

# **Organisaatiokulttuurin vaikutus esimiesten si- toutumiseen**

**Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous

2021

Henna Bosch

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Bosch, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 49	
Työn nimi <b>Organisaatiokulttuurin vaikutus esimiesten sitoutumiseen</b> Case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päivi Jäkälä, henkilöstö- ja viestintäpäällikkö, Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen aiheena on organisaatiokulttuurin vaikutus esimiesten sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena Etelä-Karjalan Osuuskaupassa. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa organisaation työntekijöiden näkemystä case yrityksen organisaatiokulttuurista sekä mitata kulttuurin vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Tutkimuksen hypoteesina on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimiesten sitoutumiseen ja motivaatioon. Hypoteesista muodostuu tutkimusongelma: Miten kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri vaikuttaa sen esimiesten sitoutumiseen?</p> <p>Työn tietoperusta koostuu pääosin Asta Rossin teoksessa Kulttuuristrategia esitetystä kahden organisaatiokulttuurin mallista sekä Daniel H. Pinkin, Frank Martelan ja Katriina Jarenkon teoksien (Drive ja Draivi) ajatuksista sisäisen motivaation synnystä.</p> <p>Aineisto kerättiin sähköisellä kyselomakkeella. Vastauksia analysoitiin määrällisin keinoin. Riippuvuuksia aineistossa tarkasteltiin Spearmanin järjestyskorrelaatiokertoimen avulla.</p> <p>Tässä tutkimuksessa ei todettu merkittävää riippuvuutta organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen välillä. Kuitenkin organisaatiokulttuuriin liittyvillä osa-alueilla riippuvuutta on. Erityisen voimakkaana se näkyy työn merkityksellisyyteen verrattuna.</p>		
Asiasanat organisaatiokulttuuri, sisäinen motivaatio, virtaustila, mielekkyys, merkityksellisyys, sitoutuminen, sitouttaminen,		

## Abstract

Author(s) Bosch, Henna	Type of Publication Thesis, Number of Pages 49	Published 2021
Title of Publication <b>Effect of organizational culture on employee engagement of managers</b> (Case: Etelä- Karjalan Osuuskauppa)		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Päivi Jäkälä, Human Resources Manager, Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Abstract <p>The subject of this study is the effect of organizational culture on the employee engagement of managers. The study was carried out as a case study in the Etelä-Karjalan Osuuskauppa. The aim of the study is to survey the organization's employees' views on the company's organizational culture and to measure the effects of said culture on employee engagement and motivation. The hypothesis of the study is that organizational culture influences the employee engagement and motivation of managers. From that hypothesis the research problem was formed: How does the organizational culture of the target organization affect the employee engagement of its managers?</p> <p>The theory base of the work consists mainly of the model of two organizational cultures presented in Asta Rossi's work Kulttuuristrategia and the works of Daniel H. Pink, Frank Martela and Katariina Jarenko (Draivi and Drive) on the formation of intrinsic motivation.</p> <p>The research data was collected using an electronic questionnaire and analyzed using quantitative research methods. Associations in the data were examined using Spearman's correlation coefficient.</p> <p>In this study, no direct significant correlation was found between organizational culture and employee engagement. However, correlation can be observed when viewing the individual subdivisions of organizational culture, especially when paired with the feelings of work relevance and meaningfulness.</p>		
Keywords organizational culture, intrinsic motivation, flow, meaningfulness, employee engagement,		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen tavoitteet.....	3
3	Organisaatiokulttuuri.....	4
3.1	Kulttuuristrategia.....	4
3.2	Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta.....	5
4	Työn mielekkyys ja merkityksellisyys.....	9
4.1	Mielekkyyden ja merkityksellisyyden synty.....	9
4.2	Organisaatiokulttuurin vaikutukset työn mielekkyyteen.....	10
4.3	Organisaatiokulttuurin vaikutukset työn merkityksellisyyteen.....	11
4.4	Mielekkyyden ja merkityksellisyyden vaikutukset työssä.....	12
5	Sisäinen motivaatio.....	13
5.1	Flow- eli virtaustila.....	14
5.2	Sisäisen motivaation vaikutus tehokkuuteen.....	18
6	Sitouttaminen ja sitoutuminen.....	19
6.1	Organisaation sitouttamiskulttuuri ja strategia.....	19
6.2	Henkilöstön sitoutuminen.....	20
6.3	Sitouttamisen ja sitoutumisen edut.....	22
7	Etelä-Karjalan Osuuskauppa.....	23
8	Menetelmät.....	25
8.1	Kohderyhmä.....	25
8.2	Aineiston keruu.....	25
8.3	Tutkimusmenetelmät.....	26
9	Tutkimustulokset.....	28
9.1	Sitoutuminen organisaatiossa.....	28
9.2	Sitoutumisen muoto organisaatiossa.....	30
9.3	Organisaation kulttuuri.....	31
9.4	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys.....	34
9.5	Flow edellytykset.....	35
9.6	Suosittelu.....	39
9.7	Organisaatiokulttuurin vaikutus sitoutumiseen.....	40
9.7.1	Sitoutumisen muoto.....	41
9.7.2	Organisaatiossa vallitseva kulttuuri.....	41
9.7.3	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys.....	43
9.7.4	Flow edellytykset.....	44

10 Yhteenveto ja pohdintaa .....	47
10.1 Tutkimuksen luotettavuus .....	49
Lähteet .....	50

## Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

## 1 Johdanto

Työmarkkinat ovat kääntymässä työnhakijan markkinoiksi. Kilpailu osaavista työntekijöistä kovenee jatkuvasti monella alalla, ja vaativia työtehtäviä on yhä vaikeampi täyttää ammatillisilla. Syyskuussa 2018 Yle uutisoi tästä huolestuttavasta tilanteesta. Opetushallituksen tilastojen mukaan jopa 40% kaikista vuonna 2016 valmistuvista korkeakouluopiskelijoista päätyy Uudellemaalle, vaikka muuallakin maassa heistä olisi huutava pula. Etelä-Karjalan osuus valmistuvista opiskelijoista on tilastojen mukaan vain 1,9%. Edes Etelä-Karjalassa opiskelleet korkeakoulutetut eivät pääsääntöisesti jää alueelle, vaan heistä 62% siirtyy vuoden sisällä valmistumisesta jollekin muulle paikkakunnalle. (Yle 2018.)

Työnhakijat eivät enää valitse yrityksiä pelkän palkkatason ja etujen perusteella. Yhä enemmän on merkitystä sillä, mitä arvoa työstä on sen tekijälle. Työn on oltava mielekästä ja yrityksen arvomaailman on kohdattava työntekijän arvot. Näin ollen yrityksen henkilöstökulttuurilla, ja sillä, minkälaisen kuvan se antaa itsestään ulkopuolisille on nykyajan työmarkkinoilla korostunut merkitys. Työn mielekkyydellä ja merkitsevyydellä on vaikutusta myös työntekijöiden työpanokseen. Työntekijä, joka kokee olevansa arvostettu ja tekevänsä työtä, jolla on merkitystä, on sisäisen motivaationsa vuoksi tehokas. Hyvinvoivista työntekijöistä hyötyy siis koko organisaatio.

Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys mielekkyyden kokemuksen syntymiseen. Kun organisaatiokulttuurissa huomioidaan ihminen kokonaisuvaltaisesti, organisaatio saa tasapainoa, kasvua ja tuottavuutta. Henkilökohtaisen ja ammatillisen kasvun mahdollisuus, tunnustus ja kannustus työssä sekä positiivinen organisaatiokulttuuri ovat tärkeitä organisaation ominaisuuksia mielekkään työympäristön tukemiseksi. (Leiviskä 2011, 90-91.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaatiokulttuurin vaikutus esimiesten sitoutumiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin sellaisia seikkoja kuten, organisaation tuki ja arvostus, käytössä olevat resurssit, etenemismahdollisuudet, työntekijän ammattitaidon ja työtehtävien kohtaaminen, vaikutusmahdollisuudet sekä vastuun määrä. Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Etelä-Karjalan Osuuskaupan kanssa.

Vuoden 2020 alussa Suomeen rantautunut koronaviruspandemia on vaikuttanut käytännössä kaikkien yritysten toimintaan jollain tavalla. Eekoo aloitti ensimmäiset matkailu- ja ravitsemisalalan YT-neuvottelut maaliskuussa. Taantuma on erinomainen johtamisen testiympäristö, koska kriisitilanteessa tehdyt valinnat kertovat vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja niillä on todennäköisesti suuria vaikutuksia yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuuteen (Rossi 2012, 154-155). Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti käsitellä pandemiaa, sen vaikutuksia tai organisaation kriisinhallintakykyä. On kuitenkin varmaa, että poikkeustilanne

vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkimus onkin pyritty ajoittamaan niin, että pahin pandemian aiheuttama taloudellinen ja henkinen ahdistus olisi jo ohi, jolloin vastaajalla on hyvä kokonaiskuva organisaation toiminnasta erittäin poikkeuksellisen vuoden aikana ja mahdollisuus myös suhteuttaa sitä muiden yritysten päätöksentekoon.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa organisaation työntekijöiden näkemystä case yrityksen organisaatiokulttuurista ja sen vaikutuksista henkilöstön sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan kehityskohteita, joihin pureutumalla voitaisiin lisätä työn merkityksellisyyttä henkilöstölle ja sitä kautta vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. Tavoitteena ei ole analysoida organisaation palkitsemisjärjestelmää, vaan tarkastelun pääkohteena on yrityksen arki. Tutkimuksella ei pyritä löytämään uusia tapoja palkita henkilöstöä, vaan organisaatiokulttuurin ongelmakohtia, joihin vaikuttamalla itse työtä voitaisiin kehittää palkitsevammaksi.

Tässä tutkimuksessa oleellinen asia on tarkastella ilmiötä kohdeorganisaatiossa. Eri kokoisissa ja eri alojen yrityksissä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voivat olla hyvinkin erilaisia. Tämä voi johtua esimerkiksi organisaatorakenteesta, henkilöstörakenteesta tai henkilöstön odotuksista organisaatiota kohtaan. Tutkimuksella pyritään myös tunnistamaan kohdeorganisaation kehitystarpeet ja vahvuudet henkilöstön sitouttamiseen liittyen. Tutkimuksen hypoteesina on, että organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimiesten sitoutumiseen ja motivaatioon. Tätä hypoteesia testataan kohdeorganisaatiossa, ja siitä muodostuu tutkimusongelma: Miten kohdeorganisaation organisaatiokulttuuri vaikuttaa sen esimiesten sitoutumiseen?

Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on kaksi:

Mitkä seikat tämän organisaation organisaatiokulttuurissa edistävät esimiesten sitoutumista?

Mitkä seikat tämän organisaation organisaatiokulttuurissa heikentävät esimiesten sitoutumista?

Jos tutkimuksella saadaan vahvistus hypoteesiin tämän organisaation kohdalla ja löydetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan myös pohtia keinoja, joilla kohdeorganisaation tilannetta voitaisiin käytännössä parantaa. Näin ollen tutkimuksen lisäkysymys kuuluu:

Miten kohdeorganisaation esimiesten sitoutumista voitaisiin parantaa organisaatiokulttuuriin vaikuttamalla?

Lisäkysymykseen vastaamista ei kuitenkaan voida pitää tutkimuksen päätavoitteena, koska siihen pystytään vastaamaan vain, jos tutkimus vahvistaa alkuperäisen hypoteesin. Jos korrelaatiota vastausten välillä ei ole, on mahdotonta esittää kehitysideoita tutkimuksen perusteella.



### 3 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä monella tavalla, eikä yhtä oikeaa määritelmää ole olemassa. Käytännössä organisaatiokulttuurilla viitataan yleensä siihen, mitä organisaatiossa tapahtuu, kun kukaan ei ole näkemässä. (Great Place to Work 2020.) Organisaatiokulttuuri saa työntekijät ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen, tai keskittymään omiin tavoitteisiinsa. Kulttuurilla edistetään avointa keskustelua, tai saadaan aikaan selän takana puhumista ja juoruilua. Kulttuuri muodostuu niistä perusolettamuksista, joita vakiintuneet työryhmän jäsenet pitävät itsestään selvänä. (Kuusela 2015, 14.)

Jokaisessa organisaatiossa voidaan tunnistaa monenlaisia kulttuureja. Yhteisen, koko organisaatiota yhdistävän kulttuurin lisäksi jokaisella osastolla, projektilla ja työryhmällä on omia arvostuksia ja käytäntöjä, jotka ovat vain niille ominaisia. (Kuusela 2015, 18.)

Tässä opinnäytetyössä organisaatiokulttuurilla viitataan yrityksen tapaan suhtautua työntekijöihinsä. Käsite pitää sisällään vuorovaikutuksen, organisaation tuen ja arvostuksen sekä yleisen henkilöstöpolitiikan. Tässä luvussa käsitellään kulttuurin johtamisen osa-alueita, sekä kahta organisaatiokulttuurin ääripäätä ja niiden vaikutuksia yrityksen operatiiviseen toimintaan.

#### 3.1 Kulttuuristrategia

”Johtajan valinta on tämä: Haluanko, että meillä ihmiset tekevät ne tehtävät, joita heiltä pyydetään, vai haluanko, että meillä ihmiset käyttävät koko kapasiteettiaan ja oma-aloitteisesti auttavat yritystä menestymään luovilla tavoilla myös omaa työnkuvaansa laajemmin osallistuen?” (Rossi 2012, 151.)

Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri on yritykselle tärkeä kilpailuetu. Jokaisen yrityksen kulttuuri on omanlaisensa, eikä sitä voi kopioida. Kulttuurin muutos ja kehittäminen vaatii systemaattista työtä, joka ei koskaan tule valmiiksi. Kulttuuria täytyy ylläpitää ja kehittää jatkuvasti vastaamaan muuttuvan työympäristön tarpeita. (Great Place to Work 2020.)

Kulttuuristrategia on organisaation johdon suunnitelma, jonka kautta kulttuurihaaveet voidaan realisoida käytännössä. Tyypillisesti johtaja pystyy hyvinkin täsmällisesti vaikuttamaan siihen, millaista toimintaa haluaisi yrityksessään nähdä. Suomessa ei kuitenkaan vielä laajasti tunnisteta yrityskulttuuria johtamisen välineenä. Yrityksiä pyritään perinteisesti johtamaan konkreettisempien asioiden, kuten prosessien kautta. Tällaiseen johtamiseen on tarjolla paljon oppaita ja työkaluja, ja sitä kautta toiminnasta on saanut helpommin otteen. Yrityskulttuuri on jäänyt epämääräiseksi ja laajaksi käsitteeksi ilman työkaluja ja fokusta. (Rossi 2012, 36-37.)

Usein johto tulee rakentaneeksi toimintaperiaatteet tiedostamattaan. Olennaista on tunnistaa, että johto voi valita, minkälaisen toimintaperiaatteen yrityskulttuuriin istuttaa.

Organisaatiokulttuureista voidaan tunnistaa kaksi ääripäätä: kaupankäyntikulttuuri ja giftwork-kulttuuri. Kaupankäyntikulttuuri on hyvin tavanomainen yritysmaailmassa. Työntekijöitä kohdellaan persoonattomasti ja puhutaankin usein resursseista ihmisten sijaan. Nämä resurssit pyritään saamaan haltuun investoimalla mahdollisimman vähän rahaa ja aikaa. (Rossi 2012, 39-41.) Vaikka kustannuslähtöinen strategia voikin olla tehokas ainakin lyhyellä tähtäimellä, tällainen persoonaton vuorovaikutus heijastuu henkilöstöön, sillä se ei millään tavalla sitouta työntekijöitä.

Giftwork-kulttuuria rakentavia johtamiskäytäntöjen ominaisuuksia ovat moninaisuus, omaleimaisuus, kattavuus, inhimillisyys ja kokonaisvaltaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että käytäntöjä on useita, niitä voidaan soveltaa eritilanteisiin ja ne heijastavat yrityksen identiteettiä. Kaikki kulttuurin palat aina missiosta ja arvoista käytäntöön muodostavat ehyen kokonaisuuden. Inhimillisyys näkyy toimintatavoissa ja ratkaisuissa. Asioita tehdään vuorovaikutuksen kautta ja yrityskulttuuria rakentavat näin kaikki aina johdosta asiakkaisiin. (Rossi 2012, 43-45.)

### 3.2 Kulttuurin johtamisen yhdeksän osa-aluetta

Positiivisen organisaatiokulttuurin tärkein tehtävä on yrityksen menestyksen mahdollistaminen. Organisaation kulttuuri määrittää sen, miten strategia toteutuu käytännössä. Kulttuurin tietoinen johtaminen on tärkeää, koska se tukee organisaation tavoitteiden toteutumista. (Great Place to Work 2020.)

Kulttuurijohtamisessa voidaan tunnistaa yhdeksän osa-aluetta, joihin panostaminen vaikuttaa positiivisesti organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin: innostaminen, viestiminen, kuunteleminen, kiittäminen, kehittyminen, välittäminen, juhlistaminen, jakaminen ja valitseminen. (Rossi 2012, 42-43.)

Valitsemisella viitataan rekrytointiin ja siihen, miten organisaation arvot ohjaavat valintaprosessia. Kaupankäyntikulttuurissa pääpaino on työssä vaadittavilla taidoilla ja hakijan työkokemuksella. Tätä kautta saadaan työlle pätevin mahdollinen tekijä, mutta ei varmisteta työntekijän sopivuutta itse organisaatioon. Giftwork-kulttuurissa keskitytään hakemaan ihmisiä, jotka pystyvät kasvamaan organisaation mukana ja varmistamaan, että hakijan arvot ovat linjassa organisaation arvojen kanssa. Näin saadaan työntekijöitä, jotka voivat menestyä yrityksen kulttuurissa. Onnistuneen rekrytointiprosessin sinetöi perehdytys. Perehdytys ei ole vain ohjausta uusiin työtehtäviin vaan organisaation tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi. Perehdytyksen kautta luodaan pohja työtovereiden välisille suhteille ja

sisäistetään uusi tulokas yrityksen kulttuuriin. Tällaiset arvo- ja kulttuurilähtöiset valinnat rekrytointiprosessissa näkyvät sekä suurempina hakijamäärinä että pienempänä vaihtuvuutena organisaation sisällä. (Rossi 2012, 65-73.)

Yksi parhaita työpaikkoja yhdistävä tekijä on innostava tarina, jonka vetovoiman ja merkityksen vuoksi työntekijät haluavat löytää siinä oman paikkansa. Johdon tehtävä on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mikä on työn merkitys koko yrityksen mission ja menestyksen kannalta sekä rohkaista toimimaan tavoin, jotka vahvistavat organisaation kulttuuria ja arvoja. Innostavan kulttuurin tuloksena työntekijä haluaa omasta tahdostaan sitoutua yritykseen. Luottamuksella on tärkeä rooli innostavassa työkuulttuurissa. Jos työnantaja ei aidosti luota työntekijän osaamiseen ja siihen, että työntekijä tahtoo tehdä parhaansa, on mahdollonta nähdä tämän kasvupotentiaali. (Rossi 2012, 89-93.)

Viestiminen on kaikista yhdeksästä teemoista tärkein. Se on yleistyökalu, jota käytetään johtamisen jokaiseen osa-alueeseen. Yritysviestinnässä on tärkeää muistaa viestinnän professori Osmo A. Wiion laittu inhimillisestä viestinnästä:

- Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta.
- Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta eniten vahinkoa.
- On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.
- Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu.” (Wiio 2013.)

Yrityksen viestinnässä olennaista on läpinäkyvyys, rehellisyys ja kokonaisvaltaisuus. Tietoa tulisi jakaa tiheästi, ei vain tarvittaessa. Näin henkilöstö ymmärtää organisaation nykytilanteen kattavasti ja tietävät, miten he voivat parhaiten myötävaikuttaa yrityksen menestykseen. Olennaista viestinnässä ei ole määrä, vaan laatu. Viestintä on jokaisen työntekijän tehtävä ja tiedon tulee kulkea ymmärrettävässä muodossa sekä ylhäältä alas, että toisin päin. (Rossi 2012, 109-127.)

