

Sitouttaminen toimeksiantajayrityksessä

Lotta Viljakainen



Tekijä Lotta Viljakainen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Sitouttaminen toimeksiantajayrityksessä	Sivu- ja liitesivumäärä 70 + 22
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten toimeksiantajan jäseniä voidaan sitouttaa entistä tehokkaammin. Tämän selvittämiseksi tutkitaan kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tällä hetkellä, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutuneisuuteen ja mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi. Opinnäytetyön tavoitteena on myös lisätä tietoutta sitoutumisesta ja sitouttamisesta niin itselleni kuin toimeksiantajallekin. Tarkoituksena on tuoda esille hyödyllistä tietoa jäsenten sitoutuneisuuden tasosta ja toiveista toimeksiantajalle sekä ehdottaa kehitysideoita sitoutumisen edistämiseksi. Työ tehtiin anonymiksi jäävän yrityksen toimeksiantajana. Yritysmuotona on osuuskunta. Opinnäytetyö koettiin ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, sillä jäsenten sitouttamiseen kaivataan toimivia keinoja. Lisäksi aihetta ei ollut tutkittu aikaisemmin toimeksiantajayrityksessä.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsittelee aluksi sitoutumisen käsitettä, taustatekijöitä ja hyötyjä. Sen jälkeen tarkastellaan sitouttamisen käsitettä, haasteita ja keinoja. Lopuksi on esitetty arvioita tulevaisuuden näkymistä ja tarpeista sitouttamisen aihealueella. Empiria muodostuu yritysesittelystä, tutkimusmenetelmien esittelystä, tutkimuksen vaiheista ja käytettyjen analysointitapojen esittelystä. Tutkimustulokset esitetään omassa kappaleessaan. Viimeinen luku muodostuu pohdintaosuudesta. Pohdintaosuudesta löytyvät johtopäätökset, tutkimuksen pätevyys- ja luotettavuuden arviointi, kehittämissuositukset, jatkotutkimusehdotukset ja oman oppimisen arviointi.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Puoli strukturoitu kyselylomake tehtiin Webropol – ohjelmalla ja se julkaistiin verkossa. Tutkimusjoukko muodostui toimeksiantajan hallituksen ulkopuolisista jäsenistä. Näin ollen kyselylomake lähetettiin 39 jäsenelle, joista 18 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi saatiin 46 %.</p> <p>Tutkimustulosten analysointi tapahtui IBM SPSS Statistics – ohjelmaa ja Microsoft Excel 10 – ohjelmaa hyödyntäen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan jäsenten sitoutuminen on hyvällä tasolla, mutta affektiivisessä sitoutumisessa on parantamisen varaa. Sukupuolella, rekrytoinnilla, työnhakutilanteella ja tyytyväisyydellä havaittiin olevan vaikutusta sitoutumiseen. Tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi koettiin miellyttävä ilmapiiri, sujuva tiedonkulku, kehittymismahdollisuudet, joustavuus ja reiluus työpaikalla.</p> <p>Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksessä kannattaa keskittyä affektiivisen sitoutumisen vahvistamiseen. Tätä voidaan vahvistaa parhaiksi koetuilla sitouttamisen keinoilla. Lisäksi sitoutumista voidaan edistää panostamalla tekijöihin, joihin oltiin tyytymättömiä. Kehittämissuosituksina ovat muun muassa tiedonkulun sujuvuuden parantaminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen työtehtäviin ja koulutusten siirtäminen osittain digitaaliseen muotoon.</p>	
Asiasanat Sitouttaminen, sitoutuminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Sitoutuminen ja sitouttaminen	5
2.1	Sitoutumisen määrittelyä	5
2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	6
2.3	Sitoutumisen positiiviset vaikutukset	8
2.4	Sitouttaminen	10
2.5	Sitouttamisen haasteet.....	13
2.6	Sitouttamisen keinot.....	14
2.6.1	Rekrytointi ja perehdyttäminen	15
2.6.2	Palkitseminen.....	16
2.6.3	Osaamisen kehittäminen.....	19
2.6.4	Johtaminen	20
2.6.5	Vuorovaikutteinen ilmapiiri	22
2.6.6	Työhyvinvoinnin edistäminen	23
2.6.7	Yrityskulttuuri	24
2.7	Sitouttaminen tulevaisuudessa.....	27
3	Tutkimuksen toteutus	30
3.1	Yrityksen esittely	30
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	31
3.3	Tutkimuksen vaiheet	32
3.4	Käytetyt analysointitavat	34
4	Jäsenten sitouttaminen tehokkaammin toimeksiantajayrityksessä.....	37
4.1	Vastaajien taustatiedot.....	37
4.2	Jäsenten sitoutuminen	42
4.3	Jäsenten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	46
4.4	Tärkeimmät sitouttamisen keinot.....	50
5	Pohdinta.....	53
5.1	Johtopäätökset.....	53
5.2	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	58
5.3	Kehittämisehdotukset.....	61
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	65
5.5	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	66
	Lähteet	68
	Liitteet.....	71

Liite 1. Kyselylomake.....	71
Liite 2. Saatekirje kyselylle	75
Liite 3. Muistutuskirje kyselystä	76
Liite 4. Haastattelukysymykset henkilöstöpäällikölle.....	77
Liite 5. Taustamuuttujien analyysit.....	79
Liite 6. Sitoutumista mittaavien kysymysten analyysit.....	81
Liite 7. Analyysit sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä	83

1 Johdanto

Henkilöstön sitouttaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja yrityksen menestyvää toimintaa. Yksinkertaisimmillaan sitoutumisen voisi kuvailla olevan työntekijän psykologinen suhde työpaikkaan. Sitouttaminen puolestaan tarkoittaa niitä keinoja, joilla pyritään edistämään työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia, vaan se muodostuu monesta eri tekijästä. Sitoutumiseen vaikuttavat niin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet kuin työpaikka, työtoverit ja työnantajakin. Sitoutuminen puolestaan vaikuttaa työn tuloksiin, yrityksen maineeseen ja henkilön omaan hyvinvointiin.

Opinnäytetyön aihe on sitouttaminen toimeksiantajayrityksessä. Yritysmuotona on osuuskunta. Aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeen ja oman mielenkiinnon perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajan jäsenten sitoutumista voidaan edistää tehokkaammin. Opinnäytetyössä tarkastellaan jäsenten tämän hetkistä sitoutumisen tilaa, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja selvitetään, mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi. Tarkoituksena on löytää keinoja, joilla sitoutumista voidaan kehittää. Lisäksi työn tavoitteena on esitellä yleisesti tietoutta sitoutumisesta ja sitouttamisen keinoista.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Puolistrukturoitu kyselylomake lähetettiin toimeksiantajan jäsenille hallitusta lukuun ottamatta. Rajaus tehtiin, koska hallituksen jäsenten työnkuva eroaa muiden jäsenten työnkuvasta ja heidän katsottiin olevan jo hyvin sitoutuneita. Tutkimusjoukkona toimivat 39 jäsentä, joista 18 vastasi kyselyyn. Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi saatiin 46 %. Kvantitatiivisen menetelmän lisäksi käytettiin kvalitatiivista menetelmää haastateltaessa toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikköä.

Opinnäytetyö on toimeksiantajalle ajankohtainen ja tärkeä, sillä sitoutumisen tason katsotaan laskeneen ja sitouttamiseen kaivataan tehokkaampia keinoja. Sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneempia työlleen ja näin ollen jaksavat ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen. Mitä sitoutuneempia yrityksen työntekijät ovat, sitä tehokkaampaa ja laadukkaampaa toiminta on. Menestyvät yritykset ymmärtävät henkilöstön tärkeyden ja käyttävät sitoutumista kilpailukeinona. Näin ollen sitoutumista korostavat yrityksen pärjäävät paremmin kilpailussa. Vuosi vuodelta työntekijöiden sitoutuminen työelämän trendinä korostuu. Suuri osa yrityksistä kuitenkin vielä käsittelee sitoutumista ajastustasolla, eikä ryhdy toimenpiteisiin sitoutumisen edistämiseksi.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui sitoutuminen, sillä aihe yhdisti sekä toimeksiantajan tarpeen että oman mielenkiinnon aihetta kohtaan. Tavoitteena on selvittää, kuinka jäseniä voitaisiin sitouttaa entistä tehokkaammin. Tämän selvittämiseksi tulee tarkastella, kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tällä hetkellä, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi. Lisäksi tavoitteena on tiedon esille tuominen niin itselleni kuin toimeksiantajallekin. Toimeksiantaja voi hyödyntää etenkin opinnäytetyön tuloksia ja kehitysideoita toiminnassaan.

Opinnäytetyön pääongelma:

1. Miten jäsenet voidaan sitouttaa entistä tehokkaammin?

Opinnäytetyön alaongelmat:

2. Kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tällä hetkellä?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen tasoon?
4. Mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi?

Opinnäytetyön alaongelmien yhteys teoreettiseen viitekehykseen, kyselytutkimuksen kysymyksiin ja tutkimustuloksiin on esitetty alla olevassa peittomatriisissa. (Taulukko 1.)

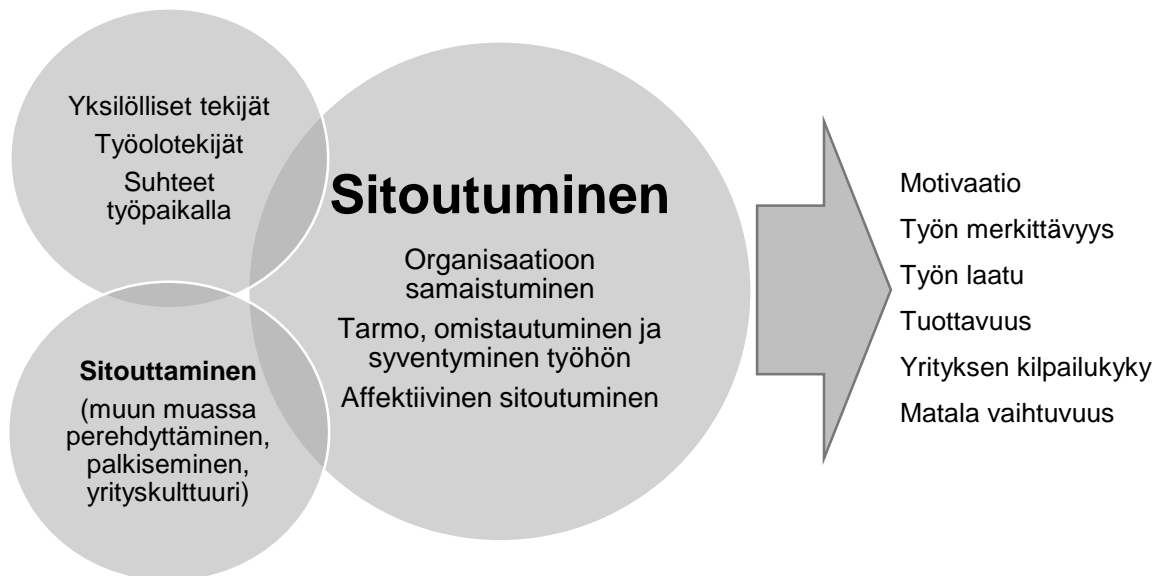
Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Lomakkeen kysymykset	Tulokset
Alaongelma 1: Kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tällä hetkellä?	2.1, 2.2, 2.3, 2.5	9, 10, 11, 12, 16, 17	4.2
Alaongelma 2: Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen tasoon?	2.2, 2.4, 2.5, 2.7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 16, 17	4.3
Alaongelma 3: Mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi?	2.4, 2.6, 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3, 2.6.4, 2.6.5, 2.6.6, 2.6.7	7, 13, 14, 15, 16, 17	4.4

Peittomatriisissa opinnäytetyön alaongelmien yhteys kyselylomakkeen kysymyksiin on esitetty kyselylomakkeen numerointia käyttäen ja teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimustuloksiin kappaleiden luvun numeroita käyttäen.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääaiheesta, sitoutumisesta ja sitouttamisesta. Työ on rajattu tutkimaan sitoutumista työntekijän näkökulmasta. Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde työhön, kun taas sitouttaminen tarkoittaa niitä keinoja, joilla sitoutumista pyritään edistämään. Pääaiheet on yhdistetty yhdeksi luvuksi, jotta niiden hahmottaminen erillisinä asioina olisi helpompaa. Pääaiheiden termit ovat lähellä toisiaan ja ne saatetaan helposti sekoittaa keskenään. Tämän vuoksi termit ovat laitettu peräkkäin yhteen otsikkoon, jotta lukija tunnistaa käsitteiden eron. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Sitoutumisen ja sitouttamisen yhteys ja merkitys

Aluksi käsitellään sitoutumista sen määritelmien kautta. Sen jälkeen tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja mitkä ovat sitoutumisen positiiviset vaikutukset. Tämän jälkeen käsitellään sitouttamista. Sitouttaminen selitetään aluksi käsitteenä ja sitä tarkastellaan kasvavana trendinä. Sen jälkeen pohditaan, mitä haasteita sitouttamisessa kohdataan. Erilaiset sitouttamisen keinot on kerätty useampaan kappaleeseen ja niitä tarkastellaan yksitellen. Sitouttamisen keinoiksi on valittu rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, johtaminen, vuorovaikutteinen ilmapiiri, työhyvinvoinnin edistäminen ja yrityskulttuuri. Keinot on valittu sen perusteella, mitkä keinot toistuvat teorialähteissä useimmiten sitouttamisesta puhuttaessa.

Opinnäytetyön empiirinen osio alkaa kolmannesta luvusta. Aluksi esitellään yritys, tutkimusmenetelmät, tutkimuksen vaiheet ja analysointitavat. Neljännessä luvussa esitellään

tutkimustulokset. Viimeiseen lukuun on sisällytetty johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden analyysit, kehittämissuositukset, jatkotutkimusehdotukset ja oman oppimisen arviointi.

Työ rajattiin tarkastelemaan työntekijän sitoutumista. Näin ollen hallituksen jäsenet rajattiin kyselytutkimuksesta pois. Hallituksen jäsenten työnkuva eroaa muiden jäsenten työkuvasta ja heidän katsottiin olevan jo hyvin sitoutuneita. Perusjoukkona toimivat 39 jäsentä. Kyselylomake koostui 17 kysymyksestä, joista suurin osa oli asteikkoihin laadittuja kysymyksiä. Kyselylomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä.

1.3 Keskeiset käsitteet

Sitoutumisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä yksilön psykologista suhdetta organisaatioon, mikä näkyy organisaatioon samaistumisena, tunnepitoisena sitoutumisena ja työtä kohtaan koettuna tarmona, omistautumisena ja syventymisenä (Castellano 109–111; Viitala 2013, 85). On hyvä huomata, että sitoutuminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan sille on olemassa monta eri määritelmää. Se koostuu useasta eri osatekijästä ja se puolestaan vaikuttaa monimuotoisesti eri työelämän asioihin ja ihmisen tunnetiloihin.

Affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen on Meyerin ja Allenin (1991) luoma käsite, joka viittaa työntekijän haluun pysyä organisaatiossa. Se kuvaa myös työntekijän luottamusta ja arvostusta organisaatiota kohtaan sekä sidosta sosiaalisiin suhteisiin. (Viitala 2013, 86.)

Sitouttaminen tarkoittaa niitä keinoja, joilla pyritään edistämään työntekijöiden sitoutumisen tasoa. Sitouttamiskeinoja ovat esimerkiksi palkitseminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Viitala 2013, 33–34.)

Yrityskulttuuri muodostuu yrityksessä vallitsevista arvoista ja toimitavoista. Se kuvaa kuinka asiat toimivat yrityksessä käytännössä. (Deloitte 2016, 38.)

2 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Työelämä muuttuu jatkuvasti yhä monimutkaisemmaksi ja työvoima puolestaan monimuotoisemmaksi. Etulyöntiasema kilpailussa on niillä yrityksillä, jotka ymmärtävät henkilöstön sitouttamisen tärkeyden, sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja sen edistämisen keinot. Sitouttaminen on strategisesti välttämätöntä, sillä yritykset tarvitsevat sitoutuneita työntekijöitä, jotka pystyvät toimimaan nopeasti muuttuvassa työympäristössä. (Castellano 2014, 99–100.) Deloitte University Pressin tutkimuksen (2015, 7) mukaan kilpailun kasvaessa sitouttaminen, kehittäminen ja yrityskulttuurin korostaminen muodostavat henkilöstöhallinnon tärkeimmän perustan.

2.1 Sitoutumisen määrittelyä

Sitoutuminen käsitteenä ei ole yksiselitteinen, vaan sille on olemassa monta eri määrittelyä. Usein sitoutumista tarkastellaan joko psykologisena tilana, luonteenpiirteenä tai suorittamisen kautta. Schaufeli ja Bakker (2004, 295) määrittelevät sitoutumisen olevan positiivinen, tyydytystä tuottava, työhön liittyvä mielentila, joka näkyy tarmona, omistautumisena ja syventymisenä. Työntekijä on innostunut ja ylpeä sekä halukas panostamaan työhön ja jäämään yritykseen myös vaikeina aikoina. Macey ja Schneider (2008, 5) kuvailevat sitoutumista ominaisuutena, joka heijastuu yksilön taipumuksesta kokea maailma tietynlaisesta näkökulmasta. Se yhdistää eri persoonallisuuden piirteet, joiden kautta työhön suhtaudutaan positiivisesti, aktiivisesti ja energisesti. Dvir, Eden, Avolio ja Shamir (2002, 737) puolestaan kuvaavat sitoutumista korkeana aktiivisuutena, aloitteellisuutena ja vastuullisuutena. (Bridger 2015, 1–3; Castellano 2014, 94–96.)

Sitoutumista on monenlaista ja se voi kohdistua niin työhön kuin työpaikkaankin. Rousseau (1990; 1994) jakaa työntekijöiden ja organisaation välille syntyvät suhteet relationaalisiin ja transaktionaalisiin suhteisiin. Relationaalisessa suhteessa olevat työntekijät tuntevat kuuluvansa organisaatioon ja he ovat valmiita uhraamaan aikaansa ja työpanostaan sovittuja määriä enemmän. He luottavat suoritustensa johtavan työsuhteen jatkumiseen ja heidät nähdäänkin usein pitkäaikaisempina työntekijöinä. Työsuhde tuottaa taloudellisten hyötyjen lisäksi myös muuta hyötyä niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Transaktionaaliset työsuhteet ovat puolestaan usein suorituskeskeisiä ja työntekijän motivaation lähteenä on palkka. Panos työhön vastaa sovittua määrää ja jousto on heikompaa niin työntekijän kuin työnantajankin taholta. (Viitala 2013, 15, 85–87.)

Meyer ja Allen (1991) käsittelivät sitoutumista kolmen eri sitoutumisen tyyppin kautta. Affektiivisellä sitoutumisella viitataan työntekijän haluun olla organisaatiossa ja se näkyy arvostuksena, luottamuksena ja sosiaalisiin suhteisiin sitoutumisena. Jatkuva sitoutuminen näkyy välineellisesti esimerkiksi palkkioiden, etujen ja uran kautta. Normatiivinen sitoutuminen pohjautuu yhteiskunnan normeihin ja velvollisuuksiin. Voidaan puhua myös tunneperäisesti ja välineellisesti sitoutuneista työntekijöistä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee, että tehdyllä työllä on palkkaa ja muita välineellisiä hyötyjä suurempi merkitys. Välineellisesti sitoutunut työntekijä puolestaan kokee työn merkityksen näkyvän pääasiassa esimerkiksi rahassa tai asemassa. Viitalan mukaan tunneperäisesti sitoutuminen on suotavampaa niin organisaatiolle kuin työntekijällekin. (Viitala 2013, 15, 85–87.)

Bridger (2015, 1–2) painottaa, että sitoutumisen käsitteelle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, minkä vuoksi se voidaan määritellä eri organisaatioissa eri tavalla. On havaittu, että toistuvia teemoja sitoutumisen määritelmässä ovat osallistuminen, valinnanvarainen väivännäkö, yhteistyö, motivaatio ja suorittaminen. Viitala (2013, 85) määrittelee sitoutumisen olevan yksinkertaisimmillaan yksilön psykologinen suhde organisaatioon. Ilmiö tunnetaan myös nimityksellä psykologinen sopimus. Tässä opinnäytetyössä sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista suhdetta organisaatioon, mikä näkyy organisaatioon samaistumisena, affektiivisena eli tunnepitoisena sitoutumisena ja työtä kohtaan koettuna tarmona, omistautumisena ja syventymisenä. (Castellano 2014, 108–111.)

2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

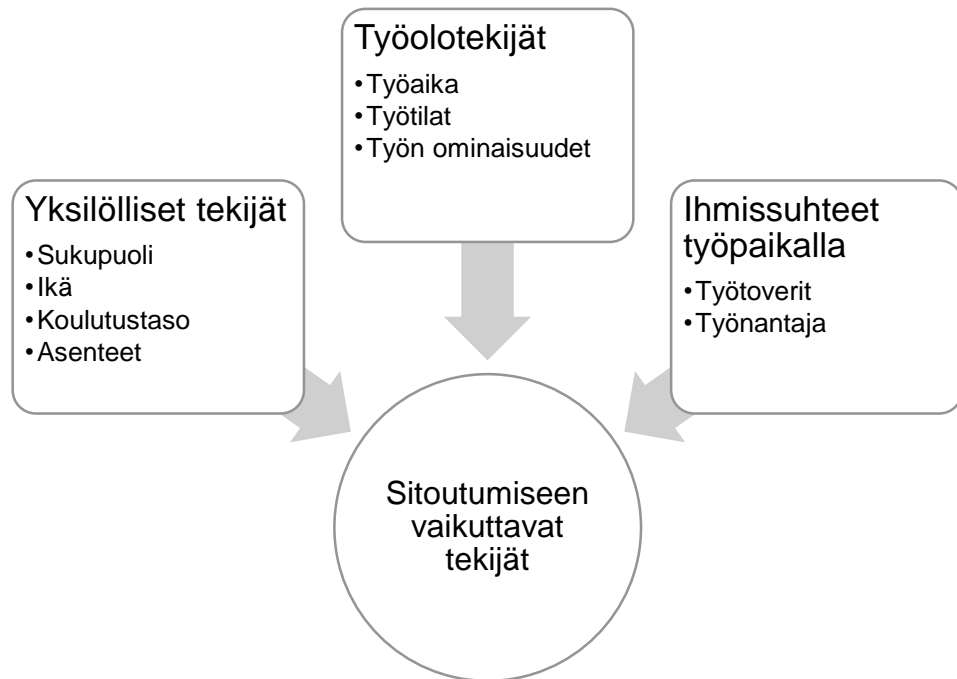
Kinnusen, Feldtin & Maunon (2008, 66–67) mukaan sitoutumisen taustoja voidaan tarkastella yksilöllisten tekijöiden ja työolotekijöiden kautta. Yksilöllisiä tekijöitä ovat sukupuoli, yksilön tarpeet ja persoonallisuus. Lisäksi Jokivuoren (2002, 53) mukaan henkilön iällä ja koulutustasolla on vaikutusta sitoutumisen tasoon. Esimerkiksi hyvä koulutustaso lisää työntekijän valintamahdollisuuksia, joka puolestaan voi heikentää sitoutumista nykyiseen organisaatioon. (Lampikoski 2005, 29.) Toisaalta yrityksen sisällä tapahtuva kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen lisää sitoutumista ja toimii sitouttamisen keinona (Viitala 2013, 88). Castellanon (2014, 108) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat myös yksilön havainnot, asenteet ja käytösmallit.

Sitoutumiseen vaikuttavia työolotekijöitä ovat erilaiset tilannetekijät kuten senhetkisen työn piirteet ja työolot (Kinnunen ym. 2008, 66). Hackman ja Lawler (1971) havaitsivat, että työn ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen. Tietyntylaisilla työn ominaisuuksilla on positiivisia vaikutuksia näin ollen myös työntekijöiden sitoutumiseen. Työn monipuolisuus, tehtävien identiteetti, tehtävien merkittävyys, autonomia ja palaute

ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa parantavasti työntekijöiden motivaatioon, tyytyväisyyteen, suoriin ja läsnäoloon. Työn monipuolisuus viittaa siihen, kuinka vaihtelevia työtehtävät ovat ja kuinka paljon erilaisia kykyjä työntekoon tarvitaan. Tehtävien identiteetti kuvaa työn valmistumisen prosessia. Tehtävien merkittävyys kertoo, kuinka paljon vaikutusta työllä on muuhun ympäristöön organisaatiotasolla tai ulkomaailmassa. Autonomia tarkoittaa sitä, kuinka itsenäisesti yksilö voi päättää työstään ja siihen liittyvistä asioista. Palaute on se informaatio, mitä annetaan ja saadaan työn tuloksista. (Castellano 2014, 123–124.)

Castellanon mukaan psykologisten tutkimusten perusteella on havaittu, että positiiviset suhteet työtovereihin vaikuttavat käyttäytymiseen ja yhteiseen motivaatioon. Vuorovaikutus työpaikalla on sidoksissa työntekijöiden energisyyteen (Repo 2016, 4). Positiivinen kanssakäyminen puolestaan johtaa korkeaan yhteishenkeen. Ihmiset hakevat tukea työtovereistaan ja yhteisöllisyys työpaikalla on tärkeää. Hyvät suhteet työpaikalla lisäävät työn merkittävyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä arvostusta ja kunnioitusta. Viitalan (2013, 16) mukaan etenkin nuorille työntekijöille on tärkeää, että työ on kiinnostavaa ja työtoverit mukavia. Työntekijän etäännyminen työtovereista on huono merkki. (Castellano 2014, 98, 127.)

Viitalan (2013, 15–16) mukaan sitoutumisen taustalla on myös työnantajan suhtautuminen työntekijään. Sitoutuminen edellyttää, että työntekijä saa tukea organisaatiolta ja pystyy luottamaan työsuhteen jatkuvuuteen. Sitoutumisen esteenä voivat olla huono esimiestoiminta ja etenemismahdollisuuksien puute. On tärkeää, että työnantaja tarjoaa työntekijöille kehittymismahdollisuuksia ja osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan. Mahdollisuus kehittyä työssä motivoi työntekijöitä sisäisesti (Repo 2016, 4).



Kuvio 2. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Niin työympäristöllä, suhteilla työpaikalla kuin työtehtävilläkin on vaikutusta siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhön ja organisaatioon. Deloitteen mukaan (2016, 50) voidaan sanoa, että kaikki mitä tapahtuu töissä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Näin ollen sitoutumiseen vaikuttavat niin työntekijä itse kuin työnantajakin. (Kuvio 2.)

2.3 Sitoutumisen positiiviset vaikutukset

Sitoutumista pidetään tavoiteltavana asiana ja sen uskotaan hyödyttävän niin organisaatiota kuin työntekijää itseään. Tunnusomaista sitoutuneelle työntekijälle on positiivinen asenne niin työhön, organisaatioon kuin henkilöstöönkin. Sitoutunut työntekijä on innostunut ja aloitekykyinen. Hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja edustaa mielellään yritystä. Sitoutunut työntekijä on halukas tekemään työn eteen enemmän kuin keskimäärin työntekijät tekevät. Hän on myös halukas kehittymään, mikä puolestaan johtaa uusiin innovaatioihin ja näin ollen pitää yrityksen kilpailukykyisenä. Työtä tehdessä sitoutuminen näkyy tarkkaavaisuutena, luovuutena ja syventymisenä. (Castellano 2014, 94, 100; Gill 2011, 257; Viitala 2013, 8–9, 85.)

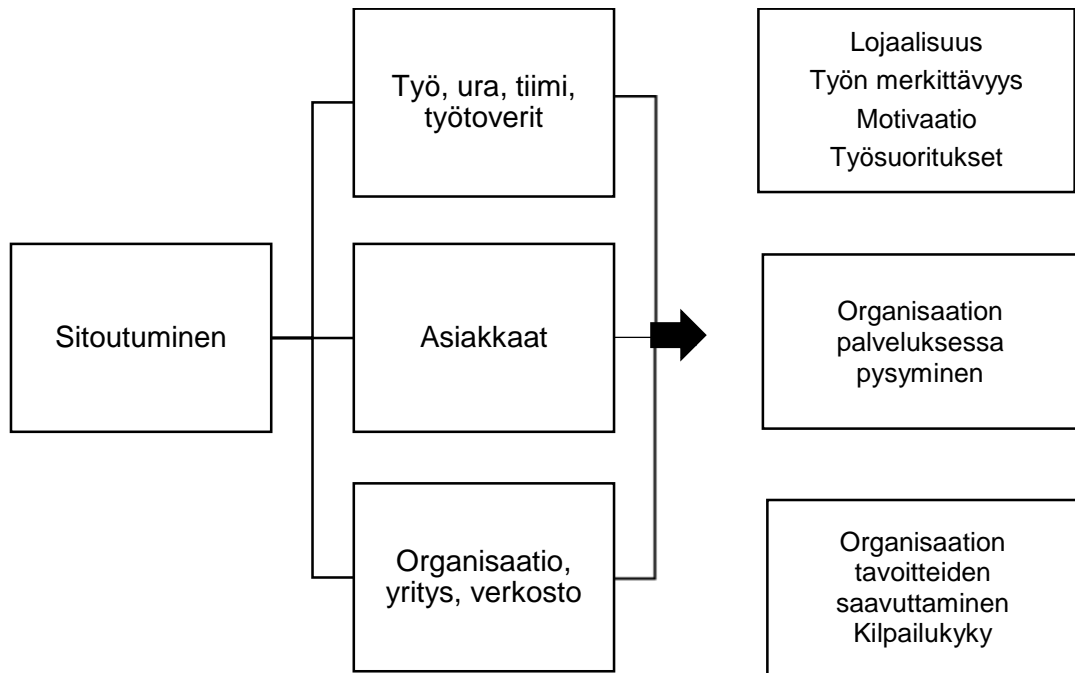
Työpaikalla työntekijöiden korkea sitoutuneisuus näkyy muun muassa matalampana vaihtuvuutena, poissaolojen vähenemisenä ja organisaatiota hyödyntävänä toimintana. Lisäksi sitoutuminen vaikuttaa tuottavuuteen, työn laatuun ja markkina-arvoon. Korkea sitoutuminen parantaa työsuorituksia ja työntekijöiden sitoutuminen on tärkeä tekijä organisaation strategian toteuttamisen kannalta. Heikosti sitoutuneen henkilöstön tunnusmerkkejä ovat

suuri vaihtuvuus sekä toiminnan, tuotteiden ja palvelujen heikompi laatu. Henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa siis yrityksen toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen ja yrityksen kehitykseen. (Castellano 2014, 101–102; Viitala 2013, 8, 10, 85.)

Sitoutuminen näkyy myös motivaationa työtä kohtaan ja näin ollen vaikuttaa työntekijöiden haluun panostaa työhönsä ja toimia tehokkaasti (Castellano 2014, 100; Gill 2011, 257). Motivaatiota voidaan kuvailla yksilön sisäisenä voimana, joka vaikuttaa toiminnan virittymiseen. Työntekijöiden kokemalla motivaatiolla on siis vaikutusta työsuorituksiin ja tulosten laatuun. Lisäksi sisäisesti motivoitunut työntekijä on halukkaampi kehittämään osaamistaan ja etenee nopeammin urallaan (Repo 2016, 4). Sisäinen motivaatio syntyy itse työstä ja aikaansaannoksista, kun taas ulkoinen motivaatio perustuu erilaisiin palkkioihin kuten palkkaan ja arvostukseen. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työn määrä, työstä saadut palkkiot, miellyttävä työympäristö sekä työn sisältö ja luonne. Työn tulee olla monipuolista, merkityksellistä, tarpeeksi haastavaa ja kuormitukseltaan sopivaa. Lisäksi työntekijälle tulee tarjota tarpeeksi vapautta ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. (Viitala 2013, 16–18.) Lehikoinen ja Sinivuori (2014, 41) painottavat, että myös ihmiselämän tilanteilla on vaikutusta työmotivaatioon.

