitä omanaan ja siitä luopuminen tuntuu tappiolta. Omistusvaikutus voi käynnistyä nopeasti, jopa muutamassa minuutissa, kuten koetilanteissa on havaittu. Omaistusvaikutuksessa nousee esille myös ihmisten taipumus painottaa nykytilaa eli edellä selitetty status quo -tilannetta.

Omaistusvaikutus tuo siis esiin myös sen, kuinka ihmisillä on taipumus yliarvioida omistamansa asian arvon (Bazerman & Moore 2013, 94). Rationaalisesti ajateltuna sillä omistatko jonkin asian vai ei, ei pitäisi olla vaikutusta asian arvoon (Thaler 2015, 30). Omistusvaikutus tuo näin erinomaisesti esille käyttäytymistaloustieteen varsinaisen tavoitteen: nostaa esiin sellaista käyttäytymistä, joka on ristiriidassa standardin rationaalisen mallin kanssa (Thalerin 2015, 279).

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen toteuttaminen. Aluksi tutkimuksen lähtökohdat avataan ja se, kuinka tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin päädyttiin. Laadulliseksi tutkimuksen valikoituminen tutkimusotteeksi perustellaan ja lisäksi kuvataan sitä, kuinka aineisto kerättiin ja analysoitiin. Pyrkimyksenä on kuvata toimintaa mahdollisimman avoimesti ja perustella tehdyt valinnat prosessin aikana niin että lukija pystyy seuraamaan tutkimuksen etenemistä. Tämä vaikuttaa omalta osaltaan suuresti tutkimuksen luotettavuuteen, erityisesti kun kyseessä on laadullinen tutkimus.

5.1 Tutkimustehtävä

Alkusysäyksen tutkimukselle antoi käytännössä ilmennyt ongelma, jolla oli epäsuotuisia vaikutuksia toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle. Kohdeyrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus oli suurta ja lisäksi sitoutumisen yritykseen ei nähty olevan sillä tasolla, kun sen toivottaisiin olevan. Jatkuvan rekrytoinnin ylläpito on haasteellista, aikaa vievää sekä syö taloudellisia resursseja, eikä sitä voida pitää missään mielessä ideaalina tilanteena yrityksen kannalta. Tutkimuksen tekijän omat intressit ja opiskelujen suuntaus toivat lisäksi uuden näkökulman asian käsittelyyn. Tutkimusongelma kiteytyi kysymykseksi, mikseivät työntekijät ole sitoutuneita yritykseen ja pohditaan sitä, miten päätöksenteon ilmiöllä voitaisiin kartoittaa ja etsiä keinoja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimusongelmasta johdetuksi tutkimuskysymykseksi määrittyi siis se, miten päätöksenteon ilmiöitä voitaisiin hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa. Tähän kysymykseen pyritään tällä tutkimuksella vastaamaan.

5.2 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaa lähestytään ja se pyritään ratkaisemaan laadullisella tutkimusotteella, sillä ilmiöstä halutaan saada hyvä ja laaja kuvaus. Pyrkimys on sekä kuvata että ymmärtää ilmiötä kokonaisvaltaisesti, kuten laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on (Rantala 2006, 219). Tähän tarkoitukseen laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote sopii kvantitatiivista tutkimusotetta paremmin.

Koska tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa tuntematonta ilmiötä, tutkijan oli vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu erityisesti ihminen kokijana, havainnoija ja toimijana omassa kontekstissaan. Pyrkimys on tulkita ja ymmärtää tutkimusaineistoa ja viedä aineiston ymmärrys käsitteelliselle tasolle. (Ronkanen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2011, 82-83.) Tutkimuksessa haluttiin korostaa sitä, kuinka haastateltavat ovat subjekteja, joille halutaan antaa mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Lisäksi tärkeäksi koettiin, että vastauksia pystytään selventämään ja syventämään tietoa, pystytään pyytämään mielipiteisiin perusteluja ja esittämään lisäkysymyksiä, joten näillä perusteilla laadullinen tutkimusote ja erityisesti haastattelu aineistonkeruu menetelmän tulivat valituksi tähän tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35.)

5.3 Aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, koska haluttiin tuottaa syvällistä ja uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 42) sanoin, haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on etukäteen suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Tarkoituksena oli haastattelujen avulla pyrkiä keräämään aineisto, jonka pohjalta olisi mahdollista tehdä luotettavasti tutkittavia ilmiötä koskevia päätelmiä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 66). Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu paljon erityisesti viimeisten parin kymmenen vuoden ajan ja teoreettista tietoa aiheesta on helppo löytää, mutta kuten luvusta kolme ”Sitoutuminen” on nähtävissä, ei ole olemassa yhtä yhteisesti hyväksyttyä mallia siitä, miten tai mikä vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Myöskään juuri siivousalan yritysten työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei löydy suoraan tutkimustietoa ja lisäksi tämän tutkimuksen näkökulma eli se, kuinka päätöksenteon ilmiöt vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, on aihe, josta ei tutkimuksia löydy. Näin ollen tämän tutkimuksen tekeminen on perusteltua ja on mielenkiintoista ottaa tämä näkökulma aiheeseen.

Tutkimuksen aikana kerätyn tutkimushaastatteluaineiston lisäksi tutkimusprosessin aikana käytössä oli Eteran vuonna 2017 Sivex Oy:lle tekemän Hyvä työelämä - tutkimuksen materiaali, jota käytettiin lähinnä taustatietona ja pohjana aineistolle. Sieltä nousseet teemat (muun muassa tiedonkulun puutteet, työaikataulujen haasteet ja toive ammatillisesta

lisäkoulutuksesta) näkyivät myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Tämän lisäksi prosessista pidettiin tutkimuspäiväkirjaa koko prosessin ajan.

Tutkimuksen kohteet

Tutkimuksen haastateltavat valikoituvat työntekijöiden joukosta osittain satunnaisesti, mutta samalla pyrkimys oli saada tietoa mahdollisimman laajasti eri toimista ja eri pituisista työsuhteista. Pisin työsuhde oli kestänyt kuusi vuotta ja tuorein työsuhde alkanut saman vuoden elokuussa eli haastatteluhetkellä työsuhde oli kestänyt reilu kolme kuukautta. Toimeksiantajan toiveesta haastattelu kohdistui erityisesti kaikkiin esimiesasemassa oleviin, ja tämä oli perusteltua myös tutkimuksen tavoitteen kannalta. Palveluohjaajat ja palveluesimies ovat esimiesasemassa suorittavaan tasoon eli niin sanottuun kenttään nähden ja samalla erityisesti palveluohjaajat ovat monessa mielessä merkittävässä roolissa. He tuntevat kentän ongelmat parhaiten ja lisäksi toimeksiantajan huolena on ollut toimen työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Lisäksi he ovat avainasemassa yhteydenpidossa molempiin suuntiin, sekä kenttään että johtoon.

Haastattelut suoritettiin loka-marraskuussa 2018. Haastatteluja tehtiin yhteensä seitsemän, kuusi työntekijöiden haastattelua ja lisäksi toimitusjohtajan haastattelu. Toimitusjohtajan haastattelun nähdään tutkimuksen kannalta samalla sekä taustatietojen keräämisellä että myös aineistona, sillä haastattelun aikana käsiteltiin aiheita, joihin hän otti kantaa myös esimiesasemassa toimivana. Tutkimukseen haastateltiin palveluesimiestä, kaikkia kolme palveluohjaajaa ja kahta suorittavaa työtä tekevää työntekijää. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 50 minuuttia osan ollessa lyhyempiä noin 45 minuutin kestollaan ja osan taas selvästi pidempiä. Haastattelutilanteessa koettiin tärkeäksi, että tilanne oli mahdollisimman avoin ja luottamusta herättävä henkilökohtaisten ja vaikeidenkin teemojen vuoksi. Haastattelujen määrä koettiin riittäväksi, sillä ensinnäkin kaikkia esimiesasemassa olevia oli haastateltu ja lisäksi loppuvaiheessa haastattelut eivät tuoneet enää lisää informaatiota tarkasteltaviin aiheisiin.

Tutkimuksen haastateltavat valikoituivat pääasiassa hierarkkisen aseman mukaan. Esimiesasemassa olevat palveluohjaajat, jotka ovat jokapäiväisessä työssään läsnä kentällä, valikoituvat mukaan asemansa perusteella, mutta muut haastateltavat tulivat mukaan tutkijan pyynnöstä asemansa mukaan ja siten, miten heitä oli mahdollista saada aikataulullisista syistä haastattelutilanteeseen paikalle. Ainoastaan työntekijäasemassa olevia haastateltiin vain kaksi, mutta sekä näiden kahden haastattelun että muun aineiston perusteella tuli ilmi, etteivät uudet haastateltavat anna enää enempää uutta oleellista tietoa, joten voidaan sanoa, että saturaatio saavutettiin. Esimiestyön tärkeys korostuu teoreettisessa viitekehysessä ja kuten todettu, kaikki keskeiset avainhenkilöt haastateltiin.

Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 48) mukaan nähdä puolistrukturoituna menetelmänä, sillä teema-alueet olivat kaikille samat, mutta erona muihin puolistrukturoituihin haastatteluihin kysymysten tarkka muoto, kysymysjärjestys ja jopa kysymykset vaihtelevat haastattelun mukaan, kuten tässä kyseissä tutkimuksessa haastatteluissa tapahtui. Kuitenkaan haastattelut eivät olleet täysin vapaita haastattelutilanteita syvähaastattelun tapaan, vaan haastattelun aihepiirit eli teema-alueet olivat kaikille samat. Vaikka tutkimushaastattelu pohjimmiltaan perustuu samoihin vuorovaikutuksen oletuksiin kuten muukin keskustelut, eroaa se spontaanista keskustelusta aina institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on tietty tavoite, joka pyritään kysymysten avulla saavuttamaan, joten tutkimuksen tavoite ohjaa aina tutkimushaastattelua. Samoin osallistujaroolit, haastattelijan ja haastateltavan roolit, ja tiedon tallennus esimerkiksi nauhoittamalla, kuten tässä tutkimuksessa, korostavat tilanteen institutionaalisuutta. Kuitenkin on tärkeä huomata, että riippumatta siitä, kuinka strukturoitu tai avoin haastattelu on, kyseessä on aina vuorovaikutustilanne, jossa henkilöt toimivat suhteessa toisiinsa. (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 46-47, 54). Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan myös tässä tutkimuksessa oli pyrkimys saada haastattelut muistuttamaan enemmän keskustelua kuin kysymys kysymykseltä etenevää tiukkaa haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2014, 103).

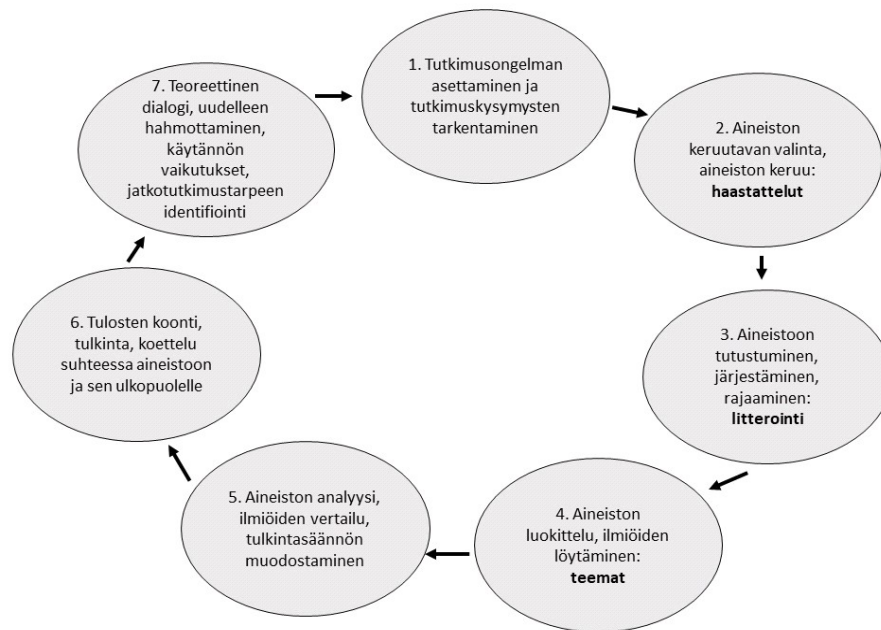
Hirsjärvi ja Hurme (2014,48) luonnehtivat haastattelua kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen käyttöön. Koska kieleen ja käsitteisiin liittyviä ongelmia ei voi jättää huomioimatta edes samalla kielellä kommunikoitaessa, oli tämä suuri haaste tässä tutkimuksessa. Haastatteluissa käytettiin kolmea eri kieltä (suomea, englantia, viroa) ja suurimmassa osassa haastatteluja kommunikointikieli ei ollut molempien osapuolten, haastattelijan ja haastateltavan, äidinkieli, joten tämä toi tämä lisähaasteen haastattelutilanteeseen, käsitteiden merkitysten ymmärtämisestä puhumattakaan. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 53) mukaan haastattelut ovat usein sellaisia arkielämän tilanteita, joissa ymmärretyksi tuleminen edellyttää monesti pitäytymistä tuttuihin ilmaisuihin ja esittämisen tapoihin, ja siihen myös tässä tutkimuksessa pyrittiin. Monia käsitteitä avattiin yhteisen ymmärryksen luomiseksi, ja näihin tarkennuksiin vapaamuotoinen teemahaastattelu antoi hyvän mahdollisuuden. Lisäksi ensimmäisten haastattelujen avulla saatua informaatiota myös käsitteiden osalta pystyi hyödyntämään myöhemmissä haastattelutilanteissa.