Kiittäminen ja juhlistaminen ovat tärkeä lisä perinteiselle yritysviestinnälle. Nämä molemmat luovat arvostuksen kulttuuria yrityksen sisällä. Erityisesti arvostavasta ilmapiiristä hyötyvät palveluyritykset, sillä työntekijöiden arvostava kohtelu heijastuu suoraan asiakaspalveluun. Giftwork-kulttuurissa kiittäminen eroaa tavanomaisesta siinä, että tunnustusta jaetaan jatkuvasti eikä tietyssä määräaikaan. Helpoin tapa luoda tilaisuuksia kiitokselle ja juhlistamiselle on tavoitteiden asettaminen. (Rossi 2012, 166-187.)

Se, että tietoa jaetaan aktiivisesti ei vielä riitä, vaan sitä täytyy myös ottaa vastaan ajatuksella. Henkilöstön kuunteleminen on tärkeä osa menestyvää kulttuuristrategiaa. Giftwork-kulttuurissa johto on helposti lähestyttävä ja rohkaisee henkilöstöä antamaan palautetta ja

kysymään kysymyksiä. Työntekijöiden luovuutta kannustetaan ja luodaan mahdollisuuksia osallistua aidosti työtä koskevaan päätöksentekoon. Tällaisissa yrityksissä kuunteleminen on jatkuvaa ja kiinteä osa kulttuuria. Myös kaupankäyntikulttuurissa työntekijöiltä pyydetään ehdotuksia, mutta vain kun tuottavuutta halutaan parantaa ja ehdotuksilla tavoitellaan välitöntä hyötyä. Henkilöstön kysymyksiin ei myöskään aktiivisesti vastata elleivät ne liity yrityksen tavoitteisiin. (Rossi 2012, 152-155.)

Tavanomainen työelämän piirre on mekanistisesti toteutettu kehittäminen. Kehittymisen aiheet on rajattu työn sisältöön liittyviin teemoihin ja kehittyminen kohdistetaan pääosin taitoihin. Kehityksessä keskitytään vain työntekijän nykyisiin työtehtäviin ja unohdetaan organisaatio kokonaisuutena. Kaupankäyntikulttuurissa ei myöskään oteta huomioon työntekijöiden henkilökohtaisia kiinnostuksenkohteita. Giftwork-kulttuurissa puolestaan luodaan jatkuvan oppimisen kulttuuri, jossa tarjotaan kanavia kehittyä sekä ammatillisesti että ihmisenä. Ammatillisen kasvun lisäksi otetaan huomioon työntekijöiden toiveet, kyvyt ja kiinnostuksenkohteet ja niitä sovitetaan yhteen yrityksen strategian kanssa. (Rossi 2012, 209-213.)

Välittäminen ei tarkoita pehmoilua tuloksien suhteen työntekijöiden miellyttämiseksi, vaan parhaat työpaikat ovat useammin niitä, jotka vaativat työntekijöiltä eniten. Välittäminen tarkoittaaakin ennen kaikkea välittämistä työntekijöiden ja yrityksen menestyksestä. Työntekijän menestykselle on tärkeää työn ja muun elämän tasapainottaminen. Houkutellakseen työntekijöitä, yrityksen on luotava yrityskulttuuri, joka on työntekijälle elämäntapavalintana muita elämänmahdollisuuksia houkuttelevampi. Kaupankäyntikulttuurissa työntekijöille tarjotaan etuuksia, jotka ovat kilpailukykyisiä alan muihin yrityksiin verrattuna. Giftwork-kulttuurissa puolestaan keskitytään yksittäisten työntekijöiden tarpeisiin ja autetaan käyttämään tarjottuja palveluita. Se, miten työntekijöitä kohdellaan yksilöinä, on vahvimmin hyvän työpaikan kokemukseen vaikuttava yksittäinen tekijä. Työntekijä kantaa koko elämänsä mukanaan myös työpaikalla. Jos työnantaja ei salli työntekijän tulla töihin kokonaisuutena ihmisenä, joutuu työntekijä piilottamaan osan itsestään ja se vaatii joskus paljonkin energiaa. Kun ihminen saa tulla työpaikalle omana itsenään saa työnantaja käyttöönsä työntekijän koko potentiaalin. (Rossi 2012, 231-237.)

Menestyksen jakaminen pitää sisällään kaksi osa-aluetta: henkilöstön palkitseminen ja yhteiskuntavastuu. Palkitseminen ei ole yksinkertaista. Yleensä henkilöstö odottaa yksilöllisiä muistamisia, mutta myös koko työyhteisö on huomioitava. Palkitseminen voi olla jopa kauteuden lähde, ja herättää osaamattomuuden tunteita henkilöstössä, jotka jäävät paitsi huomiosta. (Kuusela 2015, 73.) On siis erittäin tärkeää, että johto tietää tarkasti mistä hyvästä ja kuka palkkion ansaitsee.

Kaupankäyntikulttuurissa henkilöstön palkitsemisen lähtökohtana on alan kilpailutilanne. Palkat ja etupaketit suhteutetaan kilpailijoiden tarjontaan. Palkitsemistapoja on tyypillisesti vähän ja palkitaan vain rahallisesta tuloksesta. Palkitsemista on rajoitettu ja palkitaankin vain yksi tai muutama parhaan suorituksen tehnyt. Giftwork kulttuurissa puolestaan työnteosta halutaan palkita reilusti ja yhteisten ponnistelujen tulokset jaetaan anteliaasti. Tavoitteena on palkita mahdollisimman moni, joten palkitaan eri tavoin ja eri syistä. Palkitsemisjärjestelmät pyrkivät maksimoimaan työntekijän etua. (Rossi 2012, 299-301.)

Aito yhteiskunnallinen vastuu puuttuu vielä useimpien organisaatioiden strategiasta täysin. Niissä organisaatioissa, joissa tähän on kiinnitetty huomiota, toteutetaan pääsääntöisesti samanlaisia hyväntekeväisyysprojekteja kuin kilpailijat ja tempauksiin ja keräyksiin osallistutaan vain jos siitä on yritykselle markkinoinnillista hyötyä. Giftwork kulttuuriin kuuluu avokätinen ja kekseliäs tapa tehdä lahjoituksia ja työntekijöiden osallistaminen projekteihin. Rahalahjoitusten sijaan annetaan työntekijöiden aikaa ja yrityksen resursseja. Tavoitteena on jakaa yrityksen menestys anteliaasti myös yhteiskunnalle. (Rossi 2012, 299-301.)

Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen on lähtökohta sen suunnittelemiselle ja rakentamiselle. Johtajien on tunnistettava työyhteisön motivoivat tekijät ja pystyttävä analysoimaan vallitsevaa ilmapiiriä. (Kuusela 2015, 171.) Organisaatiokulttuuria analysoidessa ja suunnitellessa tulisi huomata, että se heijastuu aina yrityksen sisältä asiakkaille asti. Työntekijät toimivat yrityskulttuurin antamassa kehyksessä ja siirtävät asiakkaille sen, miten heitä kohdellaan. Arvostava kohtelu herättää vastakaikua ja työntekijä heijastaa kiitollisuutensa asiakkaaseen ja toki myös työtovereihinsa. Vahvat yrityskulttuurit ovat giftwork-kulttuureja, jotka syntyvät, kun vuorovaikutustilanteessa osapuoli ylittää toisen odotukset panostamalla siihen enemmän aikaa, vaivaa, energiaa, huomiota tai huolta toisesta ihmisestä. (Rossi 2012, 40-41.)

## 4 Työn mielekkyys ja merkityksellisyys

Tässä luvussa käydään läpi, mitä työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan, mistä se syntyy ja millaisia vaikutuksia sillä on työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Luvun lopussa tarkastellaan, miten työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen voidaan vaikuttaa henkilöjohtamisen kautta.

Mielekäs työ on kiinnostavaa ja tavoitteellista. Se hyödyntää työntekijän vahvuudet ja on mahdollista tehdä erinomaisesti. Mielekkäässä työssä työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tärkeä ja työ on tasapainossa muun elämän kanssa. (Järvinen 2014, 130.)

Työn merkityksen voi kokea kolmella tavalla: rahan ansaitsemiskeinona, keinona edetä uralla tai kutsumuksena. Ihmiset, jotka pitävät työtä vain ansaitsemiskeinona kiinnittävät enemmän huomiota työn materiaalisiin etuihin kuten palkkaan. Urakeskeiselle työntekijälle työn merkityksellisyys näyttäytyy esimerkiksi parempana itsetuntona tai vallankäytön lisääntymisenä. Ne, jotka kokevat tekevänsä kutsumuksellista työtä saavat puolestaan itse työstä hyvää oloa ja tyytymystä. On tärkeää muistaa, että nämä kolme tapaa kokea työ eivät liity työn laatuun, vaan kutsumusta voi kokea mitä työtä kohtaan tahansa. (Lehtinen 2020.)

### 4.1 Mielekkyyden ja merkityksellisyyden synty

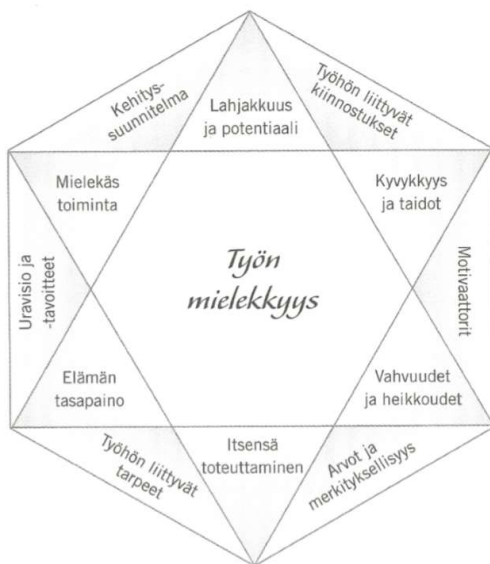
Merkitys on jokaisen ihmisen löydettävä itse, mutta se ei tarkoita, etteikö sen löytämistä voitaisi organisaation puolesta helpottaa. Merkityksellinen työ on sellaista, jossa ihminen elää täyttä elämää ja työ yhdistyy vahvasti käsitykseen siitä, kuka on. Merkityksellisyyden tunne syntyy, kun ihmisellä on selkeä päämäärä, jota kohti hän pyrkii. (Leiviskä 2011, 15-22.)

Psykologinen merkitys syntyy, kun ihminen kokee työnsä arvokkaaksi ja tekemisen arvoiseksi (Leiviskä 2011, 119). Parhaimmillaan työ yhdistyy vahvasti minäkäsitykseen. Tällöin ihminen on tietoinen elämänsä tarkoituksesta ja pohtii, kuinka työ sopii yhteen tämän tarkoituksen kanssa ja luottaa myös siihen, että tarkoitus on saavutettavissa. Yhdessä nämä tekijät luovat sisäistä motivaatiota ja sitoutumista. Tämän kokemuksen kannalta väliä ei niinkään ole, mitä ihminen tekee, vaan sillä, että tekemisen voi kokea merkityksellisenä. (Leiviskä 2011, 63-64.)

Merkityksellisyyteen yhdistyy vahvasti myös työn mielekkyyden käsite. Mielekkyys muodostuu sujuvan ja kitkattoman työympäristön sekä työn sisällön synnyttämän sisäisen motivaation yhdistelmästä (Järvinen 2014, 64). Mielekkyys voi kummuta työn luonteesta ja siitä, miten työn piirteet mahdollistavat itsensä toteuttamisen työssä. (Leiviskä 2011, 15-22.)

Ihmiset haluavat tehdä mielenkiintoista ja mielekästä työtä, jossa heillä on mahdollisuus hyödyntää kykyjään ja oppia uutta. Jos ihminen käyttää työhön kyvyistään vain murto-osan, voi työ muuttua taakaksi ja ihminen kokee taantuvansa työssä ja työyhteisössä. Siksi on tärkeää, että toiminnan mahdollisuudet vastaavat työntekijän taitoja. (Leiviskä 2011, 119.)

Esimiehen rooli mielekkyyden kontekstissa on valmentava taustavaikuttaja, joka raivaa hyvän työnteon esteitä alaistensa edestä. Hän on ihmisten johtamisen asiantuntija ja sparraava vaikuttaja, joka mahdollistaa erinomaisen työtuloksen. Mielekkyyteen valmentava esimiehisyys on nöyrä palvelutehtävä, joka luo puitteet työn imulle. Haastavinta on johtaa työntekijää hänen omista lähtökohdistaan. Työn mielekkyyden timantti (Kuva 1) antaa tähän näkökulmien rungon, jonka avulla edetä yksilöllisesti työn mielekkyyden ytimeen. (Järvinen 2014, 137-139.)



Kuva 1. Työn mielekkyyden timantti (Järvinen 2014, 139.)

## 4.2 Organisaatiokulttuurin vaikutukset työn mielekkyyteen

Kova kiire ja suorituspainet ovat hyvin tavallisia tämän päivän työelämässä, koska työtä johdetaan tavoitteita mittaamalla. Kaikkea ei kuitenkaan voi pukea numeroiksi tai rahaksi, ja usein mittarit jättävät varjoon tärkeitä mittaamattomia tavoitteita ja päämääriä. Suoristuskulttuuri on mielekkyyden näkökulmasta vaarallista, koska huomio kiinnittyy helposti väli-neellisiin tavoitteisiin ja unohdetaan työn pohjimmaiset tavoitteet. (Valtaamo 2020.)

Luvussa 2 käsitelty giftwork-kulttuuri on hyvä esimerkki vahvasta mielekkyyttä tukevasta yrityskulttuurista. Se on antelias, ainutlaatuinen, henkilökohtainen ja kokonaisvaltainen. Giftwork kulttuurin tavoitteena on maksivoiva työympäristö, jossa työntekijät voivat keskittyä parhaan työsuorituksen tekemiseen ja lahjakkuuksien kehittämiseen ja hyödyntämiseen.

Tällaisessa kulttuurissa ihmistä johdetaan siten, että hän saa vastuuta ja onnistumisia sekä kasvun ja itsensä toteuttamisen paikkoja. (Järvinen 2014, 89-90)

Mielekkyyttä tukevan kulttuurin luominen alkaa jo rekrytointivaiheessa. Keskeistä on valita organisaatioon työntekijöitä, jotka pystyvät kasvamaan sen mukana ja heidän arvonsa ovat samassa linjassa organisaation arvojen kanssa. Valittuja työntekijöitä autetaan ymmärtämään työn merkitys ja yrityksen missio sekä rohkaistaan heitä toimimaan tavoin, jotka vahvistavat organisaation kulttuuria ja arvoja. (Järvinen 2014, 90.)

Toinen tärkeä rakennuspalikka on avoin viestintä. Organisaation johto jakaa tietoa henkilöstölle henkilökohtaisesti, kokonaisvaltaisesti ja tiheään. Näin heitä autetaan ymmärtämään, miten he voivat myötävaikuttaa yrityksen menestykseen. Viestinnän täytyy toimia myös toiseen suuntaan. Johto tekee itsensä helposti lähestyttäväksi ja kuuntelee aidosti henkilöstön palautetta ja kysymyksiä. Henkilöstöä rohkaistaan ilmaisemaan huolenaiheet ja tavoitellaan heidän ehdotuksiaan, joka rohkaisee luovuutta ha luo työntekijöille mahdollisuuden osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon. (Järvinen 2014, 90.)

#### 4.3 Organisaatiokulttuurin vaikutukset työn merkityksellisyyteen

Organisaation arvot ja kulttuuri vaikuttavat siihen, millä tavalla asiat hoidetaan ja millaista käyttäytymistä työyhteisössä pidetään sopivana sekä ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Menestyvän organisaation kulttuuri perustuu vahvoille arvoille, ihmisistä välitetään aidosti, missio on uskottava ja organisaatiossa vallitsee vahva yhtenäisyyden tunne. Tällainen kulttuuri kumpuaa kunnioituksesta, reiludesta ja rehellisyydestä työelämässä ja tukee kokonaisuena ihmisen toimintaa, jolloin työntekijä myös sitoutuu organisaatioon. (Leiviskä 2011, 93-95.)

Johtajuudella on merkittävä rooli positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Taloudellisten asioiden rinnalle tulisi nostaa aidosti ihmisen johtaminen. Johdon tulisi myös osata investoida yhtä tehokkaasti ihmisiin, kuin he jo investoivat esimerkiksi järjestelmiin ja laitteisiin. Ihmiset tarvitsevat tukea toiminnalleen sekä ohjausta löytääkseen oman potentiaalinsa, lahjakkuutensa ja intohimonsa. (Leiviskä 2011, 132-133.)

Merkityksellisyyden johtaminen perustuu oletukseen, että merkitys on järjestettävissä tai tarjottavissa tai organisaatio voi jopa itsessään olla merkityksellisyyden lähde. Organisaation vahva visio tai toiminta-ajatus voi sisältää jotain sellaista, johon työntekijöiden on helppo sitoutua. Jotta tämä olisi mahdollista, organisaation visioiden ja missioiden tulisi olla selkeitä. Näin työntekijöillä on kirkas kuva ajatus siitä, mihin he ovat niiden kautta sitoutuneet. Strategisesta näkökulmasta on tärkeää, että abstraktilla kielellä esitetyt tavoitteet muutetaan toiminnaksi ja työntekijät ymmärtävät selvästi oman toimintansa osana



strategista kokonaisuutta ja sen toteuttamista. Lisäksi liiketoiminnallisten tavoitteiden ohella tulisi välittää myös työyhteisön arvoihin ja kulttuuriin liittyviä tavoitteita. (Leiviskä 2011, 20-21.)

Kun organisaatiolla on selkeä, innostava ja energisoiva missio, ei työtä tehdä vain rahan takia vaan pyrkimyksenä on tehdä hyvää ihmisille. Työntekijän kannalta tämä tarkoittaa kokemusta siitä, että omalla työllä on positiivinen vaikutus maailmaan. Organisaatiossa tämä kokemus syntyy mission, eli organisaation tuottaman hyvän, impaktin, eli oman työn tuottaman hyvän sekä työkavereiden auttamisen kautta. (Martela ym 2015, 139-143.)

Hyväntekemisen johtaminen vaatii organisaatiolta ja sen johdolta aitoutta. Yrityksen johdon täytyy omassa toiminnassaan ilmentää organisaation missiota ja arvoja tai ne jäävät nopeasti vain tyhjiksi sanoiksi. Yrityksen mission täytyy siis olla myös yrityksen johdon missio. Vasta silloin se muuttuu todelliseksi myös muulle organisaatiolle. (Martela ym 2015, 153.)

Organisaation eettisyys ja moraalit vaikuttavat suoraan työntekijöiden tuntemukseen merkityksellisyydestä. Jos työ edistää työntekijöiden moraalista kehitystä, se luo samalla työntekoon merkityksellisyyttä. Työn merkitys puolestaan vähenee, jos työntekijän mahdollisuutta toimia oikein rajoitetaan esimerkiksi rohkaisemalla suoraan tai epäsuorasti moraalitomaan käytökseen. Eettisesti toimivassa organisaatiossa muita ihmisiä, sekä työntekijöitä, että asiakkaita, kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Leiviskä 2011, 36-38.)

#### 4.4 Mielekkyyden ja merkityksellisyyden vaikutukset työssä

Kun ihminen näkee työn osana elämänsä tarkoitusta, syntyy sisäinen motivaatio työhön, joka vaikuttaa siihen, että ihminen sitoutuu aktiivisesti tehtäviinsä ja työympäristöönsä (Leiviskä 2011, 63-64). Kun työlle on annettu selkeät tavoitteet ja halutut tulokset ovat työntekijöiden tiedossa, on ajatukset helppo suunnata niihin (Leiviskä 2011, 84). Molemmat näistä tekijöistä vaikuttavat työn tehokkuuteen.