Tunnetuimpia motivaatioteorioita ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktori-teoria. Maslowin mukaan ihmisten tarpeet muodostuvat erilaisista tasoista, joita ovat fysiologiset, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan ihmiset pyrkivät tyydyttämään alemman tason tavoitteet ensin, minkä jälkeen he motivoituvat tavoittelemaan hierarkiassa olevia korkeampia tavoitteita. Herzbergin kaksifaktori-teorian mukaan tietynlaiset motivoivat tekijät työpaikalla, kuten työnteko itsessään, saavutukset ja etenemismahdollisuudet, johtavat työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyttä vähentäviä tekijöitä ovat huonot työolot ja huono palkka. (Gill 2011, 262; Hakonen & Nylander 2015, 141–143.)

Pink (2009) ehdottaa, että yritysten tulisi keskittyä motivoimaan työntekijöitään autonomian, osaamisen kehittämisen sekä yksilöiden kokemuksen tarkoituksen kautta. Itsenäisyyden luomisessa tärkeää olisi tarjota joustavuutta, neuvonantoa, mahdollisuutta luovuuteen ja valinnan vapautta työntekijää itseään koskevista asioista, kuten tiimeistä. Osaamisen kehittämisen kannalta olennaista on kannustavan ilmapiirin luominen, selkeät tavoitteet, välitön palautteenanto ja tasoltaan sopivat tehtävät. Yksilöillä on luontaisesti halu tehdä asioita vaikuttaakseen johonkin itseään suurempaan. Yritysten tulisi hyödyntää tätä motiivissaan työntekijöitä. (Bridger 2015, 62–63.)



Kuvio 3. Sitoutumisen vaikutukset (Mukaillen Lampikoski 2005, 47)

Henkilöstön sitoutumisella on monia positiivisia vaikutuksia. Se näkyy työntekijän asenteissa, tunteissa ja käytöksessä. Sitoutunut työntekijä on henkisesti ja fyysisesti jaksava ja innokas työssään. Sitoutuminen on tärkeä osa koko organisaation toimintaa. Organisaatio hyötyy sitoutuneista työntekijöistä, kun työn tulokset ja laatu paranevat. (Kuvio 3.)

2.4 Sitouttaminen

Sitouttamisella tarkoitetaan niitä keinoja ja henkilöstökäytäntöjä, joilla pyritään edistämään yrityksen työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Ennen yritysten kilpailukykyä ajateltiin perustuvan ensisijaisesti taloudellisiin, operationaalisiin ja teknologisiin tekijöihin, mutta nykyään yritysten näkemys henkilöstöstä kilpailutekijänä ja yrityksen voimavarana on korostunut. Kilpailukykyä perustaksi mielletään pikemminkin innovaatiot ja muutostalukyky, minkä vuoksi on tärkeää, että henkilöstön kehittämiseen panostetaan. Henkinen pääoma on yrityksen kriittinen tekijä kilpailukykyä kannalta. (Castellano 2014, 101; Viitala 2013, 3, 33–34.)

Sitouttaminen on yksi henkilöstöstrategian pääpainoista. Strategia on toimintamalli, joka ohjaa toimintaa ja määrittää keinot päämäärien saavuttamiseksi. Strategian lähtökohtana ovat usein voimavarojen tarkastelu nykyhetkessä ja tulevan tarpeen ennakointi. Henkilös-

töstrategian kautta pyritään saavuttamaan liiketoiminnalliset tavoitteet henkilöstöjohtamisen avulla. Henkilöstöstrategian käytännön toteutus hoituu henkilöstöpolitiikan kautta. Henkilöstöpolitiikka määrittelee muun muassa toimintojen aikataulutuksen ja vastuunjaot. Castellanon (2014, 101) mukaan älylliseen ja henkiseen pääomaan perustuvat strategiat ovat tehokkaita, sillä niitä on vaikeampi kopioida. Tämän vuoksi onnistuneet henkilöstöstrategiat ovat yrityksen kilpailuetu. (Viitala 2013, 48–52.)

Atkinsonin (1984) mukaan yrityksen henkilöstö jakautuu ydinryhmään ja liitännäisryhmiin. (Kuvio 4.) Ydinryhmä on yrityksen toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta ehdoton ja tämän vuoksi he ovat usein hyvin palkattuja ja sitoutettuja. Ydinryhmälle tarjotaan todennäköisemmin mahdollisuuksia kehittymiseen ja etenemiseen. Liitännäisryhmät jakautuvat työntekijöihin, joiden osaaminen on tärkeää, mutta vaihtuvuus siedettävää sekä sitouttamisen kannalta vähemmän oleellisiin työntekijöihin, joita edustavat muun muassa määrä- ja osa-aikaiset työntekijät, alihankkijayritykset ja vuokratyöntekijät. Osa-aikaisilla työntekijöillä yrityksissä haetaan joustavuutta. (Viitala 2013, 83–84; Viitala & Jylhä 2013, 221–222.)



Kuvio 4. Yrityksen henkilöstöryhmien sitouttaminen (Mukaihen Viitala & Jylhä 2013, 223)

Strategisesti kriittisiltä työmarkkinoilta haetaan kilpailukykyä lisääviä, vahvasti sitoutettavia työntekijöitä, kun taas toissijaisilta työmarkkinoilta etsitään enemmänkin hyviä suorituksia ja löyhemmin sitoutettavaa henkilöstöä. Pitkäaikaisesti sitoutetut työntekijät sitoutuvat organisaatioon, kun taas usein lyhytaikaisissa työsuhteissa sitoutuminen on kohdistunut

enemmänkin työhön ja omaan kehittymiseen. (Viitala 2013, 84–85.) Deloitteen tutkimuksessa (2015, 43–45) korostetaan, että jokaisella työntekijällä on vaikutusta yrityskulttuuriin ja yrityskuvaan. Jokainen työntekijä, niin pitkäaikainen kuin lyhytaikainenkin, toimii yrityksen edustajana ja voi vaikuttaa yrityksen kehitykseen. Näin ollen niin vakituiset työntekijät kuin osa-aikaiset työntekijät kannattaa sitouttaa yritykseen. Lisäksi on hyvä huomata, että nykyään työvoima koostuu yhä enemmän liitännäisryhmistä.

Deloitteen (2015, 35–36, 73) tuottama tutkimus osoitti työntekijöiden sitouttamisen olevan tärkein henkilöstöhallinnon trendi vuonna 2015. Tutkimuksen mukaan sitouttaminen koetaan ympäri maailmaa yritysten kohtaamaksi isoimmaksi haasteeksi. Tutkimukseen osallistuneista 87 prosenttia koki yrityskulttuurin ja sitouttamisen olevan tärkeää ja 50 prosenttia piti sitä erittäin tärkeänä. Tulos oli tuplaantunut vuodesta 2014. Monissa yrityksissä havaittiin sitoutumisen tason olevan alhainen ja noin kaksi kolmas osaa vastaajista oli kehittämissä uutta sitouttamisen strategiaa. Lisäksi tutkimuksessa tuotiin esille, että sitouttaminen ei enää ole vain henkilöstöhallinnon tehtävä, vaan myös johdon ja toimitusjohtajien vaikutusta sitouttamiseen tulisi korostaa. Deloitteen uusimman tutkimuksen (2016, 6) mukaan sitouttaminen pysyy yhä yhtenä tärkeimmistä henkilöstöhallinnon trendeistä ja 85 prosenttia vastaajista koki sitoutumisen olevan tärkeää tai todella tärkeää.

Myös Talent Vectia ja Talent Adventure toteuttivat vuoden 2015 lopussa tutkimuksen HR-trendeistä. Vastauksia saatiin lähemmäs 300 HR-johdon henkilöltä ja HR-asiantuntijoilta, joilla oli keskimäärin yli 15 vuoden kokemus alan tehtävistä. Tutkimuksen mukaan HR:n ajankohtaisimpia aiheita ovat muun muassa osaamisen johtaminen, digitaalisuuden hyödyntäminen, esimiestyön ja johtamisen kehittäminen sekä palkitseminen. (Karjalainen 2016, 44–45.)

Henkilöstöhallinnolta odotetaan traditionaalisten käytäntöjen tilalle uusia keinoja ihmisten johtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Deloitteen tutkimuksessa (2016, 1) kävi ilmi, että 92 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä koki tarpeelliseksi suunnitella uudelleen koko organisaatiota. Tavoitteellista on yksinkertaistaa prosesseja ja luoda yhteisöllisyyteen kannustavaa kulttuuria. Työntekijöiden houkuttelemisen ja hyvien työntekijöiden jääminen vaatii henkilöstöhallinnolta panosta osaamisen kehittämiseen. Talent Vectian Senior Partner Kari Kasasen mukaan etenkin asiakaslähtöisyys ja digitaalisuuden hyödyntäminen tulee ottaa huomioon. Henkilöstöhallinnossa panostetaan enemmän innovaatioihin, analytiikkaan, pilvipalveluihin ja mobiiliteknologiaan. Lisäksi henkilöstöhallinto tulisi pikemminkin nähdä mahdollistajana ja rakentavana tekijänä osaamisen kannalta, kuin pelkkänä palveluiden tuottajana. (Deloitte 2015, 2–4, 61–63; Deloitte 2016, 1, 77; Karjalainen 2016, 44–45.)

2.5 Sitouttamisen haasteet

Sitouttamisen toteuttaminen yrityksissä on itsessään haastavaa, sillä toimintaympäristö on jatkuvasti muutosalttiina. Yrityksiin tarvitaan osaavia ja pitkäkestoisesti sitoutettuja työntekijöitä, mutta toisaalta tarvitaan myös paljon joustavuutta. Yritykset pyrkivät sitouttamaan välttämättömimmät työntekijät ja tilapäisten työntekijöiden käyttö yleistyy suuren joustavuuden tavoittelun vuoksi. Suurimpia haasteita ovat osaamisen kehittäminen, työurien lyheneminen ja työelämän jaksottuminen. (Viitala 2013, 14–15, 82.)

Työelämän, teknologian ja markkinoiden nopea muuttuminen luo haasteita myös henkilöstöjohtamiselle. Sitouttamisen keinot vaativat innovatiivisuutta ja teknologian hyödyntäminen on yhä merkittävämpää. Esimerkiksi palkitsemista tulisi tarkastella yksilötasolla työntekijöiden tarpeiden mukaan ja sen tulisi olla tasapainossa työn vaativuuden ja työntekijän panoksen kanssa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen vaatii selkeitä rakenteita ja käytäntöjä, mutta myös uusimista toimintaympäristön muutosten mukaisesti. Haasteita henkilöstöhallinnon uudistumiselle ovat resurssien ja ajan puute, epäselvät vastuunjaot, johdon tuen puute ja nykyinen taloustilanne. (Castellano 2014, 5; Karjalainen 2016, 45; Viitala 2013, 3, 139.)

Sitoutuneisuuden mittaaminen on haastavaa. Yrityksillä on tarve paremmille työkaluille, joilla mitata työntekijöiden sitoutuneisuutta ja heidän tunnetilojaan reaaliajassa (Deloitte 2015, 37). Usein konsultit mittaavat ennemmin sitoutumisen edistäjiä ja sitouttamisesta johtuvia vaikutuksia, sillä näiden tekijöiden mittaaminen on huomattavasti helpompaa. Gallup Q12 malli on usein käytetty ja sillä mitataan muun muassa työntekijöiden tyytyväisyyttä, lojaaliutta, ylpeyttä ja halua pysyä yrityksessä. (Castellano 2014, 102–103, 105.)

Castellanon (2014, 109) mukaan paras tapa mitata sitoutumista syntyy kolmen eri komponentin kautta. Ensimmäinen on työhön osallistuminen, joka viittaa yksilön kiinnostukseen ja samaistumiseen työntekoa kohtaan. Sen nähdään vaikuttavan yksilön henkilökohtaiseen kasvuun, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Osallistuvat työntekijät tuntevat virtausta työssään ja näin ollen pystyvät olemaan täysin sitoutuneita asiaan, johon keskittyvät. He eivät tarvitse erityisemmin palkitsemiskeinoja, sillä työ itsessään sitouttaa.

Toinen komponentti on jo aikaisemmin mainittu Meyerin ja Allenin (1991) affektiivinen eli tunnepitoinen sitoutuminen, joka viittaa haluun pysyä organisaatiossa. Tunnepitoinen sitoutuminen syntyy, kun yksilön työssä näkyy henkilökohtainen osallistuminen, kohteeseen

samaistuminen ja yhtenevyys arvomaailmassa. Organisaation arvoihin ja strategioihin uskovat työntekijät tuntevat ylpeyttä organisaatiostaan ja haluavat pysyä siinä sekä nähdä vaivaa sen eteen. Näin ollen he ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon ja tuntevat halua ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. (Castellano 2014, 110–111.)

Kolmas mitattava komponentti on yksilöiden positiiviset tunteet työpaikkaa kohtaan. Tällä mitataan työntekijän positiivista ja energistä tilaa sekä tyytyväisyyttä. Esimerkiksi innokkuus, inspiraatio, ylpeys ja aktiivisuus voidaan luokitella mitattaviksi positiivisiksi tunteiksi. (Castellano 2014, 111–112.)

2.6 Sitouttamisen keinot

Sitouttamisen lähtökohtana ovat yrityksen henkilöstöhallinnon käytännöt. Henkilöstöhallinnon eri prosessit, kuten rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön koulutus ja työjaon suunnittelu, edistävät työntekijöiden sitoutuneisuutta vaikuttamalla heidän asenteisiinsa ja käytökseensä sekä luomalla mahdollisesti parempaa työympäristöä. Hyvällä henkilöstöpolitiikalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi palkkatasoon ja työntekijöille tarjottaviin mahdollisuuksiin. Yritys voi tehdä sitouttamissuunnitelman osaavien henkilöiden pitämiseksi. Sitouttamissuunnitelma määrittelee ne keinot yrityksen toiminnassa, joilla varmistetaan yrityksen kannalta osaavien työntekijöiden jääminen yritykseen. Tärkeää on ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat vahvimmin sitoutumiseen. Castellano huomauttaa, että tutkimusten mukaan merkittävimpiä tekijöitä ovat työn ominaisuudet, roolien selvyys, johto, kehittymismahdollisuudet ja reiluuden havainnointi työpaikalla. Sitouttamiskeinoja valittaessa tärkeää on kuitenkin huomioida, että jokainen on yksilö ja näin ollen voi kokea eri asiat tärkeiksi. (Castellano 2014, 116–117, 122–123; Viitala 2013, 72, 88.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään seuraaviin sitouttamisen keinoihin:

- Rekrytointi ja perehdyttäminen
- Palkitseminen
- Osaamisen kehittäminen
- Johtaminen
- Vuorovaikutteinen ilmapiiri
- Työhyvinvoinnin edistäminen
- Yrityskulttuuri

Organisaatioiden erilaisuus asettaa vaatimuksia toimintamallien valitsemiselle. Yhtä ainoa toimivaa toimintamallia ei ole ja näin ollen käytäntöjen toimivuuden edellyttämiseksi jokainen yritys tarvitsee erilaisia keinoja myös henkilöstön sitouttamiseen. Yritys voi kuitenkin valita kehityskulun, joka johtaa samankaltaistumiseen. Isomorfismi tarkoittaa toisen

yrittäjien käytäntöjen siirtämistä muihin yrityksiin. Myös tällaisessa kehityskulussa on kuitenkin tärkeää muistaa yritysten erilaisuus ja pyrkiä soveltamaan kopioitua käytäntöä yrityksen tarpeiden mukaisesti. (Bridger 2015, 2; Deloitte 2015, 39; Viitala 2013, 27, 42–43.)

Osa-aikaiset työntekijät, urakoitsijat ja vuokratyöntekijät ovat tärkeä osa jokaisen yrityksen henkilöstöä ja osaamista. Sitouttaakseen laaja-alaisesti osaamista, yritysten tulisi miettiä kuinka hyödyntää henkilöstöhallinnon ohjelmia, strategioita ja työkaluja kokoaikaisten työntekijöiden lisäksi myös osa-aikaisiin työntekijöihin. (Deloitte 2015, 43, 47.)

2.6.1 Rekrytointi ja perehdyttäminen

Työntekijän sitouttaminen alkaa jo rekrytointi- ja perehdyttämisvaiheessa. Rekrytoinnilla eli henkilöstöhankinnalla pyritään täyttämään yrityksen tarpeita ja tuomaan uutta osaamista taloon. Perehdyttäminen puolestaan kattaa ne toimenpiteet, joilla työntekijä opastetaan työtehtäviin, työyhteisöön ja organisaatioon. Henkilöstöhankinta vaikuttaa aina yrityksen toimintaan, minkä vuoksi se vaatii tarkkuutta. Lisäksi uuden henkilön hankinta on yritykselle suuri taloudellinen investointi. Hankintakustannuksia tuovat niin rekrytoinnin ilmoitus- ja haastattelukustannukset kuin uuden työntekijän perehdyttäminen ja mahdolliset virheet. (Viitala 2013, 98–101; Österberg 2014, 91–92, 115.)

Rekrytointiprosessin alussa on tärkeää tarkastella työyhteisön toimivuutta, tunnistaa todellinen tarve ja ennakoida myös tulevaa tarvetta. Sitouttamisen kannalta on tärkeää, että henkilön ja organisaation odotukset kohtaavat. Työnkuvan tulee vastata todellisuutta, jotta työntekijäksi valittu ei pety toisenlaisten odotusten valossa. Työntekijää valitessa tulee tarkastella, myötäilevätkö henkilön arvot ja tavoitteet organisaation kulttuurin ja tavoitteiden kanssa. Kun työntekijän ja yrityksen arvot ja tavoitteet kohtaavat, työntekijä kokee omaehtoisuutta työpaikalla, mikä puolestaan lisää sisäistä motivaatiota (Repo 2016, 4). Yritysten kannattaa hyödyntää myös yrityksestä lähteviä työntekijöitä, jotta voidaan arvioida mahdollisia kehityskohteita. (Viitala 2013, 88–89; Österberg 2014, 92.) Deloitte (2016, 51) mukaan vielä tärkeämpää olisi pitää lähteville työntekijöille haastatteluja, missä pyritään mittaamaan millä keinoilla työntekijän voisi saada jäämään yritykseen.

Ennen uuden työntekijän palkkaamista ulkoisesti, yrityksen kannattaa tarkastella jo olemassa olevia resursseja. Sitouttamisen kannalta sisäinen rekrytointi tuo monenlaisia etuja. Sisäisen rekrytoinnin ideana on hakea työtehtävään tarvittavaa työntekijää yrityksen sisältä esimerkiksi sähköisten informaatiokanavien tai ilmoitustaulun kautta. Sisäinen rekrytointi on yritykselle edullisempi tapa hankkia osaamista, sillä jo yrityksessä aikaisemmin työskennellyt työntekijä ei vaadi yhtä pitkää perehdyttämisprosessia eikä yrityksen tarvitse

maksaa ilmoittamisesta koituvia rekryointikustannuksia. Sisäinen rekryointi antaa paremmat mahdollisuudet arvioida henkilön sopeutumista uuteen työyhteisöön, sillä henkilö ja organisaatio ovat jo ennestään tuttuja toisilleen. Uralla kehittymisen mahdollisuus yrityksen sisällä motivoi ja edistää yrityksessä pysymistä. Sisäisen siirron yhteydessä tulee kuitenkin ottaa huomioon sen mahdolliset vaikutukset työyhteisöön. Työntekijöiden välille voi syntyä kilpailua, mikä pahimmassa tapauksessa tulehduttaa työilmapiiriä. (Viitala 2013, 104–105; Österberg 2014, 93.)

Niin lyhytaikaisten kuin pitkäaikaisten työntekijöiden perehdyttäminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa työn tuloksiin ja yrityskuvaan. Perehdyttämiseen käytettävä aika riippuu työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Sen laajuuteen vaikuttavat puolestaan työntekijän rooli, työkokemus ja tämän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä. Perehdyttämisohjelma toimii perehdyttämisen tukirankana ja sitä tulee päivittää aika ajoin. Jo perehdytysvaiheessa työntekijälle tehdään selväksi tämän rooli niin yrityksessä kuin tavoitteiden ja strategian toteuttajana. Tärkeää on huomata, että työntekijöillä on eri rooli niin työssä, työtoverina kuin organisaatiossa ja nämä kaikki roolit vaikuttavat toisiinsa. Myös sitoutumista tulee tarkastella eri roolien näkökulmasta. Roolien selkeyttämisellä on todettu olevan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Se auttaa selventämään omien ja organisaation tarpeiden väliset erot ja mahdollisesti vaikuttaa parantavasti yksilön asioiden käsittelyyn ja suoritukseen. (Castellano 2014, 126; Österberg 2014, 115–118, 125.)

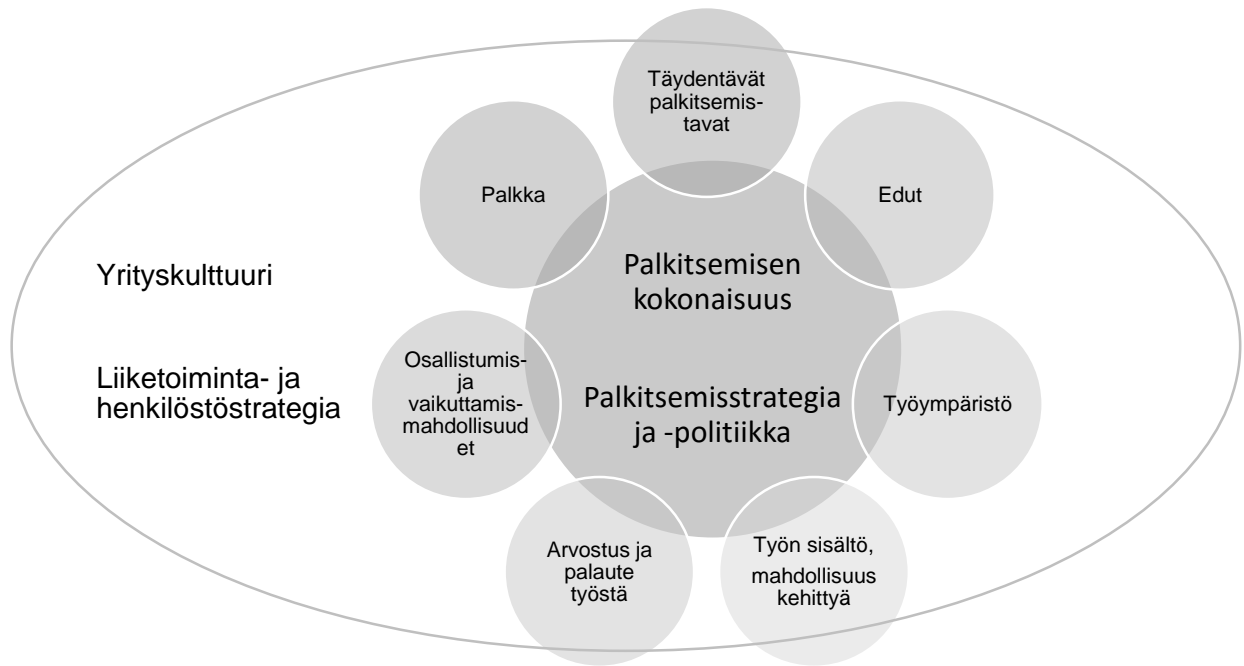
Onnistunut rekryointi vaikuttaa palvelun laatuun nostattavasti ja tehostaa yrityksen toimintaa. Sillä on pitkäaikaisia vaikutuksia, sillä sen avulla voidaan varmistaa yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuutta ajatellen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen sitouttaa henkilön nopeammin työyhteisöön, jolloin tämä alkaa myös tehdä nopeammin tulosta yritykselle. (Viitala 2013, 98; Österberg 2014, 91, 115.)

2.6.2 Palkitseminen

Palkitsemalla yritys maksaa työntekijälle korvauksen tämän antamaa panosta vastaan. Palkitseminen muodostuu organisaation päättämistä aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. (Kuvio 5.) Palkitsemisen tavoitteet voivat olla taloudellisia, määrällisiä tai laadullisia ja ne määritellään yrityksen strategian kautta. Organisaation menestyminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvät mahdollisuudet henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen on. (Hakonen & Nylander 2015, 21–23; Viitala 2013, 138–139; Österberg 2014, 168.)

Henkilöstöasiantuntija laatii johdon kanssa palkitsemisjärjestelmän, joka ohjaa työntekijöitä haluttuun suuntaan. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla oikeudenmukainen ja selkeä.

Samasta työsuorituksesta tulee palkita samalla tavalla kun taas vaativammasta työstä ja paremmasta työsuorituksesta voidaan korvata enemmän. Työn vaativuuden arviointi voi perustua konsulttipohjaiseen järjestelmään, työehtosopimukseen tai organisaation omiin tavoitteisiin. Palkitsemisstrategialla päätetään niistä pitkäaikaisista linjauksista, jotka koskevat palkitsemisen keinoja, palkkioiden jakamista, palkkioiden saamista ja palkitsemis- asemaa työnantajamarkkinoilla. Palkitsemispolitiikka puolestaan ottaa kantaa niihin käytännön keinoihin, joilla linjaukset toteutetaan. (Hakonen & Nylander 2015, 22–23, 29; Viitala 2013, 140–141, 143; Österberg 2014, 167.)



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Mukaiillen Hakonen & Nylander 2015, 23)

Aineellinen palkitseminen koostuu rahallisista sekä rahan arvoisista palkinnoista. Palkka on tärkeässä asemassa työntekijöiden sitouttamisessa. Palkan määräytyminen ei välttämättä enää nykyään perustu hierarkkiseen valta-ajatteluun, vaan työntekijöiden palkka voi riippua työn merkityksestä liiketoiminnan kannalta. Yksilön palkkaan vaikuttavat henkilökohtainen suoriutuminen, henkilön osaaminen, työn vaatimustaso ja vastuut, yksilön työkokemus, palkkamarkkinoiden arvo ja yrityksen kilpailukyky. Yksittäisen työntekijän palkasta voidaan sopia myös työsopimuksessa edellyttäen, että palkka on vähintään työehtosopimuksen määräämän palkan suuruinen. (Hakonen & Nylander 2015, 21–24; Viitala 2013, 142, 148.)

Palkka ei useinkaan yksinään riitä työntekijöiden motivointiin ja tuottavuuden lisäämiseen. Palkan lisäksi työntekijöitä voidaan palkita täydentävillä palkitsemistavoilla ja erilaisilla taloudellisilla eduilla. Täydentävät palkkaustavat voivat olla lyhyen aikavälin kannustimia, kuten tulos- ja voittopalkkiota, tai pitkän aikavälin kannustimia, kuten osakepohjaisia järjestelmiä. Sitouttamisessa käytetään usein pidemmän aikavälin kannustinpalkkioita. Erilaisilla taloudellisilla eduilla yritys voi vaikuttaa työpaikan houkuttelevuuteen ja parantaa työnantajakuvaa. Lisäksi eduilla voidaan tasapainottaa työelämää ja vapaa-aikaa. Lakisääteiset edut, kuten työterveyshuolto, sosiaaliturvaetuudet ja vuosilomat edistävät työntekijöiden terveyttä ja turvallisuutta. Vapaaehtoisia verollisia etuja ovat esimerkiksi ateria-, asunto-, puhelin- ja autoetu. (Hakonen & Nylander 2015, 31, 34–35; Viitala 2013, 142, 144–146.)

Yritys voi tarjota työntekijöilleen verottomana tukea virkistystoimintaan ja harrastustoimintaan, täydennyskoulutusta ja henkilöstöalennuksia. Henkilöstölle voidaan järjestää henkilöstötilaisuuksia, kuten pikkujouluja, vuosijuhlia ja konserttikäyntejä. Tilaisuuksilla pyritään sitouttamaan henkilöstöä yritykseen ja kohottamaan yhteishenkeä. Palvelujen tarjoamisen ideana on edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tämän vuoksi on olennaista, että ne ovat työntekijöiden tarpeiden mukaisia ja työntekijät voivat hyödyntää niitä. (Viitala 2013, 144–145; Österberg 2014, 169–171.)

Aineeton palkitseminen muodostuu työympäristöön ja työsisältöön liittyvistä tekijöistä, kuten työsuhteen pysyvyydestä, työajoista, työntekijän kehittymisen, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistamisesta sekä työstä saadusta arvostuksesta ja palautteesta. Työsuhde voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassaoleva. Usein työsuhteessa, jossa jatkuvuus on epävarmaa, myös työntekijän sitoutuminen on heikompaa. Työsuhteen pysyvyyden onkin todettu olevan yksi työntekijöiden tärkeimmäksi kokemista palkitsemistavoista. Toinen tärkeä tekijä on työpaikan fyysinen ympäristö. Työntekijöille voidaan tarjota viihtyisä työympäristö muun muassa luomalla hyvät työtilat ja –olot sekä tarjoamalla oleelliset työvälineet. Työntekijöiden kuunteleminen ja palautteenanto ovat myös olennainen osa aineetonta palkitsemista. (Hakonen & Nylander 2015, 36–37, 39.)

Henkilöstön hyvinvointia voidaan tukea myös tarjoamalla joustavuutta työaikoihin tai etätyömahdollisuudella. Barnettin, Gareisin ja Carrin (2005, 146–152) tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet työaikoihin lisäävät sitoutuneisuutta ja tehokkuutta sekä parantavat elämänlaatua myös työn ulkopuolella. Joustamalla tuetaan työntekijöiden tarpeita ja toiveita, mikä puolestaan edistää luottamusta ja sitoutumista työnantajaan kohtaan. Työajan lisäksi työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi työtehtäviin. Työelämän muuttuessa monimutkaisemmaksi ja työtahdin ympäri

vuorokautiseksi, työntekijät ovat helposti ylikierroksilla (Deloitte 2015, 87). Työsuunnittelulla voidaan vaikuttaa paljolti sitoutumiseen, sillä sen kautta voidaan päättää esimerkiksi kuinka paljon vastuuta kullekin työntekijälle annetaan ja miten työt järjestetään. Tarkasteltavia tekijöitä ovat työn määrä, kontrolli, reilu kohtelu ja arvot. Työn määrän tulee olla riittävä, mutta ei työntekijää uuvuttava. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että työn vaatimustaso ja työtehtävien sopiva määrä riippuu yksilöstä. (Castellano 2014, 96–99, 123–125; Hakonen & Nylander 2015, 37–38.)

Palkitsemiskeinoja valittaessa yrityksen tulee ottaa huomioon muun muassa työehtosopimukset, työ- ja verolainsäädäntö, henkilöstöä motivoivat tekijät, työmarkkinatilanne, yrityskulttuuri ja kilpailustrategia. Yrityksen käytössä olevaa palkitsemisjärjestelmää tulee seurata aika ajoin ja kehittää pitkäjänteisesti. Toimivuutta voidaan mitata erilaisilla ilmapiirotutkimuksilla ja palkitsemiskustannuksilla. Hyvä palkitsemisjärjestelmä vie organisaation kohti strategista tavoitetta ja toimii niin osaajien houkuttimena kuin nykyisen henkilöstön sitouttajana ja motivoivana tekijänä. (Hakonen & Nylander 2015, 23; Viitala 2013, 142; Österberg 2014, 167.)