Empaattisen asenteen ja yhteisen pohjan luomisen lisäksi yksi keino hyvän suhteen luominen vastaajaan haastattelutilanteessa on aloittaa haastattelu laajoilla ja helpoilla avauskysymyksillä (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 66-67; Hirsjärvi & Hurme 2014, 107). Näin näissäkin haastattelutilanteissa toimittiin. Tutkimuksen haastatteluissa käytettiin niin sanottua suppilotekniikkaa, jonka mukaan yleisistä kysymyksistä edettiin

yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Hirsijärvi ja Hurme (2014, 107) toteavat, että haastateltavan on tärkeä kokea osaavansa vastata kysymyksiin ja lisäksi kysymysten laaja-alaisuus antaa mahdollisuuden käsitellä aihetta häntä itseään kiinnostavasta näkökulmasta ja omia kykyjään vastaavalla tavalla. Ensimmäisenä kysymyksenä kaikille haastateltaville esitettiin pyyntö kuvailla omaa toimenkuvaansa ja sitä minkälainen hänen tyypillinen päivänsä on (esimerkiksi mihin aikaan alkaa, mitä pitää sisällään jne.). Tämä avasi ja rentoutti haastattelutilanteen ja haastateltavan ääni tuli heti kuuluville. Haastattelutilanteissa oli selvästi huomattavissa eroja eri haastateltavien välillä sekä heidän kyvyissään vastata kysymyksiin, mikä ei tullut yllätyksenä ottaen huomioon muun muassa kielelliset haasteet ja muutenkin haastateltavien erilaiset lähtökohdat haastattelutilanteeseen.

5.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimuksessa seurasi aineiston käsittelyn ja analysoinnin vaihe. Rantalan (2006, 255-258) mukaan aineiston analyysin tavoitteena on löytää aineistoa kuvaavia yhtenäisiä käsitteitä ja lainalaisuuksia. Kananen (2015, 171) yksinkertaistaa asiaa toteamalla, että kerätty aineisto tulee käsitellä niin että tutkimusongelman ratkaisu voidaan johtaa siitä. Kirjallisuudesta nousee vahvasti esiin se, kuinka kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että luodaan kullekin aineistolle sopiva lähestymistapa, joka on vaikeasti siirrettävissä sellaisenaan muihin tutkimuksiin ja jo tutkimuskysymysten määrittely, valintojen ja rajauksien tekeminen tuottavat ja ovat osa analyysin tekemistä. Todellisuudessa analyysi alkaa aineiston analyysin tai jo aineiston keruun yhteydessä tutkimuksen alussa, sillä se, että tutkija pohtii ja tarkentaa tutkimusnäkökulmaansa, on osa analyysia. Analyysi ei rajoitu laadullisessa tutkimuksessa tiettyyn kohtaan vaan se kulkee aineiston mukana koko prosessin ajan. (Rantala 2006, 258, 264; Liamputtong & Ezzy 2005, 258-259.) Laadullinen tutkimus on säännönmukaista ja systemaattista sisältäen tietyt proseduurit, tekniikat ja menetöt, mutta laadullinen tutkimus ja sen analyysi myös on kokeilevaa, eikä aina ole mahdollista ymmärtää ongelman todellista luonnetta tutkimuksen alussa (Liamputtong & Ezzy 2005, 258).



Kuvio 2: Tutkimuksen analyysivaiheet

Kuviossa 2 on eroteltu tämän tutkimuksen analyysin vaiheet Ruusuvuorta, Nikanderia ja Hyväristä (2010, 12) mukailten. Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että vaikka analyysin vaiheet on tässäkin kuviossa eroteltu, käytännössä vaiheet limittyvät toisiinsa ja ne sekoittuvat toisiinsa, sillä välillä eri vaiheisiin palataan uudestaan tarkentaen ja uudelleen arvioiden niitä. Tämä laadullisen tutkimuksen analyysille tyypillinen piirre tuli esiin myös tässä tutkimuksessa. (Rantala 2006, 258; Ruusuvuori ym. 2010, 12.) Kuvion kohtia 1-2 on avattu tarkemmin edellä ja kohtia 3-5 avataan tässä luvussa seuraavaksi. Kuvion kohtiin 6-7 palataan tarkemmin seuraavissa luvuissa ”Tutkimustulokset” ja ”Johtopäätökset”.

Aineiston litterointi

Aineiston analysointi aloitettiin haastattelujen litteroimisella eli muuntamalla puhe tekstiksi. Näin tuotettu kirjallinen aineisto muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Todellisuudessa analysointi alkoi jo haastattelutilanteessa havaintojen kautta. Myös puheen tekstiksi muuttaminen on yksi tulkinta haastattelusta ja litteroidessa tutkija valitsee mitkä asiat ovat relevantteja tutkimuksen kannalta. Ennen kaikkea tutkimuskysymys määrittelee tarpeen litteroinnin tarkkuudelle eikä esimerkiksi huokauksien, äänenpainojen ja taukojen tai eleiden litterointi ole tarpeen, kun vastauksen saa puheen asiasisällöstä. Toinen litterointitarkkuuteen yleisesti vaikuttava tekijä on analysointitapa. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 427, 437.) Kananen (2015, 161) erottelee litteroinnin tasoiksi Yhteiskuntatieteelliseen tietoarkistoon viitaten sanatarkan litteroinnin, yleiskielisen litteroinnin ja propositiotason

litteroinnin. Propositiotason litteroinnissa ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö kirjataan. Tässä tutkimuksessa litterointi todettiin propositiotason litteroinnin olevan pääasiassa riittävää. Tiedyt kohdat litteroitiin sanatarkasti, mutta muut lauseiden asiasisällön tarkkuudella, sillä tarkemmalle litteroinnille ei nähty tarvetta eikä sen todettu tuovan lisäarvoa. Kuten myös Ruusuvuori ja Nikader (2017, 428) toteavat, tarpeetonta ylilitterointia on syytä välttää sen työläisyyden ja ajanviennin vuoksi.

Tutkimusprosessin kannalta litterointi oli suuressa roolissa myös aineistoon tutustumisen näkökulmasta. Aineiston läpikäyminen ja kokonaisuuden hahmottaminen pelkästään nauhoitettua puhetta kuuntelemalla olisi ollut varsin työlästä. Aineistoa purkaessa on otettava huomioon myös käytettävissä oleva aika ja löydettävä tasapaino tutkimukseen käytettävien resurssien sekä aineiston luotettavuuden ja litteroinnin tarkkuusasteen välillä. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 437-439.)

Kyseisen tutkimusaineiston anonymisointi oli haasteellista erityisesti aineiston pienen koon ja heterogeenisyyden vuoksi. Aineistosta poistettiin kaikki nimet, ja yhtenä keinona anonymisoitiin tunnistetiedot pyrittiin kategorisoimaan, esimerkiksi tarkkoja ammattinimikkeitä ei käytetty (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419). Koska anonymisointi kuitenkin koettiin tässä vaiheessa haasteelliseksi, kiinnitettiin anonymisointiin erityistä huomiota tuloksista raportoinnin yhteydessä.

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla laadullista tutkimusaineistoa voidaan analysoida järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus onkin luoda selkeä kuvaus todellisuudesta ja sanoittaa tutkittavaa ilmiötä, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Looginen päättely ja tulkinta ovat laadullisen aineiston käsittelyssä avainasemassa. Sisällönanalyysissä aineisto hajotetaan aluksi osiin, käsitteellistetään ja luodaan uudestaan uudella tavalla kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 117, 122.) Tähän pyrittiin myös tämän tutkimusaineiston kanssa.

Käsitteenä sisällönanalyysi ei ole yksiselitteinen vaan eri tutkijat saattavat käyttää sitä tarkoittamalla hieman eri asioita. Liamputtong ja Ezzy (2005, 259-261) määrittävät sisällönanalyysin viittaamaan aineiston analyysiä, joka vaatii luokkien tunnistamista koodaamista varten. He toteavatkin analysoinnin ensimmäisen vaiheen olevan luoda ja identifioida ne yksiköt, joita analyysissä käytetään. Yksiköt voidaan nähdä ovat työkaluina, joiden avulla aineistoon pääse käsiksi ja ne voivat olla esimerkiksi käytäntöjä, merkityksiä, organisaatioita, elämäntyylejä tai kuten tässä tutkimuksessa, havaittuja ilmiöitä ihmisten

käyttäytymisestä, jotka on löydettävissä myös teoriasta. Tuomen ja Sarajärven (2018, 103) mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena kehyksenä joka itsessään voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana analyysille on aineisto-ohjaava sisällönanalyysi, jonka avulla tutkimusaineistosta on pyritty luomaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimuksen tuloksena on tarkoitus saada teoreettinen ymmärrys sitoutumisesta ilmiönä, johon päätöksenteon ilmiöllä on vaikutusta.

Haastattelujen kysymysrunko pohjautui teemoihin, jotka aiemman ymmärryksen mukaan vaikuttavat sitoutumiseen. Teemoja oli viisi, ja niiden alle koottiin teemaan liittyviä kysymyksiä. Haastattelujen pääteemoiksi muodostuivat sosiaalinen tuki (teema 1), työn merkityksellisyys (teema 2), riittävät kehitysmahdollisuudet (teema 3), tunnustus onnistumisesta (teema 4) ja luottamus johtoon (teema 5). Teemat muodostuivat aiemmassa luvussa esitetyn sitoutumisen teoreettisen viitekehyksen pohjalta erityisesti kohdeorganisaation haasteet huomioiden. Haastattelut eivät aina edenneet kronologisesti samassa järjestyksessä eikä kaikilta kysytytäysin samoja asioita. Toimitusjohtajan haastattelun haastattelurunko löytyy liitteenä 1 ja muiden osalta käytetty haastattelurunko löytyy liitteenä 2. Analyysivaiheessa pyrittiin kuitenkin olemaan avoimina teemoittelun suhteen. Vaikka oletus oli, että alkuperäiset teemat tulevat kulkemaan haastattelurungosta mukana analyysin kautta johtopäätöksiin asti, haluttiin antaa mahdollisuus muulle ja nähdä miten tässä kohdeyrityksessä painotus tulee olemaan. Lisäksi haluttiin huomioida se mahdollisuus, että haastattelujen kautta ilmenisi uusia asioita ja jopa täysin uusia teemoja, joita alun perin ei olisi osattu odottaa.

Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti luokittelemalla ja teemoittelemalla. Teemoittelu tehtiin Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 172) mukaan tarkastelemalla analyysivaiheessa aineistosta nousevia piirteitä, jotka olivat yhteisiä usealle haastateltavalle ja jotka toistuivat. Teemojen ja luokkien muodostamisen suhteen pyrittiin olemaan mahdollisimman avoimia. Vaikka teemat pohjautuivatkin luonnollisesti osittain teemahaastattelun mukaisiin alkuperäisiin teemoihin, esille nousi myös uusia teemoja. Teemojen sisältä löytyvät alaluokat luokiteltiin ja niiden yhteyksiä analysoitiin. Tämä luokkien järjestely tehtiin ensin sitoutumisen määritelmä ja siihen vaikuttavat tekijät huomioiden. Toisessa vaiheessa näiden sisältöä analysoitiin tarkoituksena löytää päätöksenteon ilmiöitä, joilla nähtäisiin olevan vaikutusta sitoutumiseen. Tavoitteena oli havainnollistaa ja käsitteellistää todellisuutta ja yhdistää sitä teoriaan.

5.5 Uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys

Puusa ja Juuti (2020, 175) toteavat, että pohdinnat koskien laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tiivistää kolmeen käsitteeseen: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja

eettisyyteen. Uskottavuus viittaa heidän mukaansa ennen muuta siihen, kuinka tutkimusta vastaanottavat henkilöt, niin tutkimuskohteet, kollegat kuin suuri yleisökin, hyväksyvät tutkimustulokset ja uskovat tutkimusaineiston kerätyn ja analysoidun asianmukaisesti ja huolella. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tutkija on pystynyt perustelevaan valitsemansa ja käyttämänsä lähestymistavat ja menetelmän voidakseen ratkaista tutkimusongelman ja toteuttaakseen tutkimuksen. Eettisyyden he puolestaan toteavat tarkoittavan ennen muuta sitä, että tutkija on tutkimusta tehdessään noudattanut eettisiä periaatteita koko ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi näyttäytyykin ennen muuta tutkimusprosessin luotettavuuden arviointina kokonaisuudessaan (Eskola & Suoranta 1998, 210). Tässä tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan luotettavuus ja etiikka olivat läsnä ja kaikkea toimintaa ja raportointia peilattiin tästä näkökulmasta. Hyvää tieteellistä tutkimustapaa pyrittiin noudattamaan kaikissa tutkimuksen vaiheissa.