Myös merkityksellisyyden tunne lisää ihmisen työsuorituksen tehokkuutta ja saa hänet kokemaan työnsä tärkeämmäksi kuin pelkästään siitä saadut edut. Merkityksellisyyteen liittyy myös ylpeyden tunne omasta tekemisestä, jolloin ihminen kokee työnsä inspiroivaksi ja kiehtovaksi. (Lehtinen. 2020) Kaikki nämä seikat ruokkivat sisäistä motivaatiota ja sitä kautta organisaatioon sitoutumista.

## 5 Sisäinen motivaatio

Tässä luvussa käsitellään sisäisen ja ulkoisen motivaation eroa, sitä, miten sisäinen motivaatio syntyy ja miten organisaatio voi sitä ylläpitää.

Henkilöstön motivoiminen kuulostaa yksinkertaiselta ja teoriassa se onkin. Mutta vaikka motivoinnin käsite itsessään on yksiselitteinen, eri työntekijöiden erilaisissa tilanteissa motivoiminen on huomattavasti haastavampaa. Johtajia ohjataan usein ulkoisen, eli perinteisen keppi ja porkkana motivoinnin käyttöön ja he resurssien puutteen vuoksi siihen helposti tyytyvätkin. (Lai. 2017.)

Ulkoisen motivaatio on reaktiivista ja siinä tekeminen toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Ulkoisen motivaation varassa tekeminen tuntuu pahimmillaan pakotetulta ja toimiminen ahdistavalta ja raskaalta. Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista. On ulkoista kontrollia, jossa teemme asioita joko palkkion toivossa tai rangaistuksen pelossa. Sisäänotettu kontrolli tarkoittaa itsensä pakottamista esimerkiksi syyllisyyden tai häpeän pelossa. (Martela ym 2015, 26-32.) Kumpikin näistä motivaation tyypeistä on työelämässä ongelmallinen, koska ne vaativat jatkuvaa kontrollia. Jos uhka tai palkkio poistetaan tai toimintaa ei aktiivisesti valvota, se loppuu.

Motivaatiossa on kuitenkin perimiltään enemmän kyse työntekijöiden asenteesta itse työtä ja työntekoa kohtaan. Ei tulisi tavoitella pelkästään hyviä työsuorituksia, vaan varmistaa työntekijöiden intohimo työtä kohtaan. (Lai. 2017.) Kun ihminen hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia tai innostavia asioita, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Tekeminen itsessään vetää puoleensa, eikä ihminen joudu pakottamaan itseään tekemään asioita. Myös sisäistä motivaatiota on kahdenlaista. Kun tekeminen itsessään on innostavaa ja nautinnollista puhutaan sisäsyntyisestä motivaatiosta. (Martela ym 2015, 26-32.) Luvussa 4 käsitelty työn mielekkyys vaikuttaa vahvasti nimenomaan sisäsyntyiseen motivaatioon. Sisäistetyssä motivaatiossa tekeminen kytkeytyy itselle tärkeisiin päämääriin ja arvoihin ja tuntuu siksi arvokkaalta ja tärkeältä (Martela ym 2015, 32). Tähän puolestaan vaikuttaa suuresti työn merkityksellisyys, erityisesti organisaatiokulttuurin arvomaailma. Kuvassa 2 on esitetty eri motivaation muodot ja niiden syntyyn vaikuttavat tekijät.



Kuva 2. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio. (Martela ym 2015, 33.)

Sisäsyntyinen motivaatio on kaikkein vahvin motivaation muoto, mutta se on luonteeltaan häilyvämpää kuin sisäistetty motivaatio. Siksi on pitkäjänteisen suorittamisen kannalta olennaisempaa, että tekijällä on vahva sisäistetty motivaatio. (Martela ym 2015, 33.)

Kaikki motivaatio on tietysti mielessä sisäistä. Riippumatta siitä, onko motivaation lähde sisällä vai ulkopuolella, tekee ihminen aina itse lopullisen päätöksen toiminnastaan tai toimimattomuudestaan. Keskeisintä erottelussa on se, että nämä kaksi muotoa tuntuvat erilaiselta. Ulkoinen motivaatio tuntuu ahdistavalta, stressaavalta ja kuluttavalta kun taas sisäinen motivaatio tuntuu energisoivalta ja innostavalta. (Martela ym 2015, 26-27.) Taulukossa 1 on esitetty sisäisen ja ulkoisen motivaation keskeisimmät erot.

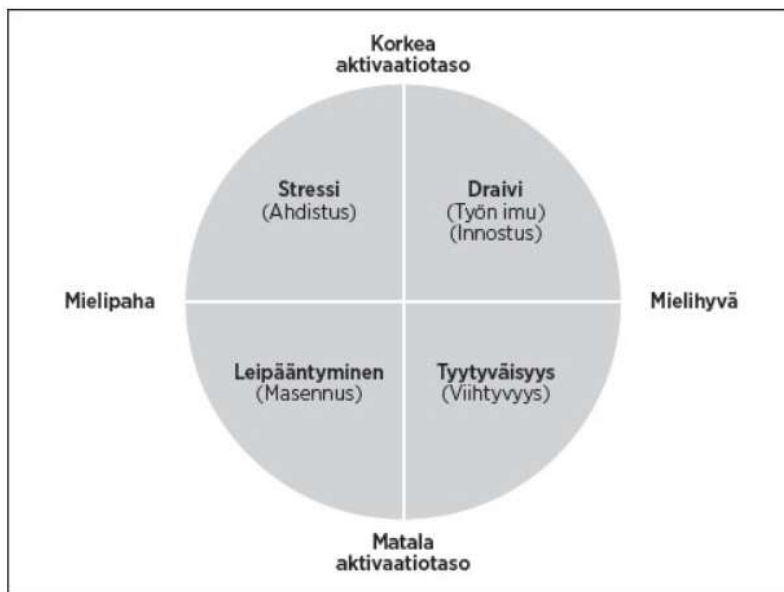
Ulkoisen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
"Keppi ja porkkana"	"Leikki"
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erot. (Martela ym 2015, 27.)

## 5.1 Flow- eli virtaustila

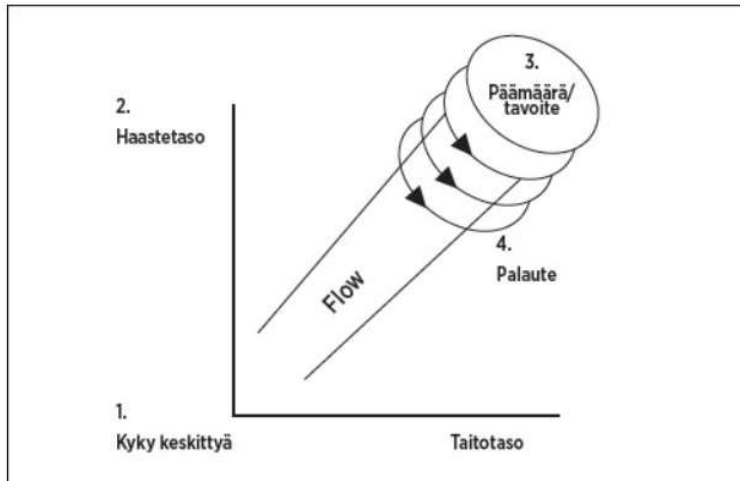
Sisäisen motivaation syvin muoto on flow- eli virtaustila. Flow on psykologi Mihaily Csikszentmihalyin luoma käsite, jolla hän viittaa täydelliseen uppoutumisen tilaan (Martela ym 2015, 100).

Suurella roolilla tilan saavuttamisessa ovat tunteet, joita työ tekijässään herättää. Kuva 3 on esitettyä ihmisen tunteiden neljä perusulottuvuutta. Perinteisesti tunteet jaetaan positiivisiin (mielihyvä) ja negatiivisiin (mielipaha), mutta työn imua ja flow-tilaa tavoiteltaessa on tärkeää huomioida myös tunteiden aktiivitaso. Huonosti voiva työntekijä on aina organisaatiolle negatiivinen asia. Matalan aktiivitaso työntekijä leipääntyy helposti työhönsä, kun taas korkean aktiivitaso työntekijä stressaantuu. Kuitenkaan pelkästään hyvinvoiva henkilöstö ei takaa hyviä tuloksia. Hyvin voiva matalan aktiivitaso työntekijä on toki tyytyväinen, mutta ei läheskään niin tehokas kuin korkean aktiivitaso työntekijä, joka on saavuttanut flow-tilan. (Martela ym 2015, 29-31.)



Kuva 3. Neljä tunteiden perusulottuvuutta (Martela ym 2015, 30.)

Flow'lla on neljä perusedellytystä: kyky keskittyä, haastetaso, päämäärä ja palaute (Kuva 4).



Kuva 4. Flow'n edellytykset (Martela ym 2015, 101.)

Lyhyisiin tehtäviin voi syventyä jo minuuteissa, mutta enemmän ajattelua vaativiin töihin ja tehtäviin keskittyminen voi viedä jopa 15-20 minuuttia. Vuonna 2010 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalainen toimistotyöntekijä tarkistaa sähköpostinsa tai ainakin kalenterinsa noin kahdeksan minuutin välein, mikä rikkoo keskittymistä. Flow tilan johtamisessa tärkeää onkin luoda työympäristö, jossa työntekijöille annetaan mahdollisuus keskittyä annettuun tehtävään, eikä oleteta heidän olevan jatkuvasti sähköpostin tai puhelimen ääressä. Keskittymisrauha käsittää kuitenkin myös suurempia kokonaisuuksia, ei vain yksittäisiä häiriötekijöitä. Johdon on toimittava puskurina maailman ja itse työntekemisen välillä, eikä valuttaa osakseen saamaansa pahaa oloa esimerkiksi tulospaineista edelleen johdettavilleen. (Martela ym 2015, 101-103.)

Toinen flow'n edellytys on se, että työntekijän taidot ovat oikeassa suhteessa tehtävän haastetasoon (Martela ym 2015, 103). Yksi turhautumisen lähde työpaikalla on jatkuva eroavaisuus asioilla, joita työntekijät pystyvät tekemään ja mitä he joutuvat tekemään (Pink 2009, 117). Liian haastavat tehtävät luovat työntekijässä ahdistusta, kun taas liian helpolla pääseminen turhauttaa ja aiheuttaa passiivisuutta. Ihanteellinen tilanne saavutetaan, kun työntekijä pääsee toimimaan taitotasonsa ylärajalla. Tällöin työntekijän mielenkiinto säilyy ja tapahtuu jatkuvaa kehitystä. Tärkeää on myös tarjota apua tilanteissa, joissa tehtävän haastetaso on liian korkea tai resurssit eivät muuten riitä. Avun vastaanottamisen tulisi olla luonnollista eikä sitä saa leimata epäonnistumiseksi. Tuettuna työntekijän ahdistustila lievenee, hän kehittyy nopeammin ja löytää tiensä takaisin flow'hun. (Martela ym 215, 103.)

Kolmantena flow'n edellytyksenä on selkeä päämäärä. Tekeminen ei saa keskittyä prosessien eteenpäinviemiseen ja merkityksettömään raportointiin vaan lopputulokseen. Tavoitteet voivat liittyä tuotantoon tai yksilöiden ja organisaation kehittymiseen. Ne voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin päämääriä. Olennaista on, että tavoitteita asetetaan ja ne ovat

kirkkaita. Flow'n kannalta paras vaihtoehto on keskustella ja sopia tavoitteista yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin varmistetaan niihin sitoutuminen. (Martela ym 2015, 104.) Yritystoiminnassa on tyypillistä pohtia paljonkin siitä, miten toimitaan, mutta harvemmin keskittyyään keskustelemaan siitä, miksi toimintaan. Jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus suoriutua työstään erinomaisesti, olisi heidän tärkeä ymmärtää myös syyt toiminnan takana. (Pink 2009, 138.)

Neljäs flow'n edellytys on jatkuva palaute. Fyysisessä työssä palaute tulee usein tekemisen tuloksessa itsessään, kun työntekijä näkee työnsä tuloksen ja taitojensa kehityksen. Erityisen tärkeää palautteen antaminen onkin nykyaikaisessa asiantuntijatyössä, jossa työn aiheuttamat vaikutukset jäävät helposti tekijältään näkymättömiksi. (Martela ym 2015, 104-105.) Oikein annettu positiivinen palaute on tärkeää. Väärin käytettynä myös positiivisella palautteella voi olla negatiivisia vaikutuksia. Positiivista palautetta tulisi antaa työpanoksesta, ei vain työn lopputuloksesta. Näin kannustetaan työntekijöitä ottamaan vastaan myös haastavampia tehtäviä ilman epäonnistumisen pelkoa. Ylenpalttinen ja liian ympäröivä positiivinen palaute jää vain sanahelinäksi työntekijöiden korvissa. Palautetta tulisikin antaa aina vain aiheesta ja työntekijälle täytyy tehdä selväksi, mistä hän nimenomaan kiitosta saa. (Pink 2009, 189-190.)

Vaikka positiivinen palaute on tärkeää, on työntekijän mahdotonta kehittyä ilman rakentavaa kritiikkiä. Ihmisillä on taipumus pyrkiä kehittymään niissä asioissa, joissa kokevat olevansa hyviä, mutta suurinta kehitystä tapahtuu vasta, kun aletaan työstää heikkoja osaluaita. (Pink 2009, 159.)

Flow-tilan syntyyn vaikuttaa vahvasti myös autonomia, eli itsemääräämismahdollisuus. Se on organisaation näkökulmasta erityisen tärkeä, koska siihen voidaan hyvin helposti vaikuttaa organisaatiokulttuuria muokkaamalla. Jos inhimilliset motivaatiotekijät on otettu huomioon, voivat autonomian kokemuksen vaatimukset toteutua missä tahansa työympäristössä. (Haaga-Helia 2016).

Vapaaehtoisuuden kokemuksen saavuttaminen vaatii vapautta päättää itse tekemisistään, eli sekä valinnan- että toiminnan vapautta. Omaehtoisena vapaassa toiminnassa tekeminen ei ole ulkoa pakotettua ja tiukasti kontrolloitua, vaan tekemisen juurisyy on ihmisen sisällä ja hän kokee asian omakseen. Vapaaehtoisuuden ja autonomian merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työntekijöiden ammattitaito on korkealla ja heidät halutaan pitää motivoituneena. (Martela ym 2015, 57-58.)

Vapaaehtoisuudella ei kuitenkaan tarkoiteta totaalista vapautta, jossa työntekijällä ei ole ollenkaan suuntaa tai tietoa siitä, mitä pitäisi tehdä (Martela ym 2015, 58). Autonomisessa työnteossa on nimenmaan erityisen tärkeä, että työntekijöillä on selkeät tavoitteet, mutta

tapa, joilla tavoitteisiin päästään tulisi olla mahdollisimman paljon työntekijän itsensä päättävissä. Autonomian neljä olennaisinta osa-aluetta työelämässä ovat työtehtävät, työaika, toimintatavat ja tiimit. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus valita tai ainakin vaikuttaa kaikkiin näihin osa-alueisiin, pääsee hän valitsemaan itseään kiinnostavat työtehtävät (jolloin hän on motivoitunut), itselleen sopivan työajan (jolloin hän on virkeä), itselleen sopivat toimintatavat (jolloin hän on tehokas) ja itselleen sopivan tiimin (jolloin he puhaltavat yhteen hiileen). (Pink 2009, 90-104.)

## 5.2 Sisäisen motivaation vaikutus tehokkuuteen

Sisäinen motivaatio suojaa työntekijää hallinnantunteen menettämiseltä. Nykyajan informaatiotulvassa kiire ja ylikuormitus tuovat jatkuvia haasteita. Hallinnantunteen säilyttäminen mahdollistaa työssä jaksamisen ja siihen keskittymisen. (Haaga-Helia 2016.)

Virtaustila on hyväksi tuottavuudelle ja työntekijöiden tehokkuudelle. Flow-tilassa työskentelevä ihminen panostaa enemmän energiaa tekemiseensä, työskentelee sinnikkäämmin tehtävien parissa ja näkee tehtävät laajemmin. Hän myös oppii nopeammin ja syvemmin sekä tuottaa enemmän innovaatioita. (Martela ym 2015, 42-47.)

Lisäksi virtaustilan saavuttaneella työntekijällä on vähemmän poissaoloja ja hän vaihtaa harvemmin työpaikkaa. Flowta voidaan pitää kestäväen hyvinvoinnin lähteenä. Työn imussa olevat työntekijät ovat onnellisempia työssään ja kokevat vähemmän ahdistusta ja masennusoireita. Sisäisesti motivoituneet työntekijät eivät ole vain tuottavia ja tehokkaita, vaan myös hyvinvoivia. (Martela ym 2015, 47-49.)

Virtaustila ruokkii siis itsessään sisäistä motivaatiota. Henkilöstön työskennellessä työn imussa, organisaatiolta vaadittavat ponnistelut henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation suhteen pienenevät huomattavasti. Kun tila on saavutettu, organisaation täytyy enää keskittyä sen ylläpitämiseen.

## 6 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Sitouttamisella tarkoitetaan yrityksen taitoa pitää henkilöstö palveluksessaan menettämättä heitä ainakaan kilpailijoille. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon merkitsee henkilön vahvaa uskoa sen tavoitteisiin ja arvoihin, sekä halua ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi. Sitouttamista tapahtuu sekä mikro-, että makrotasolla. Makrotason sitouttamisesta puhutaan, kun tavoitteena on pysyttää osaajat työelämässä, maassa tai paikkakunnalla. Mikrotasolla sitouttaminen tapahtuu organisaatioon, konserniin, työpaikkaan, tiimiin, työuraan tai itse työhön. (Lampikoski 2005, 10.) Tässä opinnäytetyössä sitouttamisella viitataan mikrotason sitouttamiseen.

### 6.1 Organisaation sitouttamiskulttuuri ja strategia

Hyvän työntekijän menetys on aina yritykselle ongelmallista. Ydintyövoiman korvaaminen on kallista ja vaikeaa. Tietynasteinen vaihtuvuus on hyväksi, mutta pysyvällä avainhenkilöstöllä organisaatio varmistaa vakauden, tuloksetekotaidon ja usein myös kanta- ja avainasiakkaiden pysyvyyden. Henkilöstön sitouttaminen toimii myös taitotietopääoman suojaamisen keinona, kun organisaation ydintiedot eivät vaihtuvuuden myötä siirry kilpailijoille. (Lampikoski 2005, 9-13.)

Organisaation johdon tapa toimia vaikuttaa yrityksen sitouttamiskulttuuriin. Sitouttamisstrategiasta voidaan puhua vasta kun organisaatiossa tunnustetaan henkilöstö strategisena kilpailuresurssina, ymmärretään henkilöstön pysymisen tärkeys organisaatiolla ja investoidaan siihen. (Lampikoski 2005, 36.)

Sitouttamisen kannalta strategisesti pätevä johto pitää työntekijöitä kumppaneina, ottaa huomioon heidän erilaisuutensa heitä koskevissa työjärjestelyissä, sekä tunnistaa heidän tarpeensa, odotuksensa ja preferenssinsä työhön ja työolosuhteisiin liittyen. Tärkeää on painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia sekä pyrkiä luomaan avoin ja joustava, oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta korostava yrityskulttuuri. (Lampikoski 2005, 36.)

Yrityksen johto voi vaikuttaa henkilöstönsä viihtyvyyteen ja sitä kautta pysyvyyteen myös tarjoamalla liitännäispalveluita kuten terveydenhuoltoa, työpaikkaruokailua, harrastus- ja virkistystoimintaa sekä sisäistä suhdetoimintaa. Osa palveluista, kuten työterveydenhuolto, on lakisääteisiä, mutta se ei estä organisaatiota tarjoamasta enemmän kuin laki vaatii. Liitännäispalveluiden merkitys työpaikan valinnassa voi olla ratkaisevakin tekijä ja ne erottelevatkin organisaatioita toisistaan sen mukaan, miten nämä huolehtivat henkilöstönsä hyvinvoinnista. (Kauhanen 2012, 203.)