2.6.3 Osaamisen kehittäminen

Nopeasti muuttuva ympäristö muuttaa jatkuvasti yrityksen kilpailutilannetta. Pelkkä hyvien osaajien rekrytointi ei riitä, vaan yritysten tulee panostaa myös olemassa olevaan henkilöstöön (Deloitte 2015, 25). Henkilöstön kehittäminen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Henkilöstön osaaminen tukee liiketoiminnan kasvamista ja kehittymistä tavoitteiden kautta. Yrityksen toiminta rakentuu ydinosaamisen varaan, mikä on liiketoiminnan kannalta välttämätöntä. Ydinosaaminen puolestaan tuo kilpailukykyä ja lisäarvoa yritykseen. (Österberg 2014, 143–144.)

Johdon sitoutumisella ja henkilöstöasiantuntijuudella varmistetaan, että henkilöstön kehittäminen tukee liiketoimintaa tuloksekkaasti. Tämän vuoksi on tärkeää, että panostetaan myös esimiesten ja johtajien koulutukseen. Esimiesten ja johtajien jatkuva koulutus edistää asemassa toimivien kehitystä ja menestystä. Esimiehen halu kehittyä on sidonnainen kilpailukykyyn, sillä itseään kehittävä esimies toimii myös todennäköisemmin hyvänä kannustajana alaistensa osaamisen kehittämiseksi. Talent Vectian Senior Partner Kari Kasanen mielestä johtamistaitojen kehittäminen on liian harvoin strategian tavoitteena ja siihen tulisi panostaa enemmän, sillä erityisesti vaikeina aikoina tarvitaan johdon ja esimiesten tukea. (Karjalainen 2016, 44–45; Österberg 2014, 127–129, 143.)

Kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen ja osaamisen kehittäminen ovat henkilöstön sitouttamisen keinoja. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voidaan kartoittaa työntekijöiden halua kehittyä uralla. Urakehitys onkin olennaista sitoutumisen kannalta. On tärkeää tunnistaa nuoret potentiaaliset johtajat ja kouluttaa heitä alusta alkaen (Deloitte 2016, 30). Systemaattisella urasuunnittelulla voidaan arvioida suorituksia ja osaamista sekä sitouttaa osaajat yritykseen. (Viitala 2013, 107–108.)

Oppimisen ja kehittämisen apuna voidaan käyttää uusia ja helppokäyttöisiä digitaalisia työkaluja (Deloitte 2015, 26). Oppimismahdollisuuksien tarjoaminen eri alustojen kautta mahdollistaa, että ihmiset voivat oppia itsenäisesti omien aikataulujen mukaan. Esimerkiksi mobiililaitteiden kautta oppiminen voi tapahtua paikasta ja ajasta riippumatta. Työntekijöille voidaan tarjota verkossa oppimisympäristö, josta löytyy oppimista tukevia videoita, materiaaleja ja kursseja sekä mahdollisuus jutella asiantuntijoiden kanssa. Oppimisen tukena voidaan käyttää myös ulkopuolisia ohjelmia ja sosiaalista mediaa. Luentomaiset oppimismallit voidaan korvata kokemuksilla ja tapauskohtaisilla tutkimuksilla. Deloitte (2015, 27) mukaan itsenäisen oppimisen lisäksi työntekijät voivat opettaa toinen toisiaan ja luoda oppimiseen kannustavaa ympäristöä. (Deloitte 2016, 7, 57–60.)

Nykyisessä työympäristössä kehittäminen on olennainen työkalu henkilöstön sitouttamiseen. Lisäksi osaamisen kehittäminen on yhteydessä liiketoiminnan tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. Deloitte (2015, 63) mukaan kehittämisohjelmiin panostavat yritykset ovat vahvimmillaan kilpailussa. Oppiminen tulisi nähdä kokemuksena ja työntekijöitä tulisi pitää asiakkaina, joiden tyytyväisyyteen tulee panostaa. (Deloitte 2016, 57, 60, 62–63.)

2.6.4 Johtaminen

Österbergin (2014, 127) mukaan johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat merkittävästi yritystoimintaan ja yrityksen kilpailukykyyn. Hyvällä johtamisella houkuteltaan parhaat osaajat yritykseen ja motivoidaan työntekijät ponnistelemaan organisaation tavoitteiden eteen. Työntekijän suhde johtajaan onkin yksi avaintekijä sitoutumisen mahdollistamisessa.

Castellanon (2014, 129) mukaan johtomallilla on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Traditionaalista johtamismallia ja transaktionaalista johtamismallia verrattaessa on huomattu, että jälkimmäisellä on sitoutumista edistäviä vaikutuksia. Traditionaalinen johtaja saa alaiset uskomaan johtajaan, mutta transaktionaalinen johtaja saa alaiset uskomaan itseensä. Gillin (2011, 266) mukaan puolestaan vallankäytöllä on merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen. Asemavallalla johtajat antavat käskyjä työntekijöilleen ja motivoivat heitä palkitsemalla. Kuitenkin johtajat, jotka ymmärtävät henkilökohtaisen vallan merkityksen

usein sitouttavat ihmisiä enemmän. Henkilökohtainen vallan käyttö vaikuttaa työntekijöiden haluun tehdä asioita kun taas asemavalta tarpeeseen tehdä asioita.

Johdon tulee tehdä työntekijöille selväksi, mitkä ovat yrityksen visio, strategia ja tavoitteet sekä sitouttaa työntekijät näihin. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut ponnistelemaan ja suoriutumaan yrityksen tavoitteiden eteen. Tehokas johtaja motivoi alaisiaan herättämällä haluttuun suuntaan ohjaavia ajatuksia ja tunteita. Motivaatioon voidaan vaikuttaa ulkoisesti esimerkiksi palkitsemisella tai se voi herätä sisäisestä tekijästä, kuten halusta kuulua ryhmään, vastuuntuntoisuudesta tai halusta vaikuttaa. Tärkeää on ymmärtää, mikä motivoi ihmisiä ja miten ihmisiä voidaan motivoida. (Castellano 2014, 129; Gill 2011, 255, 260–261.)

Rhodesin ja Eisenbergerin (2002) mukaan odotusten selventäminen ja reiluus johtajien taholta sitouttaa työntekijät käyttäytymään rakentavammin ja sopeutuvammin. Reilu kohtelu työpaikalla onkin merkittävä tekijä sitoutumisen kannalta. Tärkeää on se, miten reiluus havaitaan. Reiluus työpaikalla on koko työyhteisön vastuulla, mutta johtajat voivat vaikuttaa käytöksellään reiluun kohteluun. Reilu kohtelu lisää arvostuksen tunnetta. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että he saavat todenmukaista tietoa johtajiltaan. Luottaminen johtajiin ja positiivinen kanssakäyminen on tärkeä osa sitoutumisen kehittymistä. (Castellano 2014, 99, 128, 130–131.)

Toiminnan tehokkuus on yksi yrityksen menestymisen edellytys ja siihen vaikuttaa yrityksen työntekijöiden suorituskyky. Suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden suoritusten seuraamista ja kyvykkyyden lisäämistä. Suoriutuminen näkyy niin yrityksen kuin työntekijän tavoitteiden saavuttamisena. Suorituskyvyn johtamisen tulisi olla liitoksissa yrityksen strategian ja kulttuurin kanssa. Deloitteen tutkimuksessa (2015, 51) kävi ilmi, että vain 56 prosenttia vastanneista uskoi suorituskyvyn johtamisella ja työntekijöiden sitoutumisella olevan yhteys. Suorituskyvyn johtaminen on kuitenkin yksi tärkeimmistä sitoututtamisen työkaluista. Sillä pyritään parantamaan niin johtajien kuin tiimienkin suorituksia ja sen nähdään tehostavan työntekijöiden sitoutumista pitkällä aikavälillä. (Deloitte 2015, 51, 53–55; Viitala 2013, 130–131.)

Tähän asti suorituskyvyn johtaminen on näkynyt lähinnä tehtyjen suoritusten arvioimisena. Suorituskyvyn johtamiseen tulisi kuitenkin ottaa uusi, tulevaisuuteen suuntautuva näkökulma. Keskittyminen tavoitteiden asetteluun, säännölliseen palautteen antamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja valmentamiseen parantavat suorituskyvyn johtamista ja näin olen myös sitoutumista. On huomattu, että etenkin nuoret työntekijät toivovat säännöllistä palautetta ja neuvoja arvioinnin sijaan. Yrityksissä voidaan keskittyä yksilön suoritusten

sijaan enemmän tiimien suorituksiin ja työntekijöitä voidaan palkita toisten auttamisesta yhteisöllisyyden lisäämiseksi (Deloitte 2016, 23). Lisäksi yritykset voivat parantaa suori- tuskyvyn johtamista yksinkertaistamalla prosessia teknologian avulla. Uuden teknologian avulla voidaan luoda työkaluja johtamisen avuksi ja uusia mahdollisuuksia palautteenan- nolle. Tavoitteena on henkilöstön onnistumista tukeva johtaminen. (Deloitte 2015, 51–55.)

2.6.5 Vuorovaikutteinen ilmapiiri

Yrityksen ilmapiiriin vaikuttaminen vaatii johdon sitoutuneisuutta ja suunnitelmallista toi- mintaa. Esimiesten tehtävänä on toimia oikeudenmukaisesti, jakaa työtehtävät selkeästi ja tasavertaisesti sekä kannustaa niin yksilöitä kuin ryhmiä. Tavoitteellista on luoda vuorovai- kutuksellinen ja osaamisen kehittämiseen kannustava ilmapiiri, joka puolestaan edistää tuloksekasta työntekoa. (Österberg 2014, 127–129, 133, 148.)

Kehityskeskustelut ovat alaisten ja esimiesten välisiä ennalta sovittuja tavoitteellisia kes- kusteluja. Ne antavat mahdollisuuden molemmille puoleiselle palautteenannolle ja niiden avulla seurataan nykytilannetta sekä kehitysmahdollisuuksia tulevan kannalta. Tavoit- teena on luoda luottamusta ja avoimuutta esimiesten ja alaisten välille. Kehityskeskuste- luissa tuodaan esille alaiseen kohdistuvat odotukset ja alainen puolestaan esittää omat toiveensa ja motivaatiotekijänsä. Asioihin vaikuttamisen mahdollisuus poistaa epäselvyyk- siä ja lisää työtyytyväisyyttä. Näin ollen kehityskeskustelut ovat oleellinen työkalu hyvän ilmapiirin ja sitouttamisen luomiseksi. (Österberg 2014, 133–134.)

Sisäinen viestintä on osa vuorovaikutteista toimintaa työpaikalla. Sisäisellä viestinnällä py- ritään selkeyttämään yrityksen tavoitteita, selvittämään yrityksen tämän hetkistä ja tulevaa tilannetta sekä parantamaan työsuoritusten tehokkuutta. Sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi esimiehet, työtoverit, intranet, sähköposti, ilmoitustaulut, toimintakertomukset ja tekstiviestit. Viestintään voidaan käyttää yhtä tai useampaa kanavaa ja joskus voidaan tarvita viestin toistuvuutta. Tärkein viestinnän muoto on esimiesten ja alaisten käymä kes- kustelu sekä johdon kontakti henkilöstöön. (Österberg 2014, 193, 199.)

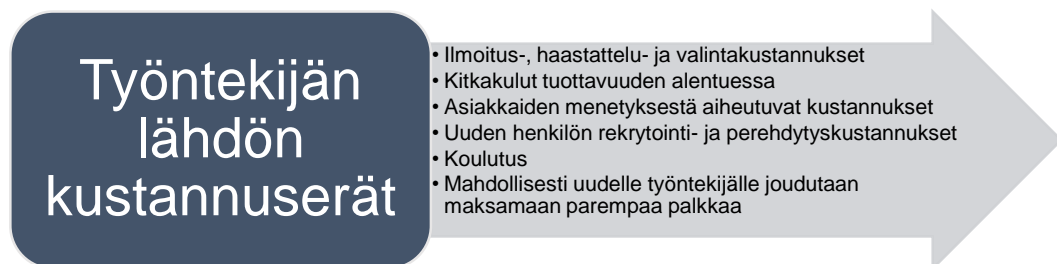
On tärkeää, että henkilöstö voi luottaa tiedonkulun toimivuuteen. Työntekijöille tulee antaa kaikki oleellinen tieto hyvissä ajoin ja heille tulee viestiä muun muassa yrityksen taloudelli- sesta tilanteesta, työn riittävydestä, etenemismahdollisuuksista, koulutuksista ja mahdol- lisista muutoksista organisaatiossa. Tärkeää on, että työntekijä tiedostaa oman roolinsa yritystoiminnassa ja on tietoinen yrityksen tuotteista ja palveluista. Työtehtävien ja tuotteiden tuntemus lisää sitoutuneisuutta työhön ja organisaatioon. (Österberg 2014, 193–194, 196–198.)

Olennaista on, että työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, sillä se vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen ja liiketoiminnan kannattavuuteen. Rento ilmapiiri luodaan yksinkertaistamalla prosesseja esimerkiksi vähentämällä turhia sähköposteja ja kokouksia (Deloitte 2015, 91). Edellytyksenä avoimelle ilmapiirille on myös mielipiteiden vapaa ilmaiseminen. Palaverit ovat hyvä tapa tehostaa tiedonkulkua ja parantaa työyhteisön avoimuutta. Parhaimmillaan työntekijät voivat jakaa palaverissa kokemuksiaan, hakea tukea muilta työyhteisön jäseniltä ja luoda oppimista edistävää ilmapiiriä. Deloitteen (2015, 90) mukaan työntekijät ovat sitoutuneempia, kun he ovat henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa työtovereidensa kanssa. Sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityskuvaan ja näin ollen myös työntekijöiden ylpeyteen organisaatioon kuulumisesta. (Österberg 2014, 193, 195, 200.)

2.6.6 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työntekijän työhyvinvointi koostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta kunosta. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkit ovat avoin vuorovaikutus, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja oikeudenmukainen johtaminen. Henkilöstön hyvinvointi on yritystoiminnan menestymisen edellytys, mutta sen tyytymättömyys on riskitekijä sitoutumisen kannalta. (Österberg 2014, 174–175.)

Työpahoinvointi näkyy työstressinä ja – uupumuksena, mikä vaikuttaa negatiivisesti työn laatuun ja luovuuteen työpaikalla. Yritykselle voi aiheutua paljon niin suoria kuin epäsuoria kustannuksia, jos työhyvinvoinnista ei huolehdita. (Kuvio 6.) Poissaolot, osaamisen poistuminen ja suuri vaihtuvuus luovat suoria kustannuksia. Sijaisten hankkiminen ja uusien henkilöiden perehdyttäminen tuottavat epäsuoria kustannuksia. Suuri vaihtuvuus vähentää yrityksen luotettavuutta ja vaikuttaa yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn. (Österberg 2014, 175–176.) Viitalan (2013, 87–88) mukaan yrityksessä kuitenkin kuuluu olla sopivissa määrin vaihtuvuutta, sillä se tuo yritykseen uusia työntekijöitä ja uutta osaamista.



Kuvio 6. Työntekijän lähtemisestä aiheutuvat kustannuserät (Mukaillen Lampikoski 2005, 136)

Työhyvinvointia voidaan edistää tarjoamalla hyvä työterveyshuolto, huolehtimalla työturvallisuudesta, luomalla miellyttävä työyhteisön ilmapiiri ja noudattamalla hyviä johtamiskäytäntöjä. Työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa myös erilaisuuden huomioimisella työpaikalla. Iäkkäät työntekijät ovat usein kokeneita, hahmottavat kokonaisvaltaisesti tilanteita ja ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Nuoret työntekijät puolestaan tuovat työpaikalle uusia näkökantoja, uutta osaamista ja innokkuutta. Vahvuuksien tunnistaminen ja erityisesti niiden hyödyntäminen on tärkeä hyvinvointia lisäävä tekijä. Tärkeää on huomioida ikääntyvien työmotivaation ylläpitäminen ja nuorten elämäntilanteen asettamat vaatimukset. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii johdon sitoutumista, mutta on hyvä muistaa, että hyvinvointi työpaikalla on jokaisen vastuulla. (Viitala 2013, 20; Österberg 2014, 174, 181, 186.)

2.6.7 Yrityskulttuuri

Jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa, joka selittää ihmisten ajattelua ja toimintaa. Scheinin (1991) mukaan yrityskulttuuri heijastuu arvojen, perusoletusten ja artefaktien kautta. Arvot kertovat mitkä asiat ovat yrityksessä tärkeitä ja tavoiteltavia. Perusoletukset luovat yhteiset toimintamallit ja ne ovat usein vähitellen omaksuttuja ja vaikeasti muutettavia. Artefaktit puolestaan ovat konkreettisia tapoja, joilla viestitään yrityskulttuuria, kuten pukeutuminen ja asiakaspalvelupisteet. (Deloitte 2015, 37; Viitala 2013, 28–29.)

Deloitte (2016, 37–39) mukaan yrityskulttuuri määrittelee yrityksen toimintatapoja ja kuvastaa, kuinka asiat toimivat yrityksessä käytännössä. Se määrittelee muun muassa kuinka yritykset palkkaavat, kuka saa ylennyksen ja mistä käytöksestä palkitaan. Kinnunen ym. (2008, 142) määrittelevät yrityskulttuurin ilmiöksi, mikä kuvaa organisaatiokäyttäytymistä.

Yrityskulttuurin käsitteestä ja sen ilmentymisestä ei ole päästy yksimielisyyteen. Deloitte tutkimuksen (2015, 37) mukaan monet yrityksetkään eivät tunnista tai osaa määritellä yrityskulttuuriaan. Voidaan kuitenkin todeta, että organisaation rakenne ja siihen kuuluva henkilöstö vaikuttavat yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri puolestaan vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, innovaatioihin ja toimintatapoihin. (Deloitte 2016, 37; Kinnunen ym. 2008, 142–143.)

Deloitte tutkimuksen mukaan yrityskulttuuri on yksi vuoden 2016 tärkeimmistä trendeistä. Tutkimukseen osallistuvista 86 prosenttia listasi kulttuurin tärkeäksi tai todella tärkeäksi. Osallistuneista 82 prosenttia uskoi kulttuurin olevan potentiaalinen kilpailuetu, mutta vain

28 prosenttia kertoi ymmärtävänsä kulttuuria hyvin. Osaavasta henkilöstöstä on kova kilpailu, minkä vuoksi yritykset keskittyvät toiminnan läpinäkyvyyteen työmarkkinoilla. Huonot uutiset leviävät nopeasti ja näin ollen yrityskulttuuri on täysin sidoksissa yrityskuvaan. (Deloitte 2016, 1, 6, 37.)

Sitoutumisen ja yrityskulttuurin välillä on yhteys. (Kuvio 7.) Kulttuuri kuvastaa miten asiat toimivat työpaikalla. Sitoutuminen puolestaan kuvastaa, miten työntekijät suhtautuvat asioiden toimivuuteen. Yrityskulttuuri siis määrittelee ehtoja sitoutumiselle (Viitala 2013, 28). Yrityskulttuuri houkuttelee siihen sopeutuvia työntekijöitä, mikä puolestaan helpottaa heidän motivoimistaan. Tämä johtaa myös korkeampaan sitoutumisen tasoon. Toisaalta, kun sitoutumisstrategiaa kehitetään, löydetään usein myös kulttuuriin liittyviä asioita. Tällöin joudutaan muokkaamaan myös arvoja, rakenteita, ohjelmia ja kannusteita. (Deloitte 2016, 6, 38.)



Kuvio 7. Yrityskulttuurin ja sitoutumisen yhteys (Mukaiillen Deloitte 2016, 5)

Sitouttaminen vaatii yrityskulttuurin ymmärtämistä (Deloitte 2015, 4). Havaittavia tekijöitä ovat työntekijöiden käyttäytyminen ja liiketoiminnan käytännöt. Yrityksissä voidaan tarkastella prosesseja, työtiloja, viestintäkäytäntöjä ja palkitsemista (Mediaplanet 2016, 2). Yritykset voivat miettiä, miten pystyttäisiin luomaan hyviä kokemuksia asiakkaille ja työntekijöille sekä millä keinoin voidaan luoda oppimiseen kannustavaa kulttuuria. Tärkeää on havaita kuinka kulttuuri vaikuttaa yrityskuvaan ja kykyyn houkutella parhaita osaajia sekä mitkä asiat johtavat ongelmiin. Yritysten tulee määritellä ne toimintatavat, joilla pyritään vahvistamaan yrityskulttuuria. (Deloitte 2016, 39–40.)

Kulttuurin ymmärtäminen, mittaaminen ja parantaminen vaativat toimitusjohtajien sitoutumista ja henkilöstöhallinnon tukea. Ylin johto on vastuussa siitä, että yrityskulttuuri sopii yrityksen strategiaan. Lisäksi johto tarkastelee mitkä tekijät yrityskulttuurissa vaativat muutosta ja mitkä ovat tavoitetiloja. Oman käyttäytymisen tulee vastata yrityskulttuuria ja työntekijöitä tulee muistuttaa kulttuurin tärkeydestä. (Deloitte 2016, 6, 42.)

Yritysten toiminnalta vaaditaan yhä enemmän näkyvyyttä. Monet yrityksen henkilökohtaisetkin asiat ovat niin työntekijöiden kuin työnhakijoidenkin nähtävissä. Erilaisten sosiaalisten verkostojen kautta voidaan tuoda yrityksen toimintaa yhä läpinäkyvämmäksi. Esille voidaan tuoda esimerkiksi tietoa rekrytointiprosessista, palkitsemisesta ja arvioita yrityksestä. Lisäksi sosiaalisen median kautta voidaan vaikuttaa yrityskuvaan. Toiminnan läpinäkyvyys on keino tuoda esille yrityskulttuuria ja houkuttaa uusia työntekijöitä ja asiakkaita. Sitoutumisen syvää tasoa ja työn merkityksellisyyttä korostavat yrityskulttuurit houkuttelevat todennäköisemmin osaavampaa työvoimaa. (Deloitte 2015, 35, 79–82.)

Yrityskulttuurilla on vaikutusta myös työyhteisön ilmapiiriin. Ilmapiiriin voidaan nähdä olevan yksi yrityskulttuurin ilmentymä tai sen seuraus. Ilmapiiri muodostuu kokemuksesta, millaista on työskennellä yrityksessä. Yrityskulttuuri, joka tukee rakentavaan yhteistyöhön, ilmenee myös motivoivampana työympäristönä. Yhteisen kulttuurin rakentamiseen voidaan käyttää erilaisia sovelluksia, joissa jaetaan yhteisiä tavoitteita ja kommunikoidaan vaivattomasti työyhteisön sisällä (Deloitte 2016, 19). Tärkeää on, että työyhteisössä kunnioitetaan toisia. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 87; Viitala 2013, 18.)

Henkilöstöjohtamisen ja yrityskulttuurin asiantuntijan Aki Ahlrothin mukaan yrityskulttuurin kehittäminen on ajankohtaista silloin, kun yritys haluaa löytää uutta kasvua, sitouttaa työntekijät päämääriin ja sopeutua ympärillä tapahtuviin muutoksiin (Mediaplanet 2016, 2). Suuret muutokset yrityksessä, kuten lomautukset ja taloudelliset ongelmat, vaikuttavat yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri toimii tukena oppimiskyvylle, luovuudelle ja innovatiivisuudelle. Nämä puolestaan ovat välttämättömiä, jotta yritys voi sopeutua toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. Yrityskulttuurit, joissa korostetaan osallistavaa johtamista, palautteenantoa ja tehtäväsuuntautuneisuutta sekä arvostetaan työn tuloksia, ovat sopeutuvaisempia muutoksille. Lisäksi palautteenanto ja valmentaminen vaikuttavat työn merkittävyyteen. (Deloitte 2015, 38–39; Viitala 2013, 18.)

Yritystoiminta muuttuu yhä verkostoituneemmaksi. Yrityskulttuurin kautta voidaan yhdistää ihmisiä, luoda uusia mahdollisuuksia kommunikointiin ja tukea työntekijöitä toimimaan yhdessä. Työntekijät voivat opettaa toinen toisiaan ja menestys edellyttääkin oppimiseen

kannustavaa kulttuuria. Konsultti Aki Ahlroth korostaakin, että on tärkeää ottaa koko henkilöstö mukaan yrityskulttuurin kehittämiseen (Mediaplanet 2016, 2). Ottaen huomioon, että työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy yleisellä tasolla ja osaamisesta on pula, yrityskulttuuri on merkittävässä osassa sitouttamisen kannalta. (Deloitte 2015, 39; Deloitte 2016, 1, 39.)

2.7 Sitouttaminen tulevaisuudessa

Työelämä on murroksessa ja osaavasta työvoimasta käydään kovaa kilpailua. Yritykset tarvitsevat teknologiaa ja muita erityiskykyjä omaavia työntekijöitä. Toisaalta myös vaatimukset työntekijöiden taholta muuttuvat, kun halutaan yhä enemmän joustavuutta ja etsitään työlle suurempaan tarkoitusta. Tämä johtaa siihen, että työvoima koostuu nykyään yhä enemmän osa-aikaisista, tunti-, urakka- ja vuokratyöntekijöistä (Deloitte 2015, 43). Yrityksen toiminta muuttuu yhä avoimemmaksi ja läpinäkyvämmäksi, minkä vuoksi on tärkeää panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja hyvään työpaikkaan. (Deloitte 2016, 47–48; Mediaplanet 2016, 2.)

Uutta työmaailmaa on kutsuttu niin sanotuksi uudeksi normaaliksi. Elämme jatkuvassa muutoksessa ja erilaiset trendit luovat uusia ehtoja työelämälle. Työympäristölle tunnusomaista on epäjatkuvuus ja nopeat muutokset. Turun yliopiston Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen mukaan tulevaisuudessa kuluttajanäkökulmasta merkittäviä ovat nettisukupolven työskentelyeetos, blogalisaatio, verkostoväsymys sekä viihde-, taide- ja kulttuuriteollisuuden murros. Tutkijat kutsuvat näitä niin sanotuksi tulevaisuussignaaleiksi, jotka kertovat mahdollisista tulevaisuuden trendeistä. (Castellano 2014, 1–2; Viitala & Jylhä 2013, 362, 368.)

Teknologian kehitys vaikuttaa niin vapaa-aikaan kuin työelämääänkin. Työskentely siirtyy yhä enemmän verkkoon ja työskentelyn paikan ja ajan valintaan tulee lisää joustavuutta. Merkittäviä tekijöitä työskentelyn sisällön muuttumisessa ovat automaatio, tieto- ja viestintätekniikan soveltaminen sekä työvälineiden ja yrityksen tarjonnan digitalisoituminen. Tulevaisuudessa sitouttamisessa voidaan käyttää pitkälle edennyttä teknologiaa ja tietoa voidaan käyttää yhä monipuolisemmin. Sosiaalisen median avulla voidaan saada uusia yhteistyömahdollisuuksia, luoda yhteisöllisyyttä ja kehittää uusia keinoja kommunikointiin. Yhteisöjen ylläpito tapahtuu yhä enemmän teknologian kautta ja tärkeää verkostoväsymyksen ehkäisemiseksi on verkostojen toimivuus. (Bridger 2015, 226–227; Hakonen & Nylander 2015, 217–218; Viitala & Jylhä, 368.)

Deloitteen tutkimuksen mukaan (2016, 106) seuraavien kolmen vuoden aikana 42 prosenttia tutkittavista aikovat lisätä robotiikan ja kognitiivisen teknologian käyttöä. Tämä luo nopeita muutoksia työvoimaan. Teknologian kehittymisen myötä, monet uskovat, että työpaikkoja vähenee. Kuitenkin useimmat organisaatiot eivät korvaa työntekijöitä koneilla, vaan työntekijät työskentelevät teknologian kanssa. Jopa 20 prosenttia uskoo teknologian käytön nostavan työntekijöiden palkkaamisen määrää. Henkilöstöhallinnossa tulee kuitenkin pohtia, miten työt järjestetään uudelleen teknologian kanssa sopivaksi. (Deloitte 2015, 6; Deloitte 2016, 105–106.)

Tärkeää on huomioida myös työvoiman rakenteen muuttuminen. Sitoutumisessa tulee ottaa huomioon, että työvoima muodostuu niin kokoaikaisista, osa-aikaisista kuin virtuaalisista työntekijöistä. Etenkin viihde-, taide- ja kulttuuriteollisuuden murroksen myötä työelämässä tulee näkymään yhä enemmän osa-aikaisuutta, kun osa työvoimasta työllistää itsensä ja jättäytyy kaupallisten toimintamuotojen ulkopuolelle. Globalisaation myötä työvoima muuttuu monipuolisemmaksi. Teknologia mahdollistaa erilaisia keinoja vuorovaikutukseen maailmanlaajuisesti. Lisäksi kehitetään uusia tapoja valmistaa ja kuljettaa tuotteita ja palveluita ympäri maailmaa. (Deloitte 2016, 2, 106; Viitala & Jylhä 2013, 368.)

Työvoima vanhenee ja toisaalta työelämään astuu uusia nuoria tulokkaita. Nuoret työntekijät haluavat työskennellä usealle työnantajalle. He vaativat nopeaa urakehitystä ja työn merkittävyyttä. Vanhempi sukupolvi vaatii sopeutumista uudistettuihin toimitapoihin ja teknologiaan. Työntekijöiden arvostus työelämässä kohdistuu työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä joustaviin työaikoihin. Yrityskulttuureissa tuleekin korostaa joustavuutta, liikkuvuutta ja kehittämistä (Deloitte 2015, 37; Viitala 2013, 30). Tietotekniikan avulla voidaan luoda joustavuutta työaikoihin ja – paikkoihin. Joustoa tarjoamalla organisaatiot voivat edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja omalta osaltaan vaikuttaa työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Lisäksi työntekijöille on tärkeää, että yrityksessä vallitsee samankaltaiset arvot. (Deloitte 2016, 2, 49; Hakonen & Nylander 2015, 220; Viitala & Jylhä 2013, 368.)

Työnteko muuttuu yhä enemmän tiimiperusteiseksi ja työntekijät siirtyvät tiimistä toiseen projektiluonteisesti. Tiimit asettavat omia tavoitteita yrityksen strategian mukaisesti. Pienet tiimit ovat tehokkaampia, sillä ihmiset pystytään sitouttamaan niihin helpommin. Näin ollen työntekijät pysyvät lähempänä missiota ja tuloksia saadaan nopeammin. (Deloitte 2016, 17–19.)

Sitouttamista tarkastellaan usein ongelmalähtöisesti, mutta tulevaisuudessa sitä voitaisiin tarkastella myös vahvuuksien ja toimivien tekijöiden kautta. Sitouttamisen strategiassa tulisi korostaa enemmän yhteisöllistä näkökulmaa ja vastuuta voitaisiin jakaa tasapuolisemmin. Lisäksi monet yritykset tarkastelevat sitoutumista laaja-alaisesti ja näin ollen samoja sitouttamisen keinoja käytetään jokaiseen työntekijään. Sitoutumista tulisi kuitenkin tarkastella enemmän yksilötasolla ja työntekijöille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa sitoutumiseen. Työntekijöiden kuunteleminen tulisi viedä uudelle tasolle, jossa korostetaan kyselyiden sijaan aitoa perusteellisempaa keskustelua. Valmentaminen ja säännöllinen palaute ovat tehokkaita tapoja, joilla voidaan luoda keskustelua ja saada työntekijöiden ääni kuuluviin. Lisäksi työntekijöille tulisi antaa enemmän mahdollisuuksia osallistua yrityksen päätöksentekoon. (Bridger 2015, 224–228; Deloitte 2016, 6.)