Hirsijärven ja Hurmeen (2014, 184) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Tämän mukaisesti tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan yhteistä linjaa sekä litteroinnin että teemojen suhteen. Kananen (2017, 167) toteaa kaiken luotettavuustarkastelun edellytyksen olevan työn riittävä dokumentaatio, jonka avulla voidaan arvioida tutkijan ratkaisuja. Tässä tutkimusprosessista pidettiin tutkimuspäiväkirjaa osana tutkimuksen dokumentaatiota. Valintojen ja ratkaisujen perustelut nousevat myös suureen rooliin tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta.

Haastattelujen kerääminen on lähes poikkeuksetta henkilötietojen käsittelyä ja siksi siihen sovelletaan henkilötietolakia (1999/ 523). Erytisesti koska kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla, on haastattelutalenteiden tietoturvallinen käsittelyn suunnittelu tärkeää. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415.) Haastattelujen alkuun haastateltaville painotettiin sitä, mihin tarpeeseen materiaalia kerättiin ja että kuinka kaikki käytävä keskustelu on luottamuksellista ja vapaaehtoista. Haastattelunauhat myös luvattiin tuhota jälkeensä sekä haastateltaville kerrottiin, ettei nauhoja tallenneta esimerkiksi edes pilvipalveluihin. Näin pyrittiin varmistamaan, että myös tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin henkilötietolain mukaisesti.

Haastateltaville kerrottiin, että raportoinnissa pyritään mahdollisimman suuren haastateltavien anonyymisyyteen, mikä ymmärrettävästi saattoi olla huolenaiheena pienen joukon ja muutenkin yrityksen suppean henkilömäärän vuoksi. Lisäksi saatesanoina kerrottiin toimitusjohtajan toivovan mahdollisimman suoraa ja avointa keskustelua, joka jää haastateltavan ja haastatellun väliseksi. Muun muassa näillä toimilla haastattelija pyrki luomaan mahdollisimman rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin aikaiseksi, sillä luottamuksellista suhdetta pidetään yleisesti tärkeänä informaation saannin edellytyksenä ja haastattelijan ensimmäiseksi tehtäväksi on usein mainittu hyvän suhteen luominen vastaajaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2017, 66; 2005, 41.)

Luotettavan tutkimustuloksen saamiseksi tutkimuskohteet pyrittiin valitsemaan niin, että heillä on mahdollisimman hyvä näkemys tutkimusilmioista. Kuitenkin hyvä huomata, että haastateltavat tulivat toimeksiantajan puolelta, eli toimeksiantajalla on tiedossa kaikki aineiston muodostamiseen vaikuttaneet henkilöt. Tutkimuseettisistä näkökulmista tämä koettiin hieman haasteelliseksi haastateltavien anonymiteetin kannalta, erityisesti ottaen huomioon suppean haastatteluaineiston ja kohdeyrityksen henkilöstömäärän. Tämän lisäksi haastattelut tehtiin useammalle eri kielellä, minkä vuoksi suorien sitaattien käyttö raportoinnin yhteydessä olisi paljastanut liikaa haastateltavista. Tämä vuoksi tutkimuksessa päädyttiin siihen tulokseen, ettei suoria sitaatteja raportoitu juuri lainkaan ja muutenkin tulosten raportoinnin kanssa oltiin erityisen varovaisia ja pyrittiin mahdollisimman suureen yleistämiseen

6 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaava sisällönanalyysi ohjasi analyysiä ja samalla nosti esiin teemoja, joilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen.

Usein laadullisen tutkimuksen raportoinnissa tuodaan esiin suoria lainauksia aineistosta tukemaan esiteltävää asiaa. Tätä ei tässä tutkimuksessa tulla juurikaan tekemään, vaan aineistosta esiin nousseita asioita tullaan esittelemään paljon laveammin, koska haastateltavien anonymiteetin säilyttäminen sen vaatii. Haastatteluja oli suhteellisen pieni määrä tietystä työyhteisöstä ja ne käytiin kolmella eri kielellä, joten suorien lainausten esittäminen olisi tehnyt niiden antajan helposti tunnistettavaksi. Esitellyt lainaukset on raportoitu suomen kielellä riippumatta alkuperäisestä haastattelukielestä. Haastatteluissa käsiteltiin arkoja aiheita, joiden havaittuja ongelmakohtia pyritään raportoimaan niin etteivät ne henkilöidy pienestä aineistosta huolimatta. Noin puolet haastatelluista oli keskijohtoa, eli toimi sekä esimiesasemassa että heillä itsellään oli esimies. Heiltä pyrittiin saamaan vastauksia kysymyksiin molemmissa rooleissa sekä muun muassa pohtimaan sitä, miten heidän alaisensa kokevat heidän oman toimintansa. Molemmat haastatellut palveluohjaajat olivat myös työskennelleet aiemmin siivoojina kohdeyrityksessä, ja lisäksi kaikilta kysyttiin miten he arvelevat muiden kollegojen suhtautuvan kysytyihin kysymyksiin. Näin pyrittiin laajentamaan aineistoa ja näiden vastausten pohjalta muodostettiin mahdollisimman yleisesti päteviä vastauksia ja kuvauksia todellisuudesta.

Tutkimusaineistosta esiin nousseiksi pääteemoiksi alaluokkineen määriteltiin analyysin perusteella seuraavat luokat: Työyhteisö (sisältäen sosiaaliset kontaktit, yksinäisyys, koulutukset ja kokoukset, ilmapiiri, välimatka kentän ja toimiston välillä), vuorovaikutus ja viestintä, kokemus omasta sitoutumisesta, työtehtävät sekä esimiestyö ja saatu tuki ja

arvostus. Sen lisäksi, että nämä pääteemat omalta osaltaan vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, niiden alle oli mahdollista sijoittaa tähän vaikuttavia päätöksenteon ilmiöitä. Eriteltyjen viiden pääteeman lisäksi nostetaan esiin kaksi muuta luokkaa, bonuksen ja perehdytyksen, joilla on nähtävissä vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Seuraavaksi syvennyttään pääluokkien sisältöihin.

6.1 Työyhteisö

Työyhteisöllä ja sosiaalisten kontaktien merkityksellä on merkittävä rooli siinä, kuinka työntekijä viihtyy ja kokee olevansa sitoutunut yritykseen. Sosiaaliset kontaktit, yksinäisyys, koulutukset ja kokoukset, ilmapiiri, välimatka kentän ja toimiston välillä ja vuorovaikutus olivat asioita, joita haastateltavat toivat tässäkin tutkimuksessa voimakkaasti esille.

6.1.1 Sosiaaliset kontaktit

Siivoustyötä tekevillä työpäivän aikaiset sosiaaliset kontaktit ovat pääasiassa asiakkaiden varassa. Sosiaalisia kontakteja työpäivän aikana muihin työntekijöihin toivottiin lisää, samoin kuin yhteistä tekemistä työtovereiden kanssa. Kuten eräs haastateltava totesi, *”olisi kiva nähdä enemmän toisia ja se tekisi meistä myös läheisempiä”*. Myös epävirallisia tapahtumia toivottiin lisää ja niiden ajateltiin yhtenäistävän ja tekevän työyhteisöstä läheisemmän. *”Jakaminen on välittämistä”* oli erään haastateltavan toteamus.

6.1.2 Yksinäisyys

Haastatteluaineiston mukaan erityisesti siivoojien työ on melko yksinäistä. Toisaalta tämä nähdään myös työn hyvänä puolena ja yksinoloa ja itsenäistä työskentelyä arvostetaan. Aineiston perusteella siivoustyötä tekevät yleisesti pitävät yksin työskentelystä eivätkä koe sitä ongelmana. Kuitenkin vastauksista ilmenee, kuten aiemminkin todettu, että sosiaalisia vuorovaikutustilanteita kaivataan. Puhumisesta ja vuorovaikutuksesta sekä toimistontyöntekijöiden että asiakkaiden kanssa pidettiin, ja lisäksi mainittiin muun muassa se, että suomen kielen taidon karttuminen lisää kommunikointia asiakkaiden kanssa, ja sitä pidettiin positiivisena ja hyvinvointia lisäävänä tekijänä.

6.1.3 Koulutukset ja kokoukset

Haastattelujen perusteella koulutustilaisuuksia ei yrityksen järjestäminä ole juuri ollut. Koulutustilanteisiin suhtauduttiin poikkeuksetta positiivisesti, ne koettiin tarpeellisiksi ja niitä toivottiin lisää. Palveluohjaajille oli suunnitteilla oppisopimuskoulutusta, mikä koettiin positiivisena ja edesauttavana toimenä. Yhteisiä tapaamisia työntekijöiden kesken, kuten kokouksia ja koulutuksia, ei koettu olevan tarpeeksi, vaan niitä toivottiin lisää. Kuitenkin esiin nousi myös sekin puoli, ettei turhia kokouksia haluta, vaan kokouksilla pitää olla tarkoitus. Joillakin oli kokemus, ettei kokouksissa puhuta ongelmista vaan että *”kaikki vaan huutavat”*,

ja nämä koettiin turhina ja turhauttavina, mutta asiapitoisiin kokouksiin suhtauduttiin positiivisesti. Vaikka haastattelujen lähiaikoina työntekijöillä oli ollut enemmän kokouksia, yleisesti todettiin, ettei niitä ole tarpeeksi, yleensä kolmesta neljään kappaletta vuodessa. Lisäksi käytännön syistä kokoukset järjestettiin eriytetysti niin että vironkieliset koontuvat yhteen ja muunkieliset toiseen. Yhteiseksi kokoontumiseksi mainittiin kokousten lisäksi joulujuhlakerrat kerran vuodessa.

6.1.4 Ilmapiiri

Ilmapiiristä ja yhteishengestä puhuttaessa kokemukset jakoutuivat melko suuresti. Kärjistetyksi voisi todeta, että toimistolla työskentelevien ja siellä paljon aikaa viettävien kesken on hyvä ja avoin ilmapiiri, mutta kentän ja toimiston välinen etäisyys nousi esille erityisesti tämän aiheen kohdalla. Kentän näkökulmasta välimatka toimistoon on pitkä, ja osa suorastaan välttelee toimistolle tulemista. Kentällä työskentelevät myös käyvät toimistolla harvoin, eivät edes viikoittain. Näin he eivät välttämättä edes osaa vastata kysymyksiin työilmapiiristä, sillä kuten todettu, he työskentelevät pääsääntöisesti yksin ja yhteisiä kokoontumisia on harvoin. Lisäksi toimistotyöntekijöiden vaihtuvuus koettiin ongelmaksi kentän puolella. Samoin muita työntekijöitä ei yleisestikään tunneta suuren vaihtuvuuden takia.

6.1.5 Välimatka kentän ja toimiston välillä

Yhteinen näkemys oli, että kentän ja toimiston välillä koetaan olevan kuilu, jota ei haastateltujen mielestä saisi olla. Haastatteluaineiston mukaan jotkut kentällä työskentelevistä eivät tule toimistolle tai sano asioista, vaikka saattavat kokea, että siihen olisi syytä, esimerkiksi palautteen antaminen. Toiset eivät kokeneet toimistolle tulon ja asioiden hoitamisen olevan ongelma, mutta vastausten perusteella on myös työntekijöitä, jotka yksinkertaisesti eivät halua tätä tehdä. Eräs haastateltava totesi, että itse hän pystyy tulemaan toimistolle ja kertomaan ja puhumaan asioista avoimesti, mutta on kuullut sen olevan monelle vaikeaa, ja sama oli kuultavissa muidenkin haastateltavien vastauksista. Välimatkan pienentäminen kentän ja toimiston välillä nousi kehityskohteeksi lähes kaikissa puheenvuoroissa.

6.2 Vuorovaikutus ja viestintä

Kommunikointi työnantajan ja työntekijöiden välillä on aina haastava ja monitahoinen asia, ja haastatteluaineiston perusteella tämä kohde ei tee poikkeusta siitä. Toisaalta suuri osa työntekijöistä on sitä mieltä, että pystyy kertomaan työnantajalle itseään askarruttavista asioista ja kuvailee ilmapiirin olevan avoin, mutta osa yrittää välttää kommunikointia työnantajan kanssa. Palveluohjaajat kokevat olevansa hieman kentän ja toimiston välillä, eikä

kyseessä ole helppo paikka. Kuitenkin he kokevat, että vaikeistakin asioista voi ja pitää pystyä puhumaan ja välittämään viestiä puolin ja toisin.

Palveluohjaajat sanoivat viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivan hyvin perustellen sitä ennen kaikkea sillä, että he käyvät toimistolla päivittäin. Esiin kuitenkin nousi, että toisilla voi olla aiheeseen liittyen kulttuurisia tai kielellisiä haasteita tai haasteita liittyen ikään, koulutukseen tai yleiseen kokemukseen. Aineiston perusteella päivittäin toimistolla käyvien välillä tietoa kulkee hyvin pienessä yhtiössä. Kuitenkin on huomionarvoista, että suurin osa yrityksen työntekijöistä ei kuulu tähän joukkoon. Yhteishenki toimistolla koetaan hyväksi, mutta kuten esiin on noussut, samaa yhteisöllisyyttä ei havaittu muun henkilökunnan osalta.