Sisäisen suhdetoiminnan merkitys henkilöstön sitouttamisessa on suuri, koska se palvelee nimenomaan ylempiä motivaation tasoja. Toiminta pitää sisällään erilaiset henkilöstölle annettavat huomaavaisuuden osoitukset esimerkiksi pitkästä työsuhteen kestosta tai merkkipäivien kunniaksi. Työntekijän huomioiminen on yleensä lähiesimiehen vastuulla, mutta siinä toimitaan tietenkin organisaation periaatteiden mukaisesti. (Kauhanen 2012, 208.)

Loma-, virkistys- ja harrastustoiminta lisäävät yhteenkuuluvuutta ja fyysistä sekä psyykkistä energiaa. Organisaation sisällä tulee päättää, tuetaanko myös yksilö- vai ryhmälajeja ja otettava huomioon myös eri lajeihin liittyvät loukkaantumiskit. (Kauhanen 2012, 206-207.) Oikeilla valinnoilla organisaatio tukee työpaikan yhteishenkeä ja työntekijöiden henkistä jaksamista. Näin pystytään luomaan sekä organisaatioon, että toisiinsa sitoutunut ja tehokas työryhmä.

Oleellista on, että organisaatio valitsee ja mitoittaa liitännäispalvelut henkilöstönsä tarpeisiin. Palveluja suunnitellessa kannattaa ottaa huomioon puutteet valtion tai kunnan tarjoamissa palveluissa sekä henkilöstön toiveet ja arvostuksen kohteet. Palveluiden tulisi tukea organisaation henkilöstöstrategiaa olla aktiivinen osa sen henkilöstöpolitiikkaa. Palveluja on myös muokattava ja kehitettävä jatkuvasti organisaation muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kauhanen 2012, 210-211.)

## 6.2 Henkilöstön sitoutuminen

Sitoutuminen on monimuotoinen käsite ja se voidaan jakaa useaan eri kategoriaan. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan niitä sitoutumisen alueita, joihin voidaan suoranaisesti organisaatiokulttuurin kautta vaikuttaa.

Työntekijät voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään sitoutumisen vahvuuden perusteella: sitoutuneet, roikkujat ja kapinalliset. Keskimääräisessä yrityksessä vain joka kolmas työntekijä on intohimoinen ja sitoutunut yritykseen, joka viides on avoimesti ja äänekkäästi tyytymättömän (kapinalliset) ja puolet ”käyvät vain töissä täällä” (roikkujat). (Rossi 2012, 90-91.)

Sitoutuminen itsessään on monimuotoinen käsite. Tunnepohjaisesta sitoutumisesta puhutaan, kun työntekijä on kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön sekä samaistunut organisaation arvoihin ja toimintatapoihin (Lampikoski 2005, 48). Tunnepohjainen sitoutuminen vaatii organisaatiolta erityisesti avointa kommunikointia ja työntekijöiden arvostusta, joilla luodaan henkilökohtainen suhde työntekijän ja organisaation välille. Arvostuksen perustana on luottamus, joka saavutetaan vähitellen. Luottamuksen tunne kasvaa, kun teot ja puheet vastaavat toisiaan. Olennaista on muistaa, että luottamuksen voi menettää nopeasti ja jopa kerralla. (Kuusela 2015, 25.) Luottamuksen menetykseen ei välttämättä vaadita varsinaista valehtelua, vaan riittää jos toisen osapuolen kokemukset toiminnasta eivät vastaa puheita.

Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksessä kommunikointi on avointa ja rehellistä, jotta väärinkäsityksiä ei pääse syntymään.

Aito sitoutuminen, eli arvositoutuminen puolestaan pohjautuu suoraan organisaation strategiaan ja politiikkaan. Aidon sitoutumisen taustalla voi olla myös tunne kutsumuksesta työhön. (Lampikoski 2005, 48.) Tällaista sitoutumista edistää alaluvussa 4.3 mainittu hyväntekemisen kulttuuri, jossa työntekijä kokee työllään olevan positiivinen vaikutus maailmaan pienemmässä tai suuremmassa mittakaavassa.

Työntekijä voi olla organisaation sijaan sitoutunut myös itse työhön ja sen tekemiseen, jolloin puhutaan omistautuvasta sitoutumisesta. Tällöin sitoutumisen perustana ovat sisäsyntyiset intressit, työn ilo, mielenkiinto työtä kohtaan, tyydytyksen saaminen työsaavutuksista ja kokonaisvaltainen paneutuminen työrooliin. (Lampikoski 2005, 49.) Strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta omistautuvaa sitoutumista voidaan edistää parhaiten ottamalla se huomioon jo rekrytointivaiheessa. Olennaista on palkata henkilöitä oikeisiin työtehtäviin, joissa heillä on mahdollisuus sisäisen motivaation kehittymiseen ja sitä kautta omistautuvaan sitoutumiseen. Virtaustila, jota käsiteltiin tarkemmin alaluvussa 5.2, on suuressa roolissa omistautuvan sitoutumisen synnyssä. Näin ollen virtaustilan edellytyksien täyttäminen on organisaation johtamisen kannalta tehokkain tapa työhön sitoutumisen edistämiseen.

Karrierisitoutumista, eli urasitoutumista, kuvastaa työntekijän uratavoitteiden ja uralla etenemisen painottuminen valinnoissa. Tyypillisesti urasitoutuneet päätyvät työskentelemään useassa eri organisaatiossa, koska uratavoitteet harvoin toteutuvat vain yhden työnantajan palveluksessa. (Lampikoski 2005, 49.) Tämä sitoutumisen muoto on usein selvästi nähtävissä jo rekrytointivaiheessa hakijan työkokemuksen perusteella. Jos organisaatio haluaa urasitoutuneesta hakijasta pysyvän työntekijän, on mietittävä, millainen urapolku hänelle on mahdollista tarjota.

Etuihin perustuva sitoutuminen, syntyy kun työntekijä kokee saavansa organisaatiossa haluamiansa etuuksia ja toisaalta haluaa välttää niitä kustannuksia ja menetyksiä, joita syntyvät organisaatiosta lähdettäessä. Etuuksia hakevat työntekijät ovat alttiita vaihtamaan sellaiseen organisaatioon, jolla on tarjota selvästi parempia etuja nykyiseen verrattuna. (Lampikoski 2005, 49.)

Normisitoutumisesta puhutaan, kun työntekijä kokee velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa. Tämä on tyypillisempää vanhemmilla työntekijöillä ja on sitä yleisempää, mitä pitempään henkilö on organisaatiossa työskennellyt ja mitä enemmän etuja hän on organisaatiolta uransa aikana saanut. (Lampikoski 2005, 48.) Normisitoutuminen siis kasvaa käytännössä muiden sitoutumistyyppien rinnalla. Se ei kuitenkaan pidä itsessään yllä mitään

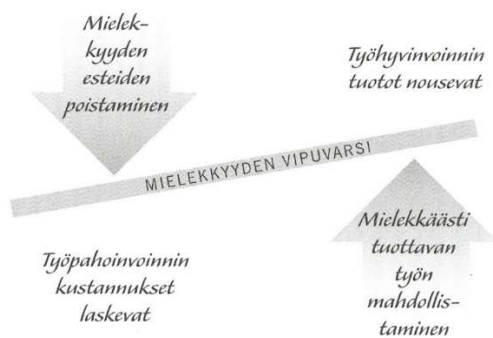
alaluvussa 5.2 mainittuja flow'n edellytyksiä. Näin ollen sen ei tulisi olla ainoa työntekijällä tunnistettavissa oleva sitoutumisen muoto.

### 6.3 Sitouttamisen ja sitoutumisen edut

Organisaatio saa monia etuja pystyessään pitämään palveluksessaan haluamansa henkilöt. Taloudelliselta kannalta selkein etu on säästöt rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannuksissa. Lisäksi suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät ja parantuvat kun avaintiedot ja työntekijöiden kokemus säilyvät organisaatiossa. Tietopääoma on yritykselle kilpailuvaltti ja sen säilyttäminen organisaation sisällä auttaa säilyttämään yrityksen kilpailukyvyyn ja tulostason. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Ilman sitoutumista työntekijä kutistuu palkan takia tehtäväksi minimisuoritukseksi. Suuri osa yrityksistä ei siis saa käyttöönsä koko sitä potentiaalia, mistä he jo maksavat. (Rossi 2012, 90-91.)

Henkilöstökulut ovat monissa yrityksissä yli 50 prosenttia liikevaihdosta. Yrityksen kustannusrakennetta analysoitaessa henkilöstökustannus on olennaisempi liikkeenjohdon vastuualue kuin muuttuviin kuluihin keskittyvät säästöt. Johdolle haasteita luo se, että palkkakustannukset erityisesti Suomessa ovat valtavat, mutta yritys tarvitsee henkilöstöä toimiakseen. Kuvassa 5 esitetty mielekkyyden vipuvarsi havainnollistaa, miten mielekkyyden aikaansaama tuottavuuden kasvu vähentää samalla henkilöstön sivukustannuksia kuten sairaspöissaoloja. (Järvinen 2014, 63.)



Kuva 5. Mielekkyys lisää tuottavuutta. (Järvinen 2014, 64.)

Varsinaisten kustannussäästöjen lisäksi organisaatio saa pysyvyydestä imagoetua, joka helpottaa uusien henkilöiden rekrytointia. Organisaatio, jossa vaihtuvuus on suurta, saattaa näyttäytyä markkinoilla epämieluisalta ja pahimmassa tapauksessa aiheuttaa esimerkiksi juoruilua vaihtuvuuden perimmäisistä syistä, kuten työilmapiiristä.

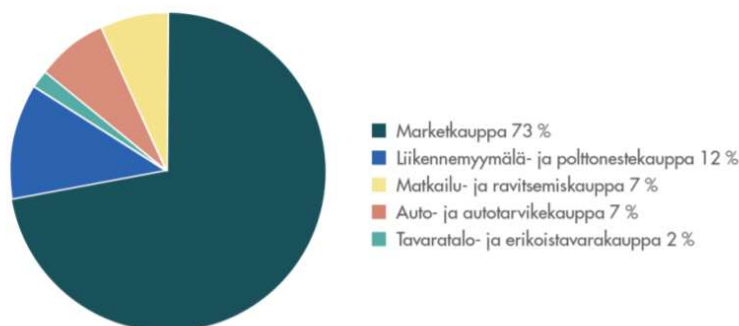
## 7 Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Suomessa toimii 19 S-ryhmän osuuskauppaa, Etelä-Karjalan Osuuskauppa, Eekoo, on yksi niistä. Osuuskaupat ovat jäsentensä yhdessä omistamia osuustoiminnallisia yrityksiä. Jokainen jäsen omistaa osuuskaupasta yhtä suuren osan. Osuustoiminnan periaatteita ovat avoin jäsenyys, demokraattisuus ja tasa-arvo: jokainen jäsen voi osallistua oman osuuskauppansa päätöksentekoon. Eekoolla on yli 67 300 asiakasomistajaa. (Eekoo 2020.)

Etelä-Karjalan Osuuskauppa toimii Etelä-Karjalassa 11 kunnan alueella. Eekoon toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, ABC-liikennemyymälätoiminta, matkailu- ja ravitsemispalvelut sekä autokauppa. Marketkauppa koostuu kahdesta Prismasta, 17 S-Marketista ja yhdeksästä Sale-myymälestä. Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa pitää sisällään kolme ABC liikennemyymälää, kymmenen ABC automaattia, kaksi ABC CarWash autopesulaa ja kaksi ABC CarWash itsepalvelupesulaa sekä Eekoon polttoöljypalvelut. Erikoistavarakauppaan kuuluvat Sokos, Sokos Hyvä Olo kampaamo ja kauneushoitola, Emotion, Emotion parturi-kampaamo ja Hiusässäät parturi-kampaamo. Eekoon matkailu ja ravitsemiskauppaan kuuluvat Original Sokos Hotel Lappee, Kehruuhuone ja Valliravintola, viisi ruokaravintolaa, kahdeksan kahvilaa ja Hesburgeria, kuusi jousi- ja seurusteluravintolaa sekä Room Escape- pakopeli. Lisäksi Eekoolle kuuluvat Autotalo Ripatti sekä Auto-Eekoo Imatra ja Lappeenranta. (Eekoo 2020.)

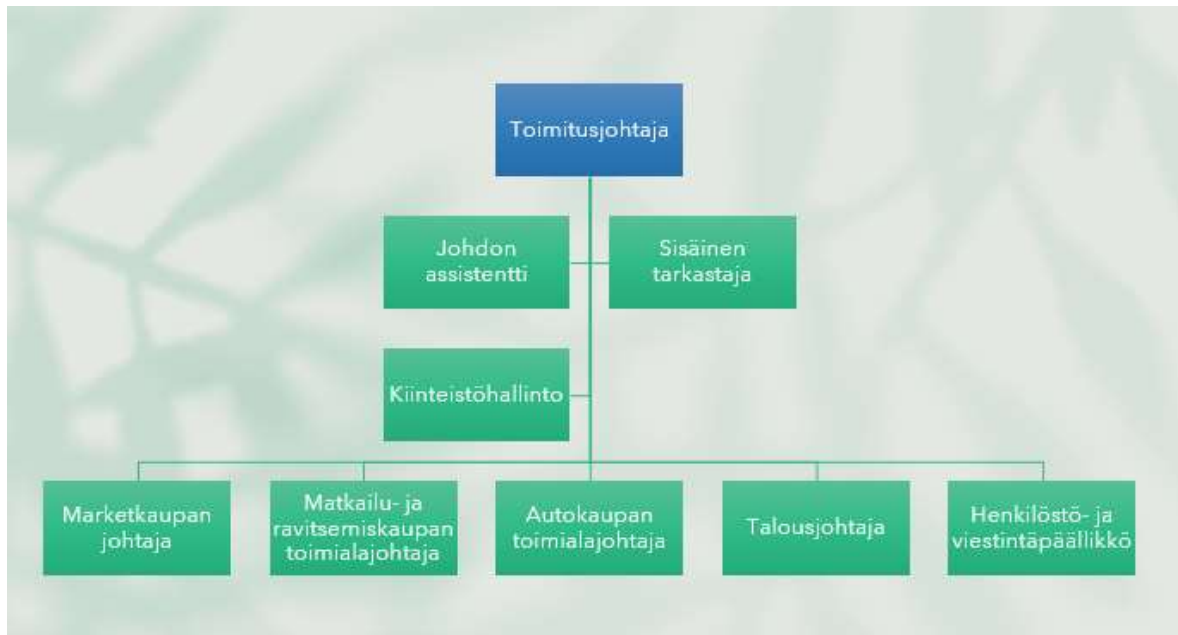
Pääosa Eekoon myynnistä (yli 73%) tulee marketkaupasta. Vuoden 2019 myynnin jakauma on esitetty kuviossa 1. (Eekoo 2020.)

### Myynnin jakauma toimialoittain 2019



Kuvio 1. Myynnin jakauma toimialoittain 2019. (Eekoo 2020)

Eekoo työllistää tällä hetkellä noin 1000 eri palvelualojen ammattilaista. Eekoon johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta, talousjohtajasta, henkilöstö- ja viestintäpäälliköstä sekä eri alojen toimialajohtajista (Kuva 6).



Kuva 6. Etelä-Karjalan Osuuskaupan organisaatiokartta. (Eekoo 2020)

## 8 Menetelmät

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena Etelä-Karjalan Osuuskaupassa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja aineiston analysointimenetelmät. Tutkimuksen varsinaisia tuloksia tarkastellaan seuraavassa luvussa 9.

### 8.1 Kohderyhmä

Ammattitaitoisten työntekijöiden hankkiminen on yksi yrityksen johdon suurimmista haasteista. On arvioitu, että vaihtuvuuteen liittyvät kustannukset voivat olla jopa 90-200% yrityksen palkkakustannuksista, johtuen rekrytointiin, valinta prosessiin ja perehdytykseen liittyvistä kuluista. (Reina ym. 2018, 5.)

Mitä vastuullisemmassa asemassa organisaation työntekijät ovat, sitä enemmän ammattitaitoa ja työkokemusta heiltä vaaditaan ja sitä vaikeampi heitä on korvata. Myös organisaatiokulttuurin vaikutukset työn merkityksellisyyteen korostuvat työn vastuullisuuden myötä. Siksi kohderyhmään ei ole valittu koko organisaation henkilöstöä, vaan ainoastaan tulosvastuulliset esimiehet (noin 60-70 henkilöä). Heillä on todennäköisimmin eniten kokemuksia yrityksen organisaatiokulttuurista. Nämä työntekijät ovat myös organisaation kannalta avainasemassa, sillä heidän motivaationsa heijastuu heidän alaisuudessaan toimivan työryhmän tehokkuuteen. Lisäksi esimiehet ovat pääosin korkeakoulutettuja ja kokeneita työntekijöitä, joiden korvaaminen on organisaatiolle huomattavasti vaikeampaa ja kalliimpaa kuin heidän alaiensa. Siksi näiden työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on työnantajalle erityisen tärkeää.

Tutkittavan perusjoukon koko määrittää sen, kannattaako tutkimus tehdä kokonais- vai otantatutkimuksena. Otoksessa tulee olla aina vähintään 50 tilastoyksikköä. Jos otos pitäisi sisältää yli puolet perusjoukosta, kannattaa tehdä kokonaistutkimus. (Heikkilä 2014, 42.) Tässä tutkimuksessa perusjoukko on niin pieni, että se vaatii kokonaistutkimuksen.

### 8.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin sähköisellä kyselomakkeella (Liite 1). Kysymyksiä on kaikenkaikkiaan 20. Kaikki kysymykset ovat asteikollisia tai monivalintakysymyksiä. Avoimia kysymyksiä kyselyssä ei ole.

Kysely välitettiin vastaajille yhteistyöorganisaation HR-osaston toimesta. Vastausaikaa oli noin kolme viikkoa. Kyselystä lähetettiin vastausaikana myös yksi muistutus.

Kyselyn rakenne:

- Esitiedot
- Sitoutuneisuuden mittaaminen
- Ensisijaisen sitoutuneisuuden tyyppin määrittäminen
  - tunnepohjainen
  - aito sitoutuminen
  - työhön sitoutuminen
  - etuihin sitoutuminen
  - urasitoutuminen
  - normisitoutuminen
- Organisaatiokulttuurin määrittelemine
  - Giftwork vs. kaupankäyntikulttuuri
  - Johdon toiminnan vaikutus organisaatiokulttuuriin
- Flown edellytykset
- Suositte lu (NPS)

### 8.3 Tutkimusmenetelmät

Kyselyn vastauksia analysoidaan määrällisin keinoin etsimällä kausaalisuussuhteita organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen välillä. Vastauksien perusteella selvitetään vastaajan sitoutumisen taso organisaatioon. Tämän jälkeen verrataan, miten eri sitoutumisen asteilla olevat työntekijät kokevat yrityksen organisaatiokulttuurin. Lisäksi pyritään selvittämään, mikä alaluvussa 5.2 mainituista sitoutumisen muodoista on yrityksessä vahvinta, mikä heikointa ja onko sitoutumisen muodolla vaikutusta vastaajan kokonaissitoutumiseen. Näin saadaan selville myös se, mitä sitoutumisen muotoa organisaation tulisi pyrkiä ruokkimaan, jotta henkilöstö olisi vahvemmin sitoutunutta.

Riippuvuuden testausta varten asetetaan kaksi hypoteesia. Nollahypoteesi (H0) väittää, että riippuvuutta muuttujien välillä ei ole ja vaihtoehtoinen hypoteesi (H1) että riippuvuutta on. (Heikkilä 2014 180.) Tämän tutkimuksen nollahypoteesina on, että organisaatiokulttuuri ei vaikuta esimiesten sitoutumiseen ja motivaatioon kohdeorganisaatiossa ja vastaavasti vaihtoehtoinen hypoteesi, että vaikuttaa.