Deloitteen tutkimuksen (2016, 9) mukaan vuosi 2016 tulee olemaan muutosten ja haasteiden aikaa. Yrityksille haasteena on tulevien odottamattomien muutosten ennakointi ja niihin vastaaminen. Muutokset vaikuttavat asiakassuhteisiin, tuotteiden kehitykseen ja organisaation tehokkuuteen, minkä vuoksi sitoutuneita ja osaavia työntekijöitä tarvitaan vastaamaan yllättäviin haasteisiin. Etenkin vanhoja toimintamalleja suosivat yritykset jäävät helposti kilpailussa taka-alalle. Yritykset, jotka ymmärtävät jatkuvan kehityksen ja innovaatioiden luomisen tarpeen pärjäävät niin sanotussa uudessa normaalissa ja todennäköisemmin houkuttelevat osaavaa työvoimaa. (Castellano 2014, 1–2, 100.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön empiiristä osiota. Aluksi esitellään toimeksiantajayritys. Tämän jälkeen esitellään valitut tutkimusmenetelmät, tutkimuksen vaiheet ja käytetyt analysointitavat.

3.1 Yrityksen esittely

Toimeksiantajayritys on vuonna 2013 perustettu osuuskunta. Osuuskunnassa työskentelee tällä hetkellä noin 45 työntekijää, joista muutama on kokoaikaisia ja suurin osa osa-aikaisia. Toimeksiantajayritys tarjoaa asiakkailleen myyntiä, koulutusta, tapahtumia ja promootiopalveluita. Se panostaa asiakaspalveluun, asiakaskokemukseen ja tuloshakuisuuteen. Arvoina ovat rentous ja nuorekkuus. (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016; Toimeksiantajayritys 2016.)

Toimeksiantajayrityksen hallitus koostuu viidestä henkilöstä: toimitusjohtajasta, talous- ja puheenjohtajasta, henkilöstöpäälliköstä, myyntijohtajasta ja markkinointi- ja viestintäjohtajasta. Toiminta on demokraattista. Isoista asioista päätetään osuuskunnan kokouksessa, jossa jokainen jäsen saa käyttää äänensä. Hallituksen kokouksia pidetään säännöllisin väliajoin. (Toimeksiantajayritys 2016.)

Jokainen, joka on kiinnostunut liittymään osuuskunnan jäseneksi, pääsee ensin koejäseneksi. Koejäsenyyden aikana toteutetaan alkuperähditys, 16 tuntia palkallista työtä ja osallistutaan vähintään kerran työpajaan, hallituksen kokoukseen ja virkistysiltaan. Koejäsenyyden toivottu maksimiaika on noin kolme kuukautta. Varsinainen jäsenyys alkaa koejäsenyyden jälkeen. Tämä edellyttää hallituksen hyväksynnän, jonka jälkeen maksetaan osuus- ja liittymismaksu. Jokainen osuuskuntaan liittyvä maksaa jäsenmaksun ja näin ollen jokainen myös omistaa osan siitä. Jokaiselle osuuskunnan jäsenelle maksetaan palkkaa. Voittoa osuuskunta ei sinällään tee, vaan mahdollinen ylijäämä investoidaan yrityksen sisällä. (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016; Toimeksiantajayritys 2016.)

Pöyhösen mukaan osuuskuntien määrä on ollut jatkuvassa kasvussa ja osuustoiminnan markkinaosuudet ovat toimialoittain merkittäviä. Suomen kansantaloudessa osuuskunta-toiminta on huomattavaa ja halukkuus liittyä jäseneksi on suuri. Osuustoiminta näkyy paikallisena. Osuuskunnassa määräysvalta on kaikilla omistajilla. Osuuskunnan jäsenen osuudella ei ole markkinahintaa eikä se ole myytävissä, mikä tarkoittaa sitä, että jäsen ei voi kohdistaa varojaan uudelleen. (Pöyhönen 2013, 2–4.)

Lähes viidennes Suomen bruttokansantuotteesta tulee osuustoiminnan kautta. Pellervon taloustutkimuksen toimitusjohtajan Iiro Jussilan mukaan osuuskuntatoiminta on kansainvälisesti nousussa. Ihmiset haluavat vaikuttaa ja osallistua. Lisäksi omistusosuus motivoi ja luo siteen jokapäiväiseen toimintaan. Yritysrahoituksen professorin Timo Korkeamäen mukaan puolestaan osuuskunnista irtautuminen voisi edesauttaa Suomen talouskasvua. Hän puoltaa osakeyhtiöitä muutosvalmiuden ja omistus pohjan puolesta. (Puhtimäki 2016, 32.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmää valitessa tutkimuksen tekijä pohti kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu lukumääriin ja prosentiosuuksiin. Aineiston keruu tapahtuu standardoitujen tutkimuslomakkeiden kautta ja otos on usein suuri. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään selvittämään korrelaatioita eli asioiden välisiä riippuvuuksia. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus selittää käyttäytymistä. Se perustuu pieneen määrään tapauksia. Aineistoa voidaan kerätä loma-kehaastatteluilla tai avoimilla haastatteluilla. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen etuja ovat laajempi materiaali kehitysideoiden kannalta. Riskinä kuitenkin on, ettei haastateltavia löydy tarpeeksi aikataulujen sopimattomuuden tai vastaushaluttomuuden vuoksi. Lisäksi haastattelijan läsnäolo voi vaikuttaa haastateltavaan, sillä kasvotusten vastaaminen voi aiheuttaa vastaajassa jännitystä. Haastateltava ei välttämättä uskalla vastata kaikkeen rehellisesti, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsii. Kvantitatiivisen tutkimuksen etuina ovat aikataulujen sopivuus ja suurempi vastaajamäärä. Kvantitatiivisen tutkimuksen riski on, että vastaukset eivät ole yhtä tarkkoja. Toisaalta tieto on todennäköisemmin luotettavampaa, sillä vastaaja voi kertoa asioista vapaammin. Selvää oli, että vastaukset haluttiin yksilökohtaisesti, joten ryhmähaastatteluista luovuttiin jo alussa. Näin ollen muiden vastaajien mielipiteet eivät vaikuta toisen mielipiteeseen.

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen menetelmä oli parempi valinta laajemman vastausmäärän, aikataulujen sopivuuden ja vastausten luotettavuuden vuoksi. Sitoutumisen mittaamisessa on tärkeää, että kuullaan useampaa henkilöä, sillä vain muutama henkilö ei voi edustaa koko joukkoa. Sitoutumista ja sitouttamisen keinoja voitiin kätevästi mitata lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyvillä kysymyksillä, minkä vuoksi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi opinnäytetyön menetelmävalinnaksi. Lisäksi henkilöstöpäällikön mukaan monella osuuskunnan jäsenellä on paljon tekemistä osuuskuntatoiminnan lisäksi, mistä voidaan

päätellä, että aikataulut etenkin kevään aikaan voivat olla kiireisiä (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Kyselylomake julkaistiin verkossa, jotta vastaaminen oli helppo tehdä omien aikataulujen mukaisesti paikasta riippumatta.

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän lisäksi opinnäytetyössä käytettiin kuitenkin myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tekijä haastatteli osuuskunnan henkilöstöpäällikköä selvittääkseen yrityksen nykytilaa (liite 4). Haastattelusta saatiin kuva siitä, mitä kyselyssä kannattaa kysyä. Lisäksi se toimi hyvänä pohjana kehitysideoiden muodostamiselle.

3.3 Tutkimuksen vaiheet

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin teoriaosuudella. Aluksi luettiin sitoutumisesta ja sen aihealueesta kertovaa kirjallisuutta. Näin ollen saatiin kattava kuva siitä, mitä sitoutuminen on ja mitä keinoja sen edistämiseen on olemassa. Lisäksi kirjallisuuteen tutustuminen antoi hyvän pohjan tutkimuksen tekoon. Alustavan teoriaosuuden valmistuttua, alettiin työstämään itse tutkimusta.

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, miten työntekijöitä voidaan sitouttaa entistä tehokkaammin. Jotta tähän kysymykseen saataisiin vastaus, täytyi ensin kartoittaa, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat tällä hetkellä, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumisen tasoon ja mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi. Edellä mainitut valikoituivat opinnäytetyön alaongelmiksi.

Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat alaongelmien mukaisesti. Teoreettisesta viitekehuksesta ja henkilöstöpäällikön haastattelusta saatiin kattava pohja kysymyksiin. Työntekijöiden tämänhetkisen sitoutuneisuuden tason selvittämiseksi, tuli tarkastella, mikä on työntekijöiden suhde ja asenne organisaatioon, työtehtäviin ja työympäristöön. Sitoutumisen tasoon vaikuttavat tekijät saatiin selville vertailemalla tämän hetkistä sitoutumisen tasoa taustamuuttujien ja tyytyväisyyttä mittaavien muuttujien kanssa. Parhaimmat sitouttamisen keinot saatiin selville antamalla vaihtoehtoja, joita arvioitiin tärkeyden mukaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä puolistrukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake tehtiin Webropol – ohjelmalla, sillä tätä kautta kysely voitiin julkaista verkossa. Tämä puolestaan helpotti toisen osapuolen kyselyyn vastaamista. Kyselylomake koostui kahdeksasta taustakysymyksestä, neljästä sitoutumista mittaavasta kysymyksestä, kolmesta sitoutumisen keinoja kartoittavasta kysymyksestä ja kahdesta tyytyväisyyttä mittaavasta kysymyksestä. Varsinaisia kysymyksiä oli 17, joista kaksi oli

avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata, mutta muut kysymykset olivat pakollisia. Kohta 18 kyselyssä oli arvontaan osallistuville, mikä oli myös vapaaehtoisista.

Sitoutumista mittaavista kysymyksistä kolme oli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä ja yksi monivalintakysymys. Sitoutumisen keinoja kartoittaessa kaksi kysymystä oli asteikkoihin perustuvia kysymyksiä ja yksi avoin kysymys. Tyytyväisyyttä mitattiin niin asteikkoon perustuvalla kysymyksellä kuin avoimella kysymyksellä. Asteikkolisiin kysymyksiin valittiin kuusiportainen Likert-asteikko, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja vastauksia.

Kysely testattiin ennen julkaisemista viidellä henkilöllä. Testihenkilöinä toimivat Haaga-Helian kvantitatiivisen pajan opettaja, toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikkö ja kolme ulkopuolista henkilöä. Testihenkilöt olivat eri-ikäisiä nuoresta eläkeikään ja heillä kaikilla oli eri taustat. Testauksella pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolista palautetta kyselystä. Lisäksi kaksi testihenkilöä olivat eri alalta, jolloin testattiin, onko terminologia ymmärrettävää. Testauksen tarkoituksena oli varmistaa kyselyn toimivuus ja ymmärrettävyys. Testauksen jälkeen muutamiin kysymyksiin tehtiin pieniä muutoksia. Lisäksi kyselyä lyhennettiin toimeksiantajan pyynnöstä.

Tutkimusaineiston keräys tapahtui Webropol – ohjelmalla. Kysely julkaistiin verkossa maanantaina 4.4.2016 ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. (Liite 1.) Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kysely lähetettiin 39 jäsenelle. Kohderyhmänä toimivat toimeksiantajayrityksen jäsenet. Hallitus jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle työnkuvan eroavuuden vuoksi. Lisäksi hallituksen jäsenten katsottiin olevan jo tarpeeksi sitoutuneita. Näin ollen heidän vastauksensa olisivat voineet väärentää tutkimustuloksia.

Kysely lähetettiin jäsenille sähköpostitse henkilöstöpäällikön sähköpostiosoitteella. Henkilöstöpäällikön sähköpostiosoitteella lähettäminen oli helpompaa, sillä häneltä löytyi etukäteen jo tarvittavat yhteystiedot. Lisäksi jäsenet saivat sähköpostiviestin tutusta sähköpostiosoitteesta, jolloin sähköpostin avaaminen voidaan kokea turvallisemmaksi. Kyselyn linkki julkaistiin myös yrityksen sisäisen portaalin kautta. Kyselyn linkin lähettämisen yhteydessä kirjoitettiin saatekirje. (Liite 2.) Saatekirjeen tarkoituksena oli selvittää osuuskunnan jäsenille opinnäytetyön taustaa.

Ensimmäinen muistutus lähetettiin viikon kuluessa. (Liite 3.) Muistutus lähetettiin niin sähköpostitse kuin sisäisen portaalin kautta. Neljän päivän päästä tästä lähetettiin sisäisen portaalin kautta uusi epävirallinen muistutus. Lisäksi kyselyn viimeisenä päivänä laitettiin epävirallinen muistutus yrityksen sisäisen portaalin kautta. Kysely sulkeutui tiistaina

19.4.2016. Tutkimusaineisto siirrettiin Webropol – ohjelmasta IBM SPSS Statistics – ohjelmaan, jossa tutkimusaineiston analysointi tapahtui. Analysoinnissa käytettiin apuna myös Microsoft Excel 10 – ohjelmaa.

Kyselyn yhteydessä suoritettiin kyselyyn vastanneiden kesken arvonta. Palkintona olivat elokuvaliput. Arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen pystyi osallistumaan jättämällä kyselyn viimeiseen kohtaan sähköpostiosoitteen. Arvontaan osallistuneiden anonyyminen säilyi, sillä sähköpostiosoitetta käytettiin vain arvontaan. Sähköpostiosoitetta ei voitu yhdistää muihin kysymyksiin ja vastauksiin. Arvonnan tavoitteena oli toimia kannustimena ja lisätä vastaushalukkuutta. Vastaajista 83 prosenttia osallistui arvontaan, joten sen voidaan katsoa toimineen hyvänä kannustimena.

3.4 Käytetyt analysointitavat

Tulosten analysointi tapahtui pääasiassa IBM SPSS Statistics – ohjelmassa, mihin aineisto siirrettiin Webropol – ohjelmasta. Tämän lisäksi tulkinnan ja taulukoiden muotoilemisen apuna käytettiin Microsoft Excel 10 – ohjelmaa. Yksittäisiä vastauksia ei tarkasteltu erikseen, vaan vastausten analysointi tapahtui yhtenä joukkona tai ryhmittäin.

Jokaisesta taustamuuttujasta tehtiin frekvenssitaulukot tulkinnan selkeyttämiseksi. Sitoutumista mitattiin kysymällä vastaajilta, missä he näkevät itsensä viiden vuoden päästä. Myös näistä vastauksista tehtiin frekvenssitaulukko. Muuttujien arvot esitettiin pääasiassa prosenttilukuina ja tarvittaessa lukumäärinä. Kahdesta taustamuuttujasta tehtiin myös ristiintaulukointi. Nämä taustamuuttujat olivat jäsenten työskentelyn määrää ja osuuskunnan toiminnan lisäksi muuta toimintaa kuvaavat muuttujat. Ristiintaulukointi tehdään, kun halutaan koota kahden muuttujan väliset lukumäärät samaan taulukkoon (Saaranen 2013, 59).

Sitoutumista mitattiin 19 väittämällä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka samaa tai eri mieltä he ovat väittämien kanssa. Arviointiin käytettiin Likertin kuusiportaista asteikkoa seuraavasti:

- 1= Täysin eri mieltä
- 2= Eri mieltä
- 3= Hieman eri mieltä
- 4= Hieman samaa mieltä
- 5= Samaa mieltä
- 6= Täysin samaa mieltä

Sitoutumista mittaavista väittämistä otettiin keskiarvot, jotta voitiin selvittää kuinka samaa tai eri mieltä vastaajat olivat keskimäärin väittämien kanssa. Tuloksia havainnollistettiin myös taulukoilla. Lisäksi sitoutumista mittaavien muuttujien tuloksinna käytettiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa. Korrelaatioilla pyrittiin selvittämään affektiivista sitoutumista mittaavien muuttujien välisiä yhteyksiä muihin sitoutumista mittaaviin muuttujiin. Myös tyytyväisyyden vaikutusta sitoutumiseen testattiin Spearmanin korrelaatiokertoimilla. Saaranen (2013, 72) mukaan Spearmanin järjestyskorrelaatiota käytetään järjestyslukuihin perustuvien riippuvuuslukujen selvittämiseksi.

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, kuinka taustamuuttajat vaikuttavat sitoutumiseen. Tämän selvittämiseksi käytettiin ei-parametrisia testejä. Ei-parametrisia testejä käytetään testimuuttujien ollessa vähintään järjestysasteikollisia ja kun normaalijakautuneisuus ei ole voimassa (Saaranen 2013, 100). Testeinä käytettiin Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal Wallisin -testiä riippuen siitä, kuinka monta osaryhmää mitattiin. Mann-Whitney U-testiä käytetään, kun mitataan mediaanien eroa kahdessa osaryhmässä ja Kruskal Wallisin – testiä käytetään, kun mitataan mediaanien eroa useammassa osaryhmässä (Saaranen 2013, 108).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kokonaistutkimusta. Usein Mann-Whitney U-testiä ja Kruskal Wallis – testiä käytetään otosten testauksessa. Tilastollisella testauksella mitataan, onko otoksesta saadut tulokset yleistettävissä koko tutkittavaan perusjoukkoon. Näin ollen voidaan pohtia, onko kokonaistutkimuksessa mielekästä käyttää testausta, sillä koko perusjoukkoa tutkittaessa saadut tulokset koskevat koko tutkittavaa joukkoa ja kaikki havaitut erot ovat todellisia. Testauksella voidaan kuitenkin selvittää, ovatko perusjoukossa esiintyvät erot satunnaisia vai systemaattisia. Lisäksi sen avulla voidaan arvioida havaittujen erojen suuruusluokkia. Näillä perusteilla testaaminen opinnäytetyössä koettiin mielekkääksi. (Heikkilä 2014, 180–181.)

Tulokset voidaan yleistää perusjoukkoon, kun muuttujien välinen riippuvuus tai ryhmien välinen ero on tilastollisesti merkitsevä (Heikkilä 2014, 181). Korrelaatiokertoimen arvo on -1 ja +1 välissä, jolloin +1 tarkoittaa voimakasta positiivista riippuvuutta ja -1 päinvastaista. 0,3 tai suurempi korrelaatiokertoimen arvo tarkoittaa kohtalaista positiivista riippuvuutta ja -0,3 päinvastaista. 0,7 tai suurempi korrelaatiokertoimen arvo tarkoittaa voimakasta positiivista riippuvuutta ja -0,7 päinvastaista. Sig-arvo puolestaan kertoo, kuinka tilastollisesti merkitsevä tulos on. Kun sig on pienempi tai yhtä suuri kuin 0,001, tulos on tilastollisesti erittäin merkitsevä. $0,001 < sig \leq 0,01$ tarkoittaa, että tulos on tilastollisesti merkitsevä. $0,01 < sig \leq 0,05$ tarkoittaa, että tulos on tilastollisesti melkein merkitsevä. (Saaranen 2013, 70, 72.)

Opinnäytetyössä selvitettiin myös kuinka tärkeänä vastaajat pitävät eri sitouttamisen keinoja ja kuinka tyytyväisiä he ovat eri tekijöihin työpaikalla. Tuloksia havainnollistettiin Microsoft Excel 10 – ohjelmalla tehdyillä taulukoilla ja avoimia kysymyksiä analysointiin sellaisenaan. Vastaajia pyydettiin arvioimaan valittuja tekijöitä kuusiportaisella Likertin asteikolla.

Tärkeyttä arvioitiin kuusiportaisella Likertin asteikolla seuraavasti:

- 1= Ei lainkaan tärkeää
- 2= Ei tärkeää
- 3= Ei kovin tärkeää
- 4= Tärkeää
- 5= Melko tärkeää
- 6= Erittäin tärkeää

Tyytyväisyyttä arvioitiin kuusiportaisella Likertin asteikolla seuraavasti:

- 1= Erittäin tyytymätön
- 2= Melko tyytymätön
- 3= Hieman tyytymätön
- 4= Hieman tyytyväinen
- 5= Melko tyytyväinen
- 6= Erittäin tyytyväinen

4 Jäsenten sitouttaminen tehokkaammin toimeksiantajayrityksessä

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia. Luku on jaettu alaotsikoiksi, jotta tarkastelu on selkeämpää. Aluksi tarkastellaan vastaajien taustatietoja. Tämän jälkeen tarkastellaan varsinaisia kysymyksiä, mitkä kertovat jäsenten sitoutumisesta, sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, tärkeäksi koetuista sitouttamisen keinoista ja tyytyväisyydestä. Tuloksissa on tarkasteltu myös korrelaatioita eli eri muuttujien välisiä riippuvuuksia ja muuttujia on ristiintaulukoitu. Tuloksia on havainnollistettu taulukoilla ja kuvioilla. Kuvioissa vastausmäärät on esitetty pääasiassa prosentuaalisesti.

Tutkimuksen perusjoukko oli 39. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 46 prosenttia. Tulos on hyvä, sillä jäsenillä on paljon muuta tekemistä osuuskunnassa toimimisen ohella, jolloin ylimääräistä aikaa ei välttämättä ole paljon. Etenkin kevään aikana ihmiset ovat usein kiireisimmillään. Lisäksi henkilöstöpäällikön mukaan osa jäsenistöstä on tällä hetkellä opiskelijavaihdossa tai äitiyslomalla (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016).

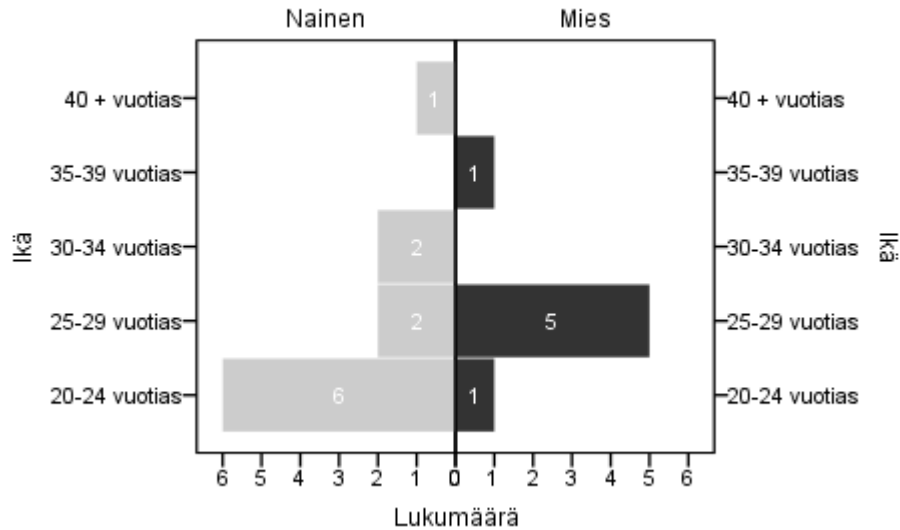
4.1 Vastaajien taustatiedot

Taustamuuttujia valittiin kahdeksan. Yhtenä opinnäytetyön alaongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Tämän vuoksi taustamuuttujia valittiin suuri määrä. Taustamuuttujina toimivat sukupuoli, ikä, koulutustausta, osuuskuntaan liittymisen vuosi ja työskentelyn määrä. Lisäksi vastaajilta kysyttiin, mitä he tekevät osuuskunnan toiminnan lisäksi, ovatko he päässeet nykyiseen työtehtävään sisäisen vai ulkoisen rekrytoinnin kautta ja hakevatko he tällä hetkellä muita töitä.

Kahtena ensimmäisenä taustamuuttujina olivat sukupuoli ja ikä. Sukupuoli jaettiin naisiin ja miehiin. Iän kohdalla vastausvaihtoehdot jaettiin kuuteen eri ryhmään. Osuuskunnassa työskentelevien ikähaarukka on melko suuri, mutta joissain ikäryhmissä työntekijöitä on vain muutama. Jotta nämä henkilöt eivät olisi niin helposti tunnistettavissa, iät jaettiin useampaan ryhmään. Vastaustarkkuuden vuoksi väliksi valittiin 5 vuotta. Vastausvaihtoehdoiksi valikoituivat alle 20-vuotias, 20–24 vuotias, 25–29 vuotias, 30–34 vuotias, 35–39 vuotias ja yli 40 vuotias. Sukupuoli ja ikä valittiin taustamuuttujiksi, jotta voidaan tarkastella onko tekijöillä vaikutusta sitoutumiseen.

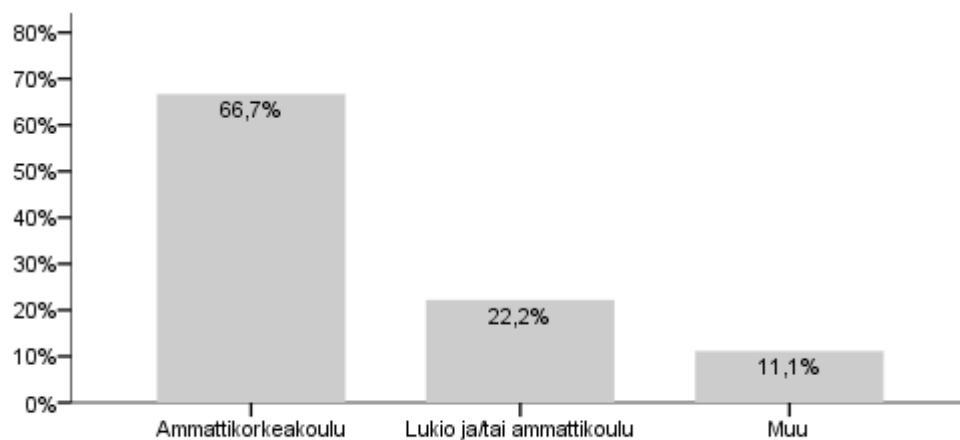
Kyselylomake lähetettiin 39 toimeksiantajayrityksen jäsenelle. Vastauksia saatiin 18 ja näin ollen vastausprosentiksi saatiin 46 prosenttia. Vastaajista 61,1 prosenttia oli naisia ja 38,9 prosenttia miehiä. Yrityksen henkilöstön enemmistö koostuu nuoremmista työntekijöistä, mikä näkyi myös tuloksissa. 38,9 prosenttia vastaajista oli 20–24 vuotiaita. Myös

25–29 vuotiaiden ikäluokka muodosti 38,9 prosenttia vastauksista. Näin ollen suurin osa vastaajista (77,8 %) oli 20–29 vuotiaita. 11,1 prosenttia vastaajista oli 30–34 vuotiaita. 35–39 vuotiaita oli 5,6 prosenttia vastaajista kuin myös yli 40 vuotiaita. (Liite 5.) Kuviosta 8 näkyy, että suurin osa 20–24 vuotiasta vastaajista oli naisia, kun taas suurin osa 25–29 vuotiaista oli miehiä.



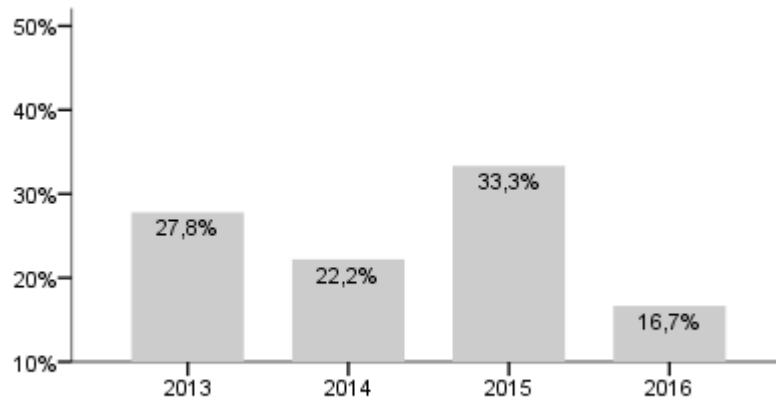
Kuvio 8. Vastaajien ikäpyramidi sukupuolen mukaan

Kolmantena taustakysymyksenä oli koulutustausta. Vastausvaihtoehtoina olivat yliopisto, ammattikorkeakoulu, lukio ja/tai ammattikoulu ja muu. Koulutustausta valittiin taustamuuttujaksi, jotta voidaan tarkastella onko sillä vaikutusta sitoutumiseen. Kuviosta 9 nähdään, että 66,7 prosenttia vastaajista on käynyt ammattikorkeakoulun, 22,2 prosenttia lukion ja/tai ammattikoulun ja 11,1 prosentilla on muu koulutustausta. Muita koulutustaustoja olivat yliopiston kandidaatti ja markkinointi-instituutti.



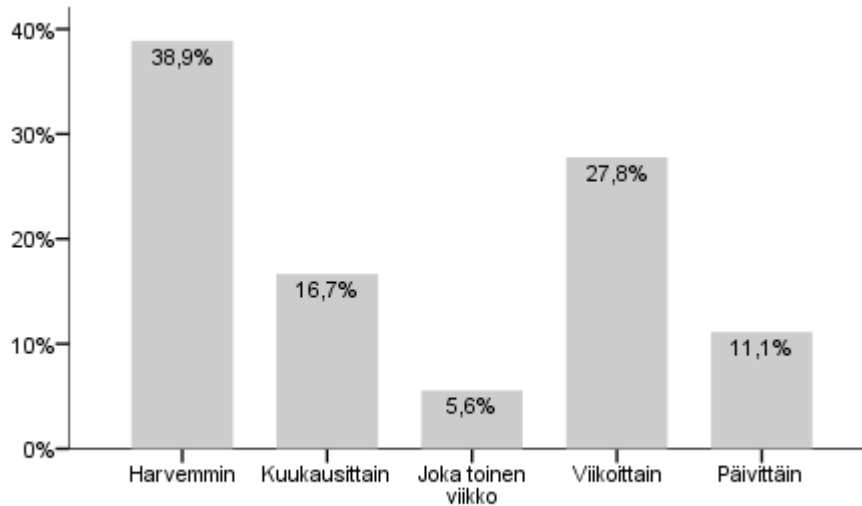
Kuvio 9. Vastaajien koulutustausta

Neljänneksi taustamuuttujaksi valittiin osuuskuntaan liittymisen vuosi. Osuuskunta on perustettu vuonna 2013, joten vastausvaihtoehdot alkoivat tästä vuodesta eteenpäin. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää, vaikuttaako työskentelyaika sitoutumiseen. Kuviosta 10 nähdään, että vastaajista 27,8 prosenttia oli liittynyt osuuskuntaan perustusvuonna. 22,2 prosenttia oli liittynyt vuonna 2014. Suurin osa (33,3 %) vastaajista oli liittynyt osuuskuntaan vuonna 2015. Tänä vuonna osuuskuntaan oli liittynyt 16,7 prosenttia vastaajista.