Samoin palautteen antaminen ja palautteen vastaanottaminen saattaa olla vaikeaa, vaikka ihmiset yleisesti ottaen sitä aina toivovat enemmän eikä tämän aineiston eroa tästä yleistyksestä. Aineistosta käy hyvin ilmi, että suurin osa haastatelluista yhdisti kysymyksen palautteesta aluksi ainoastaan asiakkailta saatavaan palautteeseen. Tarkennusten jälkeen monet totesivat, että vaikka he kokevatkin voivansa antaa palautetta muille, esimerkiksi esimiehilleen, suurin osa ei näin tee. Myös esimiehen työntekijöille annettava palaute oli lähinnä välillistä asiakkailta saatua. Ongelmaksi koettiin se, ettei asiakkaiden kiitos tule toimistolle vaan suoraan työntekijälle ja toimistolta tulee näin pääasiassa negatiivista palautetta. Kaiken kaikkiaan palautetta kaivattiin lisää kaikissa työtehtävissä. Eräs esiin noussut näkökulma oli se, ettei työntekijälle välttämättä haluta antaa negatiivista palautetta, koska sillä pelätään olevan vaikutusta tulevaisuuden työtehtäviin.

6.3 Kokemus omasta sitoutumisesta

Haastatteluissa kysyttiin myös suoraan henkilön itsenä kokemusta omasta sitoutumisestaan yritykseen. Vaikka lähes kaikki vastasivat olevansa tyytyväisiä ja sitoutuneita työpaikkaansa, suurin osa haastatelluista kertoi miettineensä työpaikan vaihtoa jossain vaiheessa. Syyt tähän vaihtelivat, mutta lähes kaikilla päällimmäinen syy liittyi työtehtäviin eikä niinkään organisaatioon. Monet halusivat työskennellä toisella alalla ja toisaalta eivät tieneet mitä halusivat tehdä. Suomen kielen taidon puute koettiin rajoittavaksi tekijäksi työpaikan vaihtamiselle. On myös huomattavaa, että moni vastasi kuinka oli jossain vaiheessa miettinyt työpaikan vaihtoa toiseen siivousalan yritykseen, mutta vaakakupissa painoivat epävarmuus ja epäily siitä, ettei muualla asiat ole yhtään paremmin. Monista (erityisesti virolaisten) vastauksista huokui realismi; joku toivoi parempaa työtä ja koulutusta, mutta ei kuitenkaan uskonut, että tulee niitä lähiaikoina tavoittelemaan. Osa haastatelluista vastasi, ettei yksinkertaisesti vain suunnitellut tulevaisuutta. Viiden vuoden kuluttua organisaation palveluksessa on omasta mielestään osa, osa ei, mutta aineiston pienestä määrästä johtuen tätä ei nähdä tarpeelliseksi eritellä tarkemmin. Kuten eräs haastateltava sanoi, ”*en haluaisi olla, mutta luulen että olen*”. Syiksi jäädä yrityksen palvelukseen mainittiin muun muassa

asiakkaat, se että onnistuttaisiin pääsemään yhteisiin tavoitteisiin, yrityksen kasvaminen ja oman kehityksen mahdollistaminen sekä oman palkkakehityksen suotuisa nouseminen.

6.4 Työtehtävät

Työaikoihin oltiin haastatteluaineiston mukaan kohdeyrityksessä pääasiassa tyytyväisiä. Epäsäännölliset tunnit nousivat kyllä esiin haasteena, mutta yrityksessä tehtyyn uudistukseen työaikatauluissa ja -reitityksissä Eteran vuoden 2017 tutkimuksen jälkeen oltiin hyvin tyytyväisiä. Työmäärän kuormittavuuden suhteen ei aineiston perusteella ollut nähtävissä yhtenäistä linjaa kaikkien haastateltujen kesken, välillä työ tuntui olevan enemmän kuormittavaa ja välillä vähemmän, mutta kokonaisuudessa työmäärän koettiin kuitenkin olevan tasapainossa. Esiin nousi, että jossakin asiakaskohteissa pitäisi olla enemmän aikaa ja tauotuksen toimivuuteen toivottiin parannusta. Erityisesti kiitosta haastateltavat antoivat siitä, että työaika on työaika eikä työ pääasiassa tule kotiin, vaikkakin eräs haastateltava mainitsi soittoja tulevan joskus työajan ulkopuolella ja jopa omaan henkilökohtaiseen puhelimeen. Työaikaan liittyväksi kritiikiksi mainittiin se, ettei palkattomia vapaita oikein anneta, vaikka siihen työntekijöillä tarvetta toisinaan olisi.

Myös kokemus työn joustavuudesta toi esiin erilaisia näkemyksiä. Osa haastatelluista koki, ettei joustavuutta ole lainkaan, mutta osan mielestä työnantaja suhtautuu ymmärtävästi esimerkiksi siihen, että työntekijällä on pieniä lapsia ja siitä johtuvia haasteita työn yhteensovittavuuden kanssa. Kokemukseen joustavuudesta tosin näyttää vaikuttavan työtehtävät, ja kaiken kaikkiaan aineiston perusteella kokemukset työn joustavuudesta olivat ristiriitaisia.

Pohdittaessa työn autonomiaa ja sitä kuinka hyvin työntekijä pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä, vastaukset olivat niin ikään ristiriitaisia. Osa koki pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä, osa ei niinkään. Muussakin yhteydessäkin esiin on noussut se, kuinka työ on hyvin itsenäistä työtä ja aineistosta selvisi, että osa työntekijöistä on kokenut jopa niin sanotun ahaa-elämyksen ymmärrettyään, kuinka pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä. Pääasiassa haastateltavat tekivät työtä, jossa työn jälki näkyy. Toimenkuvat koettiin selkeinä eikä juuri kukaan olisi ollut niitä muuttamassa, lukuun ottamatta ajanlisäystä kohteissa. Vastaukset olivat osittain ristiriitaisia samankin haastateltavan aikana, jonka vuoksi heräsi kysymys siitä, ymmärrettiinkö kysymykset täysin joko kielen tai muun syyn takia.

6.4.1 Suhtautuminen työhön

Yleisenä havaintona voidaan todeta, että haastatteluaineiston perusteella työtehtävät itsessään mietittyivät monia, ei Sivex yrityksenä niinkään. Yleisesti ottaen haastateltavat pitivät työstään tai ainakin suhtautuvat siihen neutraalisti ”työ työnä”-asenteella, mutta selvästi negatiivista suhtautumistakin oli myös havaittavissa. Työn parhaina puolina mainittiin

asiakaskohtaamiset ja asiakaspalvelu sekä työn liikkuvuus. Työn huonoina puolina mainittiin työajat, joilla viitattiin iltatyöhön, sekä joskus haastavat asiakaspalvelutilanteet. Esimerkkinä haastavasta asiakaspalvelutilanteesta mainittiin se, kuinka asiakkaat saattavat olla kotona siivousaikana eivätkä ymmärrä, että siivojalla on tietty aika käytettävissä siivoukseen, mistä on pidettävä kiinni.

6.4.2 Työnantajan arvostus ja ylpeys työnantajasta

Kaiken kaikkiaan työnantajasta ja omasta työstä oltiin ylpeitä ja oletuksena oli, että näin ovat muutkin organisaation jäsenet yleisesti ottaen. Haastateltavien oli vaikea nimetä odotuksiaan työnantajaa kohtaa. Odotuksia työnantajaa kohtaa mainittiin kuitenkin muun muassa se, että yhteisössä työntekijä saisi oman äänensä kuuluville ja että työnantaja arvostaisi kaikkien ammattitaitoa. Työnantajalta toivottiin lisäksi rehellisyyttä ja sitä, että työnantaja ymmärtää mitä tekee ja pysyy ajan tasalla nykypäivässä.

6.5 Tuki ja arvostus, esimiestyö

Esimiestyön oli yksi keskeinen asia, joka askarrutti toimeksiantajaa ennen tutkimuksen tekemistä. Itse esimiestyötä tekevät esimiesasemassa olevat kuvailivat itseään yleisesti omasta mielestään hyviksi esimiehiksi. Yleisesti he kuvasivat olevansa melko tiukkoja, mutta pyrkivänsä kannustamaan ja olemaan reiluja ja tasapuolisia kaikille ja yrittävänsä auttaa.

Yleisesti esimiestyöskentely koettiin hyvänä, tai siihen ei haluttu ottaa kantaa, koska koettiin ettei siitä ole tarpeeksi kokemusta. Haastatteluajankohtana yksi lähiesimies oli juuri vaihtunut ja kahden muun kanssa haastateltavat sanoivat, etteivät juuri ole tekemisissä eivätkä kokeneet heitä ehkä helposti lähestyttävänä.

Itse esimiehet kuitenkin sanoivat arvostavansa työntekijöitä, mutta arvostus ei välity kaikille työntekijöille. Samoin työntekijöihin he sanoivat luottavansa, mutta kuitenkin aina tarkistavansa, minkä voinee tulkita niin, ettei luottamuksen taso todellisuudessa ole vahva. Osa myös myönsi suoraan, ettei luota kaikkiin työntekijöihin. Myöskään liian hyvä palautetta ei anneta eikä haluta antaa, etteivät työntekijät *”ylpisty ja ajattele olevansa niin hyviä, että voisivat ottaa jatkossa iisimmin.”* Toimistolla työskentelevät kertoivat kiittävänsä ja arvostavansa kentän panosta. Tämän kerrotaan näkyvän muun muassa kiittämisenä, esimerkiksi kun työntekijä vaikka paikkaa sairastunutta kollegaa.

Kysymys tuen saamisesta ja luottamuksesta tuotti melko ristiriitaisia vastauksia ja hajontaa vastauksissa. Työntekijänä useat kokivat joskus saavansa tukea, tai silloin *”kun esimiehille sopii”*. Erään haastatellun mielestä sairastumisesta johtuvista poissaoloista ei pidetä ja se tuodaan esiin. Myöskään ylimääräisiä ”juttuja” ei suosita eikä palkattomia vapaita myönnetä. Tämä saa aikaan sen, että osa haastatelluista ei koe itseään arvostettavan työntekijänä

yrittäjien puolesta. Esiin nousi se, että arvostuksen koetaan tulevan pääasiassa asiakkailta. Myös arvostuksen tunne tuntuu jakautuvan. Osa haastateltavista sanoi, etteivät tunne arvostusta ja osa taas kokee itseään arvostettavan, ja toisaalta osan mielestä sitä ei ehkä tuoda esiin tarpeeksi: *”joskus tuntuu että ei, mutta kyllä ne varmasti arvostavat”*. Kuten todettu, arvostusta ja kiitosta työntekijät kokevat saavansa pääasiassa asiakkailta. Työnantajan mukaan arvostusta osoitetaan syntymäpäivälahjoilla, joulujuhlilla, kiitoksella päivän päätteeksi ja myös luottamus arvostuksen osoituksena mainittiin. Työntekijät eivät tuntuneet kuitenkaan tunnistavan näitä työnantajan arvostuksen osoituksia.

Haastateltujen työtä valvottiin jonkin verran ja he itse valvoivat myös muiden työtä ollessaan esimiesasemassa, mutta kaiken kaikkiaan valvontaan suhtauduttiin positiivisesti eikä sitä koettu olevan liikaa. Joidenkin mielestä työntekoa voisi valvoa enemmänkin. Useimmat työntekijät kuitenkin kokivat esimiehen luottavan itseensä.

Kaiken kaikkeaan esimiestyöhön ja työnantajan arvostukseen ja luottamukseen liittyvät kysymykset koettiin vaikeina, eikä kaikkiin kysymyksiin saatu suoria vastauksia. Suhde esimieheen ja johtoon yleisesti välittyi ristiriitaisena, osittain hyvänä ja avoimena, osittain taas ei haluttu juuri olla tekemisessä ettei *”hämmennä soppaa”*. Kuten aiemminkin on todettu, aineistosta nousi ilmi, että kenttähenkilöstö ei kovinkaan mielellään tule toimistolle. Syitä tähän ei suoraan osattu sanoa, mutta esimerkeiksi mainittiin ei haluta puhua, ja toisaalta uskotaan, ettei omalla puheella ole vaikutusta.

6.6 Bonus ja Perehdytys

Viiden laajemman teeman lisäksi esiin nousivat myös yhtiössä käyttöön otetun bonusjärjestelmän sekä perehdytyksen merkitys suhteessa sitoutumiseen. Tämän vuoksi näitä käsitellään seuraavaksi.

Bonus

Haastatteluaineiston perusteella bonus herää hieman ristiriitaisia ajatuksia. Toisaalta sen koetaan olevan hyvä ja toimiva, ja erityisesti rekrytointitilanteessa sen ajatellaan vahvistavan työntekijän mielenkiintoa yritystä kohtaan, mutta siitä, motivoiko se jo yrityksessä työskenteleviä, ei olla varmoja. Osa arvelee, ettei bonusjärjestelmää ehkä ymmärretä oikein ja toisaalta sitä saatetaan pitää itsestään selvänä palkan lisänä, koska *”kaikki saavat sen”* ja näin sen kannustearvo puuttuu. Aineistosta nousi esiin myös huomautus, ettei kaikkea pysty mittaamaan rahassa.

Perehdytys

Kohdeyrityksessä on olemassa perehdytyksestä kirjalliset ohjeet ja niitä pääsääntöisesti noudatetaan, mutta perehdyttävät henkilöt kokevat tuntevansa käytännön ja sen mitä asiakas

haluaa, joten niitä voidaan soveltaa ja toimia ”fiiliksen mukaan”. Useimpien mielestä perehdytys toimii, joskin kaikki eivät osanneet vastata minkälainen sen nykytilanne on. Uudella työntekijällä on aina alussa mukana perehdyttäjä, joka kuljettaa autolla paikkoihin, mutta myöhemmin liikkumisen kanssa voi tulla ongelmia. Esiin nousi, että usein perehdytykseen olisi hyvä olla varattuna enemmän aikaa. Vaikka haastateltavien mukaan perehdytys toimii, kuitenkin tuli ilmi, että asiakaspalautteesta on nähtävissä, ettei joku kohta perehdytyksessä toimi niin kuin pitäisi.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja niiden yhteyttä teoreettiseen viitekehykseen. ”Tulokset”-osiossa on käsitelty kohdeyrityksen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka osin mukailevat teemahaastattelussa käsiteltyjä teemoja. Osa esiin nousseista teemoista on myös täysin uusia verrattuna aineiston keruun teemahaastattelun runkoa ja kuvaavat nimenomaan tämän kyseisen organisaation tilannetta. Aineiston perusteella sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi tässä yrityksessä esille nousivat erityisesti edellisessä luvussa raportoidut teemat, jotka olivat: työyhteisö, viestintä ja vuorovaikutus, kokemus omasta sitoutumisesta, työtehtävät, tuki, arvostus ja esimiestyö sekä perehdytys ja bonusjärjestelmä. Näissä on selvä yhteys Eteran tekemän vuoden 2017 kyselyn tuloksen välillä. Seuraavaksi pohditaan tulosten yhteyksiä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja sitä, miten nämä ilmenevät ja minkälaisia vaikutuksia niillä voi olla.

Työyhteisö

Useiden tutkimusten mukaan työyhteisöllä ja sieltä saatavalla sosiaalisella tuella on suuri vaikutustyön tekijöiden hyvinvointiin ja myös sitoutuneisuuteen. Jos työyhteisön tuki ei ole kunnossa, työntekijän saattaa olla vaikeaa hahmottaa itseään osana työyhteisöä ja siitä saatava sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat heikkoja vaikeuttaen työntekijän mahdollisuutta sitoutua itsekin. Kohdeyrityksessä työyhteisö ja siihen kuulumisen koettiin ristiriitaisesti ja kokemus oli erilaista riippuen työtehtävästä. Samoin itsenäiset, yksin suoritettavat työtehtävät tekivät sen, ettei yhteisöllisyyttä koettu. Näin yhteisöltä saatu tuki jäi myös pieneksi.

Tulevaisuudessa tämä on asia, johon pitäisi kiinnittää huomiota ja jota pitää kehittää, ja jonka avulla työntekijöiden sitoutumista ja pysyvyyttä organisaation palveluksessa voitaisiin parantaa. Itsenäisestä ja yksinäisestä työnkuvasta huolimatta työntekijät tulisi saada näkemään itsensä osana organisaatiota. Ihmisten jaottaminen sisä- ja ulkoryhmään on yksi

voimakas sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvä ja samalla helposti syntyvä mekanismi. Aineiston perusteella oli nähtävissä, että toimiston ja kentän välillä oleva kuilu saattaa jaotella työntekijät kahteen eri ryhmään. Saamalla työntekijät näkemään itsensä saman sisäryhmän edustajina voidaan vaikuttaa työyhteisön yhtenäisyyteen ja sitä kautta sekä hyvinvointiin että sitoutuneisuuteen. Yhteisten koulutusten ja tapaamisten lisääminen on yksi mahdollinen keino yhtenäistää ryhmää.

Sosiaalinen hierarkian merkitys näkyi ennen muuta siinä, kuinka lähes jokainen haastateltava tunnisti kentän ja toimiston välillä olevan kuilun. Koettu välimatka kentän ja toimiston välillä on tärkeä nostaa esiin. Sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa sosiaalinen hierarkia vaikuttaa aina, mutta myös tätä asiaa voi tarkastella sisäryhmä-ulkoryhmä-jaottelun kautta. Kentällä toimivat saattavat kokea toimistolla työskentelevät toiseen ryhmään itsensä kanssa ja sama toisinpäin, ja koska sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset pyrkivät kohentamaan sosiaalista identiteettiään erottamalla myönteisesti muista ryhmistä, tämä voi lisätä kuilua ryhmien välillä. Kuitenkin yksilön käsitykseen siitä ketkä hänen sisäryhmäänsä kuuluu eli keneen hän samastuu voi pyrkiä vaikuttamaan. Luomalla yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan pyrkiä luomaan kokemus laajemmasta yhteisestä sisäryhmästä.

Myös laumakäyttäytyminen on ilmiö, joka vaikuttaa voimakkaasti ihmisten käyttäytymiseen. Aineiston mukaan oli nähtävissä, että kentällä työskentelevät työntekijät ajattelivat, etteivät kaikki käy toimistolla, minkä vuoksi eivät itsekään tätä juuri tee. Mikäli työntekijät ajattelisivat muiden käyvän toimistolla useammin, se mitä todennäköisemmin vaikuttaisi heidänkin toimintaansa. Myös saatavuusheuristiikan vaikutusta pystyisi hyödyntämään toimistolle tulemisen suhteen. Jos tietoa siitä, että muutkin käyvät toimistolla usein, viestittäisiin ahkerammin, olisi tieto siitä myös helpommin saatavilla yksilön lähimuistissa.

Tulosten mukaan työntekijöiden vaihtuvuutta kritisoitiin ja sen koettiin vaikuttavan yhteisöllisyyteen. Samalla sillä voi itsessään olla vaikutusta muidenkin työntekijöiden sitoutumiseen, sillä kuten aiemminkin on todettu, muiden käytöksellä on suuri vaikutus omaan käyttäytymiseen. Yksilöillä on luontainen pyrkimys toimimaan kuten muut vertaisensa ja yksi laumakäyttäytymisen muoto, tiedolla vaikuttaminen, perustuu ajatukseen siitä, että tiettyä päätöstä on helppo pitää hyvänä monen muun tehtyä saman valinnan (Thaler ja Sunstein 2009, 58). Jos työntekijä kokee monen muun vaihtavan työpaikkaa, on luonnollista, että hänelle nousee epäily siitä, pitäisikö hänenkin toimia samoin. Sosiaalisen puolen tukeminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen ovatkin asioita mihin kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota.

Viestintä ja vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen toimimattomuus vaikuttaa kielteisellä tavalla työssä viihtymiseen ja sitä kautta myös sitoutumiseen. Aineiston perusteella vuorovaikutuksen yhtenä haasteena on nähtävissä se, että sen sijaan, että työntekijät antaisivat esimiehille tai työnantajalle palautetta ja kritiikkiäkin, he pikemminkin pyrkivät säilyttämään vallitsevan tilanteen. Tässä on nähtävissä päätöksenteon ilmiöstä status quo -tilanne, negatiivisen palautteen antamista vältellään ja nykytila pyritään säilyttämään, vaikka asioiden kehittyminen toimivampaan suuntaan voisi muuta vaatia.

Toinen haaste palautteenannossa liittyy siihen, että useimmiten esimiehen antama palaute on negatiivista, sillä asiakkaat raportoivat esimiehille pääsääntöisesti negatiivisista asioista ja antavat positiivisen palautteen suoraan työntekijälle itselleen. Kuitenkin negatiiviset asiat muistetaan muutenkin positiivisia paremmin. Prospektioria vahvistaa käsitystä siitä, kuinka tappio ja negatiivinen asia ylipäättään tuntuu kaksi kertaa voimakkaammalta kuin positiivinen, joten tämän tyyppisessä tilanteessa olisi erityisen tärkeää löytää keinoja myös positiiviseen palautteenantoon työnantajan puolelta. Thalerin ja Sunsteinin (2009, 99) mukaan paras keino auttaa ihmisiä parantamaan suoritustaan on antaa palautetta. Heidän mukaansa hyvin suunniteltu palaute kertoo ihmisille, milloin he tekevät asioita hyvin ja milloin he tekevät virheitä. Näin toimintaa voi ohjata kohti haluttua suuntaa.

Lisäksi aineistosta on nähtävissä ihmisen taipumusta ajatella olevansa tarkasteltavan ominaisuuden kannalta parempi kuin todellisuudessa onkaan, eli päätöksenteon ilmiöstä yli-itsevarmuuden vaikutukseen. Aineiston perusteella monet korostivat kiitoksen sanomisen tärkeyttä ja kertoivat itse kiittävänsä, mutta muilta kiitosta ei koeta juuri saatavan. Kyseinen tulos viittaa kuitenkin yleiseen harhaa yli-itsevarmuudesta ja erityisesti sen sisältämään ylisijoittamiseen, eli taipumukseen kuvitella olevansa ja toimivansa asian kannalta paremmin kuin muut.

Samoin työntekijöiden toimintaan ja ajatusmaailmaan vaikuttaa saatavuusheuristiikka. Työntekijät ajattelevat, ettei joku heidän toivomansa asia onnistu sen perusteella, että ovat kuulleet, ettei asia onnistu tai, että koska se ei onnistunut viimeksikään, ei se tule nytkään onnistumaan, eivätkä he tämän vuoksi edes mainitse asiasta. Asiaa ei siis ei edes nosteta esiin tai kysytä vaan he arvioivat tapahtuman todennäköisyyttä sen mukaan mitä heille tulee mieleen ja perustavat ajatuksensa siihen, ja tällöin voidaan sanoa saatavuusheuristiikan vaikuttavan heidän ajatteluunsa. Samoin he saattavat jättää huomioimatta muun tiedon, kuin tämän heidän ennako-olettamaansa vahvistan, eli myös vahvistusharhan vaikutusta voi esiintyä. Kaiken kaikkiaan vuorovaikutuksessa ja viestinnässä näkyy epäselvyyksien ja ennako-oletusten vahva vaikutus. Näiden harhojen ja heuristiikkojen vaikutusta voisi lieventää parantamalla kommunikoinnin avoimuutta ja oikeellisuutta.

Kokemus sitoutumisesta

Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksessä ollaan sitoutuneita pikemminkin organisaatioon kuin työtehtäviin ja erityisesti suorittavaa työtä tekevät työntekijät ovat sitoutuneita omiin työkohteisiinsa. Sitoutuminen on siis enemmän organisaatioon ja kohteisiin sitoutumista kuin spesifiä tehtäviin liittyvää työsitoutumista ja sitoutumisen muodoista eniten yhtäläisyyksiä on havaittavissa jatkuvuuteen liittyvän sitoutumisen teorian kanssa. Yrityksen kannalta olisi tärkeä huomata, että vaikka työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä, tyytyväinen työntekijä ei ole sama asia kuin sitoutunut työntekijä. Erityisesti jatkuvuuteen perustuvasti sitoutunut työntekijä voi helpostikin vaihtaa työpaikkaa paremman tullessa vastaan ja hetken ollessa oikea (Saari ja Koivunen 2017, 68). Tässä kohdin on kuitenkin syytä myös muistaa, että ihmiset ovat myös painottuneita pysymään vallitsevassa tilanteessa eli status quo-vinouma osaltaan vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen. Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska arvioi työpaikan vaihtamisesta itselleen koituvat kustannukset liian suuriksi. Lisäksi kuten aiemmin on todettu, epävarmuus heikentää sitoutumista, joten korostamalla turvallisuuden tunnetta eli huomioimalla taipumus tappion välttelyyn, voidaan ainakin jatkuvuuteen sitoutuneen työntekijän sitoutumista vahvistaa.

Status quo ja tappion pelko vaikuttavat omalta osaltaan siihen, että työntekijä ei niin helposti vaihda työpaikkaa. Siihen, ovatko työntekijät sitoutuneita myös tunnetasolla, ei tämän aineiston perusteella voida ottaa kantaa. Vastauksista on nähtävissä, että työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita tai jonkin verran sitoutuneita yritykseen, mutta sitoutuminen näyttää olevan pikemminkin jatkuvuuteen sitoutumista kuin affektiivista, tunnepitoista sitoutumista. Yrityksen kannalta tämä on oleellinen seikka havaita, tunnepitoinen sitoutuminen on vahvempaa kuin jatkuvuuteen sitoutuminen on.

Tyytyväisyyden työssä ja työstä lähtemisen välillä on tutkimusten mukaan nähtävillä yhteys. Vähemmän tyytyväinen työntekijä vaihtaa työtään helpommin ja myös organisaation yleisellä ilmapiirillä on merkitystä. (Robbins & Judge 2016, 67.) Vaikka työtyytyväisyys itsessään ei takaakaan samassa työpaikassa pysymistä, sillä on kuitenkin merkitystä sitoutumisen näkökulmasta.

Asiassa on havaittavissa tiettyjä yhtäläisyyksiä yleisesti hyväksytyjen talousteorioiden ja prospektiteorian välisen suhteen tapaan. Kun talousteoriat ajattelevat kuluttajan toimivan rationaalisesti oman edun maksimoiden, myös organisaatiot tyypillisesti ajattelevat, että työntekijät toimivat maksimoimalla oman taloudellisen hyötynsä ja pitävät taloudellisia kannustimia kuten palkkioita, bonuksia ja palkan korotuksia muita tehokkaimpina sitouttamiskeinoina. Jatkuvuussitoutumisen voidaan nähdä edustavan loogista oman edun tavoittelun näkökulmaa. Kuitenkin tunnepohjainen sitoutuminen on vahvempaa kuin jatkuvuussitoutuminen, johon siihen pitäisi panostaa. Silti on tärkeä huomata, ettei sitoutumisen muotoja voi laittaa arvo- tai tehokkuusjärjestykseen vaan muutkin sitoutumisen

muodot voivat kertoa korkeasta motivaatiosta ja työn laadusta (Saari & Koivunen, 2017,69-70).