Riippuvuuksia koskevat johtopäätökset perustuvat tutkimuksessa asetetun hypoteesin tilastolliseen testaamiseen. Näillä testeillä pyritään määrittämään, koskevatko saadut tulokset koko tutkittavaa joukkoa. Testit ovat tarpeellisia myös kokonaistutkimuksessa, koska vastausta ei tulla saamaan kaikilta. (Heikkilä 2014, 181.)

Muuttujien välisiä yhteyksiä tutkitaan pareittain, tavallisesti korrelaatiokertoimen avulla (Heikkilä 2014, 192). Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin on hyödyllinen silloin, jos korrelaatio ei välttämättä ole lineaarista. Alkuperäiset arvojen sijaan Spearmanin analyysi tarkastelee arvojen järjestysnumeroita aineistossa. Näin voidaan havaita myös vahvoja epälineaarisia riippuvuuksia. (Tilastokeskus 2021.) Tähän tutkimukseen Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin valittiin aineiston pienen koon vuoksi. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on verrata sitoutuneisuuden tasoa suhteutettuna muihin vastaajiin. Näin ollen tutkimuksen kannalta järjestysnumerot pitävät sisällään saman informaation kuin alkuperäiset arvot ja analyysi voidaan tehdä luotettavasti myös järjestyskorrelaatiokertoimella.



## 9 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Ensin käydään läpi organisaation nykytilannetta vastausten perusteella, jonka jälkeen alaluvussa 9.6 perehdytään tarkemmin mahdolliseen korrelaatioon tutkimuksen eri osa-alueiden välillä.

Kysely lähetettiin kaikille tutkittavaan joukkoon kuuluville. Vallitsevasta pandemiatilanteesta johtuen, heistä suurella osalla ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Paikalla oli noin 50-55 esimiestä, joilta vastaus olisi ollut mahdollista saada. Vastausaikaa oli kolme viikkoa, jonka aikana lähetettiin myös yksi muistutus kyselystä. Tutkimukseen vastasi lopulta 12 Eekoon tulostavasta esimiestä, eli noin 23-25% potentiaalisista vastaajista. Pienen vastausprosentin mahdollisia syitä ja sen vaikutuksia tutkimuksen luotettavuuteen käsitellään myöhemmin alaluvussa 10.1.

### 9.1 Sitoutuminen organisaatiossa

Kokonaissitoutumista on tässä luvussa tarkasteltu toimialoittain. Otannan koon vuoksi pienempiä toimialoja ei pystytty erittelemään omiksi ryhmikseen, vaan ne sisältyvät ”muut” joukkoon.

Alan vaihtaminen on eniten mielessä matkailu- ja ravitsemusalalla, jossa kaksi kolmesta vastaajasta on ainakin harkinnut vaihtamista usein tosimielessä (taulukko 2). Marketkaupassa mahdollisia alanvaihtajia on tutkimuksen mukaan alle 30% vastaajista. Tätä voi osaltaan selittää matkailu- ja ravintola-alan koronarajoituksista johtuva työllisyystilanne. Lisäksi ala on fyysisesti kuormittava ja harva eläköityy matkailualata.

#### 4. Harkitsetko siirtymistä kokonaan uudelle alalle?

Vastaajien määrä: 12

	Marketkauppa		Mara		Muut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Olen tehnyt jo valmisteluja siirtymiseen	0	0,0%	1	33,4%	0	0,0%	1
Harkitsen usein tosimielessä	1	14,3%	1	33,3%	0	0,0%	2
Silloin tällöin harkinnan alla	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	1
Kiinnostaa periaatteessa	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1
Tuskin	4	57,1%	1	33,3%	0	0,0%	5
En lainkaan	1	14,3%	0	0,0%	1	50,0%	2
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>12</b>

Taulukko 2. Kysymys 4. Harkitsetko siirtymistä kokonaan uudelle alalle?

Vaihto saman alan organisaatioon kiinnostaa vastaajia huomattavasti vähemmän (Taulukko 3). Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat harkitsevansa siirtymistä vain harvoin tai ei

lainkaan. Tämä kuvaa paremmin vastaajien sitoutuneisuutta itse organisaatioon, koska näihin vastauksiin ei heijastu vastaajan tyytyväisyys tai tyytymättömyys uravalintaansa tai esimerkiksi valitun toimialan työllisyystilanne.

### 5. Harkitsetko siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon?

Vastaajien määrä: 12

	Marketkauppa		Mara		Muut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Olen hakenut uutta paikkaa	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Etsin aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	1
Usein mielessä	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Harvoin mielessä	1	14,3%	0	0,0%	2	100,0%	3
Tuskin	2	28,6%	2	66,7%	0	0,0%	4
En lainkaan	3	42,8%	1	33,3%	0	0,0%	4
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>12</b>

Taulukko 3. Kysymys 5. Harkitsetko siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon?

Työpaikkailmoittelua seurataan kuitenkin melko aktiivisesti (taulukko 4). Vain kaksi vastaajista ei seuraa ilmoittelua lainkaan. Näin ollen suurin osa vastaajista on tietoisia omista uramahdollisuuksistaan myös organisaation ulkopuolella sekä kilpailijoiden tarjoamista työsuhte-etuista. Se, että ilmoittelun seuraaminen ei johda työnantajan vaihtoon tai edes sen harkitsemiseen, kertoo sitoutuneisuudesta nykyiseen työnantajaan. Voidaan olettaa, että tässä ilmiössä etuihin pohjautuva sitoutuminen on suuressa roolissa, sillä ilmoituksista harvemmin käy ilmi muihin sitoutumisen muotoihin vaikuttavia tekijöitä.

### 6. Seuraatko aktiivisesti työpaikkailmoittelua?

Vastaajien määrä: 12

	Marketkauppa		Mara		Muut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Säännöllisesti uusia työmahdollisuuksia etsien	1	14,3%	1	33,4%	0	0,0%	2
Silloin tällöin	0	0,0%	1	33,3%	0	0,0%	1
Vain yleisestä mielenkiinnosta	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1
Seuraten vastaavien työpaikkojen tarjoamia etuja	2	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	2
Harvoin	3	42,8%	1	33,3%	0	0,0%	4
En lainkaan	1	14,3%	0	0,0%	1	50,0%	2
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>12</b>

Taulukko 4. Kysymys 6. Seuraatko aktiivisesti työpaikkailmoittelua?

Lähes puolet vastaajista ovat saaneet yhteydenottoja muilta työnantajilta rekrytointimielessä (taulukko 5). Tämä kertoo siitä, että myös kilpailijat arvostavat vastaajien ammattitaitoa, mikä puolestaan vahvistaa oletusta juuri näiden työntekijöiden arvokkuudesta organisaatiossa. Suuri osa kysymykseen vastanneista oli pitkän uran alalla tehneitä ammattilaisia, mikä myös nostaa heidän arvoaan työmarkkinoilla.

**7. Onko muu työnantaja, sen edustaja tai rekrytointitoimisto ottanut sinuun yhteyttä rekrytointimielessä kolmen viimeisen vuoden aikana?**

Vastaajien määrä: 12

	Marketkauppa		Mara		Muut		Yhteensä
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	
Usein	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Joskus	2	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	2
Harvoin	1	14,3%	1	33,3%	1	50,0%	3
Ei lainkaan	4	57,1%	2	66,7%	1	50,0%	7
<b>Yhteensä</b>	<b>7</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>12</b>

Taulukko 5. Kysymys 7. Onko muu työnantaja ottanut sinuun yhteyttä?

Pääsääntöisesti työpaikan vaihto arvioitiin epätodennäköiseksi (taulukko 6). Vain yksi vastaajista koki työpaikan vaihdon seuraavan kahden vuoden kuluessa todennäköiseksi. Tässä taulukossa vastaajia ei ole eroteltu toimialojen mukaan vastausten luottamuksellisuuden säilyttämiseksi.

**8. Minkälaiseksi arvioit todennäköisyyden työntäjän vaihtamiseen seuraavan kahden vuoden kuluessa?**

Vastaajien määrä: 12

	Yhteensä
Erittäin todennäköinen	1
Kohtalaisen todennäköinen	0
Melko epätodennäköinen	4
Erittäin epätodennäköinen	7
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>

Taulukko 6. Kysymys 8. Todennäköisyys työntäjän vaihtamiseen.

## 9.2 Sitoutumisen muoto organisaatiossa

Alaluvussa 6.2 käsiteltiin sitoutumisen eri muotoja. Etelä-Karjalan osuuskaupassa sitoutuminen näyttäisi tulosten perusteella painottuvan aitoon, eli arvositoutumiseen, omistautuvaan sitoutumiseen ja etuihin perustuvaan sitoutumiseen. Kysymyksessä 9 (taulukko 7)

vastaajalla oli mahdollisuus valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi, kun taas kysymyksessä 10 (taulukko 8) vastaajan piti valita hänelle tärkein sitouttava tekijä. On tärkeää huomioda, että vaikka etuihin perustuva sitoutuminen painottuu kysymyksessä 9, ei sitä ole mainittu kertaakaan kysymyksen 10 yhteydessä. Se ei siis ole yhdellekään vastaajalle primäärinen sitoutumisen muoto. Omistautuva sitoutuminen (mielenkiinto työtä kohtaan) on ylivoimaisesti tärkein primäärinen sitoutumisen muoto.

#### 9. Mitkä näistä tekijöistä sitouttavat sinua organisaatioon?(Voit valita useamman vaihtoehdon.)

Vastaajien määrä: 12, valittujen vastausten lukumäärä: 48

	n	Prosentti
Organisaation arvot ja sosiaaliset suhteet organisaation sisällä	10	83,3%
Organisaation strategia ja politiikka	5	41,7%
Mielenkiinto työtäni kohtaan	12	100,0%
Organisaatiosta saamani edut	10	83,3%
Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan	3	25,0%
Uramahdollisuudet organisaation sisällä	7	58,3%
Muu, mikä?	1	8,3%

Taulukko 7. Organisaatioon sitouttavat tekijät.

#### 10. Minkä näistä tekijöistä koet ENITEN sitouttavan sinua organisaatioon?

Vastaajien määrä: 12

	n	Prosentti
Organisaation arvot ja sosiaaliset suhteet organisaation sisällä	2	16,7%
Organisaation strategia ja politiikka	0	0,0%
Mielenkiinto työtäni kohtaan	9	75,0%
Organisaatiosta saamani edut	0	0,0%
Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan	0	0,0%
Uramahdollisuudet organisaation sisällä	1	8,3%
Muu, mikä?	0	0,0%

Taulukko 8. Organisaatioon eniten sitouttava tekijä.

### 9.3 Organisaation kulttuuri

Kysymyksessä 11 vastaajia pyydettiin vertailemaan organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria luvussa 3 käsitellyn giftwork- ja kaupankäyntikulttuurin välillä. Kysymys on asettelultaan positiokysymys, jossa annettiin vastakohtapareja ja vastaaja valitsi haluamansa kohdan niiden väliltä. Vasemmanpuoleiset väittämät kuvailevat giftwork-kulttuuria ja oikeanpuoleiset kaupankäyntikulttuuria. Mitä suurempi luku vastauksessa on, sitä lähempänä organisaatio on

kaupankäyntikulttuuria. Sitoutumisen synnyn kannalta tässä kysymyksessä siis numeraalisesti pienemmät tulokset ovat parempia.

Taulukossa 9 on nähtävissä, että organisaation vahvuudet ovat vuorovaikutuksessa. Tämä on olennaista luottamuksen tunteen syntymisessä ja edistää tunnepohjaista sitoutumista organisaatioon.

Heikoimmat vastaukset liittyvät rekrytointi- ja perehdytysprosessiin. Vaikuttaisi siltä, että työntekijän arvot ja sopivuus organisaatioon eivät juurikaan näy rekrytointiprosessissa tai ainakin taitoja ja työkokemusta pidetään huomattavasti tärkeämpänä. Tällä käytännöllä voi olla vaikutuksia kokonaissitoutumiseen ja henkilöstön vaihtuvuuteen, jos palkatut työntekijät eivät löydä paikkaansa työyhteisössä. Tutkimuksesta kävi kuitenkin ilmi, että vain harva palkataan suoraan esimiestehtäviin. Näin ollen henkilön sopivuus organisaatioon on ehditty todeta jo aikaisemman työuran perusteella. Puutteet rekrytointiprosessissa heijastuvat siis lähinnä muuhun henkilöstöön ja yritykseen sopimattomat työntekijät luultavasti karsiutuvat pois jo ennen esimiestehtäviin päätymistä.

Kokonaisuudessaan vastausten keskiarvo on 3,2 ja mediaani 3,0 eli organisaation kulttuuri vaikuttaisi sijoittuvan näiden kahden kulttuurin välimaastoon ollen kuitenkin hieman lähempänä giftwork-, kuin kaupankäyntikulttuuria. On huomioitava, että kaupankäyntikulttuuri on yritysmaailmassa hyvin tyypillinen. Siksi jo näiden kahden kulttuurin välille sijoittuvaa organisaatiokulttuuria voidaan pitää hyvänä pohjana sitoutumisen synnylle.

	1	2	3	4	5	6		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan arvoja ja sopivuutta organisaatioon.	1	2	1	4	3	1	Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan taitoja ja työkokemusta.	12	3,8	4,0
	8,4%	16,7%	8,3%	33,3%	25,0%	8,3%				
Perehdytys on organisaation tapa toivottaa työntekijä tervetulleeksi.	1	1	1	5	2	2	Perehdytys on ohjaus uusiin työtehtäviin.	12	4,0	4,0
	8,3%	8,3%	8,3%	41,7%	16,7%	16,7%				
Organisaation johto auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mikä on heidän työnsä merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta.	1	5	2	1	2	1	Organisaation johto viestii henkilöstölle vain tavoitteet.	12	3,1	2,5
	8,3%	41,7%	16,7%	8,3%	16,7%	8,3%				
Johdon viestintä on henkilökohtaista ja tietoa jaetaan kokonaisvaltaisesti ja tiheään.	1	1	5	3	2	0	Tietoa jaetaan vain tarvittaessa ja yleisellä tasolla.	12	3,3	3,0
	8,3%	8,3%	41,7%	25,0%	16,7%	0,0%				
Organisaatiossa palkitaan hyvästä työstä sekä ylimääräisistä ponnistuksista säännöllisesti ja ylilytyksellisin tavoin.	2	4	1	3	2	0	Työntekijät huomioidaan sitoutumisesta organisaatioon.	12	2,9	2,5
	16,7%	33,3%	8,3%	25,0%	16,7%	0,0%				
Organisaation johto on helposti lähestyttävissä ja rohkaisee henkilöstöä kysymään kysymyksiä, sekä antamaan palautetta.	4	3	2	3	0	0	Työntekijöiden kysymyksiin vastataan, kun ne liittyvät yrityksen tavoitteisiin.	12	2,3	2,0
	33,3%	25,0%	16,7%	25,0%	0,0%	0,0%				
Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja kannustaa heidän luovuuttaan.	1	7	2	0	1	1	Ehdotuksia pyydetään, kun tuottavuutta halutaan parantaa.	12	2,7	2,0
	8,3%	58,4%	16,7%	0,0%	8,3%	8,3%				
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää kykyään ja kiinnostuksenkohteitaan. Heille tarjotaan kanavia kehittyä sekä ammatillisesti, että ihmisinä.	1	2	3	3	3	0	Työntekijöille tarjotaan koulutusta työssä tarvittavissa taidoissa.	12	3,4	3,5
	8,3%	16,7%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%				
Organisaatiossa on tapana palkita anteliaasti ja reilusti.	1	2	3	2	4	0	Organisaatiossa palkitseminen on suhteutettu kilpailutilanteen mukaan.	12	3,5	3,5
	8,3%	16,7%	25,0%	16,7%	33,3%	0,0%				
Organisaatio tekee avokätisiä lahjoituksia hyväntekeväisyyteen ja osallistaa myös henkilöstön projekteihin.	2	2	2	5	1	0	Organisaatiossa osallistutaan keräyksiin tai tempauksiin, kun siitä on markkinoinnillista hyötyä.	12	3,1	3,5
	16,6%	16,7%	16,7%	41,7%	8,3%	0,0%				
<b>Yhteensä</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>20</b>	<b>5</b>		<b>120</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>

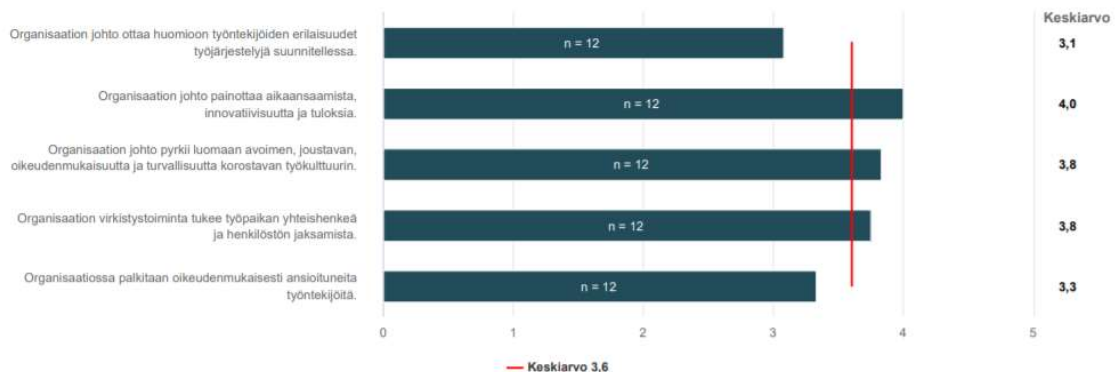
## Taulukko 9. Giftwork- vai kaupankäyntikulttuuri.

Kysymyksellä 12 selvitettiin esimiesten näkemystä organisaation johdon toiminnasta. Kysymyksen asettelu on Likertin asteikolla (1-5). Tämän kysymyksen tuloksista käy ilmi organisaation johdon panostus organisaatiokulttuuriin. Toimet eivät välttämättä ole tietoisia, mutta voivat omalta osaltaan edistää positiivista tai negatiivista ilmapiiriä organisaation sisällä. Johdon toiminta on myös olennaista siltä osin, että se heijastuu suoraan heidän alaisuudessaan oleviin esimiehiin, jotka katsovat mallia organisaation johdon toiminnasta johtaessaan omaa työryhmäänsä.

Kokonaisuudessaan vastaukset ovat positiivisia. Vastaajat ovat keskimäärin ainakin osittain samaa mieltä siitä, että organisaation johto pyrkii toiminnallaan edistämään giftwork kulttuuria (kuvio 2). Erityisen positiivisena koetaan johdon painotus aikaansaamiseen, innovatiivisuuteen ja tuloksiin. Näillä käytänteillä lisätään henkilöstön sisäistä motivaatiota, joka näkyy sitoutuneisuudessa. Vaikutus korostuu työntekijöillä, joilla on vahva kiinnostus itse työtä kohtaan, kun heidän innostustaan ruokitaan.

### 12. Miten hyvin seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat Eekoossa?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskiahajonta
21. Organisaation johto ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuudet työjärjestelyjä suunniteltaessa.	12	3,08	2,47 - 3,7	3,5	1,08
22. Organisaation johto painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia.	12	4	3,46 - 4,54	4	0,95
23. Organisaation johto pyrkii luomaan avoimen, joustavan, oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta korostavan työkuulttuurin.	12	3,83	3,12 - 4,55	4	1,27
24. Organisaation virkistystoiminta tukee työpaikan yhteishenkeä ja henkilöstön jaksamista.	12	3,75	3,11 - 4,39	4	1,14
25. Organisaatiossa palkitaan oikeudenmukaisesti ansioituneita työntekijöitä.	12	3,33	2,68 - 3,99	3	1,15

Kuvio 2. Organisaatinkulttuuri: johdon toiminta.