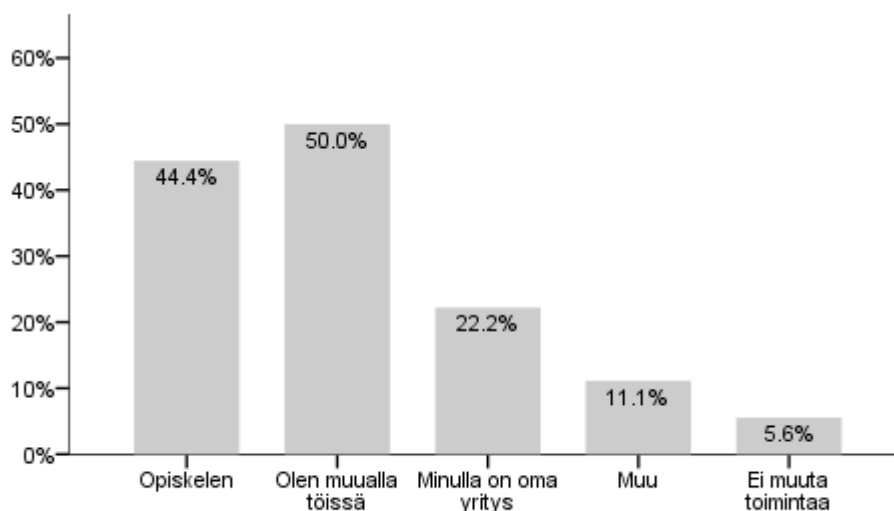
Kuvio 10. Vastaajien osuuskuntaan liittymisen vuosi

Seuraava taustamuuttuja selvitti, kuinka usein henkilö työskentelee osuuskunnassa. Vastausvaihtoehtoina olivat päivittäin, viikoittain, joka toinen viikko, kuukausittain ja harvemmin. Tuloksista kävi ilmi, että suurin osa (38,9 %) vastaajista työskentelee osuuskunnassa harvemmin kuin kuukausittain. Toiseksi suurimman ryhmän (27,8 %) muodostivat viikoittain työskentelevät. Kuukausittain osuuskunnassa työskentelee 16,7 prosenttia vastaajista ja päivittäin 11,1 prosenttia vastaajista. Joka toinen viikko työskentelevät muodostivat pienimmän ryhmän (5,6 %). (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Vastanneiden työskentelyn määrä osuuskunnassa

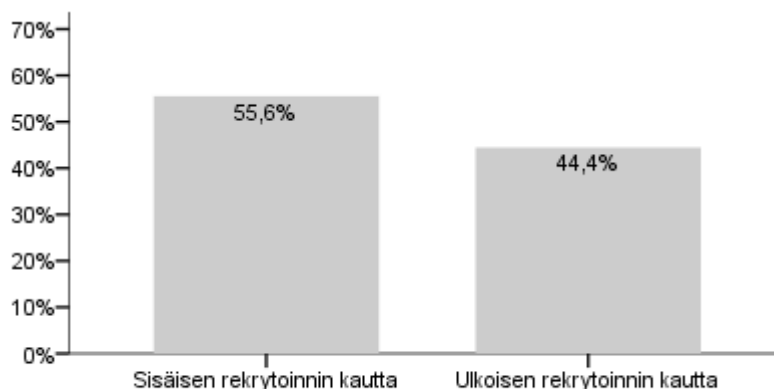
Henkilöstöpäällikön haastattelusta kävi ilmi, että moni osuuskunnan jäsen opiskelee tai on muualla töissä (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Tämän vuoksi haluttiin selvittää, kuinka monella on muuta toimintaa osuuskunnan lisäksi ja mitä toiminta on. Vastausvaihtoehtoina olivat: opiskelen, olen muualla töissä, minulla on oma yritys, muu ja ei muuta toimintaa. Tämä kysymys oli monivalintakysymys. Kuvioista 12 huomataan, että monella osuuskunnan jäsenellä on osuuskunnan toiminnan lisäksi myös muuta toimintaa. Suurin osa vastaajista opiskelee tai on muualla töissä. Lisäksi osalla vastaajista on oma yritys ja muuta harrastustoimintaa. Vain 5,6 prosentilla vastaajista ei ole muuta toimintaa osuuskunnan lisäksi.



Kuvio 12. Vastanneiden muu toiminta osuuskunnan toiminnan lisäksi

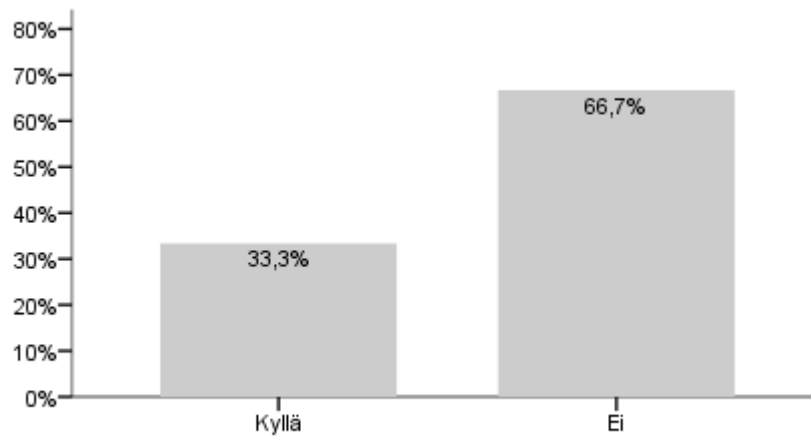
Työskentelyn määrää ja osuuskunnan lisäksi tehtävää toimintaa mittaavien muuttujien yhteyttä verrattiin ristiintaulukoimalla. Tuloksista kävi ilmi, että päivittäin osuuskunnassa työskentelevistä kaikki vastaajat ovat myös muualla töissä ja puolet opiskelevat osuuskunnan toiminnan lisäksi. Viikoittain työskentelevistä 20 prosenttia vastaajista on muualla töissä, 60 prosentilla on oma yritys ja 20 prosentilla on jotain muuta toimintaa osuuskunnan lisäksi. Joka toinen viikko työskentelevistä kaikki opiskelevat ja ovat muualla töissä. Kuukausittain työskentelevistä 66,7 prosenttia vastaajista opiskelevat, 66,7 prosenttia ovat myös muualla töissä ja 33,3 prosentilla on jotain muuta toimintaa. Niistä, jotka työskentelevät harvemmin kuin kuukausittain osuuskunnassa, 57,1 prosenttia vastaajista opiskelevat, 42,9 prosenttia ovat myös muualla töissä, 14,3 prosentilla vastaajista on oma yritys ja 14,3 prosentilla ei ole muuta toimintaa osuuskunnan lisäksi. (Liite 5.)

Toisiksi viimeisen taustakysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko jäsen saanut nykyisen työtehtävänsä sisäisen vai ulkoisen rekrytoinnin kautta. On huomattu, että sisäinen rekrytointi vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti ja tarkoituksena oli tutkia päteekö väittämä myös osuuskunnan jäsenten kohdalla. Kuvio 13 käy ilmi, että 44,4 prosenttia vastaajista on saanut nykyisen työtehtävänsä ulkoisen rekrytoinnin kautta ja 55,6 prosenttia on siirtynyt nykyiseen työtehtävään yrityksen sisällä.



Kuvio 13. Vastanneiden rekrytoiminen nykyiseen työtehtävään sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin kautta

Viimeinen taustakysymys käsitteli vastaajien työtilannetta. Heiltä kysyttiin ovatko he tällä hetkellä etsimässä uutta työpaikkaa. Uuden työpaikan etsiminen kertoo vaihtuvuudesta ja samalla se mittaa sitoutumista nykyiseen organisaatioon. 33,3 prosenttia vastaajista hakee tällä hetkellä muita töitä, mutta jopa 66,7 prosenttia ei etsi muita töitä. (Kuvio 14.)



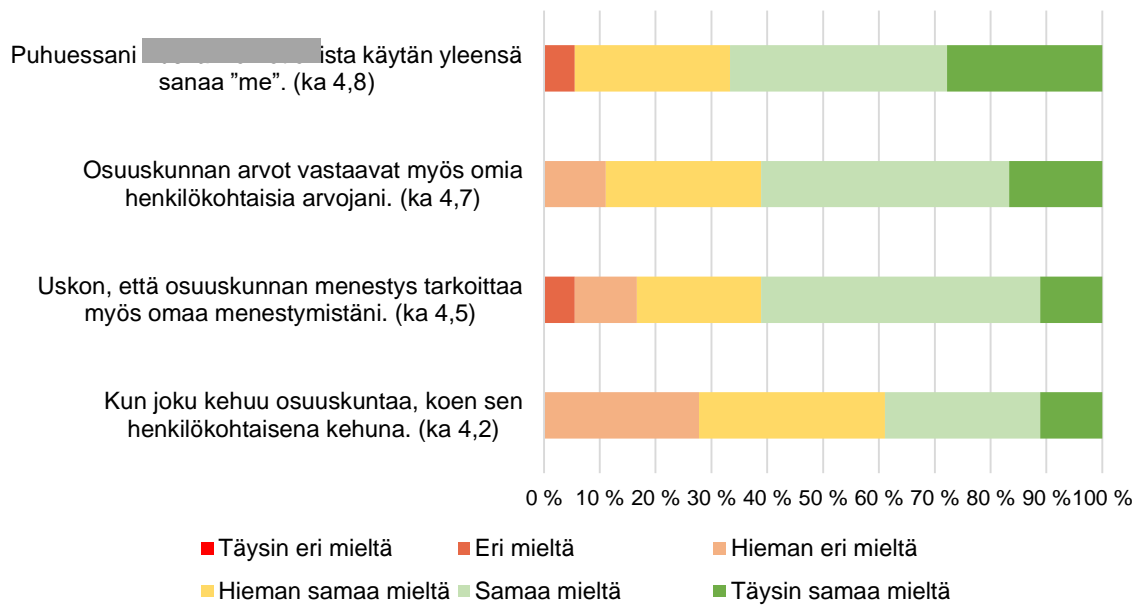
Kuvio 14. Vastanneiden työnhaun jakauma

4.2 Jäsenten sitoutuminen

Yhtenä opinnäytetyön alaongelmana oli, kuinka sitoutuneita jäsenet ovat tällä hetkellä. Sitoutumista mitattiin 19 väittämällä, jotka perustuivat teoriasta saatuun tietoon. Väittämien aihealueet jakautuvat organisaatioon samaistumiseen, affektiiviseen sitoutumiseen ja tarmoon, omistautumiseen ja syventymiseen työtä kohtaan. Lisäksi sitoutumista mitattiin kysymällä, missä jäsenet näkevät itsensä viiden vuoden päästä työn suhteen.

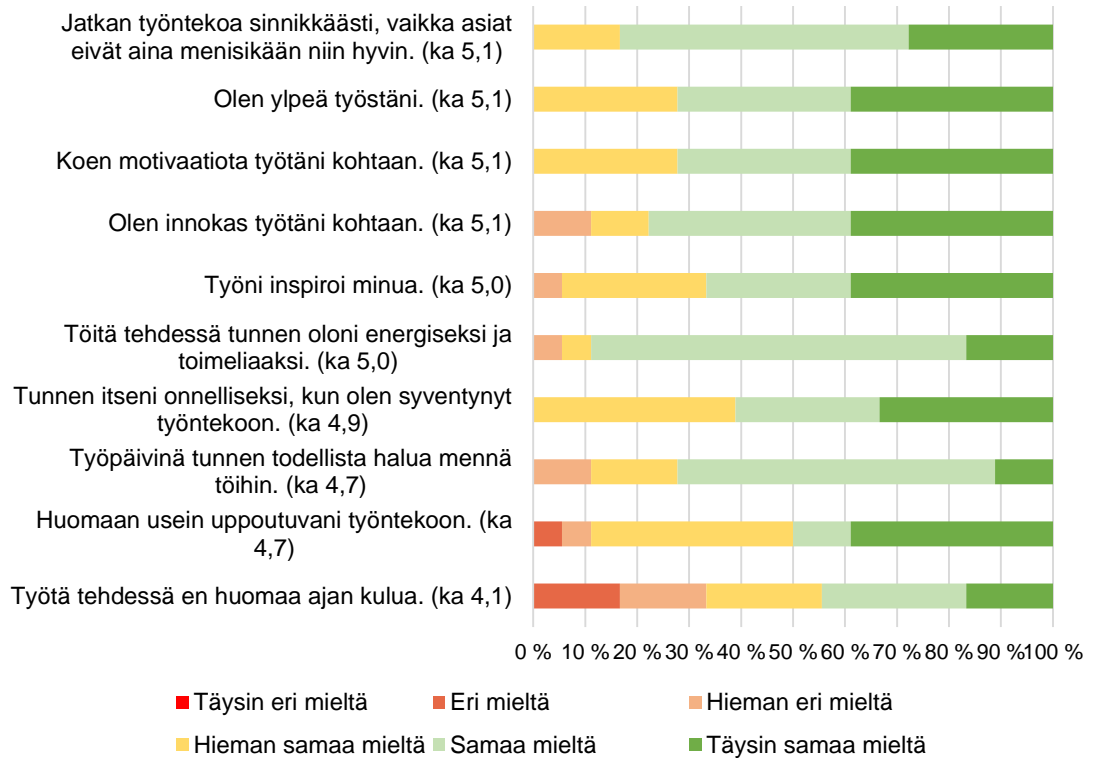
Sitoutumista mittaavat väittämät jaettiin edellä mainittuihin kolmeen ryhmään. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka samaa tai eri mieltä he ovat väittämien kanssa. Jokaisesta ryhmästä otettiin oma keskiarvonsa, jotta saatiin selville, mitä mieltä keskimäärin jäsenet olivat väittämien suhteen. Testiarvoksi valittiin 3,5, kun 1 tarkoittaa että jäsenet ovat täysin eri mieltä ja 6 tarkoittaa, että jäsenet ovat täysin samaa mieltä. Näin ollen 3,5 on neutraali. (Liite 6.)

Tuloksista voidaan havaita, että organisaatioon samaistumista ja työtä kohtaan tunnettuja asenteita mittaavien väittämien vastausten keskiarvot olivat 3,5 yläpuolella. Organisaatioon samaistumista mittaavien väittämien vastausten keskiarvo oli 4,6, mikä tarkoittaa sitä, että vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä tai hieman samaa mieltä väittämien kanssa. (Liite 6.) Kuviossa 15 nähdään vastaajien arviot keskiarvoina siitä, kuinka samaa ja eri mieltä he olivat organisaatioon samaistumista mittaavien väittämien kanssa.



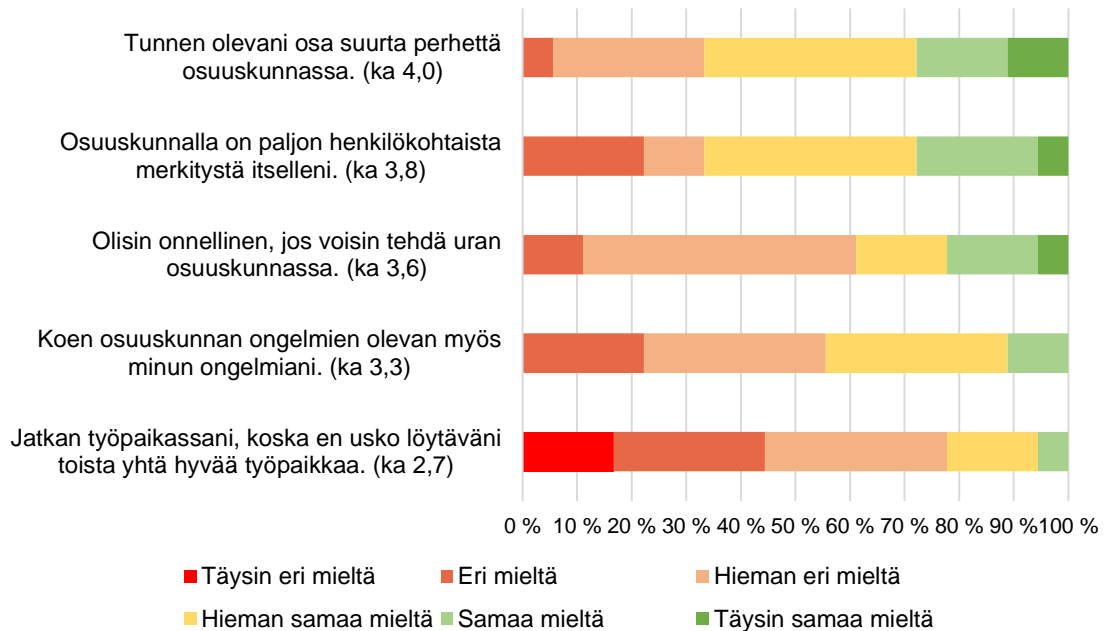
Kuvio 15. Vastaajien arviot organisaatioon samaistumisesta

Tarmoa, omistautumista ja syventymistä työhön mittaavien väittämien vastauksien keskiarvo oli 4,9. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä väittämien kanssa. (Liite 6.) Kuviosta 16 nähdään keskiarvot siitä, kuinka samaa ja eri mieltä vastaajat ovat olleen työtä kohtaan tunnettuja asenteita mittaavien väittämien kanssa.



Kuvio 16. Vastaajien arviot työtä kohtaan tunnetusta tarmosta, omistautumisesta ja syventymisestä

Affektiivista sitoutumista mittaavien väittämien vastausten keskiarvo oli 3,5. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajat olivat keskimäärin hieman samaa mieltä tai hieman eri mieltä väittämien kanssa. Keskiarvo on siis testiarvon kanssa sama. (Liite 6.) Kuviossa 17 nähdään, kuinka samaa ja eri mieltä keskimäärin vastaajat olivat affektiivista sitoutumista mittaavien väittämien kanssa.



Kuvio 17. Vastaajien arviot affektiivisesta sitoutumisesta

Organisaatioon samaistumisen ja työtä kohtaan koettujen asenteiden yhteyttä affektiiviseen sitoutumiseen mitattiin Spearmanin järjestyskorrelaatiolla. (Liite 6.) Riippuvuutta havaittiin niin 1 % kuin 5 % merkitsevyystasolla. Tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia löytyi suuri määrä. Tämän vuoksi tilastollisesti melkein merkitsevät riippuvuudet 5 % merkitsevyystasolla on esitetty liitteessä 6 ja alla on esitetty riippuvuudet 1 % merkitsevyystasolla, jolloin riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää. Seuraavien kohdalla havaittiin riippuvuutta 1 % merkitsevyystasolla:

Mitä enemmän tunnettiin samaistumista osuuskuntaan menestymisen, arvojen ja positiivisen palautteen kautta, sen enemmän tunnettiin henkilökohtaista merkitystä osuuskuntaa kohtaan. Ne, jotka kokivat osuuskunnan menestyksen tarkoittavan myös omaa menestymistä, kokivat myös enemmän yhteisöllisyyttä. Näin ollen organisaatioon samaistuminen lisäsi myös affektiivista sitoutumista. Yksityiskohtaisemmat tulokset löytyvät taulukosta 2.

Taulukko 2. Osuuskuntaan samaistumisen yhteys affektiiviseen sitoutumiseen

	R	Sig
Mitä enemmän koettiin osuuskunnan menestyksen tarkoittavan myös omaa menestymistä, sitä enemmän...		
...arvioitiin osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle.	0,621	0,006
...tunnettiin olevansa osa suurta perhettä osuuskunnassa.	0,687	0,002
Mitä enemmän koettiin osuuskunnan arvojen vastaavan omia arvoja, sitä enemmän...		
... arvioitiin osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle.	0,829	0,000
... koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia.	0,779	0,000
Mitä enemmän koettiin osuuskunnan kehuja henkilökohtaisina kehuina, sitä enemmän...		
...koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia.	0,638	0,004

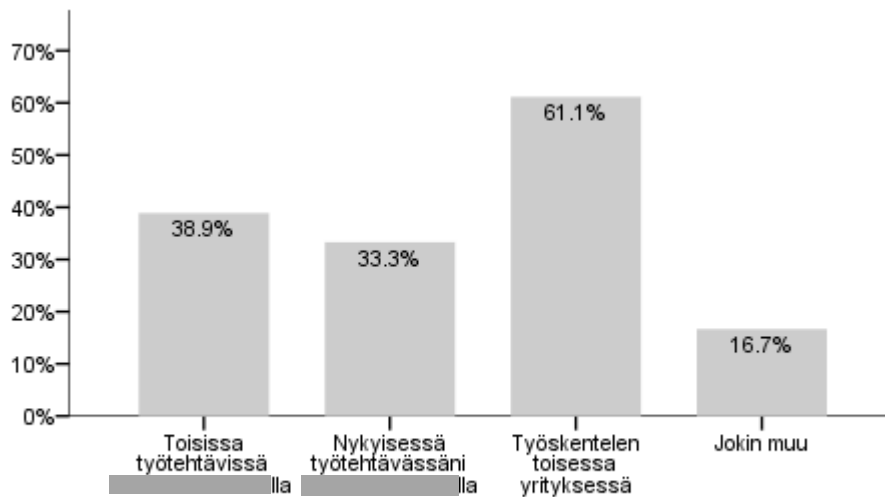
Työtä kohtaan tunnettu tarmo, omistautuminen ja syventyminen vaikuttivat myös affektiiviseen sitoutumiseen siltä osin, kuinka henkilökohtaiseksi osuuskunta koetaan. Ne, jotka jatkavat työntekoa sinnikkäästi myös vaikeina aikoina, kokevat osuuskunnan ongelmat myös omikseen. Muun muassa työtä kohtaan tunnettu innokkuus, inspiraatio, motivaatio ja syventyminen vaikuttavat siihen, kuinka henkilökohtainen merkitys osuuskunnalla on itselle. Yksityiskohtaisemmat tulokset löytyvät taulukosta 3.

Taulukko 3. Työtä kohtaan tunnettujen asenteiden yhteys affektiiviseen sitoutumiseen

	R	Sig
Mitä enemmän koettiin jatkavansa työntekoa sinnikkäästi myös vaikeina aikoina, sitä enemmän...		
...koettiin osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle.	0,696	0,001
...koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia.	0,755	0,000
Sitä enemmän koettiin osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle, mitä enemmän...		
...tunnettiin töitä tehdessä olo energiseksi ja toimeliaaksi.	0,591	0,010
...tunnettiin olevan innokas työtä kohtaan.	0,613	0,007
...koettiin työn olevan inspiroivaa.	0,714	0,001
...koettiin motivaatiota työtä kohtaan.	0,645	0,004
...koettiin tuntevansa itsensä onnelliseksi, kun on syventynyt työntekoon.	0,771	0,000
...koettiin uppoutuvan usein työntekoon.	0,718	0,001
...arvioitiin, että työtä tehdessä ei huomata ajankulua.	0,688	0,002

Tulevaisuuden näkymiä vastaajien työtilanteesta mitattiin kysymällä missä vastaajat näkevät itsensä viiden vuoden päästä. (Liite 6.) Tämä mittaa halua pysyä ja edetä organisaatiossa. Vaihtoehtoina olivat toimeksiantajayrityksen hallituksessa, toisissa työtehtävissä toimeksiantajayrityksessä, nykyisessä työtehtävässän toimeksiantajayrityksessä, työskentelyn toisessa yrityksessä ja jokin muu. Kysymys oli monivalintakysymys.

Kukaan vastaajista ei nähnyt itseään toimeksiantajayrityksen hallituksessa. Kuten kuvio 18 näkyy, suurin osa (61,1 %) vastaajista arvioi työskentelevänsä toisessa yrityksessä viiden vuoden päästä. Moni kuitenkin arvioi olevansa myös nykyisissä tai toisissa työtehtävissä osuuskunnassa. 16,7 prosenttia vastaajista arvioi, että he ovat muualla viiden vuoden päästä. Yksi heistä on yrittäjänä omassa yrityksessä ja kaksi ei osaa sanoa missä.

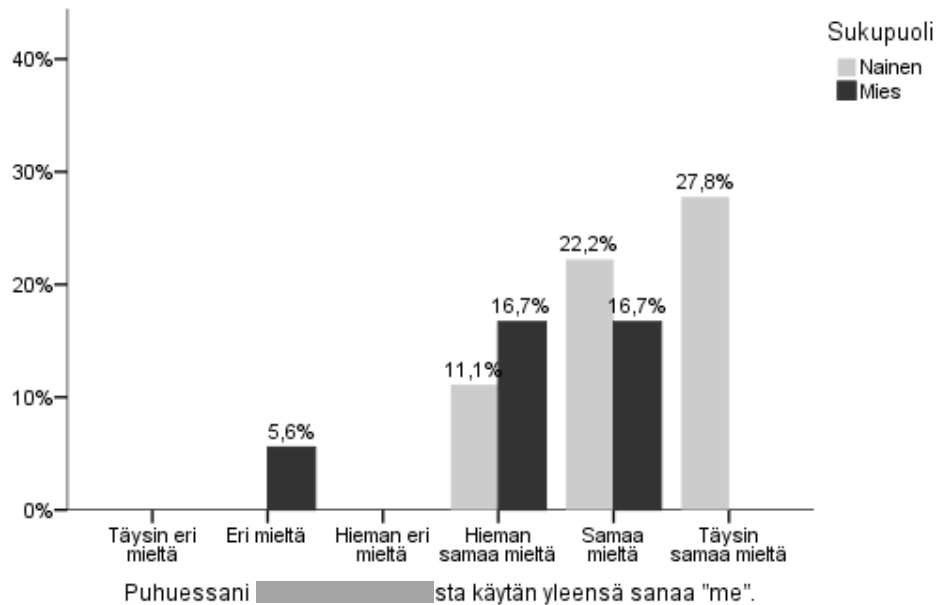


Kuvio 18. Vastaajien arviot työtilanteistaan viiden vuoden päästä

4.3 Jäsenten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

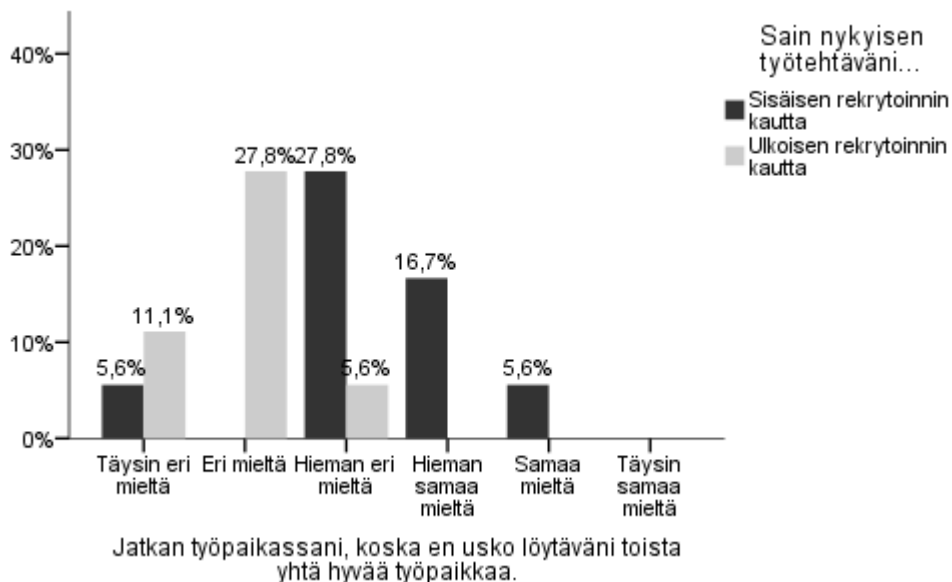
Toisena alaongelmana opinnäytetyössä oli, että mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Tähän alaongelmaan saatiin vastaus tutkimalla, vaikuttavatko taustatekijät sitoutuneisuuteen. Testiin valittiin kaikki sitoutumista mittaavat väittämät ja seuraavat seitsemän taustamuuttujaa: sukupuoli, ikä, koulutustausta, osuuskuntaan liittymisen vuosi, työskentelyn määrä, rekrytointi ja etsiikö muita töitä. Testaukseen käytettiin ei-parametrisia testejä, sillä normaalijakautuneisuus ei ollut voimassa.

Tilastollisesti merkitsevä eroavuus löytyi sukupuolen ja väittämän, jonka mukaan puhuttaessa toimeksiantajayrityksestä käytetään sanaa ”me”, välillä (sig=0,035, liite 7). Väittämä mittasi organisaatioon samaistumista. Naiset olivat keskimäärin enemmän samaa mieltä väittämän kanssa. Kuviossa 19 on eritelty, mitä miehet ja naiset ovat vastanneet kyseiseen väittämään.



Kuvio 19. Organisaatioon samaistuminen sukupuolittain

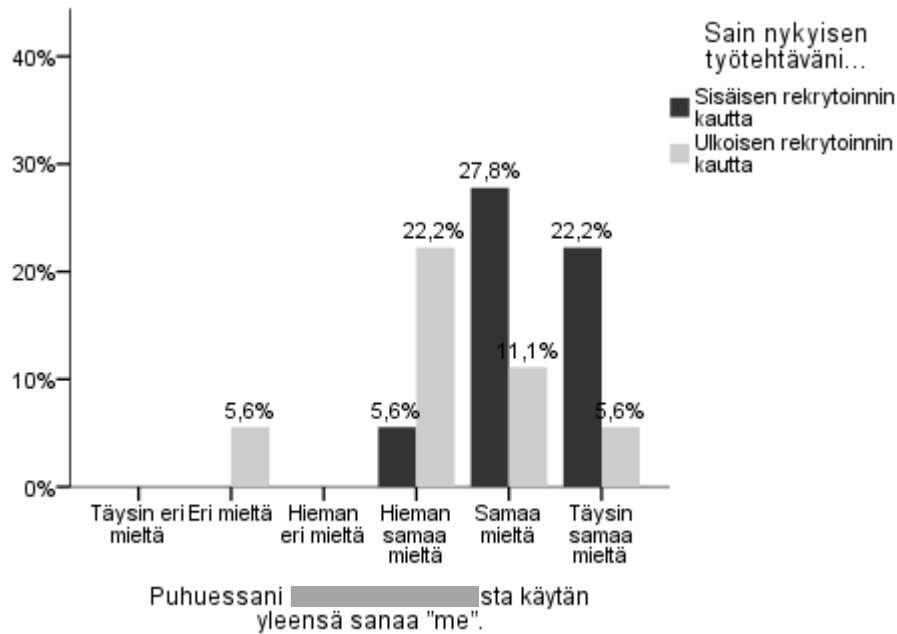
Rekrytoinnin ja sitoutumista mittaavien väittämien välisiä riippuvuuksia mitattaessa huomattiin, että rekrytoinnin ja väittämän "jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa" välillä löytyi tilastollisesti merkitsevä eroavuus (sig=0,004, liite 7). Väittämä mittasi affektiivista sitoutumista. Sisäisen rekrytoinnin kautta työtehtävän saaneet olivat väittämän kanssa enemmän samaa mieltä. Kuviossa 20 on esitetty väittämän jakauma rekrytoinnin mukaan.



Kuvio 20. Affektiivinen sitoutuminen rekrytoinnin mukaan

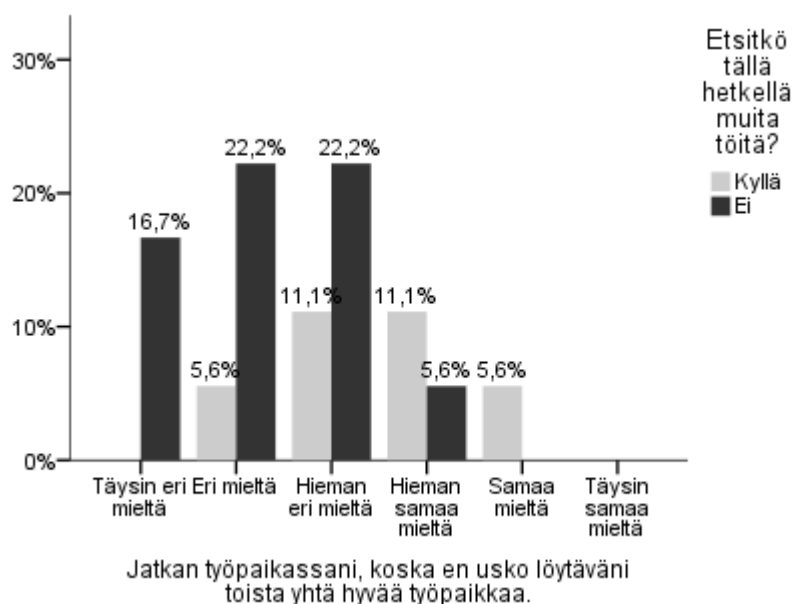
Myös rekrytoinnin ja väittämän, jonka mukaan puhuttaessa toimeksiantajayrityksestä käytetään sanaa "me", välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä eroavuus (sig=0,043, liite 7).

Sisäisen rekrytoinnin kautta työtehtävän saaneet olivat väittämän kanssa enemmän samaa mieltä. Kuviossa 21 on esitetty väittämä rekrytoinnin vastausten mukaisesti.



Kuvio 21. Organisaatioon samaistuminen rekrytoinnin mukaan

Myös tämän hetkisen työhakutilanteen ja affektiivista sitoutumista mittaavan väitteen "jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa" välillä löytyi tilastollisesti melkein merkitsevä eroavuus (sig=0,041, liite 7). Ne, jotka eivät hae töitä tällä hetkellä, olivat enemmän eri mieltä väittämän kanssa. Kuviossa 22 on esitetty väittämä vastaajien työhakutilanteen mukaisesti.



Kuvio 22. Affektiivinen sitoutuminen työhakutilanteen mukaan

Tilastollisesti merkitseviä eroavaisuuksia ei löydetty sitoutumisen ja seuraavien taustamuuttujien välillä: ikä, koulutustausta, osuuskuntaan liittymisen vuosi ja työskentelyn määrä. (Liite 7.)

Lisäksi tutkittiin, löytyykö tyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä yhteyttä Spearmanin järjestyskorrelaatiolla. (Liite 7.) Riippuvuutta havaittiin niin 1 % kuin 5 % merkitsevyystasoilla. Tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia löytyi suuri määrä. Tämän vuoksi tilastollisesti melkein merkitsevät riippuvuudet 5 % merkitsevyystasolla on esitetty liitteessä 7 ja alla on esitetty riippuvuudet 1 % merkitsevyystasolla, jolloin riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää. Seuraavien kohdalla havaittiin riippuvuutta 1 % merkitsevyystasolla:

Tyytyväisyydellä osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen oli yhteys osuuskuntaan samaistumisen kanssa arvojen osalta. Lisäksi mitä tyytyväisempiä oltiin tähän tekijään, sen enemmän koettiin motivaatiota, ylpeyttä ja sinnikkyyttä työtä kohtaan. Taulukossa 4 on esitetty yhteydet yksityiskohtaisemmin.

Taulukko 4. Vision, strategian ja tavoitteiden selventämisen yhteys sitoutumiseen

Mitä tyytyväisempiä oltiin osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen, sitä enemmän...	R	Sig
...koettiin osuuskunnan arvojen vastaavan myös omia henkilökohtaisia arvoja.	0,643	0,004
...arvioitiin jatkavansa työntekoa sinnikkäästi myös vaikeina aikoina.	0,622	0,006
...koettiin motivaatiota työtä kohtaan.	0,602	0,007
...arvioitiin olevan ylpeitä työstä.	0,602	0,008

Tyytyväisyys koulutuksiin vaikutti työtä kohtaan tunnettuihin asenteisiin ja affektiiviseen sitoutumiseen henkilökohtaisella tasolla. Taulukossa 5 nähdään tulokset eriteltyinä.

Taulukko 5. Koulutuksiin tyytyväisyyden yhteys sitoutumiseen

Mitä tyytyväisempiä oltiin koulutuksiin, sitä enemmän...	R	Sig
...tunnettiin töitä tehdessä olo energiseksi ja toimeliaaksi.	0,592	0,010
...tunnettiin työpäivinä todellista halua mennä töihin.	0,624	0,005
...koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia.	0,728	0,001

Tyytyväisyys toimintojen läpinäkyvyyteen oli yhteydessä työtä kohtaan tunnettujen asenteiden kanssa. Mitä tyytyväisempiä oltiin tähän tekijään, sen enemmän koettiin myös tarmoa, omistautumista ja syventymistä työhön. Lisäksi tyytyväisyys toimintojen läpinäkyvyyteen lisäsi affektiivista sitoutumista henkilökohtaisella tasolla. Taulukosta 6 nähdään yksityiskohtaisemmin muuttujien vaikutus toisiinsa.

Taulukko 6. Toimintojen läpinäkyvyyteen tyytyväisyyden yhteys sitoutumiseen

Mitä tyytyväisempiä oltiin yrityksen toimintojen läpinäkyvyyteen, sitä enemmän...	R	Sig
...tunnettiin energisyyttä ja toimeliaisuutta töissä.	0,653	0,003
...arvioitiin jatkavansa sinnikkäästi työntekoa myös vaikeina aikoina.	0,723	0,001
...koettiin työn olevan inspiroivaa.	0,591	0,010
...koettiin motivaatiota työtä kohtaan.	0,612	0,007
...koettiin usein uppoutuvansa työntekoon.	0,658	0,003
...koettiin osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle.	0,595	0,009
...koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia.	0,794	0,000

Tyytyväisyys kehittämiseen kannustamiseen vaikutti siihen, kuinka samaistuneita oltiin osuuskunnan arvoihin ja kuinka ylpeitä oltiin työstä. (Taulukko 7.)

Taulukko 7. Kehittämiseen kannustamiseen tyytyväisyyden yhteys sitoutumiseen

Mitä tyytyväisempiä oltiin kehittämiseen kannustamiseen, sitä...	R	Sig
...enemmän koettiin osuuskunnan arvojen vastaavan myös omia henkilökohtaisia arvoja.	0,656	0,003
...ylpeämmäksi koettiin olevan työstään.	0,634	0,005

Lisäksi seuraavien kohdalla havaittiin riippuvuutta 1 % merkitsevyystasolla:

Mitä tyytyväisempi oli palautteen antamiseen ja saamiseen, sitä enemmän arvioitiin tuntevansa töissä olonsa energiseksi ja toimeliaaksi (R=0,591**, Sig=0,010).

Mitä tyytyväisempiä oltiin työtiloihin, sen enemmän tunnettiin itsensä onnelliseksi syventyessä työntekoon (R=0,605**, Sig=0,008).

Mitä tyytyväisempi oltiin informaation kulkuun, sitä enemmän koettiin osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia. (R=0,648**, Sig=0,004).

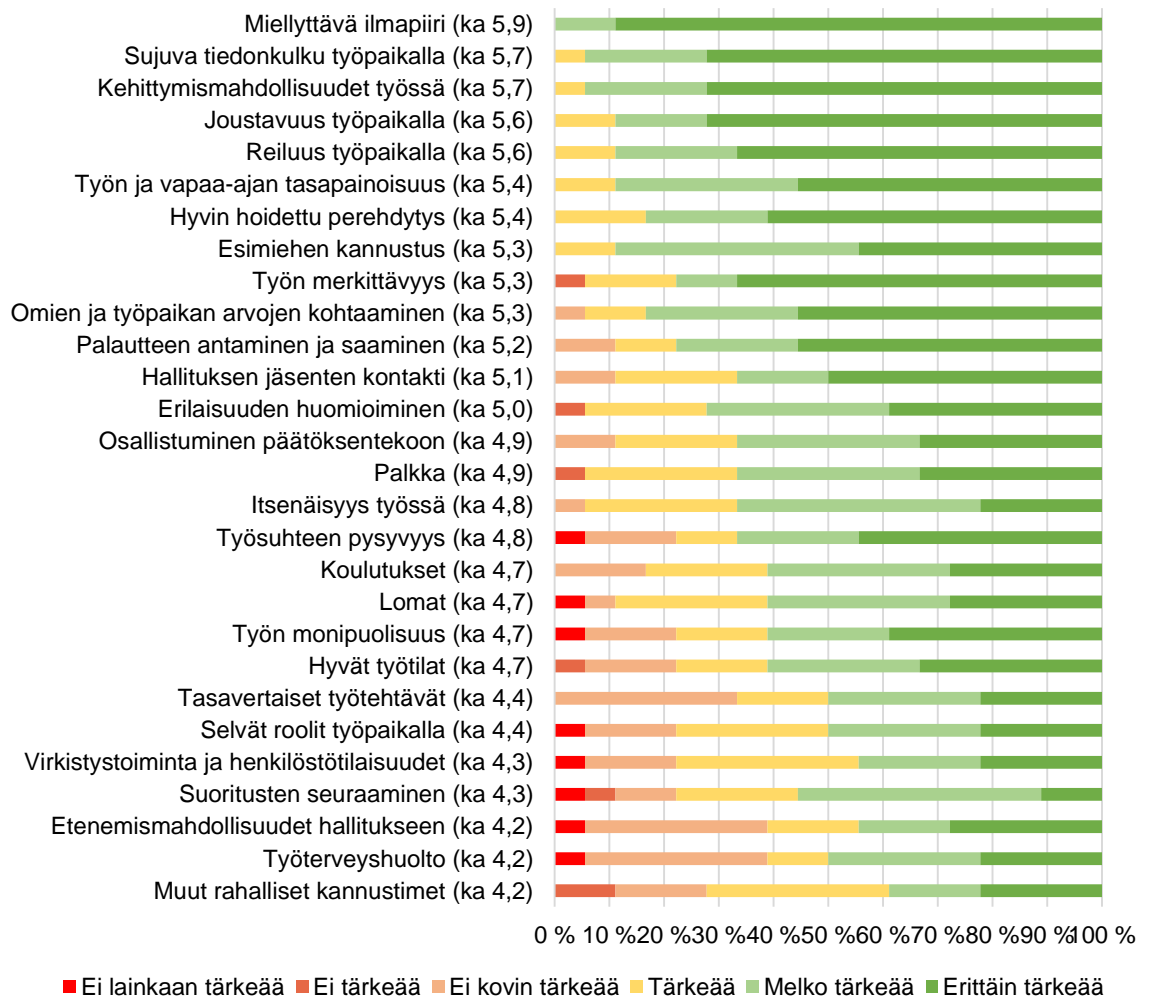
Mitä tyytyväisempiä oltiin työyhteisön tukeen, sen enemmän tunnettiin olevansa osa suurta perhettä osuuskunnassa (R=0,623**, Sig=0,006).

4.4 Tärkeimmät sitouttamisen keinot

Kolmantena opinnäytetyön alaongelmana oli, että mitkä sitouttamisen keinot koetaan parhaiksi. Sitouttamisen keinoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä rekrytointia ja perehdyttämistä, palkitsemista, osaamisen kehittämistä, johtamista, vuorovaikutteista ilmapiiriä, työhyvinvoinnin edistämistä ja yrityskulttuuria. Jokaisesta kategoriasta valittiin keskeisim-

mät tekijät, mitkä sopivat myös yrityksen toimintamalleihin. Vastaaaja pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä he pitivät valittuja tekijöitä työpaikallaan. Tärkeyttä arvioitiin kuusiporraisella Likertin asteikolla.

Tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi valikoituivat miellyttävä ilmapiiri, sujuva tiedonkulku työpaikalla, kehittymismahdollisuudet työssä, joustavuus työpaikalla ja reiluus työpaikalla. Vähiten tärkeinä pidettiin muita rahallisia kannustimia, työterveyshuoltoa ja etenemismahdollisuuksia hallitukseen. Vastaukset on esitetty keskiarvoina alla olevassa kuviossa 23.

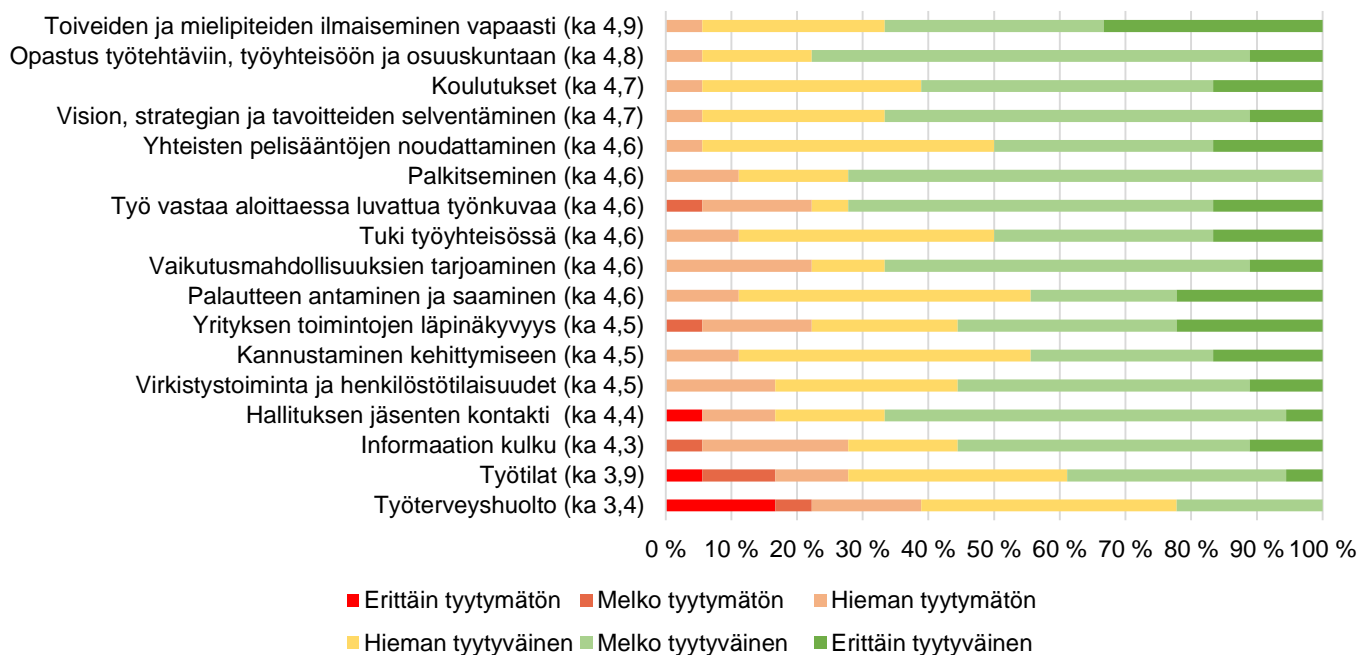


Kuvio 23. Vastajien arviot sitouttamisen keinojen tärkeydestä

Vastajilta kysyttiin myös avoimella kysymyksellä, millä muilla keinoilla heidän sitoutumistaan voitaisiin parantaa. Vastajat toivoivat monipuolisempia projekteja, palkan maksua myös muista suorituksista kuin asiakasprojekteihin liittyvistä töistä ja me-hengen parantamista. Vastauksista kävi ilmi, että tiedonkulku on ollut viimeaikoina huonompaa ja virkistysiltoihin toivottaisiin parempaa panosta.

Lisäksi selvitettiin, kuinka tyytyväisiä jäsenet ovat sitouttamisen keinoihin. Vaihtoehdot pohjautuivat teoriaosuuden sitouttamisen keinoihin. Vaihtoehtoja annettiin useita, jotta saataisiin mahdollisimman tarkkoja tuloksia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tyytyväisiä he ovat tällä hetkellä erilaisiin työpaikalla esiintyviin tekijöihin ja sitouttamisen keinoihin. Tyytyväisyyttä arvioitiin kuusiportaisella Likertin asteikolla.

Tyytyväisimpiä oltiin toiveiden ja mielipiteiden ilmaisemiseen vapaasti, työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan opastukseen, koulutuksiin ja osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tyytymättömiä oltiin työterveyshuoltoon, työtiloihin, informaation kulkuun ja hallituksen jäsenten kontaktiin. Vastaukset on esitetty keskiarvoina alla olevassa kuviossa 24.



Kuvio 24. Vastaajien arviot tyytyväisyydestä sitouttamisen keinoihin

Tyytyväisyyttä selvitettiin myös avoimella kysymyksellä. Vastaajia pyydettiin tuomaan esille, mihin ei olla tyytyväisiä ja miten asiaa voitaisiin parantaa. Eräs vastaaja koki, että hän ei pääse kehittymään haluamallaan tavalla, sillä työnkuva ei vastaa toivottua työnkuvaa. Työ on pääasiassa puhelintyötä ja hän toivoi osallistuvansa enemmän tapahtumaprojekteihin. Yksi vastaajista kommentoi, ettei ole saanut palautetta töistään. Eräs kommentoi, että työterveyshuollon tulisi olla saatavilla tai ensimmäinen sairaspäivä tulisi olla omalla ilmoituksella. Lisäksi todettiin, että hallituksen pöytäkirjaan ei olla tyytyväisiä, sillä sisältö ei ole rivijäsenelle merkittävää. Hallituksen pöytäkirja saisi olla selkeässä pdf-muodossa. Jäsenkirjeen toivottiin tulevan suoraan sähköpostiin ilman linkkiä.

5 Pohdinta

Tässä kappaleessa esitellään johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi tuodaan esille kehitysideoita, joita toimeksiantaja voi hyödyntää toiminnassaan. Kappale sisältää myös jatkotutkimusehdotukset, joiden tarkoituksena on antaa ideoita muille opiskelijoille opinnäytetyön tekoon. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista ja opinnäytetyötä prosessina.

5.1 Johtopäätökset

Vaikka aineisto oli pieni, 46 vastausprosentin perusteella voidaan yleistää kohtalaisen hyvin tuloksia yrityksen jäsenistöön. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli naisia ja koulustaustaltaan ammattikorkeakoulusta. Myös suurin osa vastaajista on liittynyt osuuskuntaan vuonna 2015, mutta muutoin liittyminen on ollut melko tasaista vuosien varrella. Yli puolet on saanut nykyisen työtehtävän sisäisen rekrytoinnin kautta ja ei hae tällä hetkellä muita töitä.

Tuloksista huomattiin, että moni kyselyyn vastanneista jäsenistä työskentelee osuuskunnassa osa-aikaisena, sillä suurin osa työskentelee harvemmin kuin kuukausittain ja toiseksi suurin ryhmä viikoittain. Atkinsonin (1984) mukaan yrityksen henkilöstö jakautuu vahvasti sitoutettuun ydinryhmään ja löyhemmin sitoutettaviin liitännäisryhmiin. Liitännäisryhmiin kuuluvat usein osa-aikaiset työntekijät (Viitala 2013, 83–84). Osuuskunnan ydinryhmään kuuluvat kuitenkin myös osa-aikaiset työntekijät. Sitouttaminen jokaisen työntekijän kohdalla on siis tärkeää. Suurimmalla osalla vastaajista on muuta toimintaa osuuskunnassa työskentelyn lisäksi, mikä näkyy työskentelyn määrässä. Moni on töissä tai opiskelee. Mielenkiintoista oli, että ne vastaajat, jotka työskentelevät päivittäin osuuskunnassa, olivat kaikki myös muualla töissä. Viikoittain työskentelevistä jopa 60 prosentilla oli oma yritys.

Opinnäytetyön ensimmäisenä alaongelmana oli selvittää, kuinka sitoutuneita osuuskunnan jäsenet ovat tällä hetkellä. Sitoutumisen tämän hetkisen tason selvittämiseksi jäseniä pyydettiin vastaamaan 19 väittämään siinä määrin, kuinka samaa tai eri mieltä he ovat väittämiensä kanssa. Väitteet mittasivat organisaatioon samaistumista, affektiivista sitoutumista ja työhön liittyvää tarmoa, omistautumista ja syventymistä. Väitteet jaettiin kolmeen ryhmään ja jokaisesta ryhmästä laskettiin keskiarvot.

Tulosten mukaan, vastaajat arvioivat olevansa keskimäärin samaa mieltä organisaatioon samaistumista mittaavien väittämiensä kanssa. Tästä voidaan päätellä, että he ovat hyvin samaistuneet osuuskuntaan yrityksenä ja yrityksen arvomaailmaan. Eniten samaa mieltä

oltiin sen kanssa, että usein käytetään sanaa ”me” puhuttaessa osuuskunnasta. Tästä voidaan päätellä, että yhteisöllisyys osuuskunnassa edistää eniten organisaatioon samaistumista. Vähiten samaa mieltä oltiin väittämän ”kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna” kanssa. Tämä viittaa ylpeyteen osuuskunnasta.

Tunnusomaista sitoutuneelle työntekijälle on työtä kohtaan koettu tarmo, omistautuminen ja syventyminen. Nämä puolestaan näkyvät innokkuutena, ylpeytenä ja työhön panostamisena (Castellano 2014 109–111). Tuloksista kävi ilmi, että vastaajat olivat keskimäärin samaa mieltä työtä kohtaan koettujen positiivisten asenteiden kanssa. Näin ollen etenkin työtä kohtaan ollaan vahvasti sitoutuneita. Sitoutuminen työhön lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja henkilökohtaista kasvua (Castellano 2014, 109–111). Eniten samaa mieltä oltiin työtä kohtaan tunnetun tarmon ja omistautumisen kanssa. Vastaajat näkivät vaivaa työn eteen myös vaikeampina aikoina ja työstä oltiin ylpeitä. Lisäksi tunnettiin työn motivoivan ja inspiroivan. Vähiten samaa mieltä oltiin työhön syventymisen kanssa.

Viitalan (2013, 85–86) mukaan affektiivinen sitoutuminen näkyy arvostuksena, luottamuksena ja sosiaalisiin suhteisiin sitoutumisena. Työpaikalla se näkyy haluna pysyä organisaation palveluksessa ja matalampana vaihtuvuutena. Tuloksista voidaan havaita, että affektiivinen sitoutuminen on neutraalilla tasolla, sillä väittämien kanssa oltiin keskimäärin hieman samaa mieltä tai hieman eri mieltä. Affektiivisessä sitoutumisessa on siis vielä kehitettävää.

Eniten samaa mieltä oltiin sen kanssa, että tunnetaan olevan osa suurta perhettä. Tämä viittaa yhteisöllisyyden tunteeseen. Näin ollen tunnepitoisesti eniten on sitouduttu työyhteisöön ja jäsenistöön. Lisäksi koettiin, että osuuskunnalla on henkilökohtaista merkitystä itselle. Vähiten samaa mieltä oltiin sen kanssa, että jatkettaisiin työpaikassa, koska ei voida löytää toista yhtä hyvää työpaikkaa. Tästä voidaan päätellä, että affektiivinen sitoutuminen ei ole organisaatiossa pysymisen kannalta vahvaa.

Lisäksi jäseniltä kysyttiin, missä he näkevät itsensä viiden vuoden päästä työhön liittyen. Tulokset osoittivat, että kukaan vastanneista ei näe itseään viiden vuoden kuluttua osuuskunnan hallituksessa. Suurin osa vastaajista näki itsensä työskentelemässä toisessa yrityksessä. Kuitenkin moni arvioi olevansa vielä nykyisissä tai toisissa työtehtävissä osuuskunnassa. Kysymys oli monivalintakysymys, joten valintoja voitiin tehdä monia.

Halu pysyä organisaatiossa on siis heikompaa, mikä myös heikentää affektiivista eli tunnepitoista sitoutumista osuuskuntaan. Toisaalta kysyttäessä, hakevatko vastaajat tällä hetkellä muita töitä, havaittiin, että suurin osa ei hae. Vaihtuvuuden riski ei välttämättä ole

siis tällä hetkellä ajankohtainen, joten mahdollisuudet kehittämiseen ja ennaltaehkäisyyn ovat hyvät.

Verratessa sitoutumisen väitteitä keskenään, huomattiin, että erityisesti työhön sitoutuminen vaikuttaa myös affektiiviseen sitoutumiseen. Ne jotka olivat hyvin sitoutuneita itse työhön, kokivat osuuskunnalla olevan paljon henkilökohtaista merkitystä itselle. Lisäksi ne, jotka näkivät vaivaa työn eteen vaikeinakin aikoina, kokivat osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia. Organisaatioon samaistuminen vaikuttaa myös affektiiviseen sitoutumiseen. Yhteisöllisyys kasvoi, kun koettiin osuuskunnan menestyminen myös omaksi menestymiseksi. Mitä enemmän osuuskunnan arvot vastasivat omia arvoja, sen enemmän koettiin henkilökohtaista merkitystä osuuskuntaan ja ongelmat koettiin myös omina. Tästä voidaan päätellä, että työllä ja työpaikalla on paljon merkitystä affektiivisen sitoutumisen kannalta. Työhön ja osuuskuntaan sitoutuminen vaikuttaa siis me-henkeen ja siihen, kuinka henkilökohtaisesti tärkeä osuuskunta on.

Sitoutumista mittaavat tutkimustulokset eroavat oletuksista. Osuuskunnan henkilöstöpäällikkö arveli, että jäsenet eivät olisi kovin sitoutuneita tällä hetkellä (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Tulokset osoittavat, että vastaajien taholta sitoutuminen on hyvällä tasolla. Eniten sitouttavat yhteisöllisyys ja työ itsessään. Onkin todettu, että hyvillä suhteilla työpaikalla on lisäävä vaikutus sitoutumiseen, sillä se lisää yhteistä motivaatiota ja työn merkittävyyttä (Castellano 2014, 123–124). Lisäksi osuuskunta yritysmuotona on myös itsessään sitouttamisen keino. Omakustanteinen jäsenmaksu sitoo henkilöä yritykseen, sillä tämä haluaa saada rahoillensa vastinetta. Affektiivisessä sitoutumisessa on kehitettävää erityisesti lähtöherkkyyden riskin minimoimisen kannalta. Lisäksi kehitettävää on siinä, että työpaikka koettaisiin parhaimmaksi työpaikaksi. Toisaalta myös kyselyn osallistuneiden vastausprosentista voidaan karkeasti päätellä, että sitoutumisen taso osalla osuuskunnan jäsenistä on heikompa.

Opinnäytetyön toinen alakysymys oli, että mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen. Sukupuolella, iällä, koulutustaustalla ja työolotekijöillä on havaittu olevan vaikutusta sitoutumiseen (Kinnunen ym. 2008, 66–67; Lampikoski 2005, 29). Tämän vuoksi haluttiin opinnäytetyössä tutkia, kuinka taustamuuttujat vaikuttavat sitoutumiseen. Taustamuuttujiksi valittiin ikä, sukupuoli, koulutustausta, osuuskunnassa työskentelyn pituus ja määrä, työnhakutilanne ja osuuskunnan toiminnan lisäksi tehty toiminta. Myös sisäisellä rekrytoinnilla on havaittu olevan vaikutusta sitoutumisen tasoon positiivisesti, sillä uralla kehittyminen motivoi ja edistää yrityksessä pysymistä (Viitala 2013, 105; Österberg 2014, 93). Tämän vuoksi haluttiin myös tutkia, vaikuttaako sisäinen rekrytointi sitoutumiseen.

Taustamuuttujia verratessa sitoutumiseen huomattiin, että sukupuolella, rekrytoinnilla ja työhakutilanteella on vaikutusta sitoutumiseen. Sukupuoli vaikutti organisaatioon samaistumiseen, rekrytointi organisaatioon samaistumiseen ja affektiiviseen sitoutumiseen ja työhakutilanne affektiiviseen sitoutumiseen. Naiset näyttivät arvioivan samaistuvansa enemmän organisaatioon. Toisaalta naisvastaajia oli enemmän, minkä vuoksi tämä myös vaikutti tulokseen.

Sisäisen rekrytoinnin kautta työtehtävänsä saaneet olivat enemmän samaa mieltä siitä, että jatkavat työpaikassa, koska eivät löydä toista yhtä hyvää työpaikkaa. Lisäksi he arvioivat käyttävänsä useimmin sanaa ”me” puhuessaan osuuskunnasta. Sisäisen rekrytoinnin voidaan siis sanoa olevan sitouttavampaa kuin ulkoisen rekrytoinnin. Mielenkiintoista oli, että ne jotka eivät hae tällä hetkellä töitä, olivat vahvemmin eri mieltä siitä, että jatkavat työpaikassa, koska eivät usko löytävänsä toista parempaa työpaikkaa.

Vastoin oletettua iällä, koulutustaustalla, osuuskuntaan liittymisen vuodella ja työskentelyn määrällä ei havaittu tilastollisesti merkitseviä eroavuuksia sitoutumisen kannalta. Toisaalta aineisto oli pieni, jolloin erot eivät välttämättä ole yhtä hyvin havaittavissa.

Tyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä havaittiin useamman väittämän kohdalla riippuvuuksia. Tuloksista kävi ilmi, että tyytyväisyys osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen lisäsi myös motivaatiota, ylpeyttä ja panostusta työtä kohtaan. Lisäksi mitä tyytyväisempiä oltiin tähän tekijään, sitä enemmän koettiin osuuskunnan arvojen olevan myös omia arvoja vastaavia. Tyytyväisyys informaation kulkuun oli puolestaan yhteydessä siihen, kuinka koetaan osuuskunnan ongelmien olevan myös omia ongelmia. Havaittiin myös, että mitä tyytyväisempiä toimintojen läpinäkyvyyteen oltiin, sitä enemmän oltiin sitoutuneita itse työhön ja tunnettiin osuuskunnalla olevan henkilökohtaista merkitystä itsellensä. Toisin sanoen mitä enemmän ollaan selvillä osuuskuntaan liittyvistä asioista, sen enemmän voidaan samaistua osuuskuntaan. Lisäksi tavoitteiden selventäminen sitouttaa työhön. Tiedonkulu työpaikalla on siis tärkeää.

Tuloksissa kävi myös ilmi, että mitä tyytyväisempiä oltiin koulutuksiin, sitä enemmän tunnettiin olo energiseksi ja toimeliaaksi ja halu tulla töihin kasvoi. Puolestaan mitä tyytyväisempiä oltiin kehittymiseen kannustamiseen, sen ylpeämpiä oltiin työstä ja sen enemmän koettiin osuuskunnan arvojen vastaavan myös omia arvoja. Tyytyväisyys palautteenantoon ja saamiseen vaikutti energisyyteen ja toimeliaisuuteen työssä. Tyytyväisyys työtiloihin vaikutti siihen, kuinka syventyneitä työnteossa ollaan. Tyytyväisyys työyhteisön tukeen

vaikutti luonnollisesti yhteisöllisyyden tunteeseen. Näin ollen osuuskunnassa voidaan vaikuttaa sitoutumiseen myös koulutuksilla, kannustamisella, palautteella ja viihtyisillä työtiloilla.

Sitoutumisen edistämiseen käytetään erilaisia sitouttamisen keinoja, jotka muodostuvat henkilöstöhallinnon käytännöistä (Viitala 2013, 88). Sitoutumisen edistämiseksi kolmanneksi alaongelmaksi valittiin, että mitkä sitouttamisen keinot koetaan tärkeimmiksi. Parhaiksi koetut sitouttamisen keinot saatiin selvästi esille kuten myös osuuskunnan jäsenten tyytyväisyys työoloihin ja sitouttamisen keinoihin, sillä vastausten välillä ei ollut suurta hajontaa. Tulosten mukaan tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi koettiin miellyttävä ilmapiiri, sujuva tiedonkulku työpaikalla, kehittymismahdollisuudet työssä, joustavuus ja reiluus työpaikalla. Vähiten tärkeimmiksi arvioitiin muut rahalliset kannustimet, työterveyshuolto ja hallitukseen etenemismahdollisuudet.

Miellyttävä ilmapiiri koettiin tärkeimmäksi. Tyytyväisimpiä oltiin toiveiden ja mielipiteiden ilmaisemiseen vapaasti, mistä voidaan päätellä, että työpaikalla on avoin ilmapiiri. Lisäksi oltiin tyytyväisiä yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen ja tukeen työyhteisössä. Mehenki ja yhteisöllisyys olivatkin niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat eniten organisaatioon samaistumiseen ja affektiiviseen sitoutumiseen. Kuitenkin avoimissa kommenteissa kävi ilmi, että mehenki ja virkistysiltojen anti olisi heikentynyt. Virkistysiltoihin ja henkilöstötilaisuuksiin sekä hallituksen jäsenten kontaktiin oltiin keskimäärin tyytymättömämpiä.

Sujuva tiedonkulku työpaikalla koettiin toiseksi tärkeimmäksi sitouttamisen keinoista. Tyytyväisiä oltiin osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventämiseen. Tyytymättömiä oltiin yleisesti informaation kulkuun ja hallituksen kontaktiin. Avoimissa kommenteissa kävi ilmi, että eräs vastaajista koki tiedonkulun huonontuneen. Lisäksi kommentoitiin, että jäsenkirjeen ja pöytäkirjan selkeydessä olisi parannettavaa. Pöytäkirjan informatiivisen arvon ei koettu olevan korkea. Eräs vastaaja kommentoi, että ei ollut vielä saanut palautetta töistään. Keskimäärin vastaajat olivat kuitenkin kohtalaisen tyytyväisiä palautteenantoon ja saamiseen.

Kehittymismahdollisuudet koettiin myös tärkeiksi. Tunnusomaista sitoutuneelle työntekijälle on halu kehittyä (Viitala 2013, 9). Koulutuksiin oltiin hyvin tyytyväisiä, mutta kehittymiseen kannustamiseen oltiin vähemmän tyytyväisiä. Eräs vastaaja koki, ettei pääse kehittymään haluamallaan tavalla, sillä työnkuva ei vastaa toivottua työnkuvaa. Sitoutumisen kannalta olisi tärkeää, että henkilön ja organisaation odotukset kohtaavat ja työnkuva vastaa luvattua työnkuvaa (Viitala 2013, 88–89). Keskimäärin oltiin kuitenkin tyytyväisiä siihen, että luvattu työnkuva vastaa todellisuutta.

Joustavuus ja reiluus työpaikalla koettiin myös tärkeiksi. Suurin osa jäsenistä on osa-aikaisia, minkä vuoksi joustavuus työpaikalla onkin tärkeää. Toiveiden ilmaisemiseen oltiin erittäin tyytyväisiä ja vaikutusmahdollisuuksiin oltiin keskimäärin melko tyytyväisiä. Reiluus toteutuu työpaikalla hyvin, sillä vastaajat olivat tyytyväisiä yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen viestii hyvinvoivasta työyhteisöstä (Österberg 2014, 174–175). Lisäksi reiluus toteutuu palkitsemisessa, sillä palkitsemiseen oltiin tyytyväisiä. Viitalan (2013, 143) mukaan palkitsemisjärjestelmässä tärkeää onkin juuri oikeudenmukaisuus ja reiluus.

5.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Validiteetti eli pätevyys osoittaa, onko tutkimus mitannut sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Pätevyys varmistetaan tutkimuksen täsmällisillä tavoitteilla sekä huolellisella suunnittelulla ja tiedonkeruulla. Kyselytutkimuksessa validiteettiin vaikuttavat ensisijaisesti kysymykset. Kyselylomake tulee suunnitella tarkoin ja kysymykset tulee muotoilla selkeästi. Lisäksi tulee huomioida, että kysymykset mittaavat oikeita asioita ja niiden avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma. Olennaista on, että tutkimuksen tavoite on selvillä jo ennen kyselylomakkeen laatimista, jotta voidaan varmistaa, että kyselylomakkeella saadaan selvitettyä tutkittava asia. (Heikkilä 2014, 27, 45–46, 177.)

Opinnäytetyön tavoitteet olivat selvillä alusta alkaen ja niiden kautta muodostui koko opinnäytetyön rakenne. Tavoitteet ja tutkimusongelmat oli muotoiltu selkeästi, mikä helpotti tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta. Menetelmää valitessa pohdittiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä. Vaihtoehtoja tarkastellessa oltiin kriittisiä. Molemmista tutkimusmenetelmistä tuotiin esille niin hyvät kuin huonotkin puolet. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valittiin aikataulujen sopivuuden, tulosten luotettavuuden ja suuremman tutkimusjoukon perusteella.

Opinnäytetyö toteutettiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksen suunnitteluun käytettiin paljon aikaa ja kyselylomaketta tehtiin yhdessä kvantitatiivisen pajan opettajan kanssa. Pääongelma ja alaongelmat olivat alusta asti selvät ja kyselylomake muodostui niiden kautta. Kyselylomake oli kattava ja siihen sisällytyt kysymykset vastasivat jokaiseen alaongelmaan. Peittomatriisista nähdään, että niin kyselylomake kuin tutkimustuloksetkin vastasivat kaikkiin alaongelmiin. (Taulukko 1.)

Kyselylomakkeen testaaminen on tärkeää, jotta kyselyyn voidaan tehdä vielä tarvittavat korjaukset ennen lopullisen lomakkeen lähettämistä (Heikkilä 2014, 46). Tämän tutkimuksen kyselylomaketta testattiin 5 henkilöllä. Testauksella varmistettiin, että kysymykset olivat selkeitä ja terminologia oli hyvin ymmärrettävissä. Testauksen jälkeen kyselylomaketta muokattiin kommenttien perusteella. Valmis kyselylomake muodostui 18 kysymyksestä, joista viimeinen oli arvontaa varten. Näin ollen varsinaisia kysymyksiä oli 17.

Kysymyksiä oli paljon, minkä vuoksi katsottiin paremmaksi julkaista kysely verkossa. Tiedonkeruu tapahtui Webropol – ohjelman avulla. Suurin osa osuuskunnan jäsenistä on osa-aikaisia, jolloin kyselyyn vastaaminen samaan aikaan työpaikalla ei olisi ollut mahdollista. Näin ollen kyselyn julkaiseminen verkossa oli mielekästä. Lisäksi aineiston siirtäminen Webropol – ohjelmasta IBM SPSS Statistics – ohjelmaan oli nopeaa ja helppoa. Validiteettia heikentävät mahdolliset systemaattiset virheet, jotka syntyvät esimerkiksi asioiden kaunistelusta tai vähättelemisestä (Heikkilä 2014, 177). Internet-kyselyn hyvä puoli oli, että haastattelijan läsnäolo ei vaikuttanut vastauksiin. Näin ollen kyselyssä voitiin kysyä arkaluontoisempiakin asioita, kuten hakeeko vastaaja tällä hetkellä muita töitä. Voidaan olettaa, että kysymyksiin on vastattu rehellisesti.

Kyselylomakkeessa oli nimetty tutkittavat asiat jokaisen kysymyksen kohdalla. Kysymykset alkoivat henkilötietojen kysymisellä, sillä ne olivat helpoimpia kysymyksiä. Heikkilän (2014, 46) mukaan kyselylomakkeen alkuun kannattaakin laittaa helppoja kysymyksiä, jotta voidaan herättää vastaajien mielenkiinto. Kuitenkin henkilötietojen kysyminen voidaan jättää loppuun, jotta vastaaja ei asetu näiden rajaamaan rooliin. Näin ollen henkilötietojen kysyminen tämänkin tutkimuksen kyselylomakkeessa olisi voitu siirtää loppuun. Toisaalta muut kysymykset olivat monimutkaisempia, mikä olisi voinut vaikuttaa vastaushalukkuuteen heikentävästi. Suurin osa kysymyksistä oli Likertin järjestysasteikollisia. Näin ollen vastaaminen oli nopeampaa ja helpompaa. Lisäksi Likertin kuusiportaisella järjestysasteikolla lisättiin tutkimuksen erotteluvaliditeettia (Saaranen 2013, 9).

Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvastaa, kuinka tarkkoja tulokset ovat ja kuinka hyvin ne ovat toistettavissa. Tutkimus on luotettava, kun tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Jo kyselylomaketta tehdessä tulee huomioida mahdollinen kato vastauksissa. Tulosten tulkitseminen ja analysointimenetelmien valinta tulee tehdä tarkoin ja aineiston käsittelyn apuna voidaan käyttää erilaisia tilasto-ohjelmia. Virheiden minimoimiseksi on tärkeää, että tutkija on huolellinen ja kriittinen koko tutkimusprosessin ajan. (Heikkilä 2014, 28, 178.)

Kuten edellä todettiin, kyselylomakkeen kysymykset mittasivat mitä piti, joten kysely on toistettavissa. Luotettavuuden lisäämiseksi kyselyyn voidaan sisällyttää kontrollikysymyksiä, joilla voidaan varmistaa vastausten johdonmukaisuus (Heikkilä 2014, 46). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeessa ei ollut varsinaisia kontrollikysymyksiä, mutta muutama kysymys mittasi samaa asiaa. Esimerkiksi työhön syventymistä mitattiin kolmella eri väittämällä ja vastaukset myötäilivät toisiaan.

Tulosten analysoinnin apuna käytettiin IBM SPSS Statistics – ohjelmaa ja Microsoft Excel 10 – ohjelmaa. Analysointimenetelmien valintaan saatiin apua kvantitatiivisesta pajasta. Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti eri analysointitapoja. Aineistosta tehtiin frekvenssitaulukoita, ristiintaulukoita ja merkitsevyystestejä. Lisäksi tutkittiin muuttujien välisiä korrelaatioita. Tuloksia saatiin kattavasti. Tulosten selkeyttämiseksi tehtiin taulukoita ja kuvia.

Jälkeenpäin katsottuna kyselyä olisi voinut lyhentää vielä entisestään ja tehdä kysymyksistä napakampia. Näin ollen tutkimusaineiston analysointi olisi ollut nopeampaa ja selkeämpää. Kyselyä olisi voitu muuttaa niin, ettei siinä olisi ollut monivalintamahdollisuutta. Toisaalta nykyisellä kyselylomakkeella saatiin kattavasti vastauksia ja tutkimustuloksia.

Tuloksen yleistettävyyttä koko perusjoukkoon ei voida koskaan todeta täysin varmaksi testaamisella, joten lopullinen johtopäätös riippuu aina tutkijasta (Heikkilä 2014, 181). Tutkimustulosten analysointiin käytettiin paljon aikaa ja tuloksia tarkastellessa oltiin mahdollisimman huolellisia. Lisäksi johtopäätöksiä tehdessä oltiin kriittisiä.

Korkea vastausprosentti lisää tutkimuksen valideettia ja reliabiliteettia. On harvinaista, että vastausprosentiksi saadaan 100. Kuitenkin vastaamattomuus aiheuttaa harhaa tuloksiin. Vastausprosenttiin voidaan vaikuttaa nostattavasti saatekirjeellä ja vaivattomalla kyselyn palauttamistavalla. (Heikkilä 2014, 41–42.)

Tutkimuksen perusjoukko oli 39. Perusjoukko oli pieni, minkä vuoksi käytettiin kokonaistutkimusta. Vaikka perusjoukko oli pieni, se voidaan katsoa olevan edustava, koska se muodostui kaikista osuuskunnan jäsenistä hallitusta lukuun ottamatta. Kyselyyn vastasi 18 jäsentä ja näin ollen vastausprosentiksi saatiin 46 prosenttia. Näin ollen tutkimuksessa oli katoa. Kyselyyn vastasi kuitenkin lähemmäs puolet osuuskunnan jäsenistä, jolloin opinäytetyön voidaan katsoa edustavan kohtalaisen hyvin koko perusjoukkoa. Lisäksi taustamuuttujista voidaan havaita, että esimerkiksi tutkimuksen ikäjakauma ja koulutustaustat vastaavat osuuskunnan henkilöstön hajontaa hyvin. Saate- ja muistutuskirjeillä saatiin nostettua vastausprosenttia. Lisäksi kyselyyn vastanneiden suoritettiin arvonta, mikä toimi

houkuttimena. Kuitenkin vastausprosentti jäi matalaksi, mikä heikensi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Edellä mainituilla perusteilla voidaan katsoa tutkimuksen olevan pätevä ja luotettava. Tutkimus mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin mitata ja tulokset olivat tarkkoja. Lisäksi tutkimus on toistettavissa. Tutkimuksen tekijä oli tarkka ja kriittinen koko tutkimuksen ajan. Tuloksista voidaan havaita, että menetelmävalinta ja kyselylomake olivat onnistuneet. Tuloksista saatiin tarkkoja ja hyödyllisiä johtopäätöksiä. Näin ollen prosessin voidaan katsoa onnistuneen kokonaisuudessaan.

5.3 Kehittämisehdotukset

Sitoutuminen on tärkeää, sillä se on hyväksi niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Sitoutunut työntekijä tuntee työssään merkityksellisyyttä ja on motivoitunut. Sitoutuminen vaikuttaa työsuorituksiin ja työn laatuun (Viitala 2013, 8). Näin ollen se on osatekijä yrityksen menestymisessä.

Sitoutuminen voidaan määrittellä organisaatioissa eri tavalla (Bridger 2015, 1). Henkilöstöpäällikön haastattelussa kävi ilmi, että sitoutumisen käsitettä ei ole määritelty osuuskunnassa eikä siitä ole keskusteltu jäsenten kanssa (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Määrittely olisi tärkeää, jotta tiedetään mikä on tavoiteltava ja mihin kannattaa panostaa. Näin ollen osuuskunnassa voitaisiin määrittellä, mitä sitoutuminen tarkoittaa heidän työyhteisössään.

Tutkimustuloksissa havaittiin, että kyselyyn vastanneet jäsenet olivat keskimäärin samaa mieltä sitoutumista mittaavien väittämien kanssa. Tästä voidaan päätellä, että sitoutumisen taso on tällä hetkellä hyvä. Erityisesti yhteisöllisyys osuuskunnassa oli hyvää. Kuitenkin affektiivista sitoutumista mittaavien väittämien kanssa oltiin hieman eri mieltä, minkä vuoksi jäsenten sitoutumiseen kannattaa panostaa tältä osin. Affektiivinen sitoutuminen kuvaa tunnetasoista suhdetta organisaatioon ja halua pysyä organisaation palveluksessa. Moni jäsen arvioi, ettei aio viiden vuoden säteellä pyrkiä osuuskunnan hallitukseen. Suuri vaihtuvuus vaikuttaa yrityksen maineeseen ja kilpailukykyyn (Österberg 2014, 175–176). Lisäksi kuvion 6 mukaisesti vaihtuvuudesta koituu paljon kustannuksia.

Vaihtuvuuden estämiseksi osuuskunnassa voitaisiin miettiä, millä keinoilla yrityksestä voidaan saada paras ja kilpailukykyisempi työpaikka. Jos vaihtuvuutta esiintyy, voitaisiin osuuskunnassa hyödyntää lähtöhaastatteluja. Näin ollen saadaan selville parannettavia tekijöitä työpaikalla. Affektiivista sitoutumista voidaan lähteä kehittämään niiden sitoutta-

misen keinojen kautta, jotka jäsenet kokivat parhaiksi. Tuloksissa kävi ilmi, että tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi koettiin miellyttävä ilmapiiri, sujuva tiedonkulku, kehittymismahdollisuudet työssä, joustavuus ja reiluus työpaikalla. Lisäksi panostamalla niihin tekijöihin, jotka vaikuttivat sitoutumiseen ja mihin oltiin tyytymättömiä, voidaan lisätä sitoutuneisuutta. Tyytymättömiä oltiin työterveyshuoltoon, työtiloihin, informaation kulkuun ja hallituksen kontaktiin. Alla on esitetty kehittämisideoita toimeksiantajalle näiden tekijöiden osalta. (Taulukko 8.)

Miellyttävä ilmapiiri koettiin erittäin tärkeäksi tekijäksi työpaikalla. Tulosten mukaan yhteisöllisyys ja me-henki olivat sitouttavimpia tekijöitä osuuskunnassa. Ilmapiiri työpaikalla onkin erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta. Ilmapiiri muodostuu työpaikan suhteiden kautta. Hyvät suhteet lisäävät työn merkittävyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta (Castellano 2014, 98). Kuitenkin avoimien kommenttien perusteella me-henki on hieman heikentynyt. Tärkeää on panostaa yhteistyöhön ja yhteisöllisyyden luomiseen. Osuuskunnan ilmapiiriin ja me-henkeen voitaisiin vaikuttaa virkistyspäivien, perehdyttämisen ja yrityskulttuurin kautta.

Tuloksissa kävi ilmi, että virkistysiltojen anti on heikentynyt. Henkilöstöpäällikön mukaan virkistysillat kustannetaan itse ja tämä voi olla osa syy siihen, miksei virkistysiltoihin osallistuta (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Henkilökunnan etujen tulee olla henkilöstön tarpeiden mukaisia ja tämän vuoksi jäsenistöltä voitaisiin kysyä heidän toiveitaan virkistyspäivien antiin. Jäsenille voitaisiin lähettää esimerkiksi kuukausittain kysely, jolloin he voivat ilmaista toiveitaan. Kun virkistysiltoihin käytetty raha menee mieluisaan tarkoitukseen, on osallistumisprosentti suurempi.

Perehdytykseen oltiin keskimäärin erittäin tyytyväisiä. Henkilöstöpäällikön haastattelussa kävi ilmi, että tekeillä on perehdytysvideo, jonka jokainen voi katsoa omalla ajallaan (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Perehdytysvideo on hyvä idea, sillä näin ollen kiireisimmät jäsenet voivat katsoa sen paikasta ja ajasta riippumatta. Avoimissa vastauksissa kuitenkin kävi ilmi, että eräs vastaajista ei ollut vielä tavannut kaikkia jäsenistön henkilöitä. Tämän vuoksi tärkeää olisi kuitenkin painottaa henkilökohtaista perehdytystä osuuskuntaan ja etenkin työyhteisöön. Tällä voidaan myös luoda yhteisöllisyyttä työpaikalle.

Yrityskulttuurin kautta voidaan luoda parempaa ilmapiiriä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä. Yrityskulttuuri kuvastaa sitä, miten asiat toimivat työpaikalla. Näin ollen yrityksen toimintojen läpinäkyvyys, yhteistyö ja tiedonkulku ovat keskeisiä tekijöitä yrityskulttuurin vahvistamisessa. Tärkeää olisi ottaa koko jäsenistö mukaan yrityksen kulttuurin kehittämiseen, myös

ne, jotka eivät ole aktiivisia jäseniä. Alla on esitetty konkreettisia keinoja yrityskulttuurin kehittämiseen.

Osuuskunnassa ei ole varsinaista toimistoa (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). Tuloksista kävi ilmi, että työtiloihin oltiin tyytymättömiä. Toimistoa ei ehkä koeta tärkeäksi, sillä työ on paljolti kerta- ja projektiluontoista. Kuitenkin toimisto voisi lisätä yhteenkuuluvuuden ja pysyvyyden tunnetta. Lisäksi kävi ilmi, että tyytyväisyys työtiloihin vaikutti myös työhön syventymiseen. Tätä investointia voitaisiin harkita osuuskunnassa.

Tiedonkulku on myös keskeinen osa yrityskulttuuria ja se vaikuttaa myös ilmapiiriin. Tiedonkulun sujuvuuden koettiin olevan yksi tärkeimmistä sitouttamisen keinosta. Kuitenkin informaation kulkuun oltiin tyytymättömiä. Sujuvan tiedonkulun lisäämiseksi osuuskunnassa voitaisiin harkita Facebookin sijaan toisen viestinnän kanavan käyttöä. Suurin osa on varmasti myös vapaa-ajallaan Facebookissa, jolloin ryhmään tulevat viestit saattavat helposti hukkuu muuhun informaation määrään tai unohtua. Lisäksi työasiat tulevat jatkuvasti vapaa-ajalla esiin, mikä horjuttaa työn ja vapaa-ajan tasapainoisuutta. Sisäinen kanava voisi olla nimenomaan työyhteisölle tarkoitettu esimerkiksi täysin erillisessä sovelluksessa.

Yrityksen toimintojen läpinäkyvyyteen kannattaa panostaa myös entisestään, sillä tulosten mukaan se vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen. Toiveena oli jäsenkirjeen ja pöytäkirjan selventäminen ja kehittäminen. Jäseniltä voitaisiin kysyä esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, mitä toiveita heillä on asiakirjojen suhteen. Lisäksi hallituksen kontaktiin oltiin jossain määrin tyytymättömiä. Hallituksessa tulee huolehtia riittävästä yhteydenotosta muuhun jäsenistöön. Vaikka toiminnassa ei korosteta hierarkkisuuutta, hallituksen kontakti on varmasti tärkeää ja merkittävää rivijäsenelle.

Avoimissa vastauksissa nousi esille myös, että palautteen saaminen on viivästynyt. Palautteenanto on tärkeää kehittymisen kannalta ja sillä on vaikutusta työn merkittävyyteen (Bridger 2015, 63). Lisäksi tutkimustuloksissa kävi ilmi, että palautteenanto vaikuttaa työssä tunnettuun energisyyteen ja toimeliaisuuteen. Palautteenanto työntekijälle tulisi tehdä mahdollisimman pian työsuorituksen jälkeen, sillä näin ollen sillä on suurempi merkitys työntekijän kannalta. Palautetta voitaisiin antaa kasvotusten työsuoritusta tehdessä tai sisäisen viestinnän kautta työsuorituksen jälkeen. Rakentavampi palaute olisi hyvä antaa kehityskeskusteluissa.

Kehittymismahdollisuudet työssä koettiin erittäin tärkeiksi. Kehittymishalukkuus kertoo sisäisestä motivaatiosta (Viitala 2013, 16–18). Osuuskunnassa koulutuksia tarjotaan monipuolisesti ja koulutusmahdollisuuksia tarjotaan myös yksilötasolla (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). One-on-one koulutukset ovat erittäin hyvä keino sitouttamisen kannalta. Näitä voitaisiin tehdä myös tiimitasolla, jotta voidaan kasvattaa yhteisöllisyyttä osuuskunnassa. Koska jäsenen kehittyminen on kuitenkin pitkälti kiinni omasta aktiivisuudesta, kehittymismahdollisuuksia ja koulutuksia voitaisiin tarjota digitaalisessa muodossa esimerkiksi videoina, verkkokursseina ja sosiaalisen median kautta.

Joustavuuteen aineettomana palkitsemisen keinona panostetaan osuuskunnassa ja se toteutuu työpaikalla hyvin, sillä jäsenet saavat pitkälti itse valita, milloin tekevät työtä. Lisäksi työntekijöille annetaan etätyömahdollisuuksia. (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016.) Kuitenkin muutama jäsen kommentoi kyselyyn, että työnkuva ei ole vastannut odotuksia ja että toiveena olisivat monipuolisemmat projektit. Osuuskunnassa voitaisiin antaa jäsenille lisää mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviin. Tuloksissa kävi ilmi, että työtä kohtaan koettujen asenteiden kautta voidaan vaikuttaa affektiiviseen sitoutumiseen, joten miellyttävä työnkuva on tärkeää sitoutumisen kannalta. Lisäksi joustavuuden tarjoaminen edistää itsenäisyyden tunnetta, mikä puolestaan vaikuttaa motivaatioon (Bridger 2015, 62–63).

Tuloksista kävi ilmi, että tyytymättömyimpiä oltiin työterveyshuoltoon. Toimeksiantajayritys tarjoaa lakisääteiset edut, mutta yrityksen henkilöstöpäällikön mukaan työntekijöille ei varsinaisesti tarjota työterveyshuoltoa, sillä yrityksellä eivät riitä varat tähän (Henkilöstöpäällikkö 9.3.2016). WHO:n mukaan tärkeää olisi panostaa ennaltaehkäisevään sairaanhoitoon. Viime vuonna Suomessa 18 600 ihmistä jäi työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat suuri kulu työnantajalle. Lisäksi uupuneena työntekijän tehokkuus ja luovuus kärsii. Henkilöyhtiön myyntijohtajan Sami Peuran mukaan työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen sitouttaa työntekijät vahvemmin yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin. (Surakka 2016, 5.)

Eräs jäsen kommentoi, että työterveyshuolto tulisi tarjota etenkin täysiä tunteja tekeväille tai ensimmäisen sairaspäivän tulisi hoitua omalla ilmoituksella. Etenkin jälkimmäisen toteutus voisi olla merkittävä muutos tyytyväisyyden lisäämisessä. Lisäksi osuuskunnassa voitaisiin harkita, jos mahdollisesta ylijäämästä voitaisiin panostaa työterveyshuollon kehittämiseen. Terveystieteiden tarjoaminen ja hyvinvoinnista huolehtiminen voi lähteä myös jostain pienemmästäkin. Esimerkiksi jäsenille voitaisiin tarjota itsevalmennusohjelmia työssä jaksamiseen tai terveellisiä välipaloja työpäivien yhteydessä.

Palkitsemiseen oltiin tulosten mukaan yleisesti tyytyväisiä, mutta avoimissa kommenteissa kävi ilmi, että jäsenet toivoisivat palkanmaksua myös muista kuin asiakasprojekteihin liittyvistä töistä. Osuuskunnassa voitaisiin harkita, olisiko tämä mahdollista toteuttaa. Osuuskunnassa voitaisiin myös palkita toisten auttamisesta me-hengen lisäämiseksi. Aineeton palkitseminen koettiin keskimäärin tärkeämpänä kuin aineellinen palkitseminen, joten tähän kannattaa panostaa myös vastaisuudessa.

Taulukko 8. Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotukset toimeksiantajayritykselle
Sitoutumisen määrittely osuuskunnassa
Lähtöhaastattelut
<p>Me-hengen korostaminen miellyttävän ilmapiirin luomiseksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Virkistyspäivät: Kuukausittainen kysely toiveista ➔ Perehdyttäminen: Tutustuttaminen erityisesti työyhteisöön ➔ Yrityskulttuurin kehittäminen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimisto ○ Sujuva tiedonkulku: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebookin sijaan toinen sisäinen kanava ▪ Jäsenkirjeen ja pöytäkirjan selkeyttäminen, helpottaminen ja informatiivisen arvon lisääminen (kehityskeskustelut) ▪ Palautteen antaminen välitöntä ▪ Hallituksen kontaktin lisääminen
<p>Kehittymismahdollisuudet työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ One-on-one koulutukset tiimitasolle ➔ Koulutukset digitaaliseen muotoon (verkkokurssit, videot)
<p>Joustavuus</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Vaikutusmahdollisuuksia työnkuvaan
<p>Työterveyshuolto</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Ensimmäinen sairaspäivä omalla ilmoituksella ➔ Itsevalmennus ohjelmat ➔ Terveelliset välipalat
<p>Palkitseminen</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Palkanmaksu myös muista kuin asiakasprojekteihin liittyvistä töistä ➔ Palkitseminen toisten auttamisesta

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena ehdotan, että toimeksiantajayritykselle voitaisiin luoda sitouttamisstrategia. Sitouttamisstrategia määrittelee, mitkä ovat ne parhaat käytännöt ja keinot, joita käytetään yrityksen eri prosesseissa henkilöhankinnasta poislähtijöihin. Tärkeää on kes-

kittyä vahvuuksiin ja pyrkiä vähentämään heikkouksia. Sitouttamisstrategian kautta luodaan selkeät tavoitteet sitoutumiselle ja näin ollen tavoitteiden saavuttaminen helpottuu. Sitouttamisstrategiaa päivitetään säännöllisin väliajoin. (Lampikoski 2005, 164.)

Toinen ehdotus jatkotutkimukselle on luoda uudenlainen sitoutumisen mittari. Osuuskuntaan voitaisiin kehittää työkalu, jolla sitoutumista mitattaisiin jatkuvasti reaaliajassa. Näin ollen voidaan keskittyä jäsenten sitoutumiseen tässä hetkessä ja pyrkiä edistämään sitä niillä tarpeen mukaisilla keinoilla, jotka ovat olennaisia kyseisessä hetkessä.

5.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aihe kiinnosti minua alusta alkaen, minkä vuoksi motivaatiota työn tekemiseen riitti koko opinnäytetyöprosessin aikana. Tein opinnäytetyön toimeksiantona ja yrityksen kanssa tehty yhteistyö oli miellyttävää ja sujui ongelmitta. Opinnäytetyö tuotti toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa, mitä voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä.

Teoreettisesta viitekehiksestä tuli kattava. Käytin työssäni lähteitä monipuolisesti ja suurin osa niistä oli todella tuoreita neljän vuoden säteellä. Englannin kielisiä lähteitä löytyi paljon, mutta teksti oli ammattikielellä kirjoitettua. Tämä toi ajoittain haasteita. Teoreettisen viitekehiksen kasaaminen vei odotettua enemmän aikaa. Teoriaosuus vaati paljon tarkkuutta ja muokkasinkin sitä useaan otteeseen opinnäytetyön eri vaiheissa. Kirjallisuutta lukiessani opin paljon uutta sitoutumisesta ja sitouttamisesta, sillä mielestäni aihealuetta ei ole käyty erityisemmin oppitunneilla. Pidin teoriaosuuden kokoamisesta ja näen teoreettisen toteutuksen vahvuutenani.

Tämä kysely oli ensimmäinen kvantitatiivinen kysely, jonka olen tehnyt. Tämän vuoksi kaikki oli hieman uutta ja koin kyselyn tekemisen ja tutkimusaineiston analysoimisen haastavana. Huomioon ottaen tämän suoriuduin mielestäni hyvin empiirisen osuuden toteuttajana. Aluksi kysely oli omasta toimesta laajempi, mutta pyynnöstä sitä lyhennettiin. Jälkeenpäin katsottuna kyselyä olisi voitu lyhentää vielä entisestään, sillä tämä olisi helpottanut aineiston analysointia.

Kyselyssä eräs vastaaja mainitsi, että vastaajan nimettömyyttä olisi rikottu ja sähköpostiosoitetta olisi käytetty muuhunkin tarkoitukseen, kuin vain kilpailuun. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa. Yrityksen sisäisessä ryhmässä osuuskunnan henkilöstöjohtaja nimesi vastaajat ja pyysi kuittaamaan ne, jotka ovat vastanneet. Sisäisessä ryhmässä tehtyjen kuittausten mukaan nimesin vielä muutaman päivän päästä loput jäsenistä. Kyselystä ei

siis ole missään vaiheessa otettu nimiä tai vastauksia ei ole tarkasteltu yksityiskohtaisesti. Olen kuitenkin pahoillani, jos joku koki nimettömyyttään rikottavan.

Tiesin, että opinnäytetyön teko on iso työ jo ennen kuin aloitin sen tekemisen. Tekemistä kuitenkin riitti kuvitelmianikin enemmän. Stressitasoni oli ajoittain melko korkea. Koulun aikana olemme tehneet pääasiassa paritöitä, joten tämä oli ensimmäinen iso yksin tehtävä työ. Pidin kuitenkin itsekseni työskentelystä. Vaikka vastuullani oli iso työ, koin sen ennemmin miellyttävänä haasteena. Tämä työ on näyte siitä, mitä olen oppinut Haaga-Heliassa opiskeluni aikana. Työni on näyte kirjoitus- ja raportointitaidoista, kommunikointitaidoista ja päättelytaidoista. Lisäksi se on osoitus siitä, että osaan hallita ison projektin kokonaisuutena ja osaan käyttää aikani oikein enkä pelkää ottaa vastuuta. Olen tyytyväinen lopputulokseen.

Lähteet

- Barnett, R.C., Gareis, K.C. & Carr, P.L. 2005. Career Satisfaction and Retention of a Sample of Women Physicians Who Work Reduced Hours. *Journal of Women's Health*, 14, 2, s. 146-152.
- Bridger, E. 2015. Employee engagement. Kogan Page Limited. London.
- Castellano, W. G. 2014. Practices for engaging the 21th century workforce. Challenges of talent management in a changing workplace. Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Deloitte 2015. Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2015. Leading in the new world of work. Deloitte Development LLC. Luettavissa: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>. Luettu: 5.2.2016.
- Deloitte 2016. Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte Development LLC. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 26.3.2016.
- Dvir, T., Eden D., Avolio B.J. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 4, s. 737.
- Gill, R. 2011. Theory and practice of leadership. Sage. London.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Henkilöstöpäällikkö. 9.3.2016. Toimeksiantajayritys. Haastattelu. Helsinki.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Karjalainen, S. 2016. Astu johtoon, HR. Kauppalehti, s. 44–45.

- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2008. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kukkonen, A. 2016. Yrityskulttuurin kehittäminen on yhteinen ponnistus, joka vaatii luottamusta. Mediaplanet, s. 2.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista. Suomen Liikekirjat. Saarijärvi.
- Macey, W.H. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. Society for Industrial and Organizational Psychology, 8, 1754–9426, s. 5.
- Puhtimäki, L. 2016. "Aikansa elänyt" osuustoiminta vain porskuttaa. Turun Sanomat, s. 32.
- Pöyhönen, S. 2013. Osuuskunta ja osuuskuntalaki. Talentum. Helsinki.
- Repo, M. 2016. Sisäisesti motivoitunut ihminen etenee urallaan. Helsingin Sanomat, D4.
- Saaranen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Haaga-Helia. Helsinki.
- Schaufeli W.B. & Bakker A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behaviour, 4, 25, s. 295.
- Surakka, P. 2016. Hyvinvointi on paras henkilöstöetu. Mediaplanet, s.5.
- Toimeksiantajayritys 2016. Perehdytysmateriaalit. Toimeksiantajan sisäiset materiaaliaineistot.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Vantaa.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake



[Redacted] in jäsenten sitoutuminen

Taustakysymykset

1. Sukupuoli *

- Nainen Mies

2. Ikä *

- Alle 20 vuotias
 20-24 vuotias
 25-29 vuotias
 30-34 vuotias
 35-39 vuotias
 40 + vuotias

3. Koulutustausta *

- Yliopisto
 Ammattikorkeakoulu
 Lukio ja/tai ammattikoulu
 Muu, mikä?

4. Osuuskuntaan liittymisen vuosi *

- 2016
 2015
 2014
 2013

5. Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa? *

- Päivittäin
 Viikoittain
 Joka toinen viikko
 Kuukausittain
 Harvemmin

6. Osuuskunnan toiminnan lisäksi... *

- Opiskelen
 Olen muualla töissä
 Minulla on oma yritys
 Muu, mikä?
 Ei muuta toimintaa

7. Sain nykyisen työtehtäväni... *

- Sisäisen rekrytoinnin kautta Ulkoisen rekrytoinnin kautta

8. Etsitkö tällä hetkellä muita töitä? *

- Kyllä Ei

Sitoutuminen [] in

9. Organisaatioon samaistuminen *

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Hieman samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Puhuessani []:sta käytän yleensä sanaa "me".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Tarmo, omistautuminen ja syventyminen työhön *

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Hieman samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkan työntekoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen innokas työtäni kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen motivaatiota työtäni kohtaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työntekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaan usein uppoutuvani työntekoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Affektiivinen sitoutuminen *

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Hieman samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oloisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?

- []:n osuuskunnan hallituksessa
- Toisissa työtehtävissä []:lla
- Nykyisessä työtehtävässäni []:lla
- Työskentelen toisessa yrityksessä
- Jokin muu, mikä?

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

13. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita? *

	Erittäin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tärkeää	Ei lainkaan tärkeää
Omien ja työpaikan arvojen kohtaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lomat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miellyttävä ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäisyys työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan tasapainoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaalistuminen päätöksentekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen kannustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen jäsenten kontakti muuhun jäsenistöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reiluus työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia tekijöitä osuuskuntaan sitoutumisesi kannalta? *

	Erittäin tärkeää	Melko tärkeää	Tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tärkeää	Ei lainkaan tärkeää
Hyvin hoidettu perehdytys työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvät roolit työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut rahalliset kannustimet (Bonukset ja puhelinetu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistystoiminta ja henkilöstötilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työtilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasavertaiset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erilaisuuden huomioiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujuva tiedonkulku työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suoritusten seuraaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet hallitukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen ja saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Millä muilla keinoilla sitoutumistasi osuuskuntaan voitaisiin parantaa?

Tyytyväisyys osuuskuntaan

16. Kuinka tyytyväinen olet seuraaviin tekijöihin työpaikallasi? *

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	Hieman tyytyväinen	Hieman tyytymätön	Melko tyytymätön	Erittäin tyytymätön
Työ vastaa aloittaessa luvattua työnkuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opastus työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virkistystoiminta ja henkilöstötilaisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustaminen kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen ja saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallituksen jäsenten kontakti muuhun jäsenistöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiveiden ja miellipiteiden ilmaiseminen vapaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informaation kulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen toimintojen läpinäkyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Jos olit johonkin yllä olevaan tyytymätön, mikä ko. asiassa on pielessä ja miten sitä voitaisiin mielestäsi parantaa?

18. Vastanneiden kesken arvotaan leffaliput (2 kpl). Osallistu tästä arvontaan antamalla sähköpostiosoitteesi. Tietoja käytetään vain arvontaa varten, joten vastaajan nimettömyys säilyy myös osallistuessa arvontaan.

Sähköposti

Liite 2. Saatekirje kyselylle

Hyvä [REDACTED] in jäsen (hallituksen ulkopuolella)

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää osuuskunnan toimintaa!

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sitoutuneita jäsenet ovat [REDACTED] in ja kuinka sitoutumista osuuskuntaan voitaisiin parantaa. Tutkimus on myös osa Haaga-Helian tradenomiopintojeni opinnäytetyötä.

Sinun vastauksesi on erityisen tärkeä, jotta saamme selville, mitä juuri sinä pidät tärkeänä työpaikallasi. Vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaathan siis oman rehellisen mielipiteesi mukaan. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/6946668F61F5CEB2.par>

(Jos linkki ei aukea, otathan minuun yhteyttä.)

Muista osallistua myös kyselyyn vastanneidein kesken suoritettavaan arvontaan. Arpaonnen suosima voittaa leffaliput (2 kpl). Arvontaan voit osallistua ilmoittamalla sähköpostiosoitteesi kyselyn lopussa olevaan kenttään. Sähköpostiosoitetta käytetään vain arvontaa varten, joten vastaajan nimettömyys säilyy myös osallistuessa arvontaan.

Vastaathan viimeistään maanantaihin 18.4.2016 mennessä. Vastaa mielelläni mahdollisiin kyselyyn liittyviin kysymyksiin sähköpostitse lotta.viljakainen@myy.haaga-helia.fi.

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstäsi ja vaivannäöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Lotta Viljakainen, Haaga-Helian opiskelija

[REDACTED]

Liite 3. Muistutuskirje kyselystä

Hyvä [REDACTED]n jäsen (hallituksen ulkopuolella)

Lähetin viikko sitten pyynnön osallistua kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää kuinka sitoutuneita jäsenet ovat [REDACTED]in ja kuinka sitoutumista voitaisiin parantaa. Tahdomme selvittää, mitä juuri sinä pidät tärkeänä työpaikallasi. Tutkimus on myös osa Haaga-Helian tradenomiopintojeni opinnäytetyötä. Jokaisesta vastauksesta on suuri apu, sillä tilastollisen merkittävyyden vuoksi tarvitsemme mahdollisimman monta vastaajaa. Tutkimus on auki 18.4. asti.

Linkki kyselyyn: <https://www.webpolsurveys.com/S/6946668F61F5CEB2.par>

Painotan vielä, että vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaathan siis oman rehellisen mielipiteesi mukaan. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan leffaliput (2 kpl). Arvontaan voit osallistua ilmoittamalla sähköpostiosoitteesi kyselyn lopussa olevaan kenttään. Sähköpostiosoitetta käytetään vain arvontaa varten. Näin ollen vastaajan nimettömyys säilyy myös osallistuessa arvontaan.

Vastaa mielelläni mahdollisiin kyselyyn liittyviin kysymyksiin sähköpostitse lotta.viljakainen@myy.haaga-helia.fi.

Kiitos kaikista vastauksista ja yhteistyöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Lotta Viljakainen, Haaga-Helian opiskelija

[REDACTED]

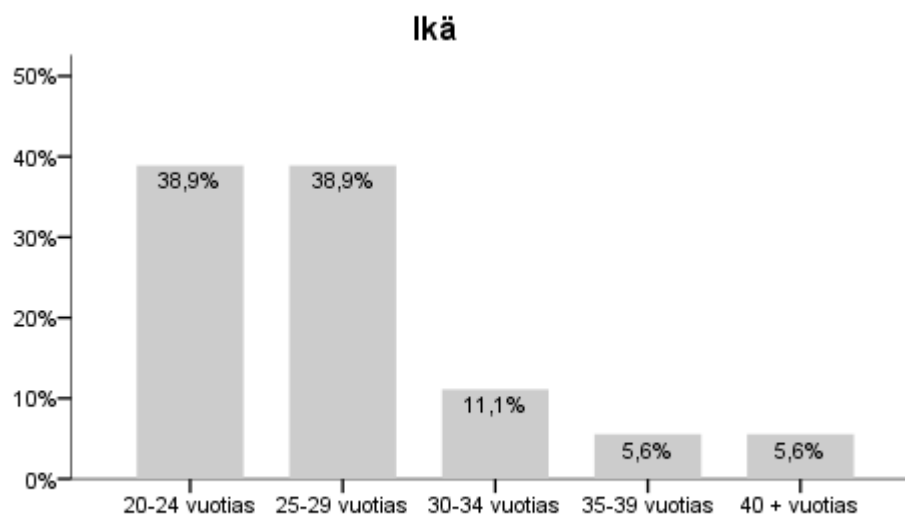
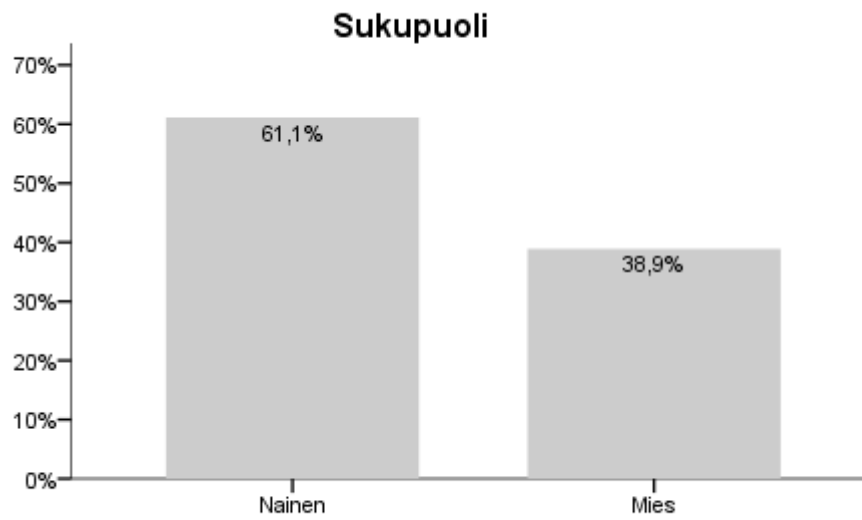
Liite 4. Haastattelukysymykset henkilöstöpäällikölle

1. Muodostuuko osuuskunnan henkilöstö perinteisistä työntekijöistä vai itsenäisistä yrittäjistä (osuuskunta niin sanotusti toiminta-alustana)?
2. Montako jäsentä osuuskunnassa on tällä hetkellä?
3. Onko [REDACTED] lla toimintaa muualla kuin Helsingissä?
4. Millaiset arvot ja yrityskulttuuri työpaikalla vallitsee?
5. Miten rekrytoidaan?
6. Miten uudet tulokkaat perehdytetään toimintaan?
7. Millainen palkitsemisjärjestelmä on käytössä? Miten jäseniä palkitaan?
8. Miten huolehditaan osaamisen kehittämisestä?
9. Miten jäsenille tarjotaan mahdollisuuksia kehittymiseen ja etenemiseen?
10. Miten paljon johto on tekemisissä jäsenten kanssa?
11. Millainen ilmapiiri työpaikalla on?
12. Minkä verran osuuskunnassa on vaihtuvuutta? Entä poissaoloja?
13. Millä keinoin pyritään ennakoimaan muutoksia ja pysymään niiden tahdissa?
14. Onko työpaikallanne määritelty sitoutumisen käsite ja onko siitä keskusteltu jäsenten kanssa?
15. Miten sitoutuminen voitaisiin nähdä työpaikallanne?
16. Kuinka tärkeänä jäsenten sitoutumista pidetään osuuskunnassa?
17. Onko osuuskunnassa sitouttamissuunnitelmaa/strategiaa?

18. Millä tavalla osuuskunnan tämän hetkistä sitoutumisen tasoa voitaisiin kuvailla?
19. Mitkä tekijät ovat sitoutumisen esteenä työpaikallanne?
20. Mitä sitouttamiskeinoja tällä hetkellä käytetään?
21. Onko osuuskunnassa aikaisemmin mitattu jäsenten sitoutuneisuutta? Millä keinoilla?
22. Mitkä seuraavista koette tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi?
- a) Rekrytointi (siinä määrin, että luodaan rekrytoitaville oikeat odotukset sekä tarkastellaan työnhakijan ja organisaation arvojen ja tavoitteiden kohtaamista)
 - b) Hyvä perehdyttäminen
 - c) Aineellinen palkitseminen (rahalliset ja rahanarvoiset, henkilöstötilaisuudet ja muu tuki)
 - d) Aineeton palkitseminen (työn pysyvyys, työajat, arvostus, palautteet, työsuunnittelu yms.)
 - e) Osaamisen kehittäminen
 - f) Johtaminen
 - g) Vuorovaikutteinen ilmapiiri (avoimuus, sisäinen viestintä)
 - h) Työhyvinvoinnin edistäminen
 - i) Yrityskulttuurin korostaminen
 - j) Joku muu
23. Millaiset resurssit osuuskunnalla on sitouttamisen kannalta esimerkiksi ajatellen edellisiä sitouttamisen keinoja?
24. Mikä on tarkoituksenmukainen tavoite sitouttamisessa?
25. Mitä toivoo tutkimukselta?

9.3.2016 Helsinki

Liite 5. Taustamuuttujien analyysit



Ristiintaulukko

Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?

	Harvemmin	Kuukausittain	Joka toinen viikko	Viikoittain	Päivittäin	Yhteensä
Opiskelen	4 57,1%	2 66,7%	1 100,0%	0 0,0%	1 50,0%	8
Olen muualla töissä	3 42,9%	2 66,7%	1 100,0%	1 20,0%	2 100,0%	9
Osuuskunnan toiminnan lisäksi...						
Minulla on oma yritys	1 14,3%	0 0,0%	0 0,0%	3 60,0%	0 0,0%	4
Muu	0 0,0%	1 33,3%	0 0,0%	1 20,0%	0 0,0%	2
Ei muuta toimintaa	1 14,3%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1
Yhteensä	7	3	1	5	2	18

Liite 6. Sitoutumista mittaavien kysymysten analyysit

Sitoutumista mittaavien väittämien keskiarvot

	Organisaatioon samaistuminen	Tarmo, omistautuminen ja syventyminen työhön	Affektiivinen sitoutuminen
N	18	18	18
Keskiarvo	4,6	4,9	3,5

N= Vastausten lukumäärä

Missä näet itsesi viiden vuoden päästä?

	Vastaukset		
	N	Percent	Percent of Cases
Toisissa työtehtävissä [redacted] illa	7	25,9%	38,9%
Nykyisessä työtehtävässäni [redacted] illa	6	22,2%	33,3%
Työskentelen toisessa yrityksessä	11	40,7%	61,1%
Jokin muu	3	11,1%	16,7%
Yhteensä	27	100,0%	150,0%

N= Vastausten lukumäärä

Spearmanin korrelaatiot

		Affektiivinen sitoutuminen														
		Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni.			Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani.			Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa.			Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa.			Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa.		
		R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N
Organisaatioon samaistuminen	Puhuessani käyttänyt yleensä sanaa "me".	,394	,105	18	,259	,299	18	,213	,397	18	,284	,254	18	,140	,580	18
	Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni.	,621**	,006	18	,508*	,031	18	,140	,579	18	,497*	,036	18	,687**	,002	18
	Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna.	,545*	,019	18	,638**	,004	18	,073	,772	18	,566*	,014	18	,390	,109	18
	Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojani.	,829**	,000	18	,779**	,000	18	-,134	,595	18	,414	,088	18	,466	,051	18
Tarmo, omistautuminen ja syventyminen työhön	Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi.	,591**	,010	18	,542*	,020	18	,142	,573	18	,495*	,037	18	,582*	,011	18
	Jatkan työntekoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin.	,696**	,001	18	,755**	,000	18	-,021	,933	18	,547*	,019	18	,566*	,014	18
	Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin.	,553*	,017	18	,425	,079	18	,005	,983	18	,218	,384	18	,338	,170	18
	Olen innokas työtäni kohtaan.	,613**	,007	18	,249	,319	18	,114	,652	18	,192	,446	18	,053	,835	18
	Työni inspiroi minua.	,714**	,001	18	,470*	,049	18	,262	,294	18	,538*	,021	18	,267	,284	18
	Olen ylpeä työstäni.	,588*	,010	18	,376	,124	18	,288	,246	18	,469*	,049	18	,258	,302	18
	Koen motivaatiota työtäni kohtaan.	,645**	,004	18	,502*	,034	18	,232	,354	18	,469*	,049	18	,258	,302	18
	Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työntekoon.	,771**	,000	18	,537*	,021	18	-,034	,893	18	,415	,087	18	,117	,643	18
	Huomaan usein uppoutuvani työntekoon.	,718**	,001	18	,583*	,011	18	,062	,806	18	,551*	,018	18	,409	,092	18
	Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu.	,688**	,002	18	,552*	,017	18	,142	,574	18	,537*	,022	18	,120	,635	18

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä

* . Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä

R = Korrelaatio

N = Vastausten määrä

Liite 7. Analyysit sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani _____tä käytän yleensä sanaa "me", is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,035 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,596 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,069 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,375 ¹	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,860 ¹	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työntekoä sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,285 ¹	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,246 ¹	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,791 ¹	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,596 ¹	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,659 ¹	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,659 ¹	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työnteokoon. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,724 ¹	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein uppoutuvani työnteokoon. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,596 ¹	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,126 ¹	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,659 ¹	Retain the null hypothesis.

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,479 ¹	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,724 ¹	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,724 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,791 ¹	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samastuminen_ka is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,126 ¹	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,425 ¹	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,536 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani [redacted] sta käytän yleensä sanaa "me". is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,259	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,441	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,551	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,357	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,604	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työntekeänsinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,908	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,502	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,974	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,703	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,759	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,409	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työnteekoon. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,597	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein uppoutuvani työnteekoon. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,367	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,366	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,276	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,370	Retain the null hypothesis.

17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,403	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,445	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,393	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samaistuminen_ka is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,264	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,703	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Ikä.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,578	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani _____ista käytän yleensä sanaa "me". is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,758	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys takooittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,743	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,209	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,507	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,365	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työnteoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,103	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,211	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,901	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,515	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,780	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,780	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työnteokoon. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,608	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein uppoutuvani työnteokoon. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,593	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,963	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,140	Retain the null hypothesis.

16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,679	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,066	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,288	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,341	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samaistuminen_ka is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,325	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,769	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Koulutustausta.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,689	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani [redacted] sta käytän yleensä sanaa "me". is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,276	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,436	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,931	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojani. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,334	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energisiksi ja toimeliaiksi. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,882	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työnteoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,878	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,270	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,374	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,838	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,652	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,793	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työntekoon. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,984	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein uppoutuvani työntekoon. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,571	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä huomaa ajan kulan. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,856	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaisia merkityksiä itselleni. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,339	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,872	Retain the null hypothesis.

17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpakassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,479	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,798	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,749	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samaistuminen_ka is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,514	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,752	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Osuuskuntaan liittymisen vuosi.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,857	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani [redacted]sta käytän yleensä sanaa "me". is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,456	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,836	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,429	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojani. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,211	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,665	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työnteoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,249	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,522	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,428	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,164	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,206	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,206	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työnteokoon. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,328	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein, uupoutuvani työnteokoon. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,599	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä huomaa ajan kulua. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,428	Retain the null hypothesis.

15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,420	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,484	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,382	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,570	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,402	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samaistuminen_ka is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,413	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,310	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Kuinka usein työskentelet osuuskunnassa?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,402	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani tästä käytän yleensä sanaa "me", is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,043 ¹	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys takooittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,237 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,408 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojani. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,829 ¹	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Työtä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,360 ¹	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työnteon sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,833 ¹	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,237 ¹	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,173 ¹	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,203 ¹	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,146 ¹	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,146 ¹	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työnteokoon. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,762 ¹	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein oppoutuvani työnteokoon. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,897 ¹	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,274 ¹	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,696 ¹	Retain the null hypothesis.

16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,696 ¹	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,004 ¹	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,146 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000 ¹	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samaistuminen_ka is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,203 ¹	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,203 ¹	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Sain nykyisen työtehtäväni....	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,122 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Puhuessani yleensä sanaa "me". is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,820 ¹	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,213 ¹	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,682 ¹	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Organisaatioon samaistuminen:Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,180 ¹	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Töitä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,820 ¹	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Jatkan työntekoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,892 ¹	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,892 ¹	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Olen innokas työtäni kohtaan. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,750 ¹	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of Työni inspiroi minua. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000 ¹	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Olen ylpeä työstäni. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,750 ¹	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Koen motivaatiota työtäni kohtaan. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,750 ¹	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työntekoon. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,750 ¹	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of Huomaan usein uppoutuvani työntekoon. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,494 ¹	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of Työtä tehdessä en huomaa ajan kulua. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,553 ¹	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaisia merkityksiä itselleni. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,553 ¹	Retain the null hypothesis.

16	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,616 ¹	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,041 ¹	Reject the null hypothesis.
18	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,291 ¹	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of Affektiivinen sitoutuminen:Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa. is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	1,000 ¹	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of Samastuminen_ka is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,820 ¹	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of Työasenteet_ka is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,750 ¹	Retain the null hypothesis.
22	The distribution of Affektiivinen_ka is the same across categories of Etsikö tällä hetkellä muita töitä?.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,616 ¹	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

¹Exact significance is displayed for this test.

Spearmanin korrelaatiot

Organisaatioon samaistuminen													
		Puhuessani käytän yleensä sanaa "me".			Uskon, että osuuskunnan menestys tarkoittaa myös omaa menestymistäni.			Kun joku kehuu osuuskuntaa, koen sen henkilökohtaisena kehuna.			Osuuskunnan arvot vastaavat myös omia henkilökohtaisia arvojeni.		
		R	Sig. (2- tailed)	N	R	Sig. (2- tailed)	N	R	Sig. (2- tailed)	N	R	Sig. (2- tailed)	N
Tyytyväisyys työhön	Työ vastaa aloittaessa luvattua työnkuvaa	-,032	,898	18	,336*	,172	18	,221	,379	18	,384*	,115	18
	Opastus työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan	,183	,467	18	,453	,059	18	,314	,204	18	,424	,080	18
	Osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventäminen	,294	,236	18	,567*	,014	18	,353	,150	18	,643**	,004	18
	Palkitseminen	-,021	,935	18	,155	,539	18	,161	,525	18	-,077	,763	18
	Työterveyshuolto	,054	,831	18	,176	,484	18	,067	,793	18	,308	,214	18
	Työtilat	,108	,668	18	,223	,373	18	,464	,052	18	,324	,190	18
	Virkistystoiminta ja henkilöstötilaisuuudet	-,128	,612	18	,321	,194	18	,402	,098	18	,203	,419	18
	Koulutukset	,133	,600	18	,469*	,049	18	,532*	,023	18	,511*	,030	18
	Kannustaminen kehittymiseen	,152	,546	18	,357	,146	18	,295	,235	18	,656**	,003	18
	Palautteen antaminen ja saaminen	,200	,425	18	,299	,229	18	,224	,371	18	,299	,228	18
	Hallituksen jäsenten kontakti muuhun jäsenistöön	-,138	,586	18	,363	,139	18	,358	,145	18	,239	,339	18
	Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen	,022	,932	18	,376	,124	18	,203	,418	18	,476*	,046	18
	Toiveiden ja mielipiteiden ilmaiseminen vapaasti	,038	,882	18	,199	,428	18	,244	,330	18	,387	,113	18
	Tuki työyhteisössä	,100	,694	18	,563*	,015	18	,250	,318	18	,530*	,024	18
	Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	-,335	,174	18	,512*	,030	18	,129	,610	18	,146	,563	18
	Informaation kulku	-,148	,558	18	,461	,054	18	,437	,070	18	,287	,248	18
Yrityksen toimintojen läpinäkyvyys	,013	,958	18	,558*	,016	18	,552*	,018	18	,501*	,034	18	

**. Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä

*. Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä

R = Korrelaatio

N = Vastausten lukumäärä

Spearmanin korrelaatiot

Tarmo, omistautuminen ja syventyminen työhön

	Työtä tehdessä tunnen oloni energiseksi ja toimeliaaksi.			Jatkan työntekoa sinnikkäästi, vaikka asiat eivät aina menisikään niin hyvin.			Työpäivinä tunnen todellista halua mennä töihin.			Olen innokas työtäni kohtaan.			Työni inspiroi minua.			Olen ylpeä työstäni.			Koen motivaatiota työtäni kohtaan.			Tunnen itseni onnelliseksi, kun olen syventynyt työntekoon.			Huomaan usein uppoutuvani työntekoon.			Työtä tehdessä en huomaa ajan kuluu.		
	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N			
	Työ vastaa aloittaessa luvattua työnkuvaa	,265	,289	18	,076	,764	18	,250	,316	18	,178	,481	18	,399	,101	18	,385	,114	18	,286	,251	18	,117	,643	18	,162	,521	18	,300	,227
Opastus työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan	,204	,418	18	,173	,492	18	,401	,099	18	,015	,953	18	,269	,280	18	,284	,254	18	,255	,307	18	,176	,484	18	,028	,914	18	,242	,333	18
Osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventäminen	,582**	,011	18	,622**	,006	18	,444	,065	18	,346	,159	18	,562	,015	18	,602**	,008	18	,602**	,008	18	,399	,101	18	,498	,035	18	,394	,105	18
Palkitseminen	,142	,575	18	-,075	,769	18	,097	,703	18	-,139	,582	18	-,012	,961	18	,074	,771	18	-,049	,848	18	-,171	,498	18	-,327	,186	18	-,103	,685	18
Työterveyshuolto	,310	,211	18	,021	,934	18	,299	,228	18	,276	,268	18	,113	,655	18	,171	,497	18	,102	,687	18	,162	,521	18	,143	,572	18	,268	,283	18
Työtilat	,456	,057	18	,552**	,017	18	,476	,046	18	,461	,054	18	,410	,091	18	,461	,054	18	,511	,030	18	,605**	,008	18	,147	,560	18	,355	,148	18
Virkistystoiminta ja henkilöstötilaisuudet	,313	,206	18	,311	,209	18	,415	,087	18	,138	,586	18	,108	,668	18	,047	,854	18	,264	,289	18	,307	,216	18	,265	,289	18	,246	,325	18
Koulutukset	,592**	,010	18	,516	,028	18	,627**	,005	18	,349	,155	18	,342	,165	18	,273	,273	18	,454	,059	18	,457	,056	18	,463	,053	18	,453	,059	18
Kannustaminen kehittymiseen	,448	,062	18	,388	,112	18	,295	,234	18	,309	,212	18	,500	,035	18	,634**	,005	18	,570	,013	18	,279	,262	18	,464	,052	18	,560	,016	18
Palautteen antaminen ja saaminen	,591**	,010	18	,322	,193	18	,182	,469	18	,385	,115	18	,507	,032	18	,573	,013	18	,573	,013	18	,242	,334	18	,331	,179	18	,365	,136	18
Hallituksen jäsenen kontakti muihin jäsenistöön	,441	,067	18	,525	,025	18	,278	,263	18	,173	,492	18	,262	,294	18	,190	,451	18	,320	,195	18	,414	,088	18	,335	,174	18	,197	,434	18
Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen	,400	,100	18	,469	,049	18	,246	,324	18	,390	,110	18	,440	,068	18	,335	,174	18	,575	,013	18	,397	,103	18	,514	,029	18	,301	,225	18
Toiveiden ja mielipiteiden ilmaiseminen vapaasti	,402	,098	18	,318	,198	18	-,028	,913	18	,155	,540	18	,411	,090	18	,340	,167	18	,518	,028	18	,262	,294	18	,416	,086	18	,280	,261	18
Tuki työyhteisössä	,543	,020	18	,581	,011	18	,404	,096	18	,313	,206	18	,349	,155	18	,395	,105	18	,535	,022	18	,400	,100	18	,341	,167	18	,257	,303	18
Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	,415	,087	18	,337	,172	18	,407	,094	18	,391	,109	18	,354	,150	18	,273	,273	18	,363	,138	18	,357	,146	18	,273	,274	18	,084	,740	18
Informaation kulku	,492	,038	18	,532	,023	18	,460	,055	18	,343	,164	18	,372	,129	18	,243	,331	18	,428	,077	18	,449	,062	18	,355	,149	18	,305	,219	18
Yrityksen toimintojen läpinäkyvyys	,653**	,003	18	,723**	,001	18	,478	,045	18	,506	,032	18	,591**	,010	18	,487	,040	18	,612**	,007	18	,570	,014	18	,658**	,003	18	,512	,030	18

** Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä

* Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä

R = Korrelaatio

N = Vastausten lukumäärä

Spearmanin korrelaatiot																
Affektiivinen sitoutuminen																
		Osuuskunnalla on paljon henkilökohtaista merkitystä itselleni.			Koen osuuskunnan ongelmien olevan myös minun ongelmiani.			Jatkan työpaikassani, koska en usko löytäväni toista yhtä hyvää työpaikkaa.			Olisin onnellinen, jos voisin tehdä uran osuuskunnassa.			Tunnen olevani osa suurta perhettä osuuskunnassa.		
		R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N
Tyytyväisyys työhön	Työ vastaa aloittaessa luvattua työnkuvaa	,313	,206	18	,268	,283	18	,158	,530	18	,056	,826	18	,313	,206	18
	Opastus työtehtäviin, työyhteisöön ja osuuskuntaan	,201	,423	18	,362	,140	18	,252	,313	18	,286	,250	18	,193	,444	18
	Osuuskunnan vision, strategian ja tavoitteiden selventäminen	,465	,052	18	,583	,011	18	,322	,192	18	,498	,036	18	,496	,036	18
	Palkitseminen	-,124	,623	18	,086	,733	18	,422	,081	18	,317	,200	18	-,066	,795	18
	Työterveyshuolto	,322	,192	18	,390	,109	18	-,027	,915	18	,146	,562	18	,033	,896	18
	Työtilat	,425	,078	18	,576	,012	18	,147	,561	18	,257	,302	18	-,008	,975	18
	Virkistystoiminta ja henkilöstötilaisuudet	,152	,548	18	,495	,037	18	-,155	,539	18	,291	,241	18	,364	,137	18
	Koulutukset	,444	,065	18	,728	,001	18	-,012	,962	18	,367	,135	18	,453	,059	18
	Kannustaminen kehittämiseen	,411	,090	18	,585	,011	18	,058	,820	18	,368	,133	18	,486	,041	18
	Palautteen antaminen ja saaminen	,320	,195	18	,320	,196	18	,405	,096	18	,470	,049	18	,297	,232	18
	Hallituksen jäsenten kontakti muuhun jäsenistöön	,189	,452	18	,555	,017	18	,025	,922	18	,527	,024	18	,203	,419	18
	Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen	,478	,045	18	,558	,016	18	-,011	,967	18	,088	,728	18	,515	,029	18
	Toiveiden ja mielipiteiden ilmaiseminen vapaasti	,337	,171	18	,437	,070	18	,051	,841	18	,293	,238	18	,389	,110	18
	Tuki työyhteisössä	,486	,041	18	,580	,012	18	-,071	,778	18	,318	,198	18	,623	,006	18
	Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen	,229	,361	18	,222	,377	18	,030	,905	18	,223	,374	18	,419	,084	18
	Informaation kulku	,278	,264	18	,648	,004	18	,180	,474	18	,481	,043	18	,250	,318	18
Yrityksen toimintojen läpinäkyvyys	,595	,009	18	,794	,000	18	,178	,480	18	,444	,065	18	,532	,023	18	

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkitsevä

* . Korrelaatio on tilastollisesti melkein merkitsevä

R = Korrelaatio

N = Vastausten lukumäärä