Työtehtävät

Yksi yksilötasolla sitoutumiseen suuresti vaikuttava tekijä on työtehtävät ja niiden kunnossa oleminen on lähtökohta kaikelle toiminnalle. Tutkimusaineiston perusteella työntekeminen on yhteiskunnan normien mukaista käytöstä, jonka mukaan pyritään toimimaan. Töissä käymistä itsessään pidetään normin mukaisena toimintana ja tuloksissa näkyä viittauksia tähän. Organisaatioon ja työntekemiseen ylipäättään siis sitoudutaan, koska niin ”kuuluu tehdä” joko sosiaalisten paineiden tai omien arvojen vuoksi. Näin sekä sosiaalisen normin että laumakäyttäytymisen vaikutukset näkyvät selkeästi.

Työnantajan näkökulmasta sitoutumiseen pyritään vaikuttamaan järjestämällä työvuorot kuntoon ja tarjoamalla itsenäisyyttä työhön, kun huomataan työntekijän sitä kaipaavan. Muita tietoisia toimenpiteitä ei juuri haastatteluissa mainittu. Kuten aiemmin tuloksissa todettiin, työtehtäviin työntekijät olivat pääasiassa tyytyväisiä tai vähintään status quo -vinouman mukaisesti tyytyivät vallitsevaan tilanteeseen, tai kuten eräs haastateltava ilmaisi: ”*paras työ tällä hetkellä*”. Työntekijät kuitenkin haluavat tehdä työnsä hyvin.

Saari ja Pyöriä (2012, 46) nostavat esiin sen, että tutkimusten mukaan sitoutuminen heikentyy, jos työntekijälle ei ole mahdollisuutta vaikuttaa omaan työtahtiinsa. Myös joustavuus työaikatauluissa ja työn ja muun elämän välinen tasapaino edesauttaa hyvien ja motivoituneiden työntekijöiden pysyvyyden säilyttämisessä (Shellenbarger 2012, 2). Aineiston mukaan kokemukset joustavuudesta olivat ristiriitaisia. Vahvistusharhan sekä saatavuusheuristiikan vaikutukset näkyvät myös työtehtävien osalta siinä, että haastateltavilla oli aiempia kokemuksia, joiden perusteella kokivat, ettei kannata edes yrittää tuoda omaa näkemystään ilmi kuten aiemmin on tuotu ilmi.

Esimiestyö, tuki ja arvostus

Aineiston perusteella kohdeyrityksen esimiestyössä näkyy työpaikan kulttuurin tietty hierarkkisuus ja sosiaalisen hierarkian vaikutus kaiken kaikkiaan ja tällä on varmasti oma vaikutuksensa aineiston ja sen tulosten tulkittavuuden kannalta. Sosiaalisen hierarkian ja sosiaalisten normien mukainen käyttäytyminen tulee vastauksista esille.

Esimiehet itse toteavat haluavansa luottaa työntekijöihin, mutta kuitenkin tämä ei täysin toteudu. Tilanteessa on nähtävissä huomattavissa päätöksenteon ilmiöistä muun muassa edustavuusheuristiikan ja toisaalta vahvistusharhan vaikutusta. Esimiehillä saattaa olla tietty mielikuva työntekijöistä pohjaten joko aiempaan tietoon tai esimerkiksi käsitykseen siitä

miten kyseinen henkilö tai ryhmä, johon esimies henkilön kategorisoi on aiemmin toiminut. Vahvistusharha painottaa tätä oman mielikuvaan sopivaa tietoa ja vahvistaa omaa käsitystä sekä samalla jättää huomiomatta muun tiedon, joka voisi olla asiassa jopa oleellisempaa. Kuten todettu, olemme erityisen alttiita vahvistusharhalle tilanteissa, joissa tietämyksemme on etukäteen vahvaa ja meillä on asiasta voimakkaat mielipiteet (Robbins & Judge 2016, 118). Samoin monessa arkisissa tilanteissa tai esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja toisaalta myös heidän perehdytyksessään saattaa edustavuusheuristiikka vaikuttaa. Esimies esimerkiksi saattaa ajatella tietyn tyyppisten ihmisten suoriutuvan hyvin tietystä tehtävästä vain sen perusteella, mihin kategoriaan hän ihmisen itse luokittelee.

Yleisesti ottaen aineistosta välittyi tunne siitä, että työntekijöistä tuntuu, ettei heidän työtään ja työpanostaan arvosteta eikä heitä siksi pidetä sitouttamisen arvoisina. Työntekijät eivät myöskään tunnista yrityksen sitouttamistapoja. Saari ja Pöyriä (2012, 48) toteavat, että tunne arvostuksen puutteesta ohentaa affektiivista sitoutumista, jolloin jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen korostuu: työt hoidetaan, mutta motivaatio ylimääräiseen ponnisteluun voi heiketä. Kuitenkaan edellä mainittu ei välttämättä kerro koko totuutta yrityksen työntekijöiden arvostamisesta. Vaikka sitouttamiskäytännöt ovat aukikirjoitettuna sangen ohuita, toisaalta määräaikaista työsuhteita ei ole ja osa-aikaisiakin työsuhteita solmitaan ainoastaan työntekijöiden omasta tahdosta. Vaikuttaa pikemminkin siltä, ettei arvostus välity työntekijöille siinä määrin kuin haluttaisiin.

Bonus ja perehdytys

Perehdytysprosessissa näkyy perehdyttäjien yli-itsevarmuus, jonka itsessään ei voi ajatella olevan aina joko positiivista tai negatiivista. Perehdyttäjät kokevat tuntevansa ja hallitsevansa prosessin paremmin kuin kirjallinen ohjeistus. Itse suorittaviin työtehtäviin perehdytys saattaa toimiakin edellä mainitulla tavalla, mutta tulosten perusteella ei ole nähtävissä, että sitoutumisen näkökulmaa olisi huomioitu perehdytysprosessissa lainkaan. Kuten Saks & Gruman (2017, 29) ovat todenneet, uuden työntekijän työhön sitoutuminen vaatii sosiaalistamisprosessin, ja koska Sivex Oy:ssä tämä on yksi kehittämiskohde kaiken kaikkiaan, perehdyttämisen voi nähdä myös teorian valossa haasteena. Vielä kun ottaa huomioon alan haasteet rekrytoinnissa kaiken kaikkiaan, kyseessä ei ole vähäpätöinen asia. Ihminen on sosiaalinen eläin, joka peilaa omaa itseään ja käyttäytymistään muihin. Vaikka itsenäinen ja yksinäinenkin työ sopii monelle, toimivan työyhteisön etuja on vaikea lyödä. Tämän vuoksi perehdyttämisprosessia pitäisi miettiä myös tästä näkökulmasta.

Työnantajan mukaan arvostusta tuodaan esiin bonuksella ja sen tarkoitus on myös sitouttaa, mutta tämän tutkimuksen perusteella se ei välity työntekijöille halutulla tavalla. Osan toteaa bonusjärjestelmän toimivan, mutta kuitenkin samaan hengenvetoon todetaan, ettei sen ehkä kuitenkaan kannusta. Toisaalta on huomattava, että bonuksen ansaintamalli ei ole sidottu

mitenkään sitoutumiseen liittyviin asioihin eikä sitä ole sitä varten kehitetty, joten todellisuudessa se ei ole toimiva työkalu sitoutumisen parantamiseen. Bonusmalli ohjaa työntekijöitä huolellisuuteen ja asialliseen käyttäytymiseen, ja siinä se voi toimiakin, mutta ei sitoutumisen kannustimena.

Kuitenkin on syytä huomata, että tällä hetkellä bonusta voidaan pitää jopa itsestään selvänä palkan lisänä, ja sen poisottaminen tai ettei sitä saa, tuntuisi työntekijän näkökulmasta tappiolta ja kuten tiedetään, tappion välttely on yksi voimakkaimmin vaikuttava voima. Lisäksi kun bonus koetaan jo omaksi, omistusvaikutuksen myötä sen arvo on omistajalleen suurempi kuin se todellisuudessa on. Näin bonuksen menettäminen todennäköisesti tuntuisi työntekijästä paljon pahemmalta, kun sen euromääräisen vaikutuksen pitäisi olla.

Lisäksi on syytä muistaa, että vaikka taloudellisilla kannustimilla on luonnollisesti vaikutusta ihmisen perustarpeiden täyttäjänä, on niiden vaikutus työhön sitoutumisen rakentajana rajallinen ja esimerkiksi Kulikowskin ja Sedlakin (2017, 348) mukaan raha ja muut taloudelliset palkitsemiskeinot eivät ole ne, jotka tekevät työntekijöistä sitoutuneita vaan niiden vaikutusta yleisesti yliarvioidaan.

Yhteenveto

Työhön sitoutuminen on monimutkainen prosessi, joka ei edes kaikilla ole samanlainen. Tässä tutkimuksessa sitoutumisen puute, siinä mielessä, kun siitä ylipäätään voidaan puhua, näyttää liittyvän pikemminkin siivousalaan itsessään kuin kohdeyritykseen. Tämä ajatus oli jo alun perinkin tutkimuksen alussa taustalla ja siihen haluttiin vahvistusta tutkimuksen avulla. Samoin tutkimuksella haluttiin herättämään ajatuksia siitä, mitä yritys voisi tehdä, että työntekijät sitoutuisivat paremmin ja jatkaisivat yrityksessä pidemmän aikaan. Pyrkimys oli kartoittaa asian taustalla mahdollisesti vaikuttavia mielen oikopolkuja, heuristiikkoja ja ajatusvinoumia, siis päätöksenteon ilmiöitä, ja sitä miten yritys voisi ne tunnistaessaan pyrkiä niiden avulla vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista toimintaansa.

Yleisesti ottaen voisi todeta, että yleinen sosiaalinen käyttäytymismalli, normin mukainen käyttäytyminen, näkyi myös vastauksissa. Usein kun haastateltava kohtasi itselleen vaikean kysymyksen, mihin ei osannut tai tiennyt miten vastata kysymykseen, tai hän ei ollut tarkemmin pohtinut asiaa aiemmin, kysymyksiin vastattiin niin kuin ajateltiin ”kuuluvan vastata” eli normin mukainen käytös korostui.

Kuten todettu, monet heuristiikat ja mielenvinoumat vaikuttavat kaikkeen päätöskäyttäytymiseen ja käyttäytymiseen ylipäätään, ja siten niillä on myös jalansija työntekijän sitoutumista analysoitaessa. Tässä kyseessä olevassa kohdeyrityksessä tulosten valossa päätöksenteon ilmiöistä keskiöön nousevat sosiaaliset tekijät, sitoutumisen

näkökulmasta erityisesti sosiaalisen yhteisön tuen puute. Vaikka siivoojat tekevät itsenäistä työtä yksin ja arvostavat itsenäisyyttä, pitäisi yhteisöllisyyden ja samaan sosiaaliseen ryhmään kuulumisen tunnetta lisätä. Erityisesti, kun kyseessä on maahanmuuttajapainotteinen työntekijäryhmä, työpaikka saattaa olla hyvinkin tärkeässä roolissa sosiaaliseen kanssakäymiseen ja integroitumiseen työelämään Suomessa, on asia erittäin tärkeä huomioon otettava näkökulma. Sitoutumisen näkökulmasta perehdytysprosessin kehittäminen tästä näkökulmasta sekä yhteiset kokoontumiset voisivat tarjota joitakin ratkaisuja tähän haasteeseen.

Vaikka ihmisten riskinotto ja -sietokyky ovat toki yksilöllisiä, yleisesti ottaen suosimme varmoja ja turvallisia valintoja. Tämä meille lajityypillinen turvallisuushakuisuus näkyi myös tutkimuksessa. Tappion välttely ja turvallisuushakuisuus näyttäytyivät tämän tutkimuksen valossa sitoutumista lisäävinä ilmiöinä, erityisesti jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumista lisäävänä. Tämä on myös linjassa teoreettisen viitekehyksen kanssa. Epävarmuuden kokemus heikentää työntekijän sitoutumista ja saa työntekijän harkitsemaan työpaikan vaihtamista (Saari ja Koivunen 2017, 78). Myös tämä on asia, joka kannattaa huomioida yrityksen toimintaa ja viestintää suunniteltaessa.

8 Pohdintaa ja kehitysehdotuksia

Tutkimusprosessin aikana tuli hyvin ilmi se, kuinka jo pelkästään asioista keskustelemisella ja toiminnan avaamisella voidaan laajentaa näkökulmaa ja ymmärrystä käsiteltävistä asioista. Jo opinnäytetyöhön liittyvien haastattelujen tekeminen itsessään oli toimeksiantajayritykselle avuksi, sille niiden aikana ja tuloksia avatessa asioita ja toimintamalleja mietittiin ja niitä lähestyttiin eri näkökulmista. Tämä on mainio keino esimerkiksi vahvistusharhan vaikutuksen esiintuomiseen ja minimoimiseen. *”En ollutkaan ajatellut asiaa tuolta kantilta”* oli lausahdus, joka nousi esiin useamman kerran. Tämän vuoksi avoimet keskustelut eri työntekijäryhmien kanssa olisivat avainasemassa ja ensiarvoisen tärkeitä kaikessa kehitystyössä organisaation sisällä.

Ehkä suurimmaksi yksittäiseksi kehityskohteeksi kohdeyrityksessä nousi sosiaalisen tuen saaminen. Koska sosiaalinen toiminta on kaiken kaikkiaan hyvin tärkeää hyvinvoinnin kannalta ja samalla todella voimakkaasti sitoutumiseen vaikuttava elementti, olisi sosiaalistamisprosessin miettiminen tämän kohdeyrityksen näkökulmasta erityisen hyödyllistä. Samalla periaatteella olisi kannattavaa miettiä koko työyhteisön yhtenäistä sisäryhmä ajattelua tukevia toimia.



Kuvio 3: Sitoutumisstrategian kehittäminen

Yllä on kuva Saksin (2017, 77) kehittämästä työkalusta organisaation sitouttamisstrategian kehittämiseen. Prosessi ja siihen liittyvät tarkat kysymykset auttavat organisaatiota omaksumaan tieteellisen teorian tuoman hyödyn käytännönläheiseen toimintaan. Ensimmäiseksi määritellään sitoutuminen; mitä työntekijöiden sitoutuminen on ja miten me määrittelemme sen omassa organisaatiossamme. Toiseksi pyritään tunnistamaan sitoutumisen tavoitteet ja sen esteet; mitkä ovat sitoutumiseen tavoitteet ja esteet ja mihin niistä tulisi keskittyä (työ, tehtävä, ryhmä, liiketoimintayksikkö jne.). Kolmanneksi on tärkeää miettiä, miten sitoutumista organisaatiossa mitataan, ja miten sitä tulisi mitata. Neljänneksi pyritään tunnistamaan sitoutumisen ajurit: miten sitoutumista ohjataan ja mitkä ovat pääajurit omassa organisaatiossamme ja viidenneksi mietitään sitoutumisstrategiaa ja sen haasteita; miten pystymme luomaan tehokkaan työntekijöiden sitoutumiseen tähtäävän strategian. Näitä pohtimalla oman organisaation toimintaympäristö ja kulttuuri huomioiden ollaan jo hyvässä vauhdissa työntekijöiden sitouttamisen strategian luomisen suhteen.

Lisäksi hyvä pohdinnan aihe yrityksessä olisi miettiä, onko työntekijöille luotu mahdollisuudet ja olosuhteet, joissa työntekijä uskaltaa sitoutua organisaatioon. Kuten esiin on tuotu, epävarmuus ja turvattomuus heikentävät sitoutumista, joten turvallisuuden ja jatkuvuuden korostaminen vahvistaa työhön sitoutumista. Kuten Saari ja Koivunen (2017, 70) tuovat myös ilmi, sitoutuminen on vastavuoroista, eikä sitä voi odottaa vain työntekijöiden puolelta. Yhdeksi olennaiseksi elementiksi työntekijän sitoutumisessa organisaatioon nousee esiin arvojen yhteneväisyys ja yrityksen arvoihin sitoutuminen. Jos yrityksen arvot eivät ole työntekijälle selviä, niihin ei voi myöskään samaistua tai kokea niitä omikseen. Tuomalla yrityksen arvoja enemmän esiin annetaan työntekijälläkin mahdollisuus sitoutua niihin.

Yksi keino lisätä ymmärrystä työntekijöiden vaihtuvuuden syistä olisi lisätä lähtöhaastattelu osaksi työnsuhteen elinkaaren prosessia, erityisesti jos kyseessä on keskijohtoon kuulunut henkilö. Lähtöhaastattelun avulla organisaatio voi saada arvokasta tietoa, jonka pohjalta

kehittää toimintaansa ja kulttuuriaan. Olisi kuitenkin syytä pohtia tarkkaan kuka lähtöhaastattelun tekee, että varmistettaisiin haastattelutilanteen olevan tarpeeksi neutraali ja avoin.

Organisaatiossa olisi myös hyvä pohtia sitä, tukevatko ohjeistukset ja viestintä haluttua toimintaa ja mahdollistavatko nykyiset toimintamallit ja yrityksen rakenteet halutun toiminnan. Viestinnän vaikutusta ei pitäisi aliarvioida. Hyviä ja haluttuja asioita ja toimintatapoja pitäisi tuoda enemmän esiin, sillä muun muassa saatavuusheuristiikan vaikutuksesta viimeaikaisten ja helppoiten mieleen tulevien asioiden painottuminen on asia, jolla pystytään vaikuttamaan ihmisten asenteisiin ja toimintaan. Nostamalla esille toimia, joista työntekijöiden arvostus näkyy, kokevat työntekijät työtään arvostettavan enemmän yleiselläkin tasolla ja he pystyvät helpommin myös itse olemaan ylpeitä tekemisestään.

Nyt tunnistettuja päätöksenteon ilmiöitä voisi kaiken kaikkiaan hyödyntää tukemaan haluttua toimintaa. Jo pelkästään se, että ymmärretään ja huomioidaan päätöksenteon ilmiöiden olemassaolo ja vaikutus nostaa tulevaisuuden kehitystyön onnistumisen todennäköisyyttä suuresti.

Sivex Oy noin vuosi haastattelujen ajankohdan jälkeen

Sivex Oy:lle esiteltiin tutkimuksen tuloksia syksyllä 2019 eli noin vuosi aineistonkeruun jälkeen. Vuoden aikana oli tapahtunut paljon ja myös kehitystä oli tapahtunut monissa esiin nousseissa asioissa. Osa haastatelluista työntekijöistä oli myös vaihtanut työpaikkaa tänä aikana, mutta suurin osa heistä on edelleen työsuhteessa Sivex Oy:n kanssa. Ennen tämän tutkimuksen tulosten lopullista valmistumista myös yrityksessä herättiin ja tunnistettiin tutkimuksessa esiin nousseita kehityskohteita, ja näihin on myös puututtu. Yrityksessä on esimerkiksi ryhdytty valitsemaan kuukauden työntekijä ja tämän on koettu lisäävän työntekijöiden kokemaa arvostusta. Lisäksi kouluttautumismahdollisuuksia on lisätty ja muun muassa oppisopimuskoulutusta on tarjolla lähes kaikille. Yritys on mukana pioneerihankkeissa oppilaitosten kanssa ja tavoitteena onkin, että kaikilla yrityksen työntekijöillä on tulevaisuudessa alan koulutus. Lisäksi bonusohjelma on tullut pysyväksi osaksi yrityksen kokonaispalkkausmallia.

Opinnäytetyön tulokset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mikseivät työntekijät ole sitoutuneita yritykseen sekä kartoittaa miten päätöksenteon ilmiöt näkyvät sitoutumisessa ja etsiä keinoja vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Tämä tavoite kiteytyi tutkimuskysymykseksi, miten päätöksenteon ilmiöitä voitaisiin hyödyntää henkilöstön sitouttamisessa.

Vaikka yleistettäviä tuloksia ei voida esittää, eikä se toisaalta ole tarkoituskaan laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, voidaan silti todeta päätöskäyttäytymisen tarkastelun sopivan myös sitoutumisen tarkasteluun tästä näkökulmasta. Opinnäytetyön avulla löydettiin tiettyjä ihmisten käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä, jotka huomioimalla ja toisaalta niiden vaikutusta korostamalla voidaan vaikuttaa koettuun sitoutumiseen ja sitoutumishalukkuuteen.

Tutkimus onnistui analysoimaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä työntekijän sitoutumisen teoreettisen viitekehyksen valossa, että löytämään päätöksenteon ilmiöitä, joilla on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Opinnäytetyö on kaiken kaikkiaan työelämälähtöinen pyrkien vastaamaan todelliseen liike-elämässä esiintyvään ongelmaan, johon ei ole olemassa helppoa yksiselitteistä ratkaisua. Vaikka alun perin työntekijöiden sitoutumisen teorian ja päätöksenteon ilmiöiden välissä ei ollut selkeää ja itsestään selvää yhteyttä, punainen lanka löytyi tutkimusprosessin edetessä ja kokonaisuus rakentui tämän teeman ympärille luovalla, mutta luonnollisella tavalla. Thalerin (2015, 279) mukaan käyttäytymistaloustieteen varsinaisen tavoite on korostaa käyttäytymisiä, jotka ovat ristiriidassa standardin rationaalisen mallin kanssa, ja tämän asian tutkimisesta ja esiintuomisesta tässäkin opinnäytetyössä oli kyse.

Lähteet

Painetut

Ababneh, O. & Macky, K. 2015. The Meaning and Measurement of Employee Engagement: A Review of the Literature. *New Zealand Journal of Human Resources Management*. Summer2015, Vol. 15 Issue 1, 1-35.

Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaatio ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus.

Allen, N. & Meyer, J. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, no. 1/1990.

Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20, no. 1/2011, 4-28.

Bazerman, M. 2014. *The power of noticing: What the best leaders see*. New York: Simon & Schuster.

Bazerman, M., & Moore, D. 2013. *Judgment in Managerial Decision Making*. 8. painos. New York: Wiley.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fehr, E. & Fischbacher, U. 2004. Social norms and human cooperation. *TRENDS in Cognitive Sciences* 8 (4), 185-190.

Friesen, P., Kay, A., Eibach, R. & Galinsky, A. 2014. Seeking Structure in Social Organization: Compensatory Control and the Psychological Advantages of Hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology* 2014, Vol.106(4), 590-609.

Helkama, K., Myllyniemi, R., Liebkind, K., Ruusuvoori, J., Lönnqvist, J., Hankonen, N., Mähönen, T- & Jasinskaja-Lahti, I. 2015. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* Dec 1990, Vol.33(4), 692.

Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. London: Penguin Books.

Kalliopuska, M. 2005. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.

Kananen, J. 2017. Laadullinen Tutkimus Pro Graduna Ja Opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön Kirjoittajan Opas: Näin Kirjoitan Opinnäytetyön Tai Pro Gradun Alusta Loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kulikowski, K. & Sedlak, P. 2017. Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology* 2020 Feb, Vol.39(1), 343-353.

Liamputtong, P. & Ezzy, D. 2005. *Qualitative Research Methods*. 2. painos. New York, N.Y: Oxford University Press.

Ludwig, S. & Nafziger, J. Beliefs about overconfidence. 2011. *Theory and Decision* Apr 2011, Vol.70(4), 475-500.

Moore, D & Healy, P. 2008. The trouble with overconfidence. *Psychological Review* 115 (2). Apr 2008, 502 - 517.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa T Feldt, T., Mauno, S. & Kinnunen, U. (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Nickerson, R. 1998. Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*. Vol. 2(2), 175-220.

Paradise, A. 2008. influences engagement. *T + D* Jan 2008, Vol.62(1), 54-59.

Parent, J. & Lovelace, K. 2018. Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon* 10 September 2018, Vol.26(3), 206-214.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, p., Ruusuvoori, J. & Granfelt, R. (toim.) *Tutkimushaastattelun Käsikirja* Tampere: Vastapaino.

Rantala, T. 2006. Etnografisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methel.

Riabacke, A., Riabacke, M. & Haapaniemi, T. 2015. Päätöksenteko: Uskalla Tehdä Toisin. Helsinki: Talentum.

Robbins, S., & Judge, T. 2016. Essentials of Organizational Behavior. 13 painos. Global ed. Harlow: Pearson Education.

Ronkanen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen Voimasanat. Helsinki: WSOYpro.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J. & Granfelt, R. (toim.) Tutkimushaastattelun Käsikirja Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Tutkimushaastattelun Käsikirja. Hyvärinen, Matti, Pirjo Nikander, Johanna Ruusuvuori and Riitta Granfelt (toim.) Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P & Hyvärinen, M. 2010, Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P & Hyvärinen, M (toim.) Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino.

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P & Anttila, T. (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus

Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. 1988. Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty 1(1), 7-59.

Saks, A. & Gruman, J. 2011 Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. Journal of Managerial Psychology, Vol. 26 Issue: 5,383-402.

Saks, A. & Gruman, J. 2017. Socialization resources theory and newcomers' work engagement, A new pathway to newcomer socialization. Career Development International 23, no. 1 (2018): 12-32.

Saks, A. 2017. Translating Employee Engagement Research into Practice. Organizational dynamics April 2017, Vol.46(2), 76-86.

Schawatz, N. & Vaughn, L., 2002. The availability Heuristic Revisited: Ease of Recall and Content of Recall as Distinct Sources of Information. Teoksessa (toim.) Gilovich, T., Griffin, D

& Kahneman, D. *Heuristics and Biases The psychology of Intuitive Judgement*. Cambridge: Cambridge University Press.

Simola, A ja Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Feldt, T., Mauno, S. & Kinnunen, U. (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Shellenbarger, S. 2012. Single and Off the Fast Track. *The Wall Street Journal* (May 23, 2012), pp. D1, D2.

Thaler, R. & Sunstein, C. 2009. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. London: Penguin Books.

Thaler, R. & Pietiläinen, K. 2015. *Väärin Käyttäytyminen: Käyttäytymistaloustieteen Synty*. Helsinki: Terra Cognita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen Tutkimus Ja Sisällönanalyysi. Uudistettu laitos*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Xu, J. & Thomas, H. C. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal* 14 June 2011, Vol.32(4), 399-416.