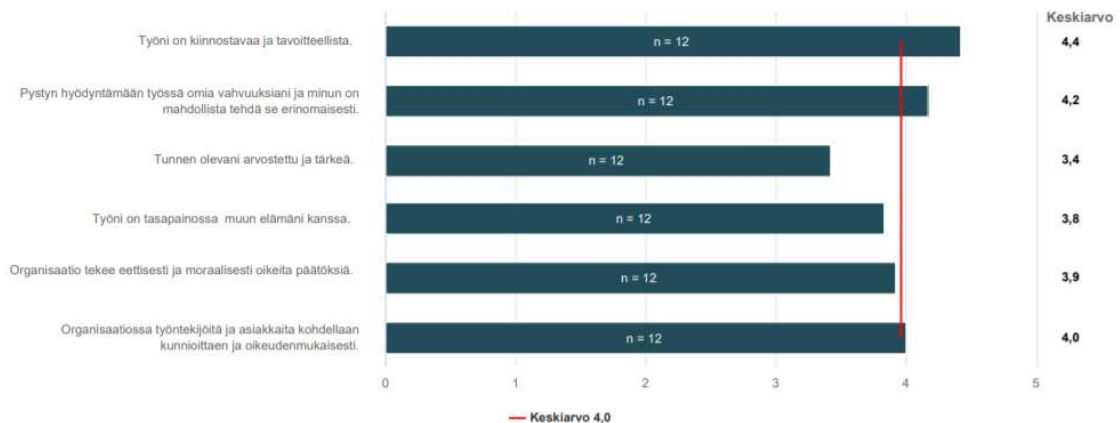
## 9.4 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Kysymyksellä 13 mitattiin työn merkityksellisyyden kokemusta. Kysymyksen asettelu on Likertin asteikolla (1-5). Analyysissa on painotettu mediaania, keskiarvon sijaan, koska pienessä otannassa muista selvästi eroavat vastaukset vääristävät keskiarvoa helposti. Vastajaat kokivat työnsä Eekoolla merkityksellisenä (kuvio 3). Erityisen positiivisena koettiin työn kiinnostavuus ja tavoitteellisuus, joka tukee tuloksia vahvasta omistautuvasta sitoutumisesta organisaatiossa.

Arvostuksen tunne puolestaan näkyy heikoimpana merkityksellisyyden osa-alueena. Tämä on sinällään huolestuttavaa, että arvostus on hyvin tärkeä pohja sitouttamiselle. On mahdollista, että tämän hetken huono työllisyystilanne ja useat lomautuksen uhat vaikuttavat vahvasti näihin vastauksiin. Tilanne ei siis varsinaisesti ehkä vastaa todellisuutta, mutta tämän hetken todellisuutta kuitenkin. Organisaation kannalta on tärkeää pyrkiä korjaamaan tilanne pikimmiten työtilanteen normalisoiduttua, jotta työntekijöiden pitkän tähtäminen sitoutuminen ja motivaatio ei kärsi liikaa.

### 13. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskiahajonta
26. Työni on kiinnostavaa ja tavoitteellista.	12	4,42	3,97 - 4,87	5	0,79
27. Pystyn hyödyntämään työssä omia vahvuuksiani ja minun on mahdollista tehdä se erinomaisesti.	12	4,17	3,69 - 4,64	4	0,83
28. Tunnen olevani arvostettu ja tärkeä.	12	3,42	2,67 - 4,16	3,5	1,31
29. Työni on tasapainossa muun elämäni kanssa.	12	3,83	3,16 - 4,51	4	1,19
30. Organisaatio tekee eettisesti ja moraalisesti oikeita päätöksiä.	12	3,92	3,35 - 4,48	4	1
31. Organisaatiossa työntekijöitä ja asiakkaita kohdellaan kunnioittaen ja oikeudenmukaisesti.	12	4	3,41 - 4,59	4	1,04

Kuvio 3. Työn merkityksellisyys.

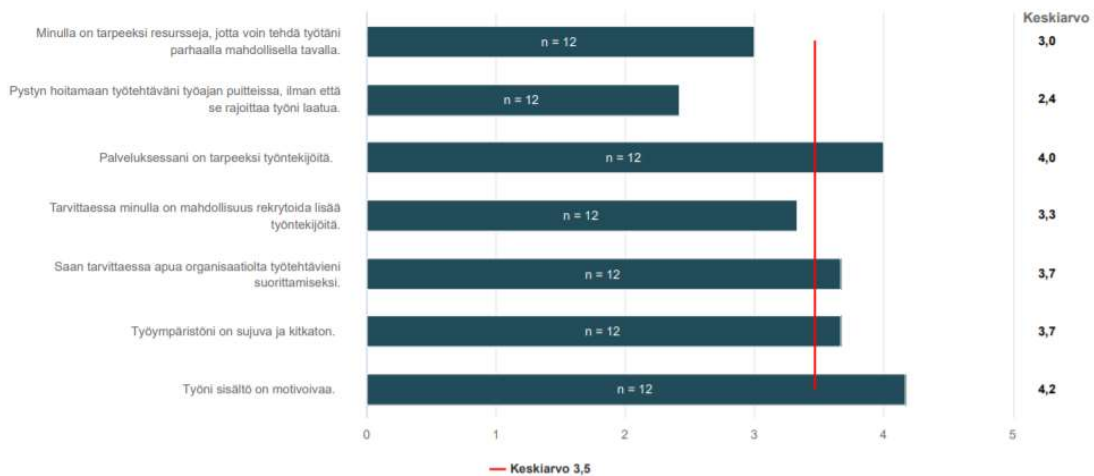
Työn mielekkyydessä löytyy kehityksen kohteita (kuvio 4). Työajan riittävyys näkyy selvästi heikompana muiden tulosten joukosta. Tähänkin vastaukseen vaikuttavat helposti kustannussäästöt, joita tällä hetkellä todennäköisesti on voimassa lähes jokaisessa yrityksessä.

Tilannetta olisi hyvä seurata markkinoiden normalisoiduttua ja varmistaa, että esimiehillä on käytössään kaikki mahdolliset resurssit organisaation menestyksen turvaamiseksi.

Myös työn mielekkyyttä tarkastellessa työn motivoiva sisältö nousee esille tärkeimpänä positiivisena vaikuttajana. Tämä viittaisi siihen, että organisaatiossa esimiehet ovat heille sopivassa työssä. Rekrytointin puutteet eivät siis heijastu tätä kautta työn mielekkyyteen, vaan organisaatio on pystynyt valitsemaan oikeat henkilöt esimiestehtäviin.

14. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskiahajonta
32. Minulla on tarpeeksi resursseja, jotta voin tehdä työtäni parhaalla mahdollisella tavalla.	12	3	2,13 - 3,87	3,5	1,54
33. Pystyn hoitamaan työtehtäväni työajan puitteissa, ilman että se rajoittaa työni laatua.	12	2,42	1,72 - 3,12	2	1,24
34. Palveluksessani on tarpeeksi työntekijöitä.	12	4	3,36 - 4,64	4	1,13
35. Tarvittaessa minulla on mahdollisuus rekrytoida lisää työntekijöitä.	12	3,33	2,52 - 4,15	3,5	1,44
36. Saan tarvittaessa apua organisaatiolta työtehtävieni suorittamiseksi.	12	3,67	2,97 - 4,36	4	1,23
37. Työympäristöni on sujuva ja kitkaton.	12	3,67	2,97 - 4,36	4	1,23
38. Työni sisältö on motivoivaa.	12	4,17	3,58 - 4,75	4,5	1,03

Kuvio 4. Työn mielekkyys.

## 9.5 Flown edellytykset

Alaluvussa 5.2 käsiteltiin virtaustilan edellytyksiä työpaikalla. Kysymyksillä 15-19 pyrittiin selvittämään, minkälaisia edellytyksiä esimiehillä on flown saavutukseen Eekoossa (kuviot 5-9). Kaikki kysymykset ovat aseteltultaan Likertin asteikolla (1-5). Tuloksien tulkinnassa on painotettu mediaania. Kysymyksen 15 kohdalla (kuvio 5) on huomioitava, että kaksi viimeistä kysymystä ovat käänteisiä, eli niissä pienempi numero on positiivisempi.

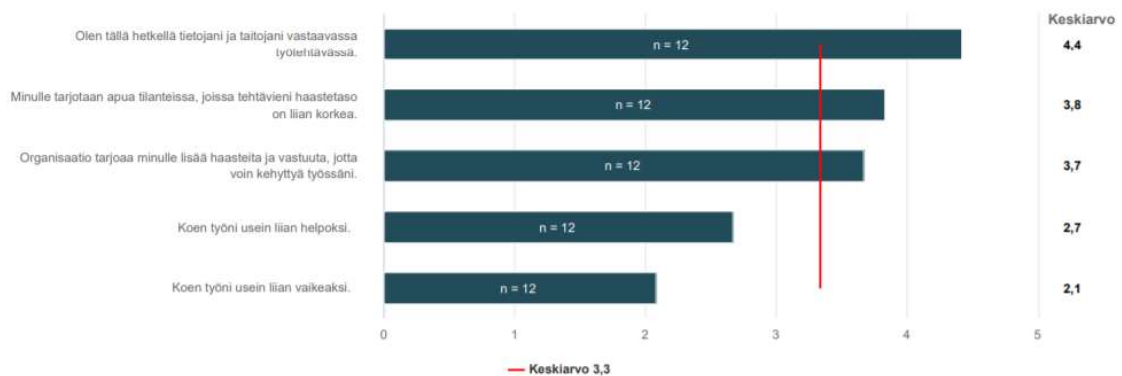


Riippuvuuksia mitatessa mahdollisen korrelaation tulisi siis näissä kohdissa näkyä eri suuntaisena kuin muissa kysymyksissä.

Työn haastetaso näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan vastaajien osalta kohdallaan (kuviokuva 5). Työn ei koeta olevan liian helppoa, mutta ei varsinkaan liian vaikeaa. Tämä on erittäin tärkeää työssä jaksamisen ja sisäisen motivaation ylläpitämisen kannalta. Esimiehet kokevat olevansa taitojaan vastaavissa tehtävissä ja saavansa sekä apua että haasteita organisaatiolta.

**15. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)**

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskisarvo	Keskisarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
39. Olen tällä hetkellä tietojani ja taitojani vastaavassa työtehtävässä.	12	4,42	3,97 - 4,87	5	0,79
40. Minulle tarjotaan apua tilanteissa, joissa tehtävieni haastetaso on liian korkea.	12	3,83	3,2 - 4,46	4	1,11
41. Organisaatio tarjoaa minulle lisää haasteita ja vastuuta, jotta voin kehittyä työssäni.	12	3,67	2,82 - 4,51	4	1,5
42. Koen työni usein liian helpoksi.	12	2,67	2,16 - 3,17	2,5	0,89
43. Koen työni usein liian vaikeaksi.	12	2,08	1,52 - 2,65	2	1

Kuvio 5. Flown edellytykset: haastetaso.

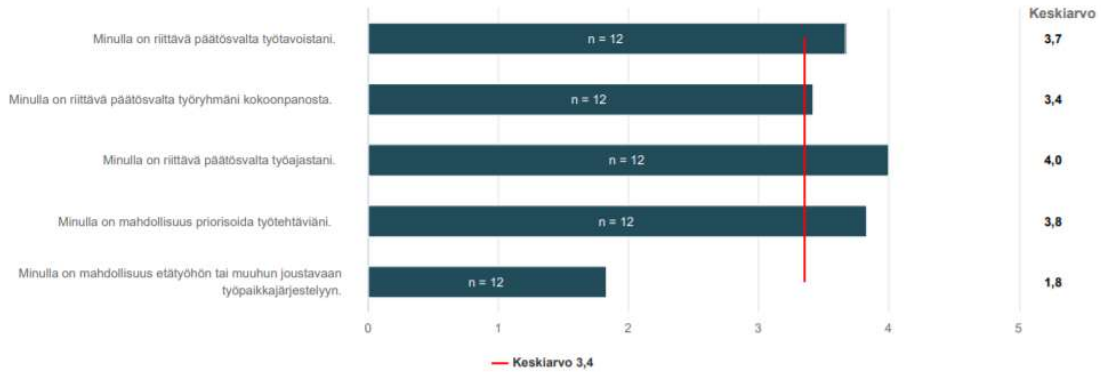
Merkittävin kehityksen kohde haastetasoon liittyen on tasapuolisuus. Erityisesti työssä kehittymisen mahdollisuudet eivät näytä jakautuvan tasaisesti. Keskihajonta on tässä kysymyksessä 1,5. Lisäksi keskiarvon luottamusväli on todella suuri ja ulottuu neutraalin vastausvaihtoehdon molemmille puolille. Esimiehien näkemys asiasta siis vaihtelee todella paljon, vaikka mediaanin valossa tulos näyttää hyvältä.

Flown edellytyksistä keskihajonta on suurinta autonomiaan liittyvillä osa-alueilla (kuviokuva 6). Erityisesti päätösvalta työtavoista ja työryhmän kokoonpanosta ei jakaudu samalla tavalla kaikkien esimiesten kesken. Tämä voi olla haitallista organisaatiolle, koska autonomia koetaan helposti etuutena tai palkintona työpaikalla. Autonomiaan liittyy myös vahvasti

luottamus johdon puolelta. Jos autonomia ei ole organisaatiossa tasa-arvoista, voi osa työntekijöistä kokea johdon toimivan epäoikeudenmukaisesti heitä kohtaan.

16. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskisarvo	Keskisarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
44. Minulla on riittävä päätösvalta työtavoistani.	12	3,67	2,93 - 4,4	4	1,3
45. Minulla on riittävä päätösvalta työryhmäni kokoonpanosta.	12	3,42	2,67 - 4,16	3,5	1,31
46. Minulla on riittävä päätösvalta työajastani.	12	4	3,2 - 4,8	5	1,41
47. Minulla on mahdollisuus priorisoida työtehtäviäni.	12	3,83	3,08 - 4,59	4	1,34
48. Minulla on mahdollisuus etätööhön tai muuhun joustavaan työpaikkajärjestelyyn.	12	1,83	1,12 - 2,55	1	1,27

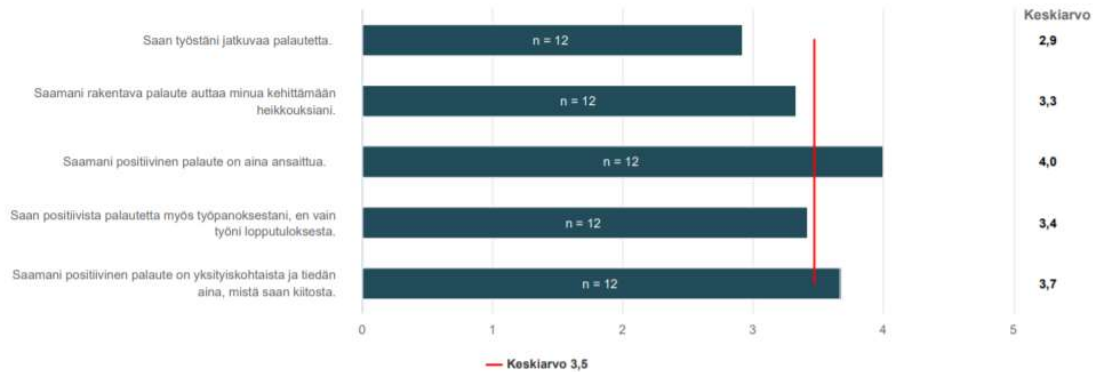
Kuvio 6. Flown edellytykset: autonomia.

Kokonaisuudessaan autonomian kokemukset tulevat vahvimmin esille työaikaan liittyen. Heikoimmat tulokset näkyvät joustavissa työpaikkajärjestelyissä. On huomioitava, että kaikki vastaajat työskentelevät palvelualalla, joten joustavien työpaikkajärjestelyjen mahdollisuus ei tässä kohtaa varsinaisesti riipu organisaatiosta, vaan työn luonteesta.

Palautteen antamisen suhteen kehitettävää on erityisesti rakentavan palautteen osalta (kuvio 7). Vastaajat eivät ole keskimäärin samaa tai eri mieltä palautteen jatkuvuudesta tai rakentavan palautteen hyödyllisyydestä. Positiivisen palautteen yksityiskohtaisuuden osalta vastaukset ovat myös keskimäärin melko heikkoja (mediaani 3,5).

17. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



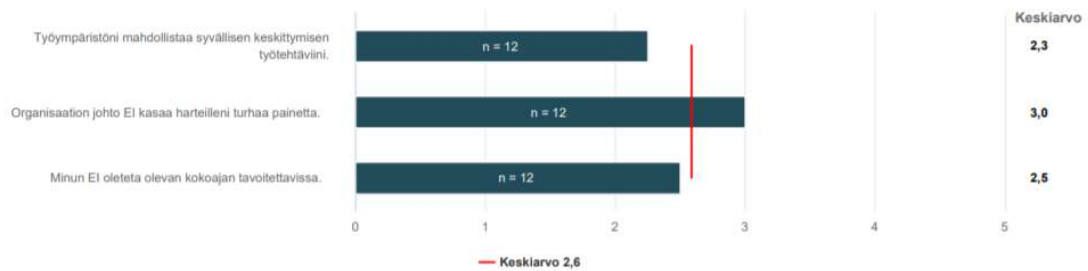
Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
49. Saan työstäni jatkuvaa palautetta.	12	2,92	2,35 – 3,48	3	1
50. Saamani rakentava palaute auttaa minua kehittämään heikkouksiani.	12	3,33	2,83 – 3,84	3	0,89
51. Saamani positiivinen palaute on aina ansaittua.	12	4	3,58 – 4,42	4	0,74
52. Saan positiivista palautetta myös työpanoksestani, en vain työni lopputuloksesta.	12	3,42	2,6 – 4,23	4	1,44
53. Saamani positiivinen palaute on yksityiskohtaista ja tiedän aina, mistä saan kiitosta.	12	3,67	3,11 – 4,22	3,5	0,98

Kuvio 7. Flown edellytykset: palaute.

Vastauksista käy ilmi, että kyky keskittyä on selvästi heikommalla tasolla muihin flown edellytyksiin verrattuna (kuvio 8). Erityisen ongelmallisena koetaan työympäristö ja vaatimus olla koko ajan tavoitettavissa.

18. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)Huomaathan osassa kysymyksiä olevan käänteisen (negatiivisen) asettelun!

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
54. Työympäristöni mahdollistaa syvällisen keskittymisen työtehtäviini.	12	2,25	1,56 – 2,94	2,5	1,22
55. Organisaation johto EI kasaa harteilleni turhaa painetta.	12	3	2,46 – 3,54	3	0,95
56. Minun EI oleteta olevan kokoajan tavoitettavissa.	12	2,5	1,61 – 3,39	2,5	1,57

Kuvio 8. Flown edellytykset: kyky keskittyä.

Tutkimuksen mukaan työn tavoitteet ja päämäärät ovat vastaajille selkeitä ja niistä on erikseen sovittu (kuvio 9). Tällä osa-alueella eniten kehitettävää on työnteon keskittäminen lopputulokseen.

19. Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Vastaajien määrä: 12



Kysymys	Määrä	Keskiarvo	Keskiarvon luottamusväli	Mediaani	Keskihajonta
57. Työntekoni keskittyy lopputulokseen (ei prosessin eteenpäinviemiseen tai merkityksettömään raportointiin).	12	3	2,52 - 3,48	3	0,85
58. Minulle asetetut tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä.	12	4,17	3,58 - 4,75	4,5	1,03
59. Kanssani on keskusteltu ja sovittu työni tavoitteista.	12	4	3,46 - 4,54	4	0,95

Kuvio 9. Flown edellytykset: päämäärä.

## 9.6 Suosittele

Kyselyn lopussa kysyttiin vastaajalta, miten todennäköisesti hän suosittelee Eekoota työnantajana esimiestyötä etsivälle tuttavalleen. Kokonaisuudessaan arviot ovat hyviä ja arvosanojen keskiarvoksi muodostuu 8,3. NPS luku Eekoolla on 42. Kaikki arvostelijat ja passiiviset löytyvät pitkäaikaisista työntekijöistä (yli 10 vuotta Eekoolla). Valitettavasti jakaumaa ei pystytty pienen otannan vuoksi tutkimaan tarkemmin.

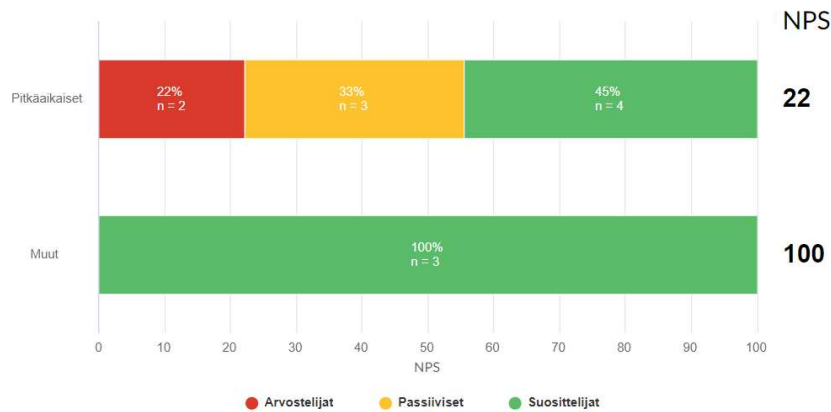
Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelevat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 2							n = 3		n = 7	
16,7%							25%		58,3%	
0	0	0	1	0	0	1	1	2	2	5
0,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	16,7%	16,7%	41,7%

Yhteensä		
Vastauksia	NPS	Keskiarvo
12,0	42,0	8,3

Kuva 7. NPS suosittelevuudeksi.

20. Suositteisitko Eekoota työnantajana ESIMIESTYÖTÄ etsivälle tuttavallisesi?

Vastaajien määrä: 12



Kuva 8. NPS suosittelemisindeksi pitkäaikaiset työntekijät verrattuna muut.

### 9.7 Organisaatiokulttuurin vaikutus sitoutumiseen

Tutkimuksessa etsittiin riippuvuutta organisaatiokulttuurin ja henkilöstön sitoutumisen välillä. Tätä varten jokaiselle vastaajalle laskettiin sitoutumisindeksi. Indeksillä perustuu kysymysten 4-8 vastauksiin. Vastaukset on arvioitu niin, että ensimmäisestä vaihtoehdosta vastaaja saa nolla pistettä, toisesta yhden, kolmannesta kaksi ja niin edelleen. Pisteitä oli mahdollista saada 0-21. Mitä suurempi indeksi on, sitä sitoutuneempi työntekijä on kyseessä. Taulukossa 9 on nähtävillä indeksin tulokset toimialoittain. Taulukossa näkyvällä summalla ei ole suoranaista merkitystä, koska jokaiseen vertailtavaan ryhmään kuuluu eri määrä työntekijöitä.

#### 21. Sitoutumisindeksi

Vastaajien määrä: 12

Sitoutumisindeksi	n	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
Marketkauppa	7	3,0	20,0	15,3	18,0	107,0	5,8
Mara	3	9,0	18,0	12,3	10,0	37,0	4,9
Muut	2	15,0	17,0	16,0	16,0	32,0	1,4

Taulukko 9. Sitoutumisindeksi toimialoittain.

Vertailussa käytettiin myös suosittelualttiutta, jonka vastaajat täyttivät itse (kysymys 20).

Analyysissä on käytetty Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa otannan pienen koon vuoksi. Riippuvuus on vahvaa, jos kerroin on yli 0,7, kohtalaista, jos kerroin on yli 0,3 ja heikkoa jos se jää alle 0,3. Tilastollisesti merkitsevänä riippuvuutena pidetään riippuvuutta, joka todetaan tutkimuksessa vähintään 95% todennäköisyydellä, eli jos taulukossa p on 0,05 tai vähemmän.

### 9.7.1 Sitoutumisen muoto

Sitoutumisen muodolla ei tämän tutkimuksen mukaan ole juurikaan riippuvuutta suosittelualttiuden tai kokonaissitoutumisen kanssa (taulukko 10). Heikkoa riippuvuutta on nähtävissä useammassakin kohdassa, mutta mikään niistä ei ole tilastollisesti merkitsevää. Yksi sarake on kuvassa tyhjä, koska kaikki vastaajat olivat valinneet vaihtoehdon, joten riippuvuutta ei voitu laskea.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
Organisaation arvot ja sosiaaliset suhteet organisaation sisällä	0.37 (p=0.330)	0.23 (p=0.491)
Organisaation strategia ja politiikka	0.25 (p=0.488)	0.17 (p=0.622)
Mielenkiinto työtäni kohtaan		
Organisaatiosta saamani edut	-0.1 (p=0.894)	-0.2 (p=0.646)
Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan	0.15 (p=0.650)	0.09 (p=0.840)
Uramahdollisuudet organisaation sisällä	0.25 (p=0.437)	0.42 (p=0.185)
Muu, mikä?	-0.41 (p=0.302)	-0.4 (p=0.302)

Taulukko 10. Sitoutumisen muodon vaikutus kokonaissitoutumiseen.

### 9.7.2 Organisaatiossa vallitseva kulttuuri

Myöskään organisaatiossa vallitsevan kulttuurin suoraa merkitsevää korrelointia sitoutumiseen ei ole nähtävissä (taulukko 11). Tämä voi kuitenkin johtua enemmän siitä, että vastaajien mukaan organisaatiossa vallitseva kulttuuri sijoittui pääasiassa tasaisesti giftwork- ja kaupankäyntikulttuurin välimaastoon. Vahvimmat tulokset giftwork kulttuuriin viittaavasta käytännöstä olivat juuri kysymyksien 6 ja 7 kohdalla. Näissä molemmissa on myös selkeintä korrelointia kulttuurin ja sekä suosittelualttiuden, että sitoutumisindeksin kohdalla.



Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan arvoja ja sopivuutta organisaatioon. - Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan taitoja ja työkokemusta.	-0.28 (p=0.341)	-0.07 (p=0.817)
Perehdytys on organisaation tapa toivottaa työntekijä tervetulleeksi. - Perehdytys on ohjaus uusiin työtehtäviin.	-0.52 (p=0.091)	-0.22 (p=0.472)
Organisaation johto auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mikä on heidän työnsä merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta. - Organisaation johto viestii henkilöstölle vain tavoitteet.	-0.26 (p=0.383)	-0.31 (p=0.306)
Johdon viestintä on henkilökohtaista ja tietoa jaetaan kokonaisvaltaisesti ja tiheään. - Tietoa jaetaan vain tarvittaessa ja yleisellä tasolla.	-0.02 (p=0.985)	0.08 (p=0.799)
Organisaatiossa palkitaan hyvistä työstä sekä ylimääräisistä ponnistuksista säännöllisesti ja yllätyksellisin tavoin. - Työntekijät huomioidaan sitoutumisesta organisaatioon.	0.08 (p=0.859)	0.39 (p=0.208)
Organisaation johto on helposti lähestyttävissä ja rohkaisee henkilöstöä kysymään kysymyksiä, sekä antamaan palautetta. - Työntekijöiden kysymyksiin vastataan, kun ne liittyvät yrityksen tavoitteisiin.	-0.63 (p=0.041)	-0.58 (p=0.054)
Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja kannustaa heidän luovuuttaan. - Ehdotuksia pyydetään, kun tuottavuutta halutaan parantaa.	-0.48 (p=0.118)	-0.46 (p=0.124)
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää kykyjään ja kiinnostuksenkohteitaan. Heille tarjotaan kanavia kehittyä sekä ammatillisesti, että ihmisinä. - Työntekijöille tarjotaan koulutusta työssä tarvittavissa taidoissa.	-0.34 (p=0.281)	-0.48 (p=0.117)
Organisaatiossa on tapana palkita anteliaasti ja reilusti. - Organisaatiossa palkitseminen on suhteutettu kilpailutilanteen mukaan.	-0.02 (p=0.951)	-0.2 (p=0.521)
Organisaatio tekee avokätisiä lahjoituksia hyväntekeväisyyteen ja osallistaa myös henkilöstön projekteihin. - Organisaatiossa osallistutaan keräyksiin tai tempauksiin, kun siitä on markkinoinnillista hyötyä.	-0.14 (p=0.648)	-0.2 (p=0.501)

Taulukko 11. Organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen korrelaatio.

Organisaation johdon toimintaa koskevissa kysymyksissä tilastollisesti merkitsevää voimasta riippuvuutta on kysymyksissä 3 ja 6 (taulukko 12). Kysymyksen 3 kohdalla riippuvuutta on sekä suosittelualttiuteen, että sitoutumisindeksiin, kysymyksessä 6 vain sitoutumisindeksiin. Johdon toiminnan tärkeys korostuu siis tutkimuksen mukaan esimiesten sitoutumisessa. Vastaajat arvostavat avointa kulttuuria ja kommunikointia.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Organisaation johto ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuudet työjärjestelyjä suunnitellessa.	0.36(p=0.245)	0.39 (p=0.195)
2. Organisaation johto painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia.	-0.03 (p=0.956)	0.33 (p=0.278)
3. Organisaation johto pyrkii luomaan avoimen, joustavan, oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta korostavan työkuulttuurin.	0.77 (p=0.008)	0.71 (p=0.017)
4. Organisaation virkistystoiminta tukee työpaikan yhteishenkeä ja henkilöstön jaksamista.	0.17 (p=0.535)	0.41 (p=0.186)
5. Organisaatiossa palkitaan oikeudenmukaisesti ansioituneita työntekijöitä.	0.39 (p=0.189)	0.7 (p=0.011)

Taulukko 12. Organisaation johdon toiminnan ja sitoutumisen korrelaatio.

### 9.7.3 Työn merkityksellisyys ja mielekkyys

Työn merkityksellisyydellä on tutkimuksen mukaan jokaisella osa-alueella voimakasta ja erittäin merkitsevää riippuvuutta sitoutumisindeksin kanssa (taulukko 13). Tätä havaintoa tukee se, että mielenkiinto työtä kohtaan on tutkimuksen mukaan eniten esimiehiä sitouttava tekijä organisaatiossa. Tämä tulos siis vahvistaa aikaisempaa tulosta sitoutumisen muodosta organisaatiossa. Vastaajien sitoutuneisuus kumpuaa mielenkiinnosta työtä kohtaan, jolloin merkityksellisyyden osa-alueen sitouttava vaikutus korostuu. Tulosta on myös mahdollista tulkita toisin päin, jolloin voidaan ajatella, että Eekoon organisaatiokulttuuri luo merkityksellistä työtä, jolloin se vetää puoleensa työhön sitoutuvia esimiehiä. Organisaation kannalta kumpi tahansa tulkinta on positiivinen.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Työni on kiinnostavaa ja tavoitteellista.	0.68 (p=0.021)	0.72 (p=0.013)
2. Pystyn hyödyntämään työssä omia vahvuuksiani ja minun on mahdollista tehdä se erinomaisesti.	0.62 (p=0.035)	0.81 (p=0.003)
3. Tunnen olevani arvostettu ja tärkeä.	0.68 (p=0.019)	0.92 (p=0.000)
4. Työni on tasapainossa muun elämäni kanssa.	0.35 (p=0.245)	0.79 (p=0.002)
5. Organisaatio tekee eettisesti ja moraalisesti oikeita päätöksiä.	0.56 (p=0.058)	0.91 (p=0.000)
6. Organisaatiossa työntekijöitä ja asiakkaita kohdellaan kunnioittaen ja oikeudenmukaisesti.	0.56 (p=0.056)	0.84 (p=0.001)

Taulukko 13. Työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen korrelaatio.

Työn mielekkyyden ja sitoutumisindeksin välillä on myös nähtävissä erittäin merkitsevää riippuvuutta kolmen kysymyksen kohdalla (taulukko 14). Jokaisessa tapauksessa on kyseessä voimakas riippuvuus. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys tukevat toinen toisiaan. Ei siis ole yllättävää, että myös mielekkyys korreloi sitoutumisindeksin kanssa työyhteisössä, jossa omistautuva sitoutuminen on vahvoilla ja työn merkityksellisyyttä pidetään tärkeänä.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Minulla on tarpeeksi resursseja, jotta voin tehdä työtäni parhaalla mahdollisella tavalla.	0.74 (p=0.008)	0.77 (p=0.005)
2. Pystyn hoitamaan työtehtäväni työajan puitteissa, ilman että se rajoittaa työni laatua.	0.64 (p=0.029)	0.79 (p=0.002)
3. Palveluksessani on tarpeeksi työntekijöitä.	-0.46 (p=0.162)	-0.08 (p=0.840)
3. Tarvittaessa minulla on mahdollisuus rekrytoida lisää työntekijöitä.	0.07 (p=0.808)	0.28 (p=0.356)
4. Saan tarvittaessa apua organisaatiolta työtehtävieni suorittamiseksi.	0.45 (p=0.122)	0.43 (p=0.147)
5. Työympäristöni on sujuva ja kitkaton.	0.28 (p=0.339)	0.52 (p=0.081)
6. Työni sisältö on motivoivaa.	0.95 (p=0.000)	0.77 (p=0.006)

Taulukko 14. Työn mielekkyyden ja sitoutumisen korrelaatio.



#### 9.7.4 Flown edellytykset

Flow'lla on neljä edellytystä: kyky keskittyä, haastetaso, päämäärä ja palaute. Flow-tilan syntyyn vaikuttaa vahvasti myös autonomia, eli itsemääräämismahdollisuus. Nämä viisi osa-aluetta jaoteltiin tutkimuksessa eri kysymyksiin.

Haastetason ja sitoutumisen välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta on kolmen kysymyksen kohdalla (taulukko 15). Voimakkainta riippuvuus on työn vaikeuden kokemuksen kanssa. Tämä riippuvuus on negatiivista kysymyksen asetteluun vuoksi. Kohtalaista riippuvuutta suosittelualttiuden ja haastetason välillä on myös kysymyksessä 2. Sitoutumisindeksin ja haastetason korrelaatio näkyy tilastollisesti merkitsevänä vain kohtalaisena kysymyksessä 2.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Olen tällä hetkellä tietojani ja taitojani vastaavassa työtehtävässä.	0.15 (p=0.591)	-0.04 (p=0.899)
2. Minulle tarjotaan apua tilanteissa, joissa tehtävieni haastetaso on liian korkea.	0.66 (p=0.019)	0.65 (p=0.020)
4. Organisaatio tarjoaa minulle lisää haasteita ja vastuuta, jotta voin kehittyä työssäni.	0.4 (p=0.181)	0.26 (p=0.401)
5. Koen työni usein liian helpoksi.	0.11 (p=0.760)	-0.09 (p=0.800)
6. Koen työni usein liian vaikeaksi.	-0.92 (p=0.000)	-0.57 (p=0.056)

Taulukko 15. Haastetason ja sitoutumisen korrelaatio.

Tutkimuksen mukaan siis organisaation tuki haastavissa tilanteissa on vahva sitouttava tekijä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa myös siihen, miksi työn vaikeustason kokemukseen liittyy vahvaa korrelaatiota suosittelualttiuden kanssa. Jos saa tarpeeksi tukea organisaatiolta työn tuntua haastavalta, ei sitä tietenkään koe liian vaikeaksi.

Autonomian ja suosittelualttiuden välillä on selvää korrelaatiota (taulukko 16). Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota on kysymyksien 1, 3 ja 4 kohdalla. Kysymyksissä 3 ja 4 kyseessä on voimakas korrelaatio ja kysymyksessä 1 kohtalainen. Kohtalaista korrelaatiota on myös kysymyksessä 2, mutta se ei ole tilastollisesti merkitsevää. Sitoutumisindeksin kanssa kohtalaista riippuvuutta on kysymyksissä 1, 2 ja 3, mutta mikään niistä ei ole tilastollisesti merkitsevää. Ainoa merkitsevä riippuvuus on kysymyksen 4 kohdalla, jossa korrelaatio on voimakasta.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Minulla on riittävä päätösvalta työtavoistani.	0.61 (p=0.038)	0.51 (p=0.077)
2. Minulla on riittävä päätösvalta työryhmäni kokoonpanosta.	0.41 (p=0.173)	0.47 (p=0.116)
3. Minulla on riittävä päätösvalta työajastani.	0.85 (p=0.002)	0.57 (p=0.057)
4. Minulla on mahdollisuus priorisoida työtehtäviäni.	0.82 (p=0.002)	0.71 (p=0.012)
5. Minulla on mahdollisuus etätööhön tai muuhun joustavaan työpaikkajärjestelyyn.	-0.02 (p=0.978)	-0.1 (p=0.783)

Taulukko 16. Autonomian ja sitoutumisen korrelaatio.

Autonomian kokemus ei siis tutkimuksen mukaan vaikuta juurikaan sitoutumiseen, mutta suosittelualttiuteen kyllä. Aikaisemmin todettiin, että autonomian kokemukset olivat vastaa- jien kesken melko ristiriitaisia, mutta tämän tuloksen valossa sen ei pitäisi juurikaan vaikutta- ta henkilöstön sitoutumiseen. Sen sijaan organisaation imago voisi hyötyä tähän osa-alueeseen keskittymisestä, kun esimiesten suosittelualttius kasvaisi.

Palautteeseen liittyvissä kysymyksissä heikkoa tai kohtalaista riippuvuutta sekä suosittelu- alttiuteen, että sitoutumiseen on jokaisessa kysymyksessä (taulukko 17). Kuitenkin ainoa tilastollisesti merkitsevä tulos on sitoutumisindeksin ja kysymyksen 5 kohdalla. Tässä riip- puvuus on voimakasta.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Saan työstäni jatkuvaa palautetta.	0.29 (p=0.353)	0.56 (p=0.061)
2. Saamani rakentava palaute auttaa minua kehittämään heikkouksiani.	0.27 (p=0.365)	0.5 (p=0.092)
3. Saamani positiivinen palaute on aina ansaittua.	0.14 (p=0.632)	0.33 (p=0.284)
4. Saan positiivista palautetta myös työpanoksestani, en vain työni lopputuloksesta.	0.25 (p=0.409)	0.37 (p=0.232)
5. Saamani positiivinen palaute on yksityiskohtaista ja tiedän aina, mistä saan kiitosta.	0.47 (p=0.110)	0.72 (p=0.008)

Taulukko 17. Palautteen ja sitoutumisen korrelaatio.

Flown edellytyksistä voimakkaimmin sitoutumisen kanssa korreloi kyky keskittyä (taulukko 18). Tällä osa-alueella jokaisessa kysymyksessä on tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota sitoutumisindeksin kanssa. Kysymyksissä 1 ja 3 riippuvuus on voimakasta, kysymyksessä 2 kohtalaista. Kysymyksen 2 kohdalla kohtalainen riippuvuus on nähtävissä myös suositte- lualttiuden kanssa.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Työympäristöni mahdollistaa syvällisen keskittymisen työtehtäviini.	0.29 (p=0.351)	0.76 (p=0.005)
2. Organisaation johto EI kasaa harteilleni turhaa painetta.	0.6 (p=0.041)	0.67 (p=0.019)
3. Minun EI oleteta olevan kokoajan tavoitettavissa.	0.55 (p=0.061)	0.71 (p=0.012)

Taulukko 18. Korrelaatio: Kyky keskittyä ja sitoutuminen.

Keskittymiskykyyn liittyvien osa-alueiden kehittäminen siis voisi parantaa henkilöstön sitoutumista merkittävästi. Erityisesti kun otetaan huomioon, että vastaajat arvioivat aikaisemmin kyvyn keskittyä heikoimmin toteutuneeksi flow'n edellytykseksi organisaatiossa.

Päämäärän ja sitoutumisen riippuvuutta on kohtalaisena kysymyksessä 2 ja voimakkaana kysymyksessä 3 (taulukko 19). Samoissa kysymyksissä on kohtalaista korrelaatiota myös suosittelualttiuteen, mutta se ei ole tilastollisesti merkitsevää.