Zitek, E. & Tiedens, L. 2012. The Fluency of Social Hierarchy: The Ease With Which Hierarchical Relationships Are Seen, Remembered, Learned, and Liked. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012, Vol.102(1), 98-115.

Ötken, A. & Erbem, G. 2010. Investigating the relationship between organizational identification and work engagement and the role of supervisor support. *Gazi Universitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2010, Vol.12(2).

Sähköiset

Merchant, N. 2016. Why isn't work working? (case: Work of Finnish bank clerk; teoksessa Kilpi: Perspectives on new work: Exploring emerging conceptualizations. s. 16-17) Viitattu 1.8.2019. <https://media.sitra.fi/2017/02/28142631/Selvityksia114.pdf>

Kauppalehden uutinen 8.1.2019. Viitattu 15.2.2019.
<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyypillinen-siivousalan-yritys-tyollistaa-34-tyontekijaa/e9c9582f-8a6d-4ee7-a62b-22e80319fe80>

Sivex Oy:n kotisivu. Viitattu 15.2.2019. <https://www.sivex.fi>

Kilpi, E. 2019. YLE-areena, haastattelu Lean Culture in Digital Customer Experience - tapahtuma järjestetään Helsingissä Ylen Studiotalolla 4.4.2019. Viitattu 1.8.2019. <https://areena.yle.fi/1-50094865>

Julkaisemattomat

Eteran tutkimus 2017 Eteran teettämänä Hyvä työelämä -tutkimus Sivex Oy:lle.

Luoma, S. 2017. Digitaalisen Markkinoinnin Ja Toimintatapojen Kehittäminen Perinteisessä Pk-yrityksessä. Ylempi AMK-opinnäytetyö : Laurea-ammattikorkeakoulu, yrityksen kasvuun johtaminen. Espoo.

Pöldkivi, M. 2018. Sivex Oy:n toimitusjohtajan haastattelu 2.10.2018. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Mallinnus työntekijän sitoutumisesta sosiaalistumisen toimenpiteiden mukaan.....	21
Kuvio 2: Tutkimuksen analyysivaiheet	38
Kuvio 3: Sitoutumisstrategian kehittäminen	57

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 1.....	67
Liite 2: Haastattelurunko 2.....	69

Liite 1: Haastattelurunko 1

HAASTATTELURUNKO 1

Toimitusjohtajan haastattelu 2.10.2018

-Päivitystä taustatietoihin (aiempi aineisto), ovatko tiedot vielä paikkansa pitäviä vai onko niihin tullut muutoksia? Auki palkkausmalli ja bonusjärjestelmä?

-Organisaation rakenne ja henkilöstörakenne:

Koko: kenttä/keskijohto/johto, naisia/miehiä, ikäryhmät, kokopäiväisiä/osa-aikaisia, vakituisia/määräaikaisia, pitkään talossa olleiden osuus, etnisen/kulttuurisen taustan jakautuminen? Sairauspoissaolojen määrä?

-Eteran hyvä työelämä selvitys:

Miten suhtauduit tuloksiin? Aiheuttiko ne toimenpiteitä? Jos, mitä? Onko niillä ollut vaikutusta, onko huomattu? Kerrottiinko tuloksista työntekijöille? Avattiinko niitä jotenkin? Jos, niin miten ja millaisessa tilanteessa ja kenen toimesta? Heidän suhtautumisensa? Jos ei, oliko siihen joku syy?

-Rekrytointi

Miten löydetään työntekijät? Missä ilmoitetaan avoimista paikoista? Valintakriteerit? Rekrytointiprosessi lyhyesti?

-Perehdytys:

Miten hoidetaan? Kuka/ketkä hoitavat? Onko kirjallisia ohjeita? Onko siitä saatu palautetta? Minkälaista? Koetaanko se riittävänä? Miten uusi työntekijä otetaan mukaan yhteisölliseen toimintaan?

-Sitouttaminen

Oletteko itse miettineet miten teidän yrityksessä pyritään sitouttamaan työntekijöitä? Onko jo olemassa toimenpiteitä tai keinoja? Miten ne näkyvät työntekijöille vai näkyvätkö? Mitä ajattelevat niistä?

-Yhteisöllisyys (teema 1)

(verkostot, harrastepiirit, henkilöstökoulutus, intranet, johdon foorumi, kokouskäytäntöjen kehittäminen, liikuntapäivät, monikulttuurinen viestintäkoulutus, perehdyttäminen, sisäiset lehdet, sosiaalinen hetki esim. kahvihetki, tiedostustilaisuudet, keskustelut, tiimikokoukset, tyky-määräraha, virkistyspäivät, -matkat, -retket, ja juhlat, yhteistyö alan toimijoiden ja yritysten kesken, yhdyshenkilöt (työhyvinvointi), yhteisöllisyys osana strategiaa

Millaisia ajatuksia herättää? Oletteko tiivis yhteisö? Miten se ilmenee? Onko asiaan kiinnitetty huomiota? Tehty toimenpiteitä? Miten työntekijät kokevat, onko tietoa? (Aiemmin tuli ilmi, ettei haluta yhteisiä tilaisuuksia? Vapaa-ajalla vai työajalla?)

-Työn merkityksellisyys (teema 2)

Kokevatko työntekijät työnsä merkitykselliseksi? Onko työnantajan kannalta mietitty työntekijälähtöisesti työn merkityksellisyyden kokemusta? Mikä luo työlle merkityksiä? Mitä ajatuksia herättää? Onko tämän eteen tehty toimenpiteitä?

Kuorimittavuudesta? Miten tähän on puututtu vai onko? Toimenpiteitä? Ovatko työtehtävät selkeitä? Tietävätkö työntekijät mitä heiltä odotetaan? Tuleeko työn vaatimukset yllätyksenä? Haluavatko tehdä työn hyvin ja vähän extraa vai riittääkö ”tarpeeksi hyvä”? Minkälaiset työajat työntekijöillä on? Onko niihin mahdollista itse vaikuttaa? Onko niissä joustoa? Miten perustellaan

-Koulutus - ja kehitysmahdollisuudet (teema 3)

Onko niitä? Minkälaisia? Ketkä pääsevät? Onko ollut kiinnostusta?

Työnkierto? Vaihtelevuus? Tiimin merkitys? Työn sisältämät oppimis- ja kehitysmahdollisuudetmahdollisuudet?

Onko mahdollista vaikuttaa omaan työhönsä ja työtehtäviin, kuinka paljon? Entä prosesseihin yleisesti ottaen? Jos haluaisi vaikuttaa, miten toimisi? Kuinka paljon ja tarkasti työtä valvotaan? Miten työtä valvotaan? Luotetaanko työntekijöihin?

-Arvostus ja palaute (teema 4)

Saavatko työntekijät palautetta tekemästään työstä? Käydäänkö kaikkien kanssa kehityskeskusteluja? Mikä niiden merkitys on? Onko todellista vaikutusta ts. johtavatko ne konkreettisiin toimiin?

Miten arvostusta ilmaistaan? Näkyykö se työntekijöille? Miten näkyy? Hyvä youtube-video, missä tuli ilmi ylpeys ammattitaitoon ja arvostus omaa työtä kohtaan, näkyykö se arjessa? Miten?

-Luottamus johtoon (teema 5)

Luottavatko työntekijät johtoon? Onko organisaatio vakaa? Tietävätkö työntekijät sen? Miten organisaatio menestyy, miten se koetaan? Viestitäänkö siitä työntekijöille? Miten? Epävarmuus pois, vakaa organisaatio? Positiivinen kierre lujittaa pysyvyyttä, epävarma heikentää sitoutumista.

Miten koetaan lähiesimiesten kyky kuunnella ja antaa tilaa eri näkemyksille?

Työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi. Tuetaanko teillä työn ja työn ulkopuolisen elämän yhteensovittamista? Miten?

-Onko monikulttuurisuudella mielestäsi vaikutusta sitoutumiseen?

Liite 2: Haastattelurunko 2

HAASTATTELURUNKO 2

Työntekijöiden haastattelut (16.10.2018, 18.10.2018, 22.10.2018, 25.10.2018 kaksi haastattelua, 20.11.2018)

-Haasteltavien työnkuvat: palveluohjaaja (service director)/ palveluesimies/siivooja/työvuorosuunnittelija

-Työnkuva

Mitä palveluohjaaja tekee? Minkälainen työnkuvasi on? Kertoisitko hieman normaalista päivästäsi? Minkälaiset työajat sinulla on? Onko niihin mahdollista itse vaikuttaa? Onko niissä joustoa?

Miten olet tähän päätnyt töihin Sivexille? Kuinka kauan olet ollut? Mitä tykkäät itse työstäsi? Hyvät puolet? Haasteet?

-Perehdytys

Palveluohjaaja:

Olen ymmärtänyt, palveluohjaaja hoitaa perehdyttämistä, kerro siitä. Miten se sujuu omasta mielestä? Onko kirjallisia ohjeita? Miten itse koet, toimiiko? Opitaanko siinä oikeita asioita? Pitäisikö sitä jotenkin? Jos sinä saisit kehittää, mitä tekisit? Oletko itse saanut siitä palautetta? Minkälaista? Koetaanko se riittävänä?

Työntekijä:

Miten sinut perehdytettiin? Miten se sujuu omasta mielestä? Saitko kirjallisia ohjeita? Miten itse koet, toimiiko? Opitaanko siinä oikeita asioita? Pitäisikö sitä jotenkin? Jos sinä saisit kehittää, mitä tekisit? Oletko itse saanut siitä palautetta? Minkälaista? Koetaanko se riittävänä?

-Yhteisöllisyys (teema 1)

Minkälainen yhteisö työyhteisösi on, kuvailisitko sitä? Minkälaista toimintaa toivoisit teillä olevan enemmän? Kokouksia, koulutuksia, muita aktiviteettejä? Kahvitaukoja, vapaa-ajan toimintaa? Miten teette yhtietyötä, miten kehitettää tiimihenkeä? Olisiko sinulla siihen ajatuksia tai ehdotuksia?

Miten kuvailisit työilmapiiriä? Miten uusi työntekijä otetaan mukaan yhteisölliseen toimintaan? Miten siitä huolehditaan? Miten sinä esimiehenä/työkaverina huolehdit siitä?

-Sitoutuminen (teema 2)

Oletko itse miettinyt työpaikan vaihtamista lähiaikoina? Missä näet itsesi 5 v.? Entä Sivex työpaikkana? Jos olet täällä, mitkä tekijät ovat pitäneet sinut täällä? Jos et ole, mitä olisi pitänyt tapahtua että olisit vielä täällä? Mitä odotuksia sinulla on työnantajaa kohtaan? Ovatko ne samoja kuin aloittaessasi vai ovatko ne muuttuneet?

-Työn merkityksellisyys (teema 2)

Mitä ajattelet omasta työstäsi. Mitä ajatuksia herää? (merkityksellisyys) Mikä luo työlle merkityksiä? Mitä ajattelet työsi kuormittavuudesta? Työmäärä, onko sopiva? Miten tähän on puututtu vai onko? Toimenpiteitä?

Ovatko työtehtäväsi selkeitä, tiedät mitä tehdä ja mitä sinulta? Tietävätkö kaikki työntekijät mitä heiltä odotetaan? Ovatko tavoitteet selkeitä?

Onko sinun mahdollista vaikuttaa omaan työhönsi ja työtehtäviin, kuinka paljon? Miten koetko? Entä prosesseihin yleisesti ottaen? Jos haluaisit vaikuttaa/muuttaa toimintatapoja, miten toimisi? Tiedätkö keneen olisit yhteydessä? Mikä olisi vastaanotto, arvauksia?

Pystytkö yhteensovittamaan työn vapaa-ajan kanssa? Häiritseekö joku asia? Koetko saavasi tarpeeksi tukea esimiehiltä? Ovatko työvälineet sopivat/hyvät? Mitä muuttaisit työssäsi? Laajentaisitko toimenkuvaasi? Jättäisitkö jotain pois?

-Koulutus, työn sisältämät oppimis- ja kehitysmahdollisuudetmahdollisuudet (teema 3)

Onko mahdollisuutta osallistua yrityksen järjestämiin koulutuksiin? Oletko ollut? Kiinnostavatko sinua? Mitäs jos löytäisit jonkun koulutuksen, saisitko osallistua? Keneltä kysyisit?

-Arvostus ja palaute, esimiestyön oikeudenmukaisuus ja luottamus (teema 4 ja 5)

Esimiehille:

Miten koet oman roolisi esimiehenä? Luotatko työntekijöihin? Miten itse valvot? Koetko olevasi oikeudenmukainen? Annatko palautetta? Saatko itse palautetta?

Kaikille:

Kuinka paljon ja tarkasti työtäsi valvotaan? Miten työtä valvotaan Onko esimiestäsi helppo lähestyä? Saatko työstäsi palautetta? Annatko itse palautetta? Luotatko esimiehiisi?

Koetko työnantajan arvostavan panostasi? Entä kaikkien panosta? Miten arvostusta ilmaistaan? Entä arvostatko itse muiden työpanosta? Miten näytät sen?

-Bonusjärjestelmä

Mitä ajatuksia bonusjärjestelmä sinussa herättää? Mitä mieltä olet siitä? Toimiiko se? Miten itse kehittäisit sitä?

-Lopuksi

Onko jotain mitä haluaisit itse lisätä? Kommentteja tai ajatuksia mitä nousi esiin haastattelun aikana?