Variables	Suosittelualttius	Sitoutumisindeksi
1. Työntekoni keskittyy lopputulokseen (ei prosessin eteenpäinviemiseen tai merkitysettömään raportointiin).	-0.13 (p=0.635)	-0.2 (p=0.519)
2. Minulle asetetut tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä.	0.54 (p=0.078)	0.62 (p=0.026)
3. Kanssani on keskusteltu ja sovittu työni tavoitteista.	0.55 (p=0.061)	0.74 (p=0.007)

Taulukko 19. Päämäärän ja sitoutumisen korrelaatio.

Tämä tulos vahvistaa omalta osaltaan sitä, että vastaajat arvostavat avointa kommunikointia johdon kanssa. On tärkeää, että johto asettaa esimiehille selkeät päämäärät ja sopii heidän kanssaan työn tavoitteista. Tämä jatkuva johdon ja esimiesten välinen dialogi on tutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä sitouttavista tekijöistä organisaatiossa, joka on nähtävissä monella eri osa-alueella.

## 10 Yhteenveto ja pohdintaa

Tässä tutkimuksessa ei todettu merkittävää riippuvuutta organisaatiokulttuurin ja sitoutumisen välillä, kun sitä tarkasteltiin giftwork ja kaupankäyntikulttuurin kautta. Kuitenkin organisaatiokulttuuriin liittyvillä osa-alueilla riippuvuutta on. Erityisen voimakkaana se näkyy työn merkityksellisyyden kanssa.

Positiivisen organisaatiokulttuurin tärkein tehtävä on yrityksen menestyksen mahdollistaminen (Great Place to Work 2020). Vahvat yrityskulttuurit ovat giftwork-kulttuureja, joissa asiointia tehdään vuorovaikutuksen kautta ja inhimillisyys näkyy toimintatavoissa ja ratkaisuissa (Rossi 2012, 40-45). Eekoossa vallitsevan kulttuurin arvioitiin olevan hieman lähempänä giftwork, kuin kaupankäyntikulttuuria. Kuten luvussa 3 todettiin, kaupankäyntikulttuuri on hyvin tyypillistä yritysmaailmassa. Näin ollen edes hieman giftwork kulttuuriin viittaava tulos on suurelle organisaatiolle (kuten Eekoo) positiivinen tulos.

Erityisesti giftwork kulttuuria koetaan Eekoossa organisaation johdon toiminnan kautta. Johto on helposti lähestyttävissä ja rohkaisee henkilöstöä kysymään kysymyksiä, sekä antamaan palautetta. Organisaation johto painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia sekä tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja kannustaa heidän luovuuttaan.

Kaupankäyntikulttuurin kokemukset liittyvät erityisesti rekrytointiprosessiin ja perehdytykseen. Rekrytointiprosessissa ei painoteta hakijan arvoja tai sopivuutta organisaatioon vaan hakijan taitoja ja työkokemusta. Perehdytys puolestaan on vain ohjaus uusiin työtehtäviin, ei organisaation tapa toivottaa tervetulleeksi yritykseen.

Organisaatiokulttuuria koskevissa kysymyksissä keskihajonta oli suurempaa, kuin muissa kysymyksissä, eli vastaajien kokemukset kulttuurista selvästi eroavat toisistaan. Tähän vaikuttaa todennäköisesti erityisesti vastaajan toimiala, koska eri toimialoja johdetaan eri henkilöiden toimesta. Valitettavasti vertailua toimialojen kesken ei voitu tässä tutkimuksessa näiltä osin tehdä otannan pienen koon vuoksi.

Sitoutuneisuus Eekoossa on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla. Kovinkaan moni vastaajista ei harkinnut tosimelessä siirtymistä toiseen yritykseen. On kuitenkin nähtävissä, että muut yrityksen pyrkivät rekrytoimaan myös työsuhteessa olevia ammattilaisia. Näin ollen onkin erittäin tärkeää, että organisaatio pystyy sitouttamaan työntekijänsä.

Sisäisen motivaation ruokkiminen on tärkeää henkilöstön sitouttamisessa. Sisäisen motivaation syvin muoto eli Flow tai virtaustila on käsite, joka viittaa täydelliseen uppoutumisen tilaan. Suuressa roolissa tilan saavuttamisessa ovat tunteet, joita työ tekijässään herättää. (Martela ym 2015, 100). Sitoutumisen muodoista vahvin Eekoossa on omistautuva

sitoutuminen, jonka perustana ovat sisäsyntyiset intressit, työn ilo, mielenkiinto työtä kohtaan, tyydytyksen saaminen työsaavutuksista ja kokonaisvaltainen paneutuminen työrooliin. Kuten alaluvussa 6.2 todettiin, virtaustila on suuressa roolissa omistautuvan sitoutumisen synnyssä. Näin ollen sen vahva läsnäolo viittaisi organisaatiokulttuuriin, joka tukee virtaustilan saavuttamista. Virtaustilan edellytyksien osa-alueilla voimakkainta riippuvuutta vastaajan sitoutuneisuuteen on keskittymiskyvyn ja päämäärän suhteen. Mielenkiintoista on, että autonomian kokemus työssä korreloi huomattavasti voimakkaammin suosittelualtiuden kuin vastaajan oman sitoutumisindeksin kanssa. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että autonomia nähdään enemmän työtuna, joka tekee itse työstä yleisellä tasolla haluttavampaa, mutta ei varsinaisesti vaikuta jo työtä tekevän sitoutumiseen.

Työ Eekoossa koetaan merkitykselliseksi Työn merkityksellisyys voi kummuta kolmesta eri lähteestä: työn tarjoamista eduista, uramahdollisuuksista tai työstä itsestään (Lehtinen 2020). Vahva omistautuvan sitoutumisen läsnäolo organisaatiossa viittaa siihen, että työn merkityksellisen tunteet kumpuavat työstä itsestään. Tämä on organisaation kannalta hyvä asia, koska se kertoo kutsumuksesta työtä kohtaan. On myös tärkeä huomioida, että kutsumustyötä tekevälle työntekijälle uramahdollisuudet ja työn etuudet ovat toissijaisia merkityksellisyyden synnyn lähteitä ja sitä kautta heikompia motivaattoreita. Tämä oli myös ai-neistosta selvästi nähtävissä, kun kysyttiin organisaatioon sitouttavia tekijöitä. Näin ollen organisaation olisi hyvä panostaa työntekijöiden resursseihin, jaksamiseen ja kouluttamiseen palkkioiden ja uramahdollisuuksien sijaan. Kun työ itsessään palkitsee, on organisaation päätehtävä pitää huoli siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan siitä ilman turhia ongelmia.

Valitettavasti juuri resurssien puute näkyy heikkoutena työn mielekkyyttä arvioitaessa. Mielekkään kulttuurin perustana ovat maksivoiva työympäristö ja avoin kommunikointi. Tiedonkulkua on Eekoossa hyvällä tasolla, mutta mielekkyyteen eniten negatiivisesti vaikuttavat seikat ovat työssä käytössä olevat resurssit ja erityisesti työajan riittämättömyys. Enemistö vastaajista ei uskonut pystyvänsä hoitamaan työtehtäviään työajan puitteissa, ilman että se vaikuttaa työn laatuun. Tuloksista kävi myös ilmi, että vastaajat kokevat työnteon keskittyvän lähes yhtä lailla prosessien läpiviemiseen ja turhaan raportointiin kuin itse lopputulokseen. Tästä voisi päätellä, että vastaajat kokevat työaikansa kuluvan hukkaan keskittyessään ainakin omasta mielestään epäolennaisiin tehtäviin ja siksi aikaa ei jää erinomaisiin suorituksiin. Työn mielekkyyden kokemuksen parantamiseksi organisaation tulisi keskittyä luomaan maksivoiva työympäristö, jossa työntekijät voivat keskittyä parhaan työsuorituksen tekemiseen ja lahjakkuuksien kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tämä edistäisi myös työn merkityksellisyyden tunnetta juuri tässä työyhteisössä.

## 10.1 Tutkimuksen luotettavuus

Valitettavasti tutkimuksen otannan koko jäi pieneksi tutkittavaan joukkoon nähden, jonka vuoksi tulokset ovat hieman kyseenalaisia. Tutkimussuunnitelmaa tehdessä oli vielä odotettavissa huomattavasti suurempi vastausprosentti. Tutkimuksen ajankohta ei ollut paras mahdollinen, mutta valitettavasti sitä ei voitu enää lykätä, koska kyseessä on opinnäytetyö. Vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi läheskään kaikilla ei ollut edes mahdollisuutta vastata kyselyyn. Voidaan myös olettaa, että pitkään vallinnut epävarma taloustilanne on vaikuttanut jokaisen työntekijän motivaatioon, eikä kyselyihin vastaaminen ehkä tunnu mielekkäältä tai ainakaan tärkeältä. Tästä johtuen on myös mahdollista, että tutkimukseen ovat vastanneet pääasiassa sitoutuneimmat ja motivoituneimmat esimiehet, joka osaltaan myös vääristää tutkimustuloksia.

Vaikka tutkimuksesta saatiin tilastollisesti merkitseviä tuloksia, ei niitä siis välttämättä voi yleistää koko organisaatioon. Korrelaatiokertoimista ei myöskään voida tehdä suoraan johtopäätöstä syyseuraus suhteesta, koska mahdollisen kolmannen selittävän tekijän vaikutus tutkimukseen olisi otannan koon vuoksi merkittävä. Tutkimuksen tuloksia tulisi pitää enemmän suuntaa antavina.

## Lähteet

Eekoo 2020. Eekoo yleisesittely 2020.

Great Place to Work. 2020. Yrityskulttuuri. Luettavissa: <https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/>. Luettu 25.5.2021.

Haaga-Helia 2016. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun lehdistötiedote 2016. Tutkimus: Työntekijän sisäinen motivaatio linkittyy hallinnantunteeseen ja autonomian kokemukseen. Epressi. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/talous/tutkimus-tyontekijansisainen-motivaatio-linkittyy-hallinnantunteeseen-ja-autonomian-kokemukseen.html>. Luettu 25.5.2021.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää – kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy

Lai, L. 2017. Motivating Employees Is Not About Carrots or Sticks. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/06/motivating-employees-is-not-about-carrots-or-sticks>. Luettu 25.5.2021.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamalla. Helsinki: Edita.

Lehtinen, E. 2020. Merkityksellisyys työssä – Mitä se on ja miten sitä on mahdollista lisätä? Luettavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2020/08/10/merkityksellisyys-tyossa-mita-se-tarkoittaa-ja-miten-sita-on-mahdollista-lisata/>. Luettu 28.5.2021.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Tallinna: AS Pakett.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum.

Pink, D. H. 2009. Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. New York: Riverhead Books.

Reina, C.S., Rogers, K.M., Peterson, S.J., Byron, K. & Hom, P.W. 2018. Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. Journal of Leadership & Organizational Studies 25(1), 5-18.

Rossi, A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Tilastokeskus. 2021. Johdatus tilastotieteeseen: 4.3.4 Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin. Luettavissa:

[https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu\\_v2.xql?course\\_id=tkoulu\\_tilaj&lesson\\_id=4&subject\\_id=7&page\\_type=sisalto](https://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xql?course_id=tkoulu_tilaj&lesson_id=4&subject_id=7&page_type=sisalto). Luettu 25.5.2021.

Valtaamo. 2020. Mistä on työn mielekkyys tehty? Luettavissa: <https://www.valtaamo.fi/mista-on-tyon-mielekkyys-tehty/>. Luettu 29.5.2021.

Wiio, O. 2013. Wiion Lait. Luettavissa: <http://web.archive.org/web/20131102135030/http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>. Luettu 29.5.2021.

Yle. 2018. Valmistuvista korkeakouluopiskelijoista lähes 40 prosenttia asettuu Uudellemaalle – muuallakin heitä tarvittaisiin. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10381841>. Luettu 5.9.2018



# Organisaatiokulttuurin vaikutus sitoutumiseen

## 1. Milla toimialalla työskentelet?

- Marketkauppa
- Autokauppa
- Matkailu- ja ravitsemiskauppa
- Tavaratalo- ja erikoisliikekauppa
- Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa

## 2. Kuinka kauan olet työskennellyt Eekoolla?

- Alle vuoden
- 1 - 5 vuotta
- 5 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

## 3. Rekrytoitiinko sinut suoraan esimiestehtäviin?

- Kyllä
- Ei

## 4. Harkitsetko siirtymistä kokonaan uudelle alalle?

- Olen tehnyt jo valmisteluja siirtymiseen
- Harkitsen usein tosimelessä
- Silloin tällöin harkinnan alla
- Kiinnostaa periaatteessa
- Tuskin
- En lainkaan

**5. Harkitsetko siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon?**

- Olen hakenut uutta paikkaa
- Etsin aktiivisesti uusia työmahdollisuuksia
- Usein mielessä
- Harvoin mielessä
- Tuskin
- En lainkaan

**6. Seuraatko aktiivisesti työpaikkailmoittelua?**

- Säännöllisesti uusia työmahdollisuuksia etsien
- Silloin tällöin
- Vain yleisestä mielenkiinnosta
- Seuraten vastaavien työpaikkojen tarjoamia etuja
- Harvoin
- En lainkaan

**7. Onko muu työnantaja, sen edustaja tai rekrytointitoimisto ottanut sinuun yhteyttä rekrytointimielessä kolmen viimeisen vuoden aikana?**

- Usein
- Joskus
- Harvoin
- Ei lainkaan

**8. Minkälaiseksi arvioit todennäköisyyden työntäjän vaihtamiseen seuraavan kahden vuoden kuluessa?**

- Erittäin todennäköinen
- Kohtalaisen todennäköinen
- Melko epätodennäköinen
- Erittäin epätodennäköinen

**9. SITOUTUMISEN MUOTO: Mitkä näistä tekijöistä sitouttavat sinua organisaatioon? (Voit valita useamman vaihtoehdon.)**

- Organisaation arvot ja sosiaaliset suhteet organisaation sisällä
- Organisaation strategia ja politiikka
- Mielenkiinto työtäni kohtaan
- Organisaatiosta saamani edut
- Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan
- Uramahdollisuudet organisaation sisällä
- Muu, mikä?

**10. SITOUTUMISEN MUOTO: Minkä näistä tekijöistä koet ENITEN sitouttavan sinua organisaatioon?**

- Organisaation arvot ja sosiaaliset suhteet organisaation sisällä
- Organisaation strategia ja politiikka
- Mielenkiinto työtäni kohtaan
- Organisaatiosta saamani edut
- Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan
- Uramahdollisuudet organisaation sisällä
- Muu, mikä?

### 11. Kumpi väittämä kuvaa mielestäsi paremmin Eekoota organisaationa?

(1 = vasemmanpuoleinen kuvaus vastaa täysin Eekoon toimintaa,

6 = oikeanpuoleinen kuvaus vastaa täysin Eekoon toimintaa)

	1	2	3	4	5	6	
Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan arvoja ja sopivuutta organisaatioon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rekrytointiprosessissa painotetaan hakijan taitoja ja työkokemusta.
Perehdytys on organisaation tapa toivottaa työntekijä tervetulleeksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perehdytys on ohjaus uusiin työtehtäviin.
Organisaation johto auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mikä on heidän työnsä merkitys koko yrityksen menestyksen kannalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organisaation johto viestii henkilöstölle vain tavoitteet.
Johdon viestintä on henkilökohtaista ja tietoa jaetaan kokonaisvaltaisesti ja tiheään.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tietoa jaetaan vain tarvittaessa ja yleisellä tasolla.
Organisaatiossa palkitaan hyvästä työstä sekä ylimääräisistä ponnistuksista säännöllisesti ja yllätyksellisin tavoin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työntekijät huomioidaan sitoutumisesta organisaatioon.
Organisaation johto on helposti lähestyttävissä ja rohkaisee henkilöstöä kysymään kysymyksiä, sekä antamaan palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työntekijöiden kysymyksiin vastataan, kun ne liittyvät yrityksen tavoitteisiin.
Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja kannustaa heidän luovuuttaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ehdotuksia pyydetään, kun tuottavuutta halutaan parantaa.
Työntekijöillä on mahdollisuus kehittää kykyjään ja kiinnostuksenkohteitaan. Heille tarjotaan kanavia kehittyä sekä ammatillisesti, että ihmisinä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Työntekijöille tarjotaan koulutusta työssä tarvittavissa taidoissa.
Organisaatiossa on tapana palkita anteliaasti ja reilusti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organisaatiossa palkitseminen on suhteutettu kilpailutilanteen mukaan.
Organisaatio tekee avokätisiä lahjoituksia hyväntekeväisyyteen ja osallistaa myös henkilöstön projekteihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Organisaatiossa osallistutaan keräyksiin tai tempauksiin, kun siitä on markkinoinnillista hyötyä.

## 12. Miten hyvin seuraavat väittämät mielestäsi toteutuvat Eekoossa?

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Organisaation johto ottaa huomioon työntekijöiden erilaisuudet työjärjestelyjä suunnitellessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto painottaa aikaansaamista, innovatiivisuutta ja tuloksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto pyrkii luomaan avoimen, joustavan, oikeudenmukaisuutta ja turvallisuutta korostavan työkuultuurin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation virkistystoiminta tukee työpaikan yhteishenkeä ja henkilöstön jaksamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa palkitaan oikeudenmukaisesti ansioituneita työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 13. TYÖN MERKITYKSELLISYYS

### Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työni on kiinnostavaa ja tavoitteellista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään työssä omia vahvuuksiani ja minun on mahdollista tehdä se erinomaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani arvostettu ja tärkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tasapainossa muun elämäni kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tekee eettisesti ja moraalisesti oikeita päätöksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa työntekijöitä ja asiakkaita kohdellaan kunnioittaen ja oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 14. TYÖN MIELEKKYYS

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?  
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Minulla on tarpeeksi resursseja, jotta voin tehdä työtäni parhaalla mahdollisella tavalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hoitamaan työtehtäväni työajan puitteissa, ilman että se rajoittaa työni laatua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluksessani on tarpeeksi työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarvittaessa minulla on mahdollisuus rekrytoida lisää työntekijöitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa apua organisaatiolta työtehtävieni suorittamiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni on sujuva ja kitkaton.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni sisältö on motivoivaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 15. FLOWN EDELLYTYS: HAASTE/TAITOTASO

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?  
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Olen tällä hetkellä tietojani ja taitojani vastaavassa työtehtävässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle tarjotaan apua tilanteissa, joissa tehtävieni haastetaso on liian korkea.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio tarjoaa minulle lisää haasteita ja vastuuta, jotta voin kehittyä työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni usein liian helpoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni usein liian vaikeaksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 16. FLOWN EDELLYTYS: AUTONOMIA

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?  
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Minulla on riittävä päätösvalta työtavoistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä päätösvalta työryhmäni kokoonpanosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävä päätösvalta työajastani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus priorisoida työtehtäviäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus etätööhön tai muuhun joustavaan työpaikkajärjestelyyn.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. FLOWN EDELLYTYS: PALAUTE

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?  
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Saan työstäni jatkuvaa palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani rakentava palaute auttaa minua kehittämään heikkouksiani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani positiivinen palaute on aina ansaittua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan positiivista palautetta myös työpanoksestani, en vain työni lopputuloksesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani positiivinen palaute on yksityiskohtaista ja tiedän aina, mistä saan kiitosta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 18. FLOWN EDELLYTYS: KYKY KESKITTÄÄ

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Huomaathan osassa kysymyksiä olevan käänteisen (negatiivisen) asettelun!

	1	2	3	4	5
Työympäristöni mahdollistaa syvällisen keskittymisen työtehtäviini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation johto EI kasaa harteilleni turhaa painetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun EI oleteta olevan kokoajan tavoitettavissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 19. FLOWN EDELLYTYS: PÄÄMÄÄRÄ

Miten hyvin seuraavat väittämät toteutuvat omassa työssäsi?

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työntekoni keskittyy lopputulokseen (ei prosessin eteenpäinviemiseen tai merkityksettömään raportointiin).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle asetetut tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kanssani on keskusteltu ja sovittu työni tavoitteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 20. Suositteisitko Eekoota työnantajana ESIMIESTYÖTÄ etsivälle tuttavallesi?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti