
TYÖYHTEISÖÖN SITOUTUMINEN HAJAUTUNEESSA ASiantuntijaorganisaatiossa

Esimiestyölle ja organisaatiolle asetetut haasteet



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Visamäki, syksy 2017

Marek Uschanov



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Marek Uschanov

Vuosi 2017

Työn nimi

Työyhteisöön sitoutuminen hajautuneessa
asiantuntijaorganisaatiossa – Esimiestyölle ja organisaatiolle
asetetut haasteet

TIIVISTELMÄ

Työelämä on vuosituhanen vaihteesta alkaen ollut murroksessa etätöiden ja hajautuneiden organisaatioiden yleistytessä. Hajautuneen organisaation myötä johtamisen vanhat menetelmät eivät enää toimi vaan tarvitaan uudenlaista johtamista. Johtamisella ja organisaation tavoilla toimia on tärkeä merkitys yksilön sitoutumiseen sen eri vaikuttimien kautta. Sitoutunut henkilöstö taas on yritykselle voimavara ja toimii motivaation lähteenä, niin tälle tutkimukselle kuin niille toimillekin joita yrityksessä voidaan tehdä sitoutumisen mahdollistamiseksi.

Opinnäytetyö on tehty Suomessa toimivalle yli 220 henkilöä työllistävälle ja kahdeksalla eri paikkakunnalla toimivalle suunnittelu ja konsultti toimistolle. Yrityksen työntekijät tekevät työtä, niin omalla toimistolla kuin asiakkaidenkin tiloissa. Komennukset ja projektit saattavat kestää kuukausista jopa vuosiin.

Tutkimuksen teoria rakentuu niin organisaatiopsykologiaan, kuin sosiaalipsykologiaankin. Näiden alla teoria jakautuu niin sitoutumisen, motivaation, kuin johtamisenkin teorioihin.

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan esimiestyön näkökulmasta sekä organisaatio spesifisten tekijöiden kuten hajautuneisuuden ja johtamisen kulttuurin kautta, miten hajautunut työympäristö vaikuttaa ilmiönä, tutkittavassa organisaatiossa organisaatioon sitoutumiseen. Sitoutumista tutkitaan TCM menetelmällä.

Tutkimuksen tuloksena tutkittavalle organisaatiolle luovutettiin erillinen tutkimusraportti loppuvuodesta 2016. Tämän tutkimuksen lopputulos voidaan tiivistää yhteen lauseeseen; ”Hajautuneen organisaation suurin haaste on mahdollistaa sitoutuminen”.

Avainsanat sitoutuminen, motivaatio, johtajuus, TCM, hajautunut organisaatio

Sivut 111 s. + liitteet 4 s.

VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology Based Business

Author	Marek Uschanov	Year 2017
Subject of Master's thesis	Workplace Commitment in Dispersed Organization – The Challenges Caused towards Leadership and Organization	

ABSTRACT

There have been major changes on the ways how we work since change of the millennia. Different ways to contribute distal work and dispersed organizations becoming more common, gives more pressure towards leaders and organizations to create new ways to practice leadership. Ways how organization works and practices leadership has a great impact on workplace commitment. Committed employees are asset to any company. This works as motivational driver to this study as well as to those means in case company which enables commitment to build.

Thesis is made for engineering and consult -company, which employs over 220 persons in eight locations in Finland. Employees of the case company work both in home office and in customer facilities. Secondments and projects can last from few months to several years.

Theory basis of this thesis builds over organization psychology and social psychology. At detail level used theories are from line of commitment, motivation and leadership.

Thesis focuses to study organizational workplace commitment from leader perspective and how organization specific variables such as dispersity and leadership culture and practices influences to commitment towards organization. TCM method was used to study commitment towards organization.

As a contribution of this study a separate study report was handled to the case company in the end of year 2016. The outcome of this theses can be condensed in to one phrase; "The biggest challenge of dispersed organization is to enable commitment".

Keywords commitment, motivation, leadership, TCM, dispersed organization

Pages 111 p. + appendices 4 p.



SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1.	Toimintaympäristö	1
1.2.	Tutkimuksen toimeksiantaja	3
1.2.1.	Sitoutumisen edesauttamiseksi tehdyt toimenpiteet	4
1.2.1.1.	Great Place to Work	4
1.2.1.2.	Vuorovaikutus	5
1.2.1.3.	Yhteenkuuluvuus	6
1.2.1.4.	Palkitseminen	6
1.2.1.5.	Työhyvinvointi ja edut	7
1.3.	Tutkimusote	7
1.4.	Yhteenvedo	8
2	TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA	9
2.1.	Hajautunut työympäristö	9
2.1.1.	Etätöön historia	9
2.1.2.	Hajautunut työympäristö käsitteenä	10
2.1.3.	Hajautuneen työympäristön vaikuttimet	11
2.1.3.1.	Monipaikkainen työskentely	12
2.1.3.2.	Erilaisissa kulttuureissa toimiminen	13
2.1.3.3.	Uudella tavalla rakentuva työaika	13
2.1.3.4.	Projektimainen työ	14
2.1.3.5.	Välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö	15
2.1.3.6.	Matkustaminen	15
2.1.4.	Fyysisesti liikkuvien työntekijöiden tyypit	16
2.2.	Johtaminen	17
2.2.1.	Johtamisen kaksoistehtävä	20
2.2.2.	Halujohtaminen	20
2.2.3.	Millainen on hyvä johtaja?	23
2.2.4.	Etäjohtaminen ja sen haasteet	23
2.3.	Motivaatio	26
2.3.1.	Motivaatio ja palkitseminen	27
2.3.2.	Motivaatio ja työtyytyväisyys	28
2.3.3.	Motivaatio ja johtaminen	30
2.3.4.	Sosiaalinen identiteetti ja motivaatio organisaatiossa	32
2.3.5.	Johtaja motivaattorina	34
2.3.5.1.	Ihmisten motivoinnin tekijät	34
2.3.5.2.	Motivaation rakentuminen	35
2.3.5.3.	Elämänvaiheen vaikutus motivoinnin tapaan	38
2.3.6.	Yhteenvedo	39
2.4.	Sitoutuminen	40
2.4.1.	Kolmifaktoriteoria	43
2.5.	Sitoutumisen ja motivaation yhteys	47
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	51
3.1.	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	53
3.2.	Tutkimusmetodi	53

3.2.1.	Kyselyt ja haastattelut.....	54
3.2.2.	Kyselylomake	56
3.2.2.1.	Sitoutuminen	57
3.2.2.2.	Hajautuneisuus	58
3.2.2.3.	Johtaminen	59
3.2.2.4.	Tukikysymykset	60
3.2.3.	Haastattelut	61
3.3.	Tutkimuksen eettisyyden, validiteetin ja reliabiliteetin ennakkoarviointi	62
3.3.1.	Eettisyys	62
3.3.2.	Validiteetti	63
3.3.3.	Reliabiliteetti	63
4	TUTKIMUKSET KULKU JA TUTKIMUSTULOKSET	65
4.1.	Tutkimukseen vastaajat	65
4.2.	Sitoutuminen	67
4.3.	Hajautuneisuus	72
4.4.	Johtaminen	75
4.5.	Tukikysymykset	84
4.6.	Haastattelut.....	86
4.7.	Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi	90
4.7.1.	Validiteetti	90
4.7.2.	Reliabiliteetti	90
4.7.3.	Reflektio	91
5	POHDINTA JA KONTRIBUUTIO	92
5.1.	Tutkimustulosten analysointi	92
5.1.1.	Koko organisaatio.....	92
5.1.2.	Hyvinkää.....	95
5.1.3.	Vantaa.....	96
5.1.4.	Tampere	97
5.1.5.	Vaasa	98
5.1.6.	Ylivieska.....	99
5.1.7.	Oulu	100
5.2.	Tutkimustulosten globaali vertailu.....	101
5.3.	Pohdinta.....	103
5.4.	Kontribuutio	105
	LÄHTEET	106

KUVALUETTELO

Kuva 1 RD Velho - henkilöstön kasvu.....	3
Kuva 2 Toimipisteen sisäinen organisaatio	4
Kuva 3 RD Talk -teemat.....	5
Kuva 4 Hajautuneen työympäristön vaatimat kompetenssit -heksagonimalli Vartiainen & Hyrkkänen 2011 (muokattu).....	12
Kuva 5 Leader vs. Manager - Management Guru (2014).....	18
Kuva 6 Daniel Goleman - kuusi johtamistyyliä (Goleman 2000).....	20
Kuva 7 Johtajuuden triangeli (Rope, Kettunen 2012)	21
Kuva 8 Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1943, Haslam 2001).....	26
Kuva 9 Herzberg - tyytyväisyys tekijät (Herzberg, Harvard Business Review 2003) ..	29
Kuva 10 Motivaatio prosessi, päämääräteoria (Locke, The Motivation to Work: What We Know, 1997)	30
Kuva 11 Itseohjautuvuusteoria (self-determinaation theory) (Deci, Ryan 2000)	31
Kuva 12 Itsensä kategorioimisen malli organisaatiossa (Haslam 2001)	33
Kuva 13 Motivaation rakentuminen (Rope, Kettunen 2012)	35
Kuva 14 Työhön liittyvät motivointikeinot eri elämänvaiheissa. Hay Group Oy 2012 muokattu).....	39
Kuva 15 Motivaation kaksi ulottuvuutta (Haslam 2001)	39
Kuva 16 Organisaatiositoutumisen moniulotteinen malli (Meyer & Allen 1997).....	42
Kuva 17 Organisaatiositoutumisen kolmifaktori malli (Meyer & Allen 1997)	45
Kuva 18 Käyttäytyminen eri sitoutuneisuuden profiileilla (Meyer & Herscovitch 2001)	46
Kuva 19 Työntekijän motivaation ja sitoutumisen integroitu malli (Meyer ym. 2004). 48	
Kuva 20 Tutkimusprosessi	52
Kuva 21 Hermeneuttinen kehä (Syrjälä ym. 1994)	54
Kuva 22 Tutkimuskysymysten, aineiston ja tutkimusmenetelmien väliset yhteydet.....	56
Kuva 23 Sitoutuneisuus profiili toimipaikoittain	71
Kuva 24 Sitoutuneisuus työuran mukaan	72
Kuva 25 Hajautuneisuus profiilit.....	75
Kuva 26 Tutkimustulosten globaali vertailu 101-scale	102
Kuva 27 Esimiestyö hajautuneessa organisaatiossa	104

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Vastausprosentti	65
Taulukko 2 Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin	66
Taulukko 3 Vastaajien jakauma osaamisalueittain.....	66
Taulukko 4 Vastaajien jakauma työuran mukaan	67
Taulukko 5 Sitoutuneisuus	69
Taulukko 6 Hajautuneisuus, pääasiallinen työn suorituspaikka.....	72
Taulukko 7 Hajautuneisuus analyysi.....	74
Taulukko 8 Johtaminen, teema 1 : Tunnejohtaminen.....	76
Taulukko 9 Johtaminen, teema 2 : Asiajohtaminen	77
Taulukko 10 Johtaminen, teema 3 : Mentorointi.....	78
Taulukko 11 Johtaminen, teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet.....	79
Taulukko 12 Johtaminen, teema 5 : Yhteisöllisyys.....	80
Taulukko 13 Johtamispisteet, teema 1 : Tunnejohtaminen	81

Taulukko 14 Johtamispisteet, teema 2 : Asiajohtaminen	81
Taulukko 15 Johtamispisteet, teema 3 : Mentorointi	82
Taulukko 16 Johtamispisteet, teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet	83
Taulukko 17 Johtamispisteet, teema 5 : Yhteisöllisyys.....	83
Taulukko 18 Johtamispisteet yhteensä	84
Taulukko 19 RD Talk.....	84
Taulukko 20 Kouluttautuminen.....	85
Taulukko 21 Yhteinen toiminta.....	85
Taulukko 22 Osaamisalueen vastaus % vs. toimipisteen vastaus %	93
Taulukko 23 Globaali vertailu.....	101

LIITELUETTELO

- Liite 1 Revised Version (Meyer, Allen, & Smith, 1993)
- Liite 2 Johtamiskyselyn väittämät ja vastausprosentit sekä määrät
- Liite 3 Johtamiskyselyn laskennalliset johtamispisteet
- Liite 4 Using the meta-analysis results to interpret your findings

LYHENTEET JA TERMIT

ACS	Affective Commitment Scale
CCS	Continuative Commitment Scale
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CPO	Chief Product Officer
CTO	Chief Technical Officer
EU	Euroopan Unioni
GPTW	Great Place to Work -tutkimus
HRD	Human Resources Director
IoT	Internet of Things
NCS	Normative Commitment Scale
OCB	Organization Citizenship Behavior
OCQ	Organization Commitment Questionnaire
TCM	Three Component Model

1 JOHDANTO

Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan esimiestyön näkökulmasta sekä organisaatio spesifisten tekijöiden kuten hajautuneisuuden ja johtamisen kulttuurin kautta, miten hajautunut työympäristö vaikuttaa ilmiönä, tutkittavassa organisaatiossa organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimusympäristö on rajattu tutkittavaan organisaatioon.

Tutkimuksen tavoitteena on mitata yksilön sitoutumisen tasoa organisaatiota kohtaan, lisätä organisaation ja esimiesten tietämystä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä vastata myöhemmin määritettäviin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyö on tehty keskisuurelle suunnittelutoimistolle, RD Velho Oy:lle. Monen muun suunnittelu- ja konsulttitoimiston tavoin työn luonteesta johtuen, RD Velhon organisaatiota ja toimintaympäristöä leimaa hajautuneisuus. Suunnittelu- ja konsulttitoimistoille työntekijöihin sulautunut tietopääoma on yksi yrityksen merkittävimpiä menestystekijöitä ja huomion arvoinen seikka yrityksen strategiassa.

1.1. Toimintaympäristö

Nykypäivänä työelämä poikkeaa paljon siitä, mihin vielä joitakin vuosia sitten oli totuttu. Tällä hetkellä työelämä on edelleen murroksessa ja tavat tehdä työtä saattavat olla kovin erilaisia jopa saman yrityksen sisällä, se on monesti esimiehestä ja työn sisällöstä riippuvainen asia. Toisaalta ei myöskään voida olettaa, että työn tekemisen vapaus sopisi kaikille, vaan se sopii joillekin paremmin kuin toisille. Alaisten erilaiset tavat työskennellä luovat myös uusia haasteita esimiestyölle ja varsinkin työn seurannalle.

Hajautunutta eli mobiilia työympäristöä kutsutaan myös monipaikkaiseksi työympäristöksi. Tällä tarkoitetaan työtä, joka ei ole sidottu paikkaan eikä välttämättä edes aikaan. Tämä tarkoittaa monesti suuremman vastuun työn toteutuksesta siirtymistä työntekijälle. Silloin esimiehen roolissa korostuuakin kontrolloimisen sijaan luottamuksen antaminen työntekijöille, pelisääntöjen luonti ja tulosten seuranta.

Töitä ei enää välttämättä mennä tekemään oman työnantajan tiloihin ja nähdä samoja tuttuja kollegoita joka päivä. Työpäivä ei myöskään välttämättä enää ala aamulla kello kahdeksan ja päätty neljältä. Työntekotapojen muututtua yhä monimuotoisemmiksi ja joidenkin töiden ulkoistamisen ollessa enemmän sääntö kuin poikkeus, ei ole ollenkaan harvinaista, että saman yrityksen tiloissa työskentelee useamman yrityksen edustajia keskeisissä tehtävissä. (Rauramo 2011.)

Esimerkiksi suunnittelu-, tuotekehitys- ja erilaisten projektitehtävien teettäminen ulkopuolisella toimijalla tai omien resurssien täydennys ovat vakiintuneita käytäntöjä monissa yrityksissä. Pääasiassa toimeksiannot jakaantuvat kahteen kategoriaan; resurssi- ja projektitoimeksiantoihin.

Resurssitoimeksiannoissa työntekijä istuu hyvin usein asiakkaan tiloissa poissa omalta päätyöpaikaltaan. Erilaisten konsultti- ja suunnittelutoimistojen työntekijöiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että he ovat poissa omasta työympäristöstään näiden toimeksiantojen ajan aina yhdestä kuukaudesta jopa vuosiin. Työnjohto- ja esimiesvastuu säilyvät kuitenkin usein työntekijän todellisella työnantajalla ja esimiehellä. Työntekijän vaihtaessa useasti toimeksiantajasta toiseen voi olla vaikeaa tutustua kollegoihin ja esimieheen omassa yrityksessään, jolloin yrityksen sisäinen kommunikaatio ja asioiden käsittely vaikeutuu. Kommunikointia voidaan usein hoitaa teknologisvälitteisesti. Pidemmillä toimeksiannoilla taas saattaa käsitys todellisesta työnantajasta hämärtyä ja esimiehen kyky vaikuttaa alaisiinsa vaikeutua.

Projektitoimeksiantoja taas päästään useimmin suorittamaan omalta toimistolta, jolloin kommunikaatio asiakkaan kanssa on usein teknologisvälitteistä. Tällöin kommunikointi oman esimiehen kanssa voidaan hoitaa perinteisin keinoin.

Saman organisaation jakautuminen resurssi- ja projektitoimeksiantoja tekeviin henkilöihin voi aiheuttaa myös sisäistä jakautumista ryhmän kesken. Varsinkin asiakkaan tiloissa työskentelevillä henkilöillä on vaarana vieraantua muusta ryhmästä, jolloin kynnys vaihtaa työpaikkaa madaltuu.

Toinen hajautuneisuutta aiheuttava piirre on organisaation tai ryhmän jakautuminen erilaista työtä tekeviin, eri koulutustaustan omaaviin tai erilaisen persoonallisuuden tai kulttuuritaustan omaaviin henkilöihin. Myös lisääntynyt vastuu, tiukat aikataulut, erilaisissa kulttuureissa ja ympäristöissä toimiminen sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen kommunikaation haasteet luovat uudenlaista sosiaalista painetta ja stressiä työntekijälle kuin myös esimiehelle.

Suunnittelu- ja konsulttitoimistoille työntekijöiden osaaminen on useimmiten tärkein pääoma. Tästä syystä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työntekijöiden vaihtuvuutta tulisi pitää tärkeänä mittarina. Usein sanotaan, että 5...10 % lähtövaihtuvuutta voidaan pitää terveenä lukuna, mutta joissain tapauksissa myös jopa 15% voi olla terve luku, tämä riippuu täysin työn ja tehtävän luonteesta. Tärkeää olisikin lähtövaihtuvuuden ohella arvioida lähdön kustannusvaikutuksia, tehtävästä riippuen lähdön kustannukset voivat olla jopa 1,5...3 kertaa henkilön vuosipalkka. Suomessa työurien pituus saman työnantajan palveluksessa on kasvanut voimakkaasti. 1990 tilastokeskuksen tekemässä tutkimuksessa 42% palkansaajista oli vaihtanut työpaikkaa viimeisen 5 vuoden aikana. Vuonna 2013 sama luku oli 37%. Keskimääräinen työuran pituus samalla työnantajalla vuonna 2013 oli 10 vuotta. Tämän alle sijoittuivat muun muassa tieto- ja viestintätekniikan erityisasiantuntijat, joilla keskimääräinen työuran pituus oli 8,4 vuotta sekä asiantuntijat, joilla keskimääräinen työuran pituus oli 7,6 vuotta. Sen sijaan luonnontieteiden ja tekniikan asiantuntijoiden keskimääräinen työuran pituus oli 14,7 vuotta. Vuonna 2016 USA:ssa tehdyssä tutkimuksessa keskimääräinen

korkeasti koulutettujen työuran pituus oli 5,2 vuotta. Tutkimukset eivät täysin ole vertailukelpoisia keskenään, mutta antavat suuntaa vallitsevista trendeistä (Bureau of Labor Statistics 2016, Tilastokeskus 2013, Hakoinen 2015)

Työntekijöiden olisi tärkeää säilyttää yhteys omaan organisaatioonsa ja kollegoihin sekä esimieheen sen sisällä, vaikka itse työn tekeminen tapahtuisikin muualla. Kuinka se sitten saataisiin toteutumaan?

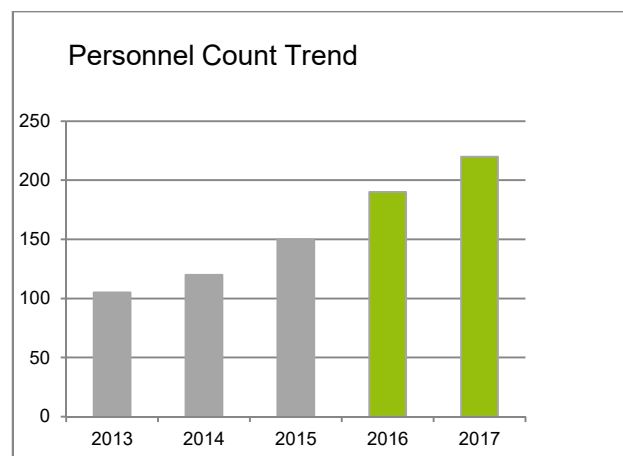
1.2. Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Suomessa kahdeksalla paikkakunnalla toimiva suunnittelutoimisto RD Velho Oy. Tutkimus toteutetaan yhteistyössä RD Velhon koko organisaation kanssa.

RD Velho on täysin kotimaisessa omistuksessa oleva omavarainen yhtiö, jonka liikevaihto vuonna 2016 oli noin 14 miljoonaa euroa. RD Velho syntyi fuusion pohjalta vuonna 2010 kun Velho Engineering Oy ja Relides Oy yhdistyivät. Myöhemmin yritysjärjestelyiden myötä RD Velhoon on liittynyt myös 5D suunnittelutoimisto, Enmac Vaasa, CAD Power Oy ja ARD-Technology Oy.

RD Velho on voimakkaasti kasvava suunnittelutoimisto, jonka ydinosaaminen on mekaniikan suunnittelussa, teknisessä laskennassa, teollisessa muotoilussa ja teknisessä dokumentoinnissa sekä teollisuuden pakkaussuunnittelussa. RD Velho on myös erikoistunut sulautettujen järjestelmien ja teollisuuden IoT ratkaisuiden suunnitteluun. Henkilöstö määrä RD Velholla vuonna 2017 on noin 210.

Asiakkaat ovat pääasiassa teknologiateollisuuden eri alojen yrityksiä. Vuosittain RD Velho tekee yhteistyötä noin 200 eri yrityksen kanssa. (RD Velho 2017)



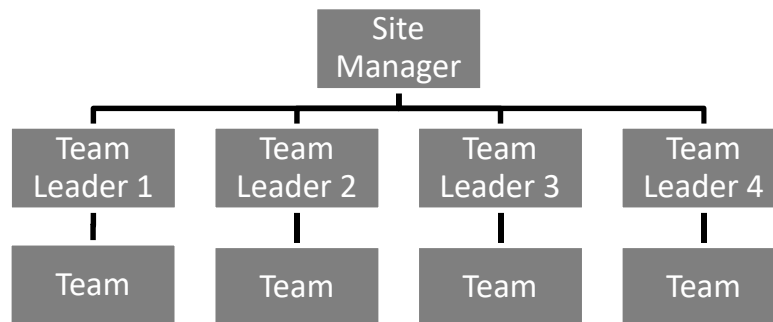
Kuva 1 RD Velho - henkilöstön kasvu

Tutkimus ajoittuu hetkeen, jossa yrityksen organisaatio on muutostilassa voimakkaan kasvun myötä ja uusien osaamisalueiden tullessa mukaan. Muutostila näkyy yrityksessä organisaation rakenteellisena muuttumisena,

uusina nimityksinä sekä tietynlaisena toimintamallien muovautumisena ja kehittymisenä. Muutoksen aiheuttamasta paineesta huolimatta työntekijöiden hyvinvointi on osa RD Velhon strategiaa ja sen merkitys henkilöstön sitoutumiseen, innovointiin ja tuottavuuteen tiedostetaan. Näin ollen RD Velhon organisaatio luo mielenkiintoisen tutkimuskentän tämän tyyppiselle tutkimukselle.

1.2.1. Sitoutumisen edesauttamiseksi tehdyt toimenpiteet

Kuten aiemmin todettiin, niin henkilöstön hyvinvointi on osa RD Velhon strategiaa ja siihen on myös yrityksen johdon toimesta panostettu. RD Velhon organisaatorakenne on pyritty pitämään riittävän alhaisena sujuvan päätöksenteon tukemiseksi. Toimipisteen sisäinen organisaatio muodostuu pääasiassa kolmesta portaasta. Site Manager johtaa toimipisteen toimintaa ylemmällä tasolla ja hänen allaan ovat suoraan tiiminvetäjät (Team Leader). Tiimien koko pyritään rajoittamaan maksimissaan 7-8 henkilöön. Tällä pyritään rajoittaman tiiminvetäjälle esimiestyöstä aiheutuvaa työkuormaa, sillä tiiminvetäjälle kuuluu esimiestyön lisäksi myös omaa asiakkaalta laskutettavaa työtä. Jo tiimin vetäjän nimike Team Leader osaltaan viittaa hänelle osoitettuun tehtävään ihmisten johtamisesta.



Kuva 2 Toimipisteen sisäinen organisaatio

1.2.1.1. Great Place to Work

Jo kolmen vuoden ajan RD Velho on ollut mukana Great Place to Work – tutkimuksessa. Vuonna 2017 RD Velho sijoittui keskisuuren yritysten kategoriassa Suomen 25. parhaaksi työpaikaksi.

Great Place to Work on maailmanlaajuinen tutkimus, mikä toteutetaan globaalisti yli 5500 organisaatiossa. Tutkimus rakentuu kolmeen eri sarjaan; pienten organisaatioiden sarja (20-49 työntekijää), keskisuurten sarja (50-499 työntekijää) sekä suurten organisaatioiden sarja (vähintään 500 työntekijää). Vuonna 2016 tutkimukseen osallistui Suomessa 151 organisaatiota, joissa työskentelee noin 49 000 työntekijää.

Great Place to Work tutkimuksessa mitataan työntekijöiden kokemusta organisaatiossa vallitsevien kolmen kriittisen vuorovaikutussuhteen näkökulmasta. Hyvässä työpaikassa työntekijät luottavat organisaationsa

johtoon, ovat ylpeitä siitä mitä tekevät ja nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä. Kyselyn toinen osio mittaa yrityskulttuuria johtamiskäytäntöjen avulla. Koosteen tarkoitus on kartoittaa millä tavoin ja millaisin rakentein organisaation ylin johto rakentaa ja ylläpitää hyvää työpaikkaa. Arvioimalla johtamiskäytännöt ja vertaamalla niitä työntekijöiden kokemukseen arvioidaan yrityskulttuuria kokonaisvaltaisesti. (Great Place to Work 2017)

1.2.1.2. Vuorovaikutus

Esimiehen ja johdettavan välisen vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi, johtamisen työkaluksi ja yhteenkuuluvuuden lujittamiseksi on yrityksessä kehitetty RD Talk prosessi ja tiimin kuukausilounas. RD Talk on yrityksen sisäinen prosessi, minkä tarkoitus on saattaa esimies ja johdettava yhteen säännöllisesti, noin kerran kuussa. Tämän noin 15...30 minuutin mittaisen tapaamisen aikana käydään läpi yleisiä kuulumisia ja ”fiilistä”. Organisaation kasvun myötä myös RD Talk on prosessina hakenut muotoaan kasvaen alun ”hei, miten sulla menee” –tyyppisestä keskustelusta teemoihin pohjautuvaan malliin. Jalostunein muoto tästä on kvartaaleittaisille keskusteluteemoille perustuva malli.



Kuva 3 RD Talk -teemat

Nykyisen kvartaaliteemoihin perustuvan RD Talkin ajatus on myös korvata perinteinen formaali ja jäykkä kehityskeskustelutilaisuus, rennommalla ja useammin tapahtuvalla tapaamisella sekä lisätä esimiehen tietoisuutta alaisen kuulumisista ja tuntemuksista. Tämä antaa myös esimiehelle ja tiimiläiselle paremman mahdollisuuden seurata mahdollisten kehitysalueiden edistymistä. Aivan kuten perinteinen kehityskeskustelu, niin myös RD Talk dokumentoidaan järjestelmään, jonne on pääsy niin esimiehellä, kuin johdettavallakin. Näin voidaan mahdollisiin kehityskohteisiin tai muuhun keskusteltuun asiaan tarpeen mukaan palata.

Tämän lisäksi käytössä on jokaisen tiimin kesken pidettävä kuukausilounas. Kuukausilounaalla esimies vie tiimensä syömään

vaihtuviin paikkoihin, tiedottaa yrityksen kuulumisista ja tiimiläisten kesken voidaan yleisesti keskustella ajankohtaisista asioista.

1.2.1.3. Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi kullakin toimipisteellä on käytössään työntekijämäärään suhteutettava virkistysbudjetti, jonka rajoissa järjestetään erilaisia yhteisiä illanviettoja, tapahtumia ja liikunta-aktiviteetteja. Tapahtumia pyritään järjestämään siten, että niiden joukosta löytyisi jokaiselle mieluinen tai sopiva aktiviteetti edes kerran vuodessa.

Lisäksi on koko toimipisteelle yhteinen kuukausikahvit – tilaisuus, missä on mahdollista tiedottaa yhteisistä asioista, jutella niitä näitä ja tavata työkavereita omalla toimistolla tai juhlistaa onnistumisia ja merkkipäiviä.

1.2.1.4. Palkitseminen

RD Velholla on palkitsemiseen kiinnitetty erityistä huomiota ja palkitsemiseen onkin kehitetty useita eri tasoja. Perinteinen palkkaan kohdistuva palkitseminen toteutetaan vuosittaisella palkantarkistuskierroksella. Ajatuksena on, että esimies käy palkantarkistuskeskustelun jokaisen johdettavansa kanssa. Keskustelun tarkoituksena on madaltaa kynnystä palkkakeskustelun käymiseksi ja toisaalta huomioida kaikkia tasapuolisesti ja näin luoda tasa-arvoa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole toimia palkankorotusautomaattina, vaan mahdolliset korotuksen pohjaavat työsuoritteeseen ja muihin mahdollisesti vaikuttaviin seikkoihin.

Palvelusvuosista muistetaan 5, 10, 20 ja 30 palvelusvuoden jälkeen. Palkkiona on usean sadan euron arvoinen matkalahjakortti, jonka arvo palvelusvuosien kertyessä kasvaa.

Palvelusvuosista muistamisien lisäksi yrityksessä valitaan kuukausittain Kuukauden Velho. Valinta tehdään koko yrityksen tasolla site managerien ja johtoryhmän kesken. Kuukauden Velhon valinta perustuu pääasiassa työssä suoriutumiseen, tai siihen, että henkilö osoittaa poikkeuksellista venymistä työssään tai tekee enemmän kuin omalta vastuu alueelta odotettaisiin. Kuukauden Velhoa muistetaan muutaman sadan euron arvoisella vapaasti valittavalla lahjalla.

Kevyimpänä palkitsemisen muotona yrityksessä on otettu käyttöön arjenpalkitsemisena kutsuttu pienten palkkioiden valikoima. Ajatuksena on, että kynnys näiden palkkioiden antamiselle olisi matala ja niitä voitaisiin antaa esimerkiksi hyvän asiakaspalautteen johdosta tai työkaverin auttamisesta. Palkkioksi on valittavana muutaman kymmenen euron arvoisia asioita, kuten elokuvalippuja, suoratoistopalveluiden lahjakortteja, viinipullo tai suklaata. Tämän lisäksi voidaan asiakassuhdetta kehittävästä toimista tai poikkeuksellisesta asiakkaan odotusten ylittämisestä antaa muutaman sadan euron arvoinen valittavissa oleva tavarapalkinto.

Näiden lisäksi käytössä on myös rekrytointipalkkio. Mikäli työntekijä vinkkaa potentiaalisesta osaajasta ja hänet päätetään rekrytoida, myönnetään vinkin antajalle 800 € - 1200 € rekrytointipalkkio.

1.2.1.5. Työhyvinvointi ja edut

RD Velholla työhyvinvoinnilla katsotaan olevan tärkeä rooli työntekijän jaksamisen, sitoutumisen ja motivaation suhteen. Tämän vuoksi yrityksessä on panostettu myös asioihin, joilla katsotaan olevan työhyvinvointia edistäviä arvoja. Yrityksessä on käytössä lounas- ja virike kortti, jolla halutaan kannustaa terveelliseen ruokailuun työpäivän aikana sekä liikuntaan ja muihin kulttuuripalveluihin työn ulkopuolella. Virike edun arvo on verottajan vuonna 2016 suurin sallima summa. Tämän lisäksi yrityksellä on lisäetuna kehonhuolto ja hierontapalvelu, tämä tarkoittaa, että työntekijä saa käyttää yrityksen valitsemien kumppanien tarjoamia hieronta- ja kehonhuolto palveluita säännöllisesti veloitusetta.

Henkilökohtaisen kehittymisen tueksi ja tiedon jakamiseksi järjestetään organisaatiossa kuukausittain koko henkilöstölle suunnattu webinaari eri aiheista. Webinaariin osallistuminen on vapaaehtoista ja kannustettavaa. Webinaareista tiedotetaan organisaation sisäisessä sähköisessä kuukausi-infossa, tämän lisäksi niistä lähetetään kalenterikutsu. Webinaarit käsittelevät yleensä jotakin yrityksen osaamisaluetta, siihen liittyvää ohjelmistoa tai muuta spesifinpää aihetta, kuten esimerkiksi sertifiointia. Webinaarin kouluttajana ja asiantuntijana on yleensä joko jonkin osaamisalueen vetäjä tai muu asiaan perehtynyt asiantuntija. Tämän lisäksi järjestetään koulutuksia kohdennetusti tarpeen mukaan erilaisille ryhmille tai tiimeille. Tällaisia voivat olla esimerkiksi myyntikoulutus tiiminvetäjille.

1.3. Tutkimusote

Tutkimuksen teoreettinen perusta jakautuu kahteen pääteoriaan. Ensimmäinen on organisaatiopsykologia, jonka alueelta tarkastellaan erityisesti johtamisen teoriaan kuuluvan halujohtamisen teorian kautta esimis-alais –suhdetta sekä etäjohtamisen esimiestyölle aiheuttamia haasteita. Toinen on sosiaalipsykologia mistä tarkistellaan erityisesti sitoutumisen teoriaa sekä sitä tukevaa motivaatioteoriaa. Motivaatioteorioissa erityisesti työmotivaatioon liittyvät teoriat luetaan kuuluvaksi myös organisaatiopsykologian teorioihin.

Metateoria; Tutkijan itse ollessa osallisena tutkittavan organisaation toimintaan voidaan lähestymiskulmaa pitää subjektiivisena. Toisaalta työstä on löydettävissä myös objektiivisia piirteitä. Tarkempi tieteellisfilosofinen metateoreettinen valinta on subjektiivinen ontologia.

Paradigma; Tutkimuksen tieteellisenä lähtökohtana on tulkinnallis-hermeneuttinen paradigma. Hermeneuttisen paradigman valinnan perusteena voidaan pitää tutkimuksen luonnetta. Tutkimus pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ihmisen toimintaa tietynlaisessa

ympäristössä sekä toimintaympäristön kulttuuria, joka vaikuttaa ihmisen toimintaan. Hermeneutiikan valintaa tieteelliseksi suuntaukseksi puoltaa myös hermeneuttisen kehän mainio sopivuus kyseiseen tutkimukseen.

Tutkimusote; Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena case-tyyppisenä, mikä hyödyntää myös kvantitatiivisia eli määrällisiä keinoja. Tutkimuksen aiheena on kartoittaa hajautuneen työympäristön aiheuttamia haasteita esimiestyölle ja organisaatioon sitoutumiselle toimeksiantajan työympäristössä.

Metodit; Kartoitus tehdään yrityksen työntekijöille ja esimiehille kohdistetulla kyselyllä ja haastatteluilla koskien toimintatapoja ja niihin liittyviä ongelmia sekä työntekijöiden tuntemuksia yhteenkuuluvuudesta, sitoutumisesta ja esimiestyöstä. Valituilla metodeilla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiötä hermeneuttista valintaa kunnioittaen.

1.4. Yhteenveto

Työelämän ja työn tekemisen murros vaikuttaa olennaisesti myös siihen, että miten ihmisiä johdetaan ja millaisia haasteita esimies ja organisaatio kohtaa saadakseen ihmiset sitoutumaan organisaatioon. Avaintekijöitä muutoksessa ovat työn muuttuminen paikallaan pysyvistä liikkuvaksi, aika, maantieteelliset ja kulttuuriset rajat ylittäväksi globaaliksi työnteoksi. Tämä muutos tuo työntekijälle uusia kuormittavia tekijöitä ja kriisejä, joihin eivät välttämättä aiemmin totutut johtamiskäytännöt toimi. Uudenlaiset kuormittavat tekijät ja kriisit koskettavat myös esimiestä, kun hän yrittää johtaa, kuunnella, auttaa ja opastaa alaisiaan.

Tutkimuskohteena RD Velho sopii mainiosti aiheeseen. Yritys on tilanteessa, jossa nopean ja positiivisen kasvun sivujuonteena on myös samaan aikaan käynnissä organisaation muutos ja sopeuttaminen kasvaneisiin tarpeisiin. Maantieteellinen hajautuneisuus RD Velhossa rajoittuu maantieteellisesti Suomeen, jos ei työmatkoja lasketa. Kuitenkin hajautuneisuus yrityksen sisällä on melko suurta, henkilöstön jakautuessa usealle paikkakunnalle, sadoille eri asiakkaille sekä useaan eri koulutus- ja kulttuuritaustaan. Työtä RD Velholla tehdään niin projekti- kuin resurssimoodissakin.

RD Velho organisaationa haluaa lähtökohtaisesti pitää huolta työntekijöistään ja panostaa siihen myös tulevaisuudessa. Tämä luo tutkimukselle hyvän mutta haastavan perustan. Sitoutumisen edesauttamiseksi on jo yrityksessä tehty paljon, joten korjaavien toimenpiteiden löytäminen tulee välttämättä olemaan helppoa. Tämä antaa aiheen olettaa, että sitoutuminen organisaatioon olisi jokseenkin hyvällä tasolla, toisaalta kasvusta johtuva työurien lyhyt pituus saattaa vaikuttaa tähän negatiivisesti. Tutkijan ennakkokäsityksen mukaan sitoutuminen organisaatioon syntyy ja vahvistuu työuran myötä, mutta saattaa kokea inflaation tehtäviin kyllästymisen johdosta.

2 TUTKIMUKSEN TEORIATAUSTA

2.1. Hajautunut työympäristö

Hajautunutta työympäristöä ja työhyvinvointia hajautuneessa työympäristössä on tutkittu jonkin verran Suomessakin muun muassa Aalto Yliopisto ja Turun Ammattikorkeakoulu yhdessä Työterveyslaitoksen ja Työturvallisuuskeskuksen kanssa ovat tehneet tutkimuksia aiheesta. (Mobiilin työn työolojen ja kuormituksen arviointikonsepti, Turun AMK, Aalto Yliopisto 2011)

Ennen kuin voimme alkaa käymään läpi tutkimukseen liittyvää teoriaa on syytä tarkastella lähemmin ilmiötä, jonka ympärille tutkimus rakentuu ja sitä mitä se käsitteenä tarkoittaa.

2.1.1. Etätyön historia

Työelämän murros alkoi länsimaissa toisen maailmansodan jälkeisenä aikana, jolloin teollistumisen aikana vallinnut vahva Tayloristinen katsonta työelämään alkoi muuntautua hitaasti kohti vapaampaa otetta työn tekemiseen.

Etätyön varsinainen murros alkoi kuitenkin vasta 1980-luvulla, kun teknologinen kehitys mahdollisti työn tekemisen etänä, tietotekniikan avulla. Tekniikan ollessa kuitenkin vielä melko rajoittunutta, ei suoran yhteyden muodostaminen kotoa yrityksen verkkoon ollut mahdollista. Työn tulokset siirrettiinkin usein manuaalisesti käyttäen ulkoisia tallennusvälineitä kuten levykkeitä. Tästä syystä etätyöhön soveltuvat tehtävät olivat hyvin rajattuja keskittyen usein erilaisiin hallinto-, myynti- tai tekstinkäsittelytehtäviin. Etätyöstä puhuttaessa tarkoitettiin kuitenkin yleensä pysyvästi kotoa tehtävää työtä. Tämä aiheutti keskusteluihin hyvin negatiivisen sävyn työntekijöiden pelätessä sosiaalista syrjäytymistä ja esimiesten pelätessä työn seurannan mahdottomuutta. Ammattiliitot niin Saksassa kuin USA:ssakin yrittivät kahteen otteeseen jopa lailla kieltää etätyön teon.

Tultaessa 1990-luvulle aiempi negatiivinen asenne etätyöhön vaihtui haluun löytää sopivia skenaariota sen hyödyntämiseksi. Etätyö otettiin jopa kilpailukyvyn edistäjäksi EU:n hankkeissa, ja sen myös ennustettiin vähentävän liikenneuhkia ja saasteita. Vaikka 1990-luvulla teknologinen kehitys internetin, telekommunikaation ja etäyhteyksien avulla jo mahdollisti työn teon reaaliajassa etänä, ei etätyön teko lisääntynyt odotetusti. Erityisesti odotettiin alhaista kompetenssia vaativan työn, kuten kirjoitus- ja tiedonsyöttötyön siirtymistä etänä tehtäväksi, tätä mahdollisuutta pystyivät hyödyntämään kuitenkin vain kaikkein suurimmat yhtiöt. Myös ammattiliitot alkoivat suhtautua suvaitsevasti etätyön tekoon, kunhan se ei muodostaisi uhkaa liittojen vaikutusvallalle. Johtamiskulttuurin oli kuitenkin vielä tuolloin vaikea hyväksyä etätyöntekoa, johtamisen perustuessa paljon lähijohtamiseen ja työn teon valvontaan. (Korte & Wynne 1996)

Tultaessa 2000-luvulle etätyön yleisyys lähti nopeaan kasvuun. Vauhdittajina kasvuun olivat lähinnä entisestään kannustavampi suhtautuminen etätyön tekoon sekä tietoliikennekustannusten pieneneminen. Vuonna 1999 tehdyssä tutkimuksessa Euroopan työikäisestä väestöstä noin 6 % eli 9 miljoonaa teki jotain etätyön muotoa. Väestöön suhteutettuna etätyö oli yleisintä Suomessa, missä jopa 17 % työikäisestä väestöstä teki etätyötä jossain muodossa. Pohjois-Euroopassa ja Skandinaviassa etätyön teko oli huomattavasti yleisempää verrattuna muuhun Eurooppaan, esimerkiksi Ranskassa etätyötä tutkimuksen mukaan teki vain 3 % työikäisestä väestöstä. Tilastokeskuksen viimeisimmässä vuonna 2013 tehdyssä työolotutkimuksessa yhteensä 20 % suomalaisista teki etätöitä. (ECaTT 2000, Tilastokeskus 2013)

2.1.2. Hajautunut työympäristö käsitteenä

Viime vuosikymmenellä yleistyneillä uusilla tavoilla organisoida työtä on monta nimeä kuten etätyö, eTyö, mobiili työ ja monipaikkainen työ. Näille kaikille yhteisiä tekijöitä ovat useimmissa tapauksissa sähköisen tieto- ja viestintäteknologian (ICT) hyödyntäminen keskeisellä tavalla työssä. Työn tekeminen voi myös tapahtua monissa eri paikoissa ja olla kestoaltaan ja säännöllisyydeltään hyvin vaihtelevaa. Termi ”mobiili” viittaa yleensä liikkuvuuteen. Työelämästä puhuttaessa mobiilius liitetään usein joko fyysiseen liikkumiseen tai langattomaan teknologiaan. Näin ollen mobiililla työllä tarkoitetaan sitä, että henkilöllä on mahdollisuus tehdä työtehtäviään teknologian avulla missä ja milloin tahansa. Mobiiliin työhön liittyy siis olennaisesti käsitteet aika ja paikka sekä tietotekniikan käyttö työvälineenä. Mobiileiksi etätyöntekijöiksi voidaan määritellä sellaiset ihmiset, jotka viettävät suuren osan ajastaan poissa kotoaan tai pääasialliselta työpaikaltaan, esimerkiksi liikematkoilla tai matkustaen käyttäen online yhteyksiä. Tämän tutkimuksen yhteydessä käytämme näistä eri nimityksistä yhteistä termiä hajautunut työympäristö. (Vartiainen, 2005, s.31)

Levinneisyyden tilastolliseksi selvittämiseksi mobiili työ on määritelty sellaiseksi liikkuvaksi työksi, jossa työntekijä on yli 10 tuntia viikossa poissa päätyöpaikaltaan esimerkiksi asiakkaan tiloissa ja käyttää yhteydenpitoon erilaisia sähköisiä viestimiä.

Uudenlainen tapa tehdä työtä horjuttaa työelämän totuttuja normeja. Tutkimusten mukaan suurimpia mobiilin työn huolenaiheita ovat työajan, paikan ja muun elämänpiirin rajojen hämärtyminen, vähäiset mahdollisuudet päästä vaikuttamaan työpaikan sisäisiin asioihin ja sosiaalisen tuen ja vuorovaikutuksen niukkuus. (Työterveyslaitos 2015).

Työympäristön muutoksissa työntekijän hyvinvointi on koetuksella ja sen tukeminen on entistä haasteellisempi tehtävä niin esimiehelle ja työnantajalle kuin työterveyshuollon toimijoillekin. Kun työn piiri laajenee ja rajat hämärtyvät, monimutkaistuu työn toimintaympäristökin. Työhyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että työntekijä ja hänen tiimensä sekä organisaationsa pystyvät toimimaan terveellisellä ja turvallisella

tavalla silloin, kun työpaikka ei ole rajattu oman toimiston neljän seinän sisään ja työaika kahdeksasta neljään.

Vanhakantaiseen johtamistapaan verrattuna, etäjohtamisessa esimiehen pääasiallisiksi työnjohtotehtäviksi muodostuu alaisten työajan seuranta ja todellisten työtuntien raportointi sekä työn suorittamisen peruseriaa sopiminen. Esimiehen roolissa korostuvat luottamuksen luominen ja ylläpitäminen, pelisääntöjen luominen ja tavoitteiden asettaminen sekä niiden seuraaminen. Esimies tarvitsee myös keinoja seurata työntekijöiden kuormittumista ja työilmapiiriä. (Työturvallisuuskeskus 2015)

Hajautetun organisaation menestymiseen vaikuttavat ratkaisevasti sekä yksilöiden osaaminen että ryhmien ja projektien kollektiivinen osaaminen. Hajautetusti työskentelevien yksilöiden on kyettävä työskentelemään itsenäisesti ja toimimaan yhteistyössä muiden hajautetun organisaation jäsenten kanssa. Hajautunut yhteistyö vaatii onnistuakseen erilaista osaamista kuin kasvotusten tapahtuva yhteistyö. Kommunikointitaidot, yhteistyötaidot, tekniset taidot ja itsensä johtaminen korostuvat hajautetun ryhmän jäsenten tärkeimpinä osaamisvaatimuksina. Tavoitteiden, roolien ja vastuiden selkeys, pitäminen kiinni yhteisestä työprosessista, sitoutuminen, yhteinen ymmärrys ja erilaisuuden sieto ovat olennaisia osaamistekijöitä globaaleissa tiimeissä, joiden jäsenet työskentelevät eri paikoissa ja eriaikaisesti. Sähköisesti välittynyt viestintä puolestaan edellyttää taitoja käyttää viestintä- ja yhteistyövälineitä, kirjallista esittämiskykyä, ja kykyä lukea ja aistia yhteistyökumppaneiden tuntemuksia myös ”rivien välistä.” (Oppiminen ja koulutus tulevaisuus työryhmän raportti 2008)

2.1.3. Hajautuneen työympäristön vaikuttimet

Puhuttaessa hajautuneen työympäristön vaikutuksesta työelämään, henkilöön tai esimiestyöhön on otettava huomioon sen monisäikeisyys. Hajautunut työympäristö voidaan jakaa kuuteen eri vaativuustekijään eli teema-alueeseen, joista työntekijän on selvittävä. Kukin näistä teema-alueista asettaa erinäisiä vaatimuksia työntekijälle ja esimiehelle. Teema-alueita voidaan käyttää tarkasteltaessa eri alueiden piirteitä ja niiden aiheuttamia kuormitustekijöitä.



Kuva 4 Hajautuneen työympäristön vaatimat kompetenssit -heksagonimalli Vartiainen & Hyrkkänen 2011 (muokattu)

2.1.3.1. Monipaikkainen työskentely

Monipaikkaista työtä tarkastellaan usein työnteon areenana, joka koostuu erilaisista kokoonpanoista. Kokoonpano voidaan jakaa viiteen erilaiseen osa-alueeseen, joiden keskinäiset suhteet kokoonpanon sisällä vaihtelevat. Nämä viisi osa-aluetta ovat koti, ensisijainen työpaikka (paikka, jonne tehtävä on sijoitettu kuten toimisto), kulkuvälineet, toissijaiset työpaikat (oman yrityksen toisilla paikkakunnilla sijaitsevat tilat tai asiakkaiden tilat) ja vapaa ajan tilat.

Liikkuva ja mobiili työskentelytapa luonnehtii erityisesti yksilön työtä, joskin myös ryhmiin liittyy usein liikkuminen yhtenä sen ominaisuuksista. Ryhmät ja tiimit ovat organisaation toiminnan perusyksiköitä, sillä tehtävien toteuttaminen edellyttää yleensä yhteistyötä ja siihen liittyvää kommunikointia.

Monesta paikasta käsin yhteistyötä tekevää ryhmää kutsutaan usein virtuaaliryhmäksi tai hajautetuksi ryhmäksi. Virtuaalisuus ryhmän ominaisuutena liittyy siihen, missä määrin hyödynnetään digitaalista yhteistyötekniikkaa. Tämä on usein yhteydessä ryhmän jäsenten maantieteelliseen hajautuneisuuteen ja vähäiseen kanssakäymiseen kasvokkain.

Hajautuneisuus ja sosiaalisen kanssakäymisen muutos aiheuttaa yksilölle uudenlaisia haasteita selviytyä työelämässä. Työskentelyn hallinta monissa paikoissa voi olla vaativaa ja siitä syntyy monipaikkaisen työn kuormitustekijät.

Monipaikkainen työskentely aiheuttaa myös uudenlaista painetta niin työntekijälle kuin esimiehellekin. Työntekijän kannalta haastavaa voi olla oman osaamisen ja onnistumisien esille tuominen sekä urakehityksen luominen. Jos työpaikalla osa kollegoista työskentelee lähellä esimiestä ja osa kaukana, voi syntyä epäoikeudenmukaisuuden ja ulkopuolisuuden tunnetta. Työntekijä voi kokea, että häntä ei onnistumisestaan huolimatta arvosteta.

Esimiehen kannalta ongelma on vastaava kuin alaisen tapauksessa. Haastavaa voi olla johdettaviensa potentiaalien huomaaminen sekä oikeudenmukainen palkitseminen. Lähellä työskentelevien alaisten onnistumiset huomataan helpommin. Lisäksi heidän kanssaan on helpompi käydä keskusteluja, joka usein voi johtaa luottamuksellisemman suhteen syntyyn. Toisaalta tiedostaessaan tämän ongelman, esimiestä saattaa stressata oman toiminnan oikeudenmukaisuuden liiallinen analysointi. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.3.2. Erilaisissa kulttuureissa toimiminen

Monikulttuurisessa toimintaympäristössä toimittaessa, työntekijältä edellytetään viestintää ja yhteistyötä vieraalla kielellä. Työntekijän tulee myös ymmärtää vieraan kulttuurin toimintatapoja. Työn kuormittavuutta arvioitaessa onkin kiinnitettävä huomiota siihen miten vieraita kieliä osataan sekä miten vieraiden ihmisten ja vieraassa kulttuurissa toimiminen hallitaan.

Jos työntekijän kielitaito ei ole riittävällä tasolla tai jos vieraiden ihmisten kanssa toimiminen koetaan epämiellyttäväksi, aiheuttaa se voimattomuuden ja kyvyttömyyden tunnetta puolustaa omia mielipiteitään ja ilmaista itseään. Väärinkäsitysten ja konfliktien välttämiseksi työntekijän on ponnisteltava saadakseen ilmaistua itseään. Tämä puolestaan aiheuttaa sosiaalista painetta ja raskautta. Erityisesti tämä voi korostua, jos kieli- ja kulttuuri muuri muodostuu johdetavan ja esimiehen välille. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.3.3. Uudella tavalla rakentuva työaika

Perinteisesti normaali työaika on määritelty lakien ja työehtosopimuksien kautta, tämän tunnusmerkkinä on viikkotyöaika 37...40 tuntia. EU:n työaikadirektiivi (1993/104, Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2003/88) rajaa puolestaan viikkotuntimäärän 48 tuntiin.

Mobiilin työn luonne mahdollistaa työn aika- ja paikkasidonnaisuuden purkamisen. Teolliselle yhteiskunnalle ominainen raja työajan ja vapaa-ajan välillä on hävinnyt. Työajan lisääntynyt itsesäätely haastaa niitä sääteleviä lakeja, kollektiivisia sopimuksia ja vakiintuneita toimintatapoja. Tämä voidaan nähdä kahdella eri tavalla; positiivinen tulkinta katsoo, että rajan häviäminen tekee elämästä entistä kokonaisempaa, ja kriittinen tulkinta puolestaan näkee, että yksityiselämän suojeleminen muuttuu vaikeammaksi.

Mobiilissa työssä työajan laajenemiseen liittyvät kuormittavat tekijät pohjautuvat siihen, että työtä tehdään sen vaatimana ajankohtana ja sen vaatimana aikana. Usein työajan päälle saatetaan matkustaa, joskus pitkiäkin aikoja. Vastuu työajan rajaamisesta siirtyy entistä enemmän työntekijälle itselleen. Jos työntekijällä on vaikeuksia rajata työaikaansa, on myös esimiehen vaikea havaita miten pitkiä aikoja hänen alaisensa työskentelevät. Tämä saattaa rampauttaa perinteisiä työnajan seurantaan käytettyjä tapoja ja työkaluja.

Viikkotuntimäärän seuraaminen tiedetään yksinkertaistavan työn kuormittavuuden arviointia. Perusteena tässä ovat tutkimukset, joiden mukaan korkeat viikkotuntimäärät ovat yhteydessä alentuneeseen työn ja muun elämän tasapainoon sekä terveydentilaan. Korkea viikkotuntimäärä voi olla este sitoutua terveyttä edistävään tai palauttavaan harrastukseen. Univajeen ja uupumusasteen on myös todistettu kasvavan kun viikkotyömäärä nousee yli 50 tuntiin. Myös työntekijän oma työajan hallinta on ratkaisevassa asemassa. Useissa tutkimuksissa vaikutusmahdollisuuksien tai kontrollin puutteen on todettu aiheuttavan pahoinvointia ja terveysongelmia. Vastaavasti onnistuneesti toteutettu työaika autonomia ja itsesäättely on todistettu edistävän hyvinvointia.

Työntekijöiden sitoutuessa työhönsä ja tehtäviinsä ongelmaksi tuleekin, että työntekijät tai heidän esimiehensä eivät osaa riittävän hyvin arvioida työhön tai tehtävään tarvittavaa aikaa. Puhumattakaan sitä miten työaika yhdessä hajautuneen työympäristön asettamien haasteiden kanssa saadaan kohtuulliseksi.

Päivittäistä työaika ei voida myöskään enää ajatella yhtäjaksoisena suorituksena, vaan usein työntekijällä on mahdollisuus rytmittää työtään sen vaatimusten mukaisesti. Monipaikkaisessa työssä saatetaan tehdä päivän ensimmäiset ja viimeiset työtehtävät kotoa käsin tai kulkuneuvossa koti kotia. Työn sallimissa rajoissa työntekijällä on myös vapaus rytmittää työvuoron katkaisevat tauot ja jopa hoitaa vapaa-ajan tehtäviään työn lomassa. Työhön liittyvien ajatusten katkeamattomuus onkin todettu yhdeksi työn psyykkiseksi kuormitustekijäksi. Työn tekeminen monikansallisessa organisaatiossa saattaa myös levittää työaika. Yhteistyön tekeminen ulkomailla sijaitsevien kollegoiden kanssa saattaa vaatia työskentelyä varhain aamulla, myöhään illalla tai jopa yöllä. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.3.4. Projektimainen työ

Projektityössä työn kuormittavuustekijät liittyvät yhteisön ja työryhmän pysyvyyteen tai pikemminkin sen pysymättömyyteen. Tähän vaikuttaa muun muassa projektien määrä, projektien pituus, työskentelyaika ryhmässä ja ryhmän elinkaari. Tilanteissa, joissa työntekijät kuuluvat samanaikaisesti useaan eri yhteistyöverkkoon eli ryhmään tai jos verkostot vaihtuvat usein, koetaan luottamukseen perustuvien suhteiden kehittäminen vaikeaksi ja kuormittavaksi. Tutkimuksissa on todettu, että projektimaiseen työhön liittyvä määräaikaaisuus saattaa vaikuttaa siten, että

työryhmään ei synny me-henkeä eikä ryhmään sitouduta. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.3.5. Välittynyt vuorovaikutus ja yhteistyö

Hajautuneen työympäristön luonteen vuoksi työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa fyysisten tilojen lisäksi myös virtuaalisia tiloja ja niihin kytkeytyviä sosiaalisia ja mentaalisia tiloja. Hajautuneessa työympäristössä työntekijä voi käytännössä perustaa työpisteen minne tahansa ja aloittaa työskentelyn joko tietoteknisen datan tai henkilöiden kanssa.

Virtuaalinen ympäristö saattaa olla haastava paikka ihmisten välisen vuorovaikutuksen luomiseen. Hyvin toimiessaan virtuaalinen vuorovaikutus saattaa lisätä työhyvinvointia, mutta huonojen yhteyksien tai epäselvien viestien myötä siitä voi tulla myös kuormitustekijä. Tutkimuksissa on todettu, että ongelmat ohjelmien toimivuuden suhteen ovat vähentyneet, mutta niitä on edelleen. Pahimmillaan toimimattomuus hidastaa työtä, aiheuttaa eristäytyneisyyden tunnetta ja jopa vaaratilanteita. Näistä aiheutuu kuormittavia tekijöitä.

Virtuaalisen työympäristön psykologisiin tekijöihin kuuluu läsnäoloon, yhteenkuulumiseen ja yhteisöön liittyviä asioita. Tutkimusten mukaan läsnäolo samanaikaisesti sekä fyysisessä, että virtuaalisessa tilassa on usein hallitsematonta aiheuttaen häiriöitä ja katkoksia molemmissa työympäristöissä. Myös ainainen saatavilla olo on kuormittava tekijä. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.3.6. Matkustaminen

Matkustamiseen liittyvät kuormitustekijät ovat matkapäivien määrä ja niiden pituus, aikaerosta aiheutuvat kuormitukset ja työskentely oman kehon biologisen kellon mukaan epänormaaliin aikaan. Matkapäivien määrä kuormittaa työntekijää, sillä matkalla ollessa ollaan poissa omasta arjesta ja kotoa. Poissaolevuus aiheuttaa työtehtävien ja erityisesti vapaa-ajan tehtävien uudelleen järjestelyä ja siten lisätyötä. Matkapäivät ovat myös itsessään kuormittavia, koska monasti suoritetaan vaativia tehtäviä, kohdataan uusia ihmisiä ja työpäivät saattavat venyä. Tutkimuksissa on todettu, että vuosittaisten matkapäivien kuormittavuuden raja on 50 ja 100 matkapäivän välillä.

Usein matkalle mentäessä mennään paikkoihin, jotka sijaitsevat eri aikavyöhykkeellä. Nopea aikavyöhykkeen ylittäminen vaikuttaa elimistön sirkadianisiin rytmeihin ja sen vuoksi kuormittaa elimistöä. Lentomatkustaminen aikavyöhykkeiden yli muuttaa ihmisen vuorokausivaihtelun käsitystä lennon aikana syntyneen aikaeron verran. Lennon jälkeen elimistö pyrkii korjaamaan tilannetta. Sopeutumisaikaan vaikuttaa ylitettyjen aikavyöhykkeiden määrä ja lennon suunta. Aikaero rasituksen oireisiin kuuluu muun muassa väsymys, unettomuus,

vatsakivut, muistihäiriöt, päänsärky, ärtyneisyys sekä fyysisen ja psyykkisen suorituskyvyn heikkeneminen.

Matkalle lähtö vaatii myös usein valvellaoloa yöaikaan tai varhain aamulla. Valveilla olo yöaikaan rikkoo elimistön sirkaadisia rytmejä yötyön lailla. Yöaikaan matkustaminen ja vuorokausirytmin rikkoutuminen ovat elimistöä kuormittavia tekijöitä, jotka usein myös koetaan erittäin kuormittaviksi. (Hyrkkänen, Vartiainen 2011)

2.1.4. Fyysisesti liikkuvien työntekijöiden tyypit

Tutkimuksessaan Hyrkkänen ja Vartiainen ovat luoneet mallin, missä fyysisesti työnteonpaikkaa vaihtavat työntekijät jaetaan viiteen eri tyyppiin; paikallaan liikkujat, jojat, heilurit, nomadit ja kuljettajat. Jako tehdään sen mukaan missä määrin työpiste on irrallaan kiinteästä työpaikasta.

Paikallaan liikkujat työskentelevät tietyssä paikassa, mutta heillä on tietty rutiinireitti, jota pitkin he liikkuvat edestakaisin. Esimerkkinä maanviljelijä korjaamassa satoa puimurillaan ja teollisuusvartija vakiokierroksellaan tai lääkäri hoitokierroksellaan. Ryhmän tunnusmerkkinä on se, että liikkumisalue on tiukasti rajattu.

Jojat ovat työntekijöitä, joilla on kiinteä työpiste, mutta jonka he välillä jättävät työskennelläkseen muualla. Tämän ryhmän tunnuspiirteinä on erityisesti se, että kiinteä pääasiallinen työpaikka on olemassa. Esimerkkejä tämän kaltaisista mobiileista työtehtävistä ovat liikematkat toiseen kaupunkiin, tutkijoiden yrityskäynnit, työnteko liikennevälineissä matkan aikana sekä konsulttien yrityskäynnit. Pääasialliseen työpaikkaan ollaan yhteydessä tietotekniikan avulla.

Heilurit työskentelevät vuorotellen kahdessa kiinteässä työpaikassa työnantajan tiloissa ja asiakkaan tarjoamissa tiloissa tai kotitoimistossa. Tämän ryhmän erottaa muista se, että työpaikkoja, joiden välillä toistuvasti vaihdellaan on kaksi. Tämä tyyppi pitää sisällään myös perinteisen kotona tehtävän etätyön. Työn tekemiseen käytetään pääasiallisesti tietotekniikkaa, jonka avulla työntulos voidaan siirtää käytettäväksi muualle. Monet tämän päivän toimistotyötä tekevät kuuluvat tähän ryhmään, kuten taloushallinnon henkilöt ja suunnittelijat.

Nomadit liikkuvat jatkuvasti paikasta toiseen. Tämän ryhmän erottaa muista se, että kiinteitä paikkoja tehdä työtä on aina enemmän kuin kaksi ja jokin niistä saattaa olla pääasiallinen työpaikka. Tähän ryhmään voivat kuulua muun muassa konsultit tai useita pienempiä toimeksiantoja tekevät suunnittelijat.

Kuljettajat ovat jatkuvasti paikasta toiseen liikkuvia työntekijöitä jotka työskentelevät ihmisten tai tavaroiden kuljettamiseen liittyvillä aloilla. Tämän ryhmän muista erottaa se, että työtä tehdään jatkuvasti liikkeessä eikä työtä voi suorittaa kiinteässä paikassa. Esimerkkinä junan

konduktöörit ja lentäjät sekä matkustamohenkilökunta. (Hyrkkänen, Vartiainen 2005)

2.2. Johtaminen

”Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisella ohjataan ihmisen toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa.”

Tämä jo 100-vuotias, yleisesti hyväksytty johtamisen määritelmä perustuu 1800- ja 1900-luvun vaihteessa eläneeseen organisaatio- ja organisaatiokäyttämisen tutkimisen edelläkävijän Mary Parker Follettin ilmaisuun ”the art of getting things done through people”. (Rope, Kettunen 2012)

Johtaminen usein mielletään kaksoistehtävänä. Asiatehtävässä johtajan tavoitteena on saada organisaation hänelle asettamat tavoitteet saavutettua alaistensa kautta. Tunnetehtävän tavoitteena taas on varmistaa ryhmän yhteneväisyys, yhdessä pysyminen, motivoituneisuus ja jaksaminen.

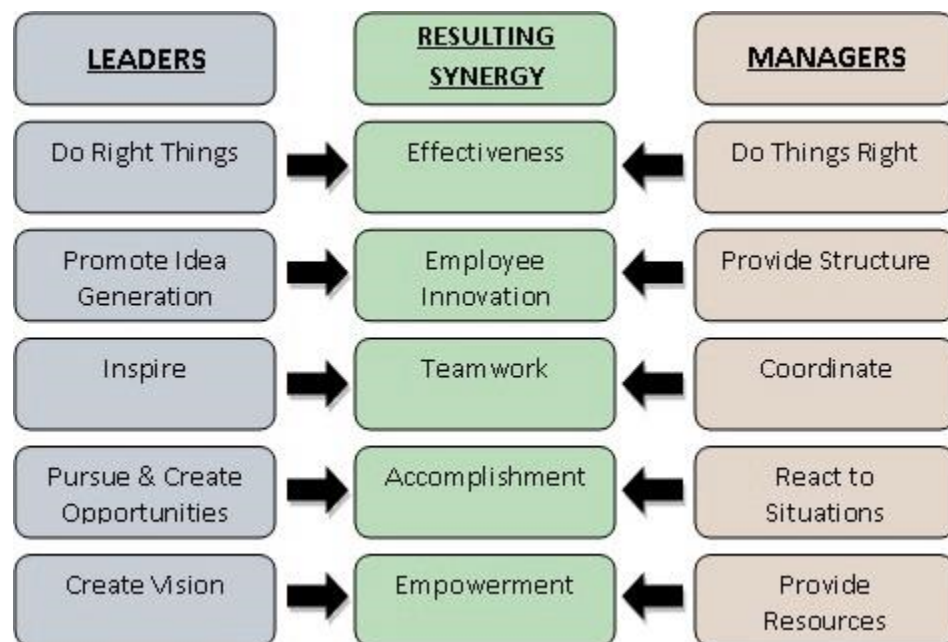
Vanhakantainen arvovaltajohtaminen perustuu lähes pelkästään asiatehtävän hoitoon. Alaisia johdetaan arvovallalla, jossa johtajan käskyjen perusteeksi riittää ”koska johtaja käskee”. Johdettavan perustekijät jätetään huomiotta ja johdettavia kohdellaan massana. Tämän kaltainen johtamismalli on edelleen käytössä joillakin aloilla ja yrityksissä, vaikka yksilön innovatiivisuuteen nojaavassa yritysmaailmassa malli ei toimikaan ja pahimmillaan tappaa innovaation ja motivaation työtä kohtaan. Kuitenkin viranomaispuolella kuten poliisilla ja puolustusvoimilla malli on tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta toimiva ja lähes ainoa mahdollinen.

Nykyjohtamisessa erityisesti tunnetehtävässä onnistuminen koetaan ratkaisevana tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja, joka menestyksekkäästi suorittaa tunnetehtävää rakentaa vahvan perustan asiatehtävässä onnistumiselle motivoituneen ja ahkeran ryhmänsä kautta. Tunnetehtävän onnistunut toteutus ruokkii ryhmän menestystä. Tehtävän laiminlyönti pahimmillaan johtaa kierteeseen missä johtajan alati kasvava kiire eskaloituu jatkuvaksi ”tulipalojen sammuttamiseksi”. (Jauhiainen, Eskola 1994 sekä Rope, Kettunen 2012)

Englanninkielessä viitataan usein termeihin manager ja leader puhuttaessa johtamisesta ja johtajuudesta. Suomenkielessä vastaavia yhtä hyvin kuvaavia termejä ei ole yleisesti käytössä. Mullins (2013) toteaa johtajuudesta ja johtamisesta seuraavaa; johtajuuden (leadership) konsepti ylettyy huomattavasti johtamisen (management) vastuualueita laajemmalle. Johtajalla (leader) on kyky saada muut seuraamaan itseään tai saada muuta tavoittelemaan päämäärää vapaaehtoisesti. Johtajalla on myös kyky motivoida, mentoroida ja inspiroida muita. Johtajalla (manager) on tavoitteena saavuttaa asetetut päämäärät toteutumaan

johdettavien avulla. Johtajan pääasiallinen tehtävä on suunnitella, organisoida, kontrolloida ja koordinoida. Asia ei kuitenkaan ole mustavalkoinen, vaan johtajan hyvin usein tekevät asioita sekä leader että manager tavalla. (Mullins 2013).

Kentin mukaan (2005) johtamisessa manageria ja leaderia erotavat tapa tehdä asioita. Kentin mukaan “manageri tekee asiat oikein” ja “leader tekee oikeita asioita”. Kent myös toteaa, että managerointi perustuu auktoriteettiin ja asemaan kun taas johtaminen (leadership) perustuu vuorovaikutukseen. Tämän lisäksi Kent toteaa, että managerointi luo vakautta ja johtaminen (leadership) luo muutosta. Tämä siksi, että managerit tavoitellessaan organisaation asettamia päämääriä managerit noudattavat tiukasti organisaation asettamia rajoja ja sääntöjä. Kun taas johtajat (leaders) vaikuttavat johdettaviinsa, antavat neuvoja ja motivoivat seuraajiaan tavoittelemaan parempaa lopputulosta.



Kuva 5 Leader vs. Manager - Management Guru (2014)

Johtajan ja managerin välillä on kuitenkin valtavasti synergiaa, sillä harjoittamalla pelkästään puhdasta johtamista tai managerointia ei voida tehokkaalla tavalla saavuttaa organisaation tavoitteita tai luoda toimivaa tiimityöskentelyä. Tämän vuoksi onnistuakseen tehtävässään johtajan tulee hallita sekä leadership että managing (Toor 2011).

Johtamisesta on useita teorioita ja erilaisia näkökulmia. Johtamista paljon tutkinut Daniel Goleman on luokitellut johtamistyyliä kuuteen eri kategoriaan. Huomioitavaa on kuitenkin, että nämä tyylit edustavat johtamisen tyylejä eivätkä johtajatyyppejä. Ei myöskään ole olemassa yhtä oikeaa johtamistyyliä, vaan oikea tyyli riippuu tilanteesta missä ollaan. Usein myös tyylejä käytetään sekoituksina yhdessä toistensa kanssa.

Määräävä (Commanding) johtaja odottaa käskyjensä täydellistä noudattamista ja hänen valta-asemansa on usein vahva. Hän pyrkii myös

saamaan työntekijöiden pelon ja epävarmuuden hallintaansa. Ulospäin määräävä johtaja vaikuttaa usein kylmältä ja etäiseltä.

Visionäärinen (Visionary) johtaja tavoitteena on johdattaa ihmiset kohti yhteistä visiota. Visionäärinen johtaja kertoo muille, että minne hän haluaa heidän menevän, mutta ei sitä miten sinne mennään. Visionäärinen johtaminen on läpinäkyvää ja visionäärinen johtaja jakaakin kaiken tiedon avoimesti muille. Hän pyrkii myös motivoimaan muut kohtaamaan ja ylittämään vision tiellä olevat haasteet.

Yhdistävä (Affiliative) johtaja kehittää ihmisten välisiä yhteyksiä ja luo harmoniaa organisaatiossa. Parhaimmillaan tämä johtamistyyli toimii, kun tavoitteena on parantaa ihmisten välisiä suhteita ja auttaa läpi stressaavien tilanteiden. Jos yhdistävää johtamistyyliä käytetään kuitenkin väärin, se johtaa pahimmillaan pinnalliseen hyvän olon tunteeseen eli päällisin puolin työyhteisössä kaikki toimii hyvin, mutta pinnan alla kuohuu. Lisäksi tällöin organisaation toimintaa kehittävä terve kritiikki ja ihmisten työtä kehittävä korjaava palaute lakaistaan maton alle.

Demokraattinen (Democratic) johtaja pyrkii kuuntelemaan työntekijöitään, osallistamalla heitä toimintaan ja sen kehittämiseen. Demokraattinen johtaja toimii avoimesti ja kannustaa muita saaden heidät sitoutumaan lopputulokseen. Demokraattisen johtamistyylin heikkous on päätöksenteon hitaus.

Esimerkki (Pacesetter) johtaja luo innostavia ja haasteellisia tavoitteita. Hän myös odottaa loistavia tuloksia ja toimii samalla itse esimerkkinä. Hän seuraa tarkkaan työn edistymistä ja tunnistaa alisuorittajat. Tarpeen tullen esimerkkijohtaja heittäytyy itse mukaan työhön. Parhaimmillaan tämä johtamistyyli on motivoituneissa ja ammattitaitoisissa tiimeissä. Pahimmillaan pitkällä aikavälillä tämä voi johtaa loppuun palamiseen.

Valmentava (Coaching) johtaja pyrkii yhdistämään työntekijöiden tarpeet organisaation tavoitteisiin. Hän keskustelee tiiviisti ihmisten kanssa auttaen heitä löytämään omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan liittäen nämä heidän uratavoitteisiinsa. Näin hän mahdollistaa parhaiden ihmisten pääsyn heille sopivimpaan työtehtävään. Parhaimmillaan valmentava johtamistyyli on silloin, kun halutaan sitoutumista työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien kautta. (Goleman 2000)

	Commanding	Visionary	Affiliative	Democratic	Pacesetting	Coaching
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Goleman, Daniel, "Leadership that Gets Results" *Harvard Business Review*. March-April 2000 p. 82-83.

Kuva 6 Daniel Goleman - kuusi johtamistyyliä (Goleman 2000)

2.2.1. Johtamisen kaksoistehtävä

Johtamisen kaksoistehtävän toteuttaminen vaatii johtajalta uudenlaista asennoitumista johtamistyöhön ja johtamistyön ajankäyttöön. Johtaminen on edelleen päivittäisen työn hoitamista, päätöksentekoa, raportointia, viestintää, organisaation asettamien tavoitteiden tavoittelua sekä ongelmien ratkaisemista. Perus johtamistyön ohella johtajan tulisi löytää aikaa myös jatkuvaan toiminnan ja työhyvinvoinnin arviointiin ja kehittämiseen. Kaksoistehtävän hoitaminen ei tarkoita, että varsinainen työ kärsisi ja tavoitteet jäisivät saavuttamatta. Kaksoistehtävän hoitaminen tarkoittaa kiireen ottamista haltuun ja sitä, että kiireelle saa antaa periksi.

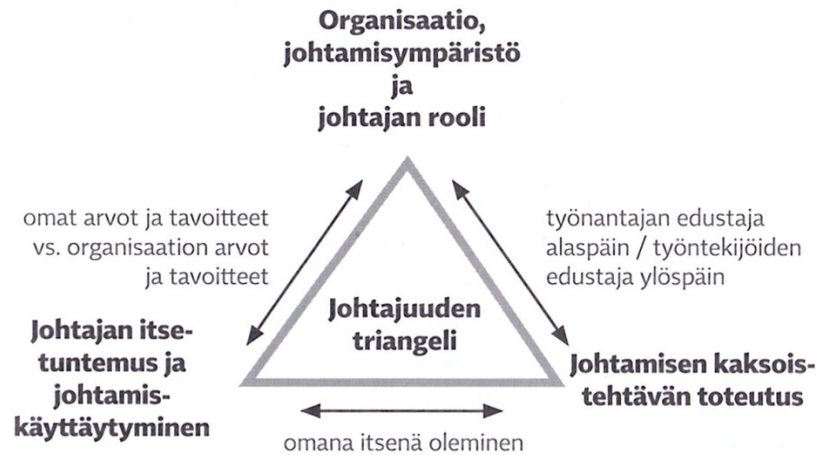
Suorittaakseen menestyksekkäästi johtamisen kaksoistehtävää tulee johtajan kiinnittää huomiota kolmeen perustekijään. Perustekijöitä ovat johdettavan henkilön perusominaisuudet, yksilötekijät ja tilanne tekijät. Nämä kolme perustekijää muodostavat johtamisen haasteen ja vaikuttavat suuresti siihen miten henkilö suhtautuu johtamiseen ja johtajan tekemiin ratkaisuihin. (Rope, Kettunen 2012)

2.2.2. Halujohtaminen

Erityisesti halujohtamisessa perustekijöiden ja sitä kautta motivoinnin merkitys korostuu ja erityisesti yksilön arvomaailman huomiointi työtehtävää annettaessa nousee tärkeään rooliin. Yhä useammin työltä toivotaan myös omaan arvomaailmaan sopivaa sisältöä, kuten esimerkiksi ekologisuutta tai sen edistämistä. Halujohtajan onkin tärkeää antaa johdettavien kertoa, että mikä heitä kiinnostaa ja mitä he haluaisivat tehdä.

Halujohtamisen teoriassa johtamisen perinteisen kahtiajaon sijaan käsitellään johtajuuden triangelia eli kolmijakoa, jossa johtamisen kahtiajako on vain yksi kolmion kulmista. Kaksi muuta tekijää ovat

johtajan itsetuntemus ja johtamiskäyttäytyminen sekä organisaatio, johtamisympäristö ja johtajan rooli.



Kuva 7 Johtajuuden triangeli (Rope, Kettunen 2012)

Johtajan itsetuntemuksen kehittäminen katsotaan olevan oleellinen osa johtajaksi kehittymistä. Tämä sen vuoksi, että johtaminen on työtä, jossa johtajan oma persoona arvo- ja asenne maailma, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyky, vuorovaikutustapa, tunne-elämän hallinta ja ilmaisukyky ovat jatkuvasti vaikuttamassa johtajan tekemiin päätöksiin ja tapaan toimia. Hyvä itsetuntemus lisää itsetuntoa ja itsevarmuutta sekä helpottaa omana itsenään olemista. Hyvän halujohtajan tulisikin jatkuvasti olla kartalla omista motiiveistaan ja syistä käyttäytymisen ja päätöksiensä takana. Tämä ei tarkoita sitä, että hyvä halujohtaja ei tekisi virheitä tai joskus itsekkäitä päätöksiä, vaan sitä, että hyvä halujohtaja tunnistaa tapahtuneen ja pystyy korjaamaan kurssiaan uudelleen kohti hyvää halujohtamista. Kuten johdettavat, niin myös johtajat ovat yksilöitä ja kohtaavat yksilöllisiä haasteita johtamistyössään. Tästä syystä myöskään täydellistä listaa hyvän johtajan ominaisuuksista ei ole olemassa, mutta seuraavat ominaisuudet auttavat matkalla hyväksi halujohtajaksi: vuorovaikutteisuus, inhimillisyys, uteliaisuus, yksilön arvostaminen ja sanojensa takana seisominen. Hyvälle halujohtajalle on myös ominaista positiivisuus ja tietynlainen usko ja luottamus toisen ihmisen, johdettavan, pyrkimys hyvään työhön. Itsetuntemuksen kehittämiseen parhaat keinot ovat palautteen saaminen johdettaviltaan sekä muulta organisaatiolta sekä esimerkiksi johtamispäiväkirjan pito. Hyvälle halujohtajalle on ominaista halu kehittyä ihmisenä.

Halujohtamisen näkökulmasta asiantehtävän peruselementteinä voidaan pitää erilaisia johdettavien kanssa käytäviä säännöllisiä foorumeja, joiden tarkoitus on tehdä jatkuvaa arviointia työn sujumisesta sekä työn tekemisen käytännöistä, tavoista, organisoinnista ja johtamisesta. Näitä ei tule sekoittaa perinteisiin viikkopalavereihin, vaan juuri käsillä olevien projektien sijaan fokus on yleisemmällä tasolla ja näissä pyritään kehittämään työn tekemisen tapoja. Viikkopalavereista poiketen näitä työn kehittämisen palavereja on myös hyvä pitää harvemmin, vaikka kerran kuukaudessa.

Henkilökohtaisella tasolla asiatehtävän hoitamisen keskiöön asettuu kahdenkeskiset johtamistilanteet. Näissä johtajan on silloin tällöin tärkeää astua pois perinteisestä kaikki tietävän johtajan roolista ja asettua samalle viivalle johdettavan kanssa yhdessä pohtimaan ratkaisua, sitä kutsutaan termillä not-knowing position eli ei-tietämisen tila. Halun johtamisen näkökulmasta näissä tilanteissa korostuvat johtajan uteliaisuus, kiinnostus ja samalta tasolta pohtiminen ja asian ihmettely. Tarkoitus ei ole, että johtaja panttaisi tietoa tai esittäisi tietämätöntä, vaan ennemminkin saada johdettava itse pohtimaan ratkaisua ja löytämään se. Perinteisen neuvomisen sijaan johtajan tulisi keskittyä esittämään rakentavia ja johdattavia kysymyksiä. Päämääränä ei ole johdatella toista henkilöä päätymään samaan ratkaisuun kuin johtaja itse vaan, johdattaa vähintään yhtä hyvään ratkaisuun. Kun johdettava itse keksii ratkaisun, on etuna se, että hän tällöin itse haluaa sitoutua sen toteuttamiseen ja on tällöin motivoituneempi, kuin vain noudattamalla johtajan määäämiä käskyjä. (Anderson, Goolishian 1992)

Ei-tietämisen tila ja siihen pohjautuva johtajan tavoitteellinen ja vastavuoroinen vuorovaikutus perustuvat tiedon sosiaaliseen rakentumiseen. Toimintamalli on siksi tärkeä, että uusi tieto ja ymmärrys syntyvät parhaiten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Berger, Luckman 1966)

Tunnetehtävän peruselementtinä voidaan pitää hieman samantapaista ryhmän koheesiopalaveria. Tämän tarkoituksena on käydä läpi asioita jotka vaikuttavat ryhmän yhteishenkeen. Näitä voivat olla vaikka ongelmatilanteiden analysointi, palautteet, perustehtävän läpikäynti ja yhteiset pelisäännöt. Olennaisena osana tässä on se, että johtajan johdolla saadaan ryhmä yhdessä osallistumaan työtapojensa ja työolosuhteidensa kehittämiseen. Tämän on todistettu nostavan yhteishenkeä, motivaatiota ja työn tehokkuutta. Myös perinteiset saunaillat ja elämyspäivät toimivat tunnetehtävän hoitamisessa, mutta eivät yksinään riitä.

Henkilökohtaisella tasolla tunnetehtävän hoitamiseen keskeisesti liittyvät kahdenkeskiset kanssakäymiset johtajan ja johdettavan välillä. Rope ja Kettunen toteavatkin kirjassaan joidenkin johtajien ottaneen käyttöön kuukausittaiset vapaamuotoiset keskustelut johdettaviensa kanssa ja kokemukset näistä ovat poikkeuksetta olleet positiivisia. Tärkeää kuitenkin on, että keskustelun aiheet olisivat jotain muuta kuin käsillä olevien projektien läpivientiä tai kotikuulumisia. Säännöllisten kahdenkeskisten keskusteluiden on katsottu vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Tällaisen rutiinin toteuttaminen kuitenkin vaatii yleensä suhteellisen pientä johdettavien määrää, noin 8...12 henkilöä. (Rope, Kettunen 2012)

2.2.3. Millainen on hyvä johtaja?

"A leader is best when people barely know he exists, when his work is done, his aim fulfilled, they will say: we did it ourselves." —Lao Tzu (Harvard Division of Continuing Education)

Kuten johdettavien ryhmä, niin myös johtaja on osa organisaatiota. Johtajan asema organisaatiossa, hierarkiassa, määrittää kuinka laaja on johtajan toiminnan vaikutusalue. Johtajan onkin tärkeää muistaa, että hän rakentaa omalla toiminnallaan, käytöksellään ja viestinnällään merkittävän osan niistä kirjoittamattomista säännöistä, joita organisaatiossa noudatetaan, mistä rangaistaan ja mistä palkitaan ja mihin kannustetaan. Nämä kirjoittamattomat säännöt ovat monesti ne, joiden mukaan yrityksessä oikeasti toimitaan. Tästä syystä johtajan kannattaa pitää mielessä, että vanha sananlasku "älä tee niin kuin minä teen, vaan tee kuten minä sanon" ei toimi enää organisaatiossa jonka tahtotila on toteuttaa halujohtamista. Ennen kaikkea johtajan tulisi olla se henkilö, joka orjallisesti toteuttaa organisaation asettamia arvoja ja toimintatapoja. Koska johdettavat tarkkailevat yleensä poikkeuksellisen tarkkaan johtajansa tekemisiä, niin johtajan yksikin lipsahdus yhteisistä pelisäännöistä saattaa muuttaa ne pelkiksi korulauseiksi johdettavien mielessä. (Rope, Kettunen 2012)

Kuuluisa vuoden 500 eaa paikkeilla elänyt Kiinainen kenraali Sunzi toteaa teoksessaan Sodankäynnin taito – *"Johtaja johtaa esimerkillään, ei voimallaan."* Tämä sitaatti pätee niin halujohtamiseen kuin johtamiseen yleensäkin.

Johtajaksi kehittyminen lähtee oman itsetuntemuksen kehittämisestä. Johtajan onkin tärkeää aina muistaa, että johtajaksi ei synnytä, johtajaksi kasvetaan. Tästä syystä myös johtajan on sallittua tehdä virheitä. (Harvard Division of Continuing Education)

2.2.4. Etäjohtaminen ja sen haasteet

Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet kaikenlaisissa organisaatioissa, mutta vain harvoissa yrityksissä on määritelty, että minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Perinteinen johtamisosaaminen ei riitä, vaan esimiehen on osattava joustaa tilanteen mukaan ja sopeutua uuteen digitaaliseen ympäristöön.

Etäjohtamisella tarkoitetaan sitä, kun esimies ja johdettava eivät näe toisiaan päivittäin tai edes viikoittain. Kasvotusten tapaamisia esimiehen ja johdettavan välillä saattaa olla pahimmillaan vain kerran pari vuodessa.

Halujohtamista voidaan pitää yhtenä kulmakivenä johtajan onnistumisessa etäjohtamisen haasteissa. Tutkimuksissa on pystytty poimimaan etäjohtamisen kannalta kahdeksan suurinta haastetta.

Luottamus: Luottamuksen rakentaminen on tärkeää kaikessa johtamisessa, mutta etäjohtamisessa sen merkitys korostuu. Tämä on varmasti osasy sille, miksi edelleen joissakin organisaatioissa etätyöhön suhtaudutaan negatiivisesti. Luottamuksen rakentamista helpottaa riittävän selkeiden pelisääntöjen ja toimintatapojen luonti. Näihin luotuihin pelisääntöihin ja toimintatapoihin on molempien osapuolien sitouduttava. Myös avoimen dialogin esimiehen johdettavan välillä koetaan auttavan luottamuksen rakentamisessa ja ylläpitämisessä.

Työsuoritusten mittaaminen: Työn mittaamisessa on puolestaan siirryttävä käytettyjen työtuntien mittaamisesta saatujen tulosten mittaamiseen. Olennaista ei enää ole se, että onko työntekijä paikalla virka-aikaan ja tavoitettavissa koko tämän ajan. Tärkeämpää on, että työtä voidaan mitata jollain muulla tapaa kuin kellokortilla. Työn tulosten mittaamista auttaa suuresti, kun työlle asetetaan selkeät ja realistiset tavoitteet ja aikataulut. Tässäkin oman haasteensa aiheuttaa se, että esimiehellä ei välttämättä ole edes mahdollisuutta nähdä alaisensa työn tuloksia ja seurata hänen työskentelyään. Voi olla myös mahdollista, että esimiehen täytyy muodostaa käsityksensä alaisen työsuorituksesta pelkästään asiakkaan palautteen perusteella.

Työntekijän kyky johtaa itseään: Etäjohtaminen asettaa työntekijän itsensä johtamisen taidot ja itseohjautuvuuden entistä suurempaan rooliin. Osa perinteiseen johtamiseen liittyvistä haasteista siirtyy työntekijälle itselleen, kuten työskentelytapojen määrittäminen pääpiirteissään ja tavoitteiden asettaminen itselle. Etäjohtaminen tekee myös esimiehestä enemmän ulkopuolisen henkilön, jolloin kaikki asiat eivät välttämättä tule lainkaan esimiehen tietoon. Tällöin työntekijän rooli korostuu ja vastuu lisääntyy. Lukuisissa tutkimuksissa on onnistuttu osoittamaan, että lisääntynyt vastuu ja itsenäisyys lisäävät työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä.

Monimuotoisuus työyhteisössä: Työyhteisön tai tiimin monimuotoisuus voi tehdä yhteistyöstä vaikeampaa, sillä se vaatii enemmän sopeutumista kaikilta. Monimuotoisessa työyhteisössä menestymisen kannalta tärkeää on se, kuinka hyvin työntekijät tuntevat toisensa. Monimuotoinen työyhteisö voi myös asettaa yllättäviä haasteita kommunikaation suhteen ja väärinymmärryksiä voi tulla, ellei kommunikoinnille ole asetettu selkeitä pelisääntöjä. Työntekijöiden hyvät keskinäiset suhteet helpottavat henkilöiden välistä kanssakäymistä ja lisäävät motivaatiota, organisaatioon sitoutuneisuutta ja me-henkeä. Esimiehellä onkin enenevissä määrin, perinteisestä johtamisesta poiketen, johtajan pitää myös toimia joukkuehengen nostattajana, cheerleaderinä.

Sitouttaminen yritykseen ja sen yrityskulttuuriin: Poissa omasta organisaatiostaan eli etäällä työskentelevän työntekijän voi olla vaikeuksia kokea olevansa osa työyhteisöä. Esimiehen tehtävä on pystyä huomioimaan työntekijää yksilönä. Etäällä toisistaan työskentelevien työntekijöiden on vaikea tutustua toisiinsa samalla tapaa kuin tiiviissä työyhteisössä työskentelevien henkilöiden, kun kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut jäävät pois. Esimiehen onkin tärkeää olla perillä, että

miten kukin alainen työtään tekee ja mitkä asiat kutakin motivoivat. Asiantuntijaorganisaatioissa, joissa suurin osa työntekijöistä työskentelee asiakkaan tiloissa saattaa työntekijän kynnys vaihtaa työnantajaa olla hyvinkin pieni. Suurena haasteena onkin työntekijän sitoutumisen mahdollistaminen organisaatioon.

Työntekijän stressin määrän seuraaminen: Etäjohtajan on monesti vaikea seurata johdettaviensa psyykkistä tilaa, työmäärää ja sitä kuinka stressaantuneita he ovat. Tämä voi helposti johtaa esimiehen osalta vääriin päätöksiin jakaa työtehtäviä alaisilleen ja se voi pitkällä aikavälillä johtaa tuottavuuden alenemaan tai jopa yksilön psyykkisen tilan romahtamiseen eli burn-outiin. Stressin ja työkuorman seuraamiseen auttaa avoin keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. Etäjohtaminen vaatii esimieheltä herkistyneitä vaistoja tällaisten asioiden havaitsemisen suhteen. Myös erilaisilla henkilöstökyselyillä voidaan kartoittaa stressitasoja, mutta niistä saatuja tuloksia ei voida pitää täysin luotettavina, sillä ihmisillä on monesti tapana kaunistella totuutta ja vähätellä työkuormansa määrää.

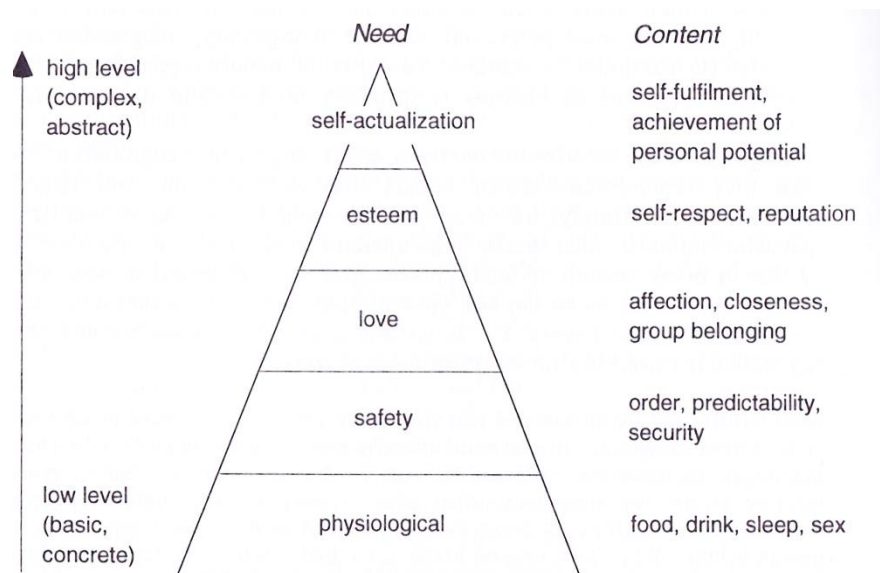
Esimiehen tavoitettavuus: Esimiehen kannalta haasteellista voi olla se, että miten olla tavoitettavissa johdettavilleen. Mikäli etäällä työskentely on satunnaisempaa, niin voidaan sopia jokin aika, jolloin esimies on paikalla ja tavoitettavissa. Digitaalisuus tarjoaa myös monia työkaluja tavoitettavuuden lisäämiseen. Siinä missä sähköposti voi olla kankea ja hidas, niin erilaiset keskustelusovellukset kuten WhatsApp voivat tarjota ratkaisun tavoitettavuuteen, mikäli asia vaatii nopeaa vastaamista. Myös yhteinen sovittu viikkopalaveri joko kasvotusten tai verkossa voi olla hyvä tapa käydä läpi työyhteisön asioita. Tosin henkilökohtaisempia asioita siellä tuskin käsiteltäisiin. Myös johdettavien ja esimiehen välinen suhde on ensiarvoisen tärkeää ja esimiehen tulisikin pyrkiä tutustumaan johdettaviinsa. Jos esimiehen ja johdettavan välinen suhde jää hyvin pinnalliseksi, voi kynnys keskustella asioista esimiehen kanssa nousta liian suureksi. Esimiehen ja johdettavan välillä on myös tärkeää käydä epävirallisia keskusteluja vapaa-ajan asioista. Tämä lujittaa suhdetta, madaltaa kynnystä keskustella asioista ja lisää molemminpuolista luottamusta. Tällä tavoin esimies saattaa myös löytää johdettavistaan uusia osaamisalueita ja kompetensseja.

Ongelmien havaitseminen: Esimiehen kannalta etäjohtaminen asettaa haastavaksi mahdollisten pinnan alla muhivien ongelmien havaitsemisen ajoissa. Työyhteisössä ongelmia aiheuttavat monesti sellaiset asiat kuin kateus, henkilöiden väliset ristiriidat, väärinymmärrykset, huhujen aiheuttamat reaktiot, epäilykset epätasapuolisesta kohtelusta sekä kyllästyminen nykyisiin tehtäviin. Esimiehen kannalta edellä mainitut asiat voivat saada liikaa jalansijaa, jos niitä ei havaita ajoissa ja käsitellä. Työyhteisössä vallitseva avoimuus, luottamus ja keskinäinen arvostus ovat asioita, joilla kyseisiä asioita voidaan ehkäistä. (Vilkman 2015)

2.3. Motivaatio

Motivaatioteoria vastaa yleisesti kysymykseen, miksi käyttäydymme kuten käyttäydymme. Suurin osa motivaatioteorioista on luotu 1950-luvulla. Motivaatioteoriat pohjautuvat usein ihmisen tarpeeseen ja tällöin niitä usein kutsutaankin tarveteorioiksi. Oletamus on, että tarpeiden suhteellinen voimakkuus ohjaa yksilön käyttäytymistä ja suorittamishalukkuutta. Toinen motivaatioteorioiden laji on prosessiteoriat, ne kuvailevat ja analysoivat miten ihminen saadaan liikkeelle ja miten liikettä pidetään yllä sekä miten sitä ohjaillaan.

Yksi tunnetuimmista motivaatiotarveteorioista on Maslow'n vuonna 1943 julkaisema tarvehierarkia (Maslow's Hierarchy of Needs). Vaikka Maslow ei itse kuvannut teoriaansa pyramidin muotoon, on se kuitenkin yleisin tapa esittää tämä teoria. Teorian mukaan ihminen alkaa täydentää aina ensin alimmaisinta tarvettaan. Kun tarve on edes osittain täytetty, voi ihminen siirtyä seuraavalle tasolle. Maslow'n tarvehierarkiassa perustavin tarve eli alimmaisina on fysiologiset tarpeet eli hengissä pysymisen edellytykset, ruoka, juoma ja happi. Toisena hierarkiassa tulee turvallisuuden tarve, kolmantena yhteenkuuluvuuden tarve, ystävyys, rakkaus ja sosiaalinen kanssakäyminen. Neljäntenä on arvonannon tarpeet, itsearvostus ja kunnioitus. Viidentenä ja ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet (Maslow 1943). Myöhemmin Maslow lisäsi teoriaansa myös kuudennen tason, joka on jostain syystä jäänyt vähemmälle huomiolle. Kuudes taso on itsensä-ylittäminen (self-transcendence), sillä Maslow tarkoitti motivaation tasoa, jonka päämääränä ei enää ole itsekäät yksilön tarpeisiin perustuvat vaikuttimet, vaan suurempaa yhteistä päämäärää tavoitteleva toiminta (Maslow 1969, Koltko-Rivera 2006).



Kuva 8 Maslow'n tarvehierarkia (Maslow 1943, Haslam 2001)

Samantapaiseen teoriaan on päätynyt myös Clayton Alderfer, joka käyttikin tutkimuksensa perustana Maslow'n tarvehierarkiateoriaa. Alderferin teoriassa Maslow'n hierarkia on vähennetty kolmitasoiseksi. Alimmainen yhdistää Maslow'n kaksi alimmaista ja on nimeltään toimeentulotarpeet. Keskimäinen on liittymistarpeet, johon kuuluu

ihmissuhteet ja yhteenkuuluvuus. Ylimpänä on kasvutarpeet, joka käsittää tarpeen henkilökohtaiseen kehittymiseen. Alderferin teorian suurin ero Maslow'hun on se, että tarpeiden ei tarvitse täytyä missään hierarkkisessa järjestyksessä vaan ne voivat täytyä myös samanaikaisesti. Tasosta ylempään ei siirrytä vain täyttymyskasvuprosessissa vaan myös turhaumataantumaprosessissa. Tämä tarkoittaa sitä, että jos ylemmän tason täyttäminen epäonnistuu, siirrytään täyttämään alemmaa tasoa. Tämä puolestaan tekee alemmasta tasosta tärkeimmän. Alderferin mukaan tavoitteiden saavuttaminen saa ihmisen asettamaan itselleen entistä suurempia tavoitteita ja mitä enemmän ihminen tyydyttää kasvun tarvettaan, sitä enemmän hän pyrkii kehittämään itseään (Alderfer 1969, Haslam 2001).

Yleisesti ottaen motivaatio on vaikea konsepti määritellä. Motivaatiotutkija Pinder totesi syyksi näin ”there are many philosophical orientations toward the nature of human beings and about what can be known about people” (Pinder, 1998). Pinder määrittelee työmotivaation seuraavanlaisesti: ”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, energisoiva voima, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus.” Pinderin määritelmä korostaa sitä, että motivaatioon vaikuttavat niin sisäiset tekijät, kuten tarpeet sekä ulkoiset tekijät kuten, palkkiojärjestelmät ja työn luonne.

2.3.1. Motivaatio ja palkitseminen

Työstä saatavaa palkkiota on pitkään pidetty keskeisimpänä motivaation lähteenä. Yleisesti ajatellaan, että ihminen tekee työtä vain ansaitakseen elantonsa. Teollisen aikakauden tuotannon tehostamisatteen ja Taylorismin isän Frederick Winslow Taylorin mukaan työntekijän luontainen olemus on laiskuus ja huolimattomuus ja hänet voidaan ohjata tästä pois ainoastaan tarjoamalla henkilökohtaista rahallista korvausta (Taylor 1911).

Rahallisen palkkion vaikutusta motivointiin on kuitenkin kyseenalaistettu monissa teorioissa. Rahallinen palkkio kuitenkin vaikuttaa motivaatiota ja suoritusta lisäävästi Maslow'n tarvehierarkian alimmilla portailla, sillä palkkion kasvaminen mahdollistaa nousemisen hierarkiassa ylöspäin, elintasoa nostamalla. Kun palkka saavuttaa henkilölle tietyn riittävän tason, ei sen nostamisella enää ole merkitystä motivaation kannalta. (Herzberg, Lawler, Vroom) On myös suuri joukko ihmisiä, jotka työskentelevät erittäin motivoituneina, mutta saamatta minkäänlaista rahallista korvausta, kuten avustustyöntekijät (Landy 1989). Ei voidakaan täysin todistaa, että palkkion ja motivaation välillä olisi suoraa yhteyttä. Tutkimukset myös osoittavat, että ihmiset yleensä mieltävät rahallisen palkkion olevan huomattavasti vähemmän tärkeä osa työsuhdetta kuin turvallisuus ja työstä saatu nautinto (Blackler & Williams 1971, Lawler 1973, Stagner 1950).

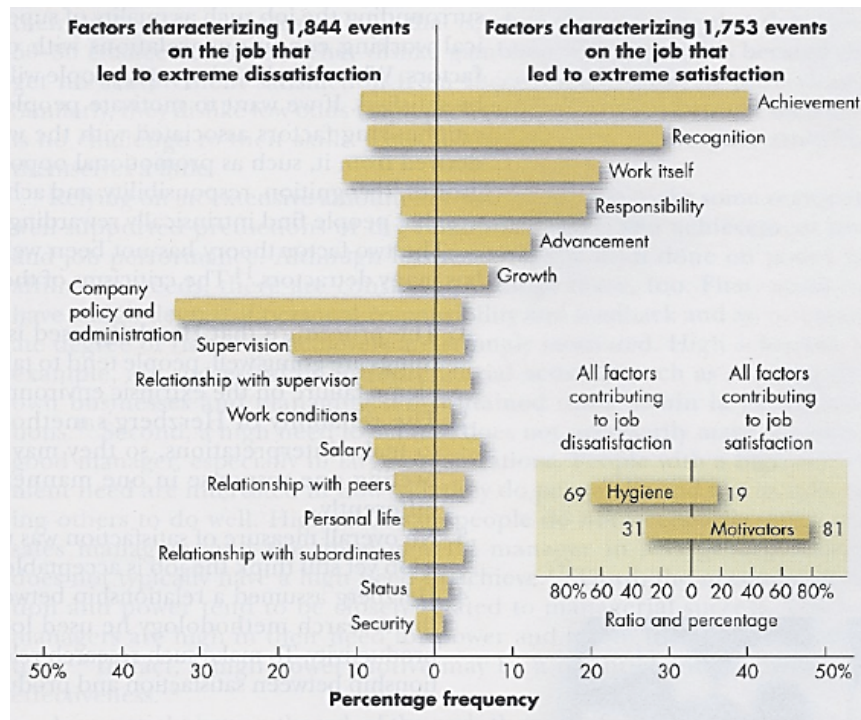
Käsitystä rahallisen palkkion ja motivaation suoran yhteyden puuttumisesta tukee myös Victor Vroomin motivaation prosessiteorioihin lukeutuva odotusarvoteoria (Vroom 1964). Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, kun tehty työ tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Tehtävän työn tulee olla työntekijälle riittävän haastava, jotta palkkiota arvostetaan. Odotusarvoteorian mukaan ihmisen motivaatio on järkiperusteista ja sen voimakkuus riippuu siitä, miten paljon työstä saatavaa palkkiota tai hyötyä arvostetaan. Motivaation kannalta on siis ensiarvoisen tärkeää, että palkkio tai hyöty ja työn haasteellisuus ovat linjassa keskenään. Palkkiona tai työstä saatavana hyötynä voidaan pitää rahallista palkkaa, bonusta, saatua arvostusta, ylennystä tai henkilökohtaisen arvomaailman mukaisten tavoitteiden täyttymistä. (Robbins 2000, 171 - 173; Viitala 2004, 158 – 159; Hersey 1996, 37)

2.3.2. Motivaatio ja työtyytyväisyys

Frederick Herzbergin tarveteorioihin lukeutuvan kaksifaktoriteorian (eng. Motivation-Hygiene Theory) mukaan ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää, perustarpeet välttää kipua ja tarve kasvaa ihmisenä. Tutkimuksissaan Herzberg jaotteli työtyytyväisyyden kahteen osaan; motivaatiota lisääviin työtyytyväisyystekijöihin (Motivation) ja sitä laskeviin työtytyymättömyystekijöihin (Hygiene). Herzbergin tutkimukset osoittivat, että työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät eivät ole samoja kuin työtytyymättömyyttä aiheuttavat tekijät ja, että ne ovat toisistaan riippumattomia.

Hygieniatekijät mahdollistavat motivaation synnyn työssä. Hyvin hoidettuna hygieniatekijät eivät nosta motivaatiota pitkällä aikavälillä, mutta hyvin hoidettuna ne eivät laske sitä ja johtavat ei-työtytyymättömyyteen. Huonosti hoidetut hygieniatekijät johtavat työtytyymättömyyteen. Tämä tarkoittaa sitä, että huonosti hoidettuna niillä on negatiivinen vaikutus, mutta hyvin hoidettuna vaikutus on lähes neutraali. Hygieniatekijöihin lukeutuu muun muassa palkka, yrityksen käytännöt ja hallinto, henkilöstöedut, työolosuhteet, status, henkilösuhteet työpaikalla ja työn vakaus (Herzberg 1987).

Työtytytyväisyyttä lisäävät motivaatitekijät eivät Herzbergin teorian mukaan johda automaattisesti työtytyymättömyyteen, vaan ei-työtytytyväisyyteen. Tämä tarkoittaa, että hyvin hoidettuna vaikutus on positiivinen, mutta huonosti hoidettuna lähes neutraali. Nämä ovat motivaatiota lisääviä tekijöitä ja niihin lukeutuu muun muassa työstä saatu tunnustus, onnistumisen tunne, kasvu ja ylenemismahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuus työhön ja vastuu, työn merkityksellisyys (Herzberg 1987).

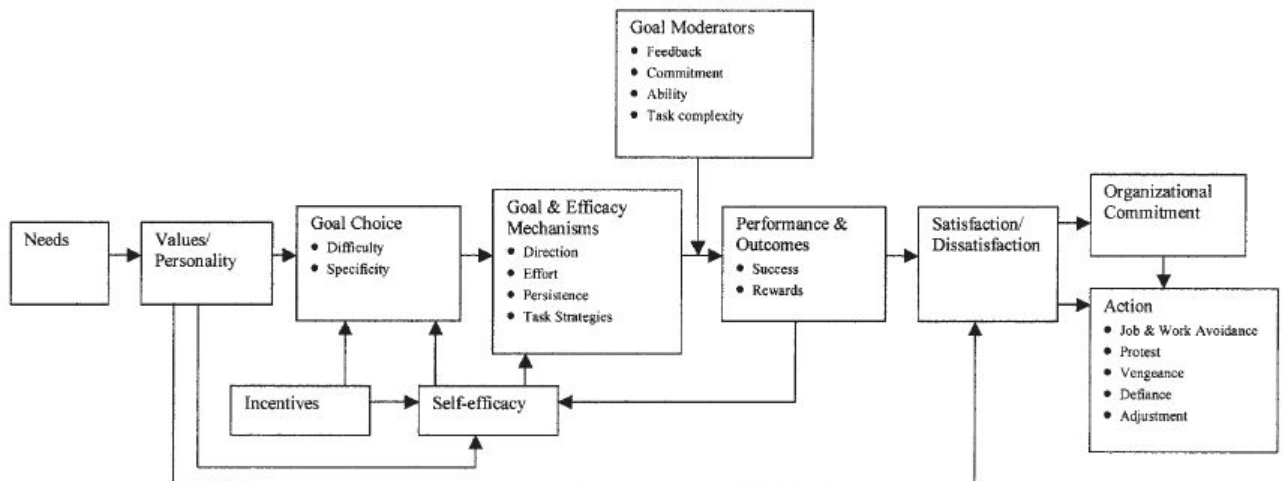


Kuva 9 Herzberg - tyytyväisyys tekijät (Herzberg, Harvard Business Review 2003)

Myöhemmissä tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että hygientehtäjiin liittyvien käsitteiden yhteys tyytymättömyyden ja ei-tyytymättömyyden syntyyn ei olekaan niin yksioikoinen kuin Herzberg oletti, vaan se on paljolti riippuvainen niistä arvioivasta henkilöstä. Eli mielletäänkö käsite positiivisella vai negatiivisella vivahteella. Myös sillä on vaikutusta, että arvioidaanko tekijöitä itsensä vai ryhmän kannalta. Tutkimuksessa havaittiin, että ryhmän ollessa kyseessä osa tyytymättömyyttä aiheuttavista hygientehtäjistä muuttuikin tyytyväisyyttä tuoviksi tekijöiksi. Tämän ajatellaan johtuvan identiteetti-eroista henkilön ryhmä-identiteetissä ja henkilökohtaisessa identiteetissä. (Haslam 2001)

Herzberg suosittaakin, että jos työnantajat todella haluavat motivoida työntekijöitään, heidän pitää lopettaa sen tekeminen hygientehtäjien kautta kuten työolojen parantaminen ja alisuoriutumisesta rankaisu. Tämän sijaan tulisi keskittyä motivointitekijöihin. Tämän päämäärä on työn rikastuttaminen. Tämä pitää sisällään muun muassa työntekijän vastuun lisäämisen omasta työstään, työntekijän mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen asiantuntijaksi omassa työssään. (Hackman & Oldham 1980). Kokemukset tällaisesta toimintatavasta ovat pääasiassa olleet positiivisia (mm. Herzberg 1959). Alussa on usein huomattavissa notkahdus tuottavuudessa ja tyytyväisyydessä, mutta uuden työjärjestelyn tuoma vapaus ja vaikuttamisen mahdollisuus sekä työn haasteellisuuden nousu lopulta nostavat tuottavuuden ja tyytyväisyyden aiempaa korkealle tasolle. (Haslam 2001)

2.3.3. Motivaatio ja johtaminen



Kuva 10 Motivaatio prosessi, päämääräteoria (Locke, The Motivation to Work: What We Know, 1997)

Työmotivaation kannalta ja johtamisen näkökulmasta yksi tärkeimpiä teorioita on Edwin Locken prosessiteorioihin kuuluva päämääräteoria. Locken mukaan työskentely selkeää tavoitetta kohden lisää motivaatiota, nostaa suorituksen tasoa ja lisää sitoutuneisuutta annettua tehtävää kohtaan. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, 55 – 57)

Kuten yllä olevasta kuvasta voidaan nähdä, niin Locke on määritellyt neljä pää kohtaa jotka vaikuttavat työtehokkuuteen.

Suunta (Direction): Päämäärä eli tavoite keskittää toiminnan päämäärän kannalta olennaisiin työsuoritteisiin.

Työpanos (Effort): Tavoite toimii kannustimena ja antaa energiaa suoritukseen. Korkeammat tavoitteet tarkoittavat suurempaa työpanosta, kun taas matalat tavoitteet johtavat alhaiseen työsuoritteeseen.

Peräänantamattomuus (Persistence): Vastoinikäymisistä ylitsepääseminen on todennäköisempää ja helpompaa, kun työskennellään tiettyä tavoitetta kohden.

Toiminta (Task strategies): Tavoitteet ohjaavat toimintaa käsillä olevissa tilanteissa, tavoitteen mukaisesti. (Locke, The Motivation to Work: What We Know, 1997)

Yleisesti voidaankin sanoa, että kaikki toiminta pohjaa johonkin tarkoitukseen ja tähtää johonkin asetettuun tavoitteeseen. Olivatpa tavoitteet sitten itse asetettuja tai toisten antamia. Tavoitteet voivat liittyä aina ihmisen perustarpeiden (Maslow) täyttämiseen sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin hyötyihin. (Mayer, Becker, Vandenberghe 2004)

Locken tutkimukset ovat osoittaneet tehtävän haastavuuden ja selkeyden vaikuttavan huomattavasti suoriutumiseen. Haastavat ja selkeät tavoitteet johtavat parempiin tuloksiin kuin helpot ja epäselkeät. Locken mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon viisi pääperiaatetta.

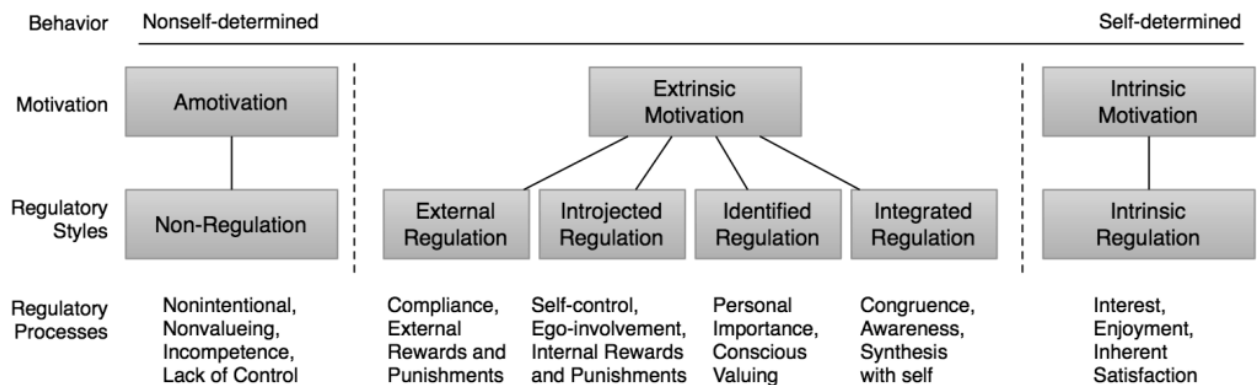
Selkeys: Selkeät tavoitteet ovat mitattavissa, käytännöllisiä ja yksiselitteisiä. Kun tavoite on selkeä, aika rajattu ja tiedetään mistä palkitaan ja mitä odotetaan.

Haastavuus: on yksi tärkeimpiä motivaattoreita tavoitteen asettamisessa. Haastava tehtävä motivoi, sillä sen saavuttamisesta saa iloa. Tehtävä ei kuitenkaan saa olla liian haastava, jolloin se kääntyy motivaatiota vastaan.

Sitovuus: työntekijät sitoutuvat tavoitteisiin paremmin, kun saavat olla itse mukana asettamassa ja luomassa tavoitteita.

Palaute: tavoitteiden lisäksi tarvitaan palautetta tehdystä työstä. Työlle on hyvä asettaa kiintopisteitä, joista tekijä voi itse seurata suoritustaan. Palaute on myös tärkeää työntekijän kokeman arvostuksen ja työssä kasvamisen kannalta.

Kompleksisuus: yksilön huomioiden lisää haastavuutta ja nostaa motivaatiota. On kuitenkin vaarana, että liian monimutkainen tehtävä lisää suorituspainetta tai, että tehtävästä tulee ylitsepääsemätön. (Robbins 2000, 166 - 167; Ruohotie 1998, 55 – 57)



Kuva 11 Itseohjautuvuusteoria (self-determinaation teoria) (Deci, Ryan 2000)

Toinen johtamisen kannalta oleellinen teoria on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria (self-determination theory). Itseohjautuvuusteoria rakentuu ajatukselle ihmisestä aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä. Itseohjautuvuusteoriassa motivaatio jaetaan kahteen luokkaan, sisäiseen motivaatioon (*intrinsic*) ja ulkoiseen motivaatioon (*extrinsic*). Sisäinen motivaatio viittaa jonkin asian tekemiseen, koska tekeminen on luonnostaan kiinnostavaa ja nautittavaa ja ulkoinen motivaatio puolestaan siihen, että asia tehdään, koska se johtaa erilliseen ulkoiseen hyötyyn tai palkkioon. (Deci, Ryan 2000)

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä perustarvetta, joiden toteuttaminen on välttämätöntä optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. (Deci, Ryan 2000)

Autonomisuus: Ihmisen kokemus siitä, että on vapaa päättämään omista tekemisistään ja vaikuttamaan omaan ympäristöönsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita erillään oloa toisista.

Kyvykkyys: Mahdollisuus vaikuttaa ja hallita työnsä lopputulos. Tunne siitä, että hallitsee työtehtävänsä.

Yhteisöllisyys: Ihmisen perustava tarve on olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Mahdollisuus välittää toisista ihmisistä ja tunne siitä, että meistä välitetään. (Deci, Ryan 2000)

Myöhemmin Deci ja Ryan huomasivat, että ulkoiseen motivaatioon tason vaihtelevan autonomian asteen mukaan. Yhdessä sisäinen ja ulkoinen motivaatio muodostavat jatkumon, jossa motivaation taso vaihtelee motivaation puutteesta (*amotivatio*) henkilökohtaiseen sitoutumiseen.

Motivaation puute (Amotivation): ei-motivoituneet ihmiset toimivat ilman määrätietoisuutta tai eivät toimi lainkaan. Tämä voi johtua tehtävän arvostuksen puutteesta, oman kyvykkyyden riittämättömyyden tunteesta tai odotusarvoisesta epäonnistumisesta annettuun tehtävään.

Ulkoinen säätely (External regulation): toiminta on ulkoisesti kontrolloitua ja sitä tehdään ulkoisen tarpeen vuoksi tai palkkion toivossa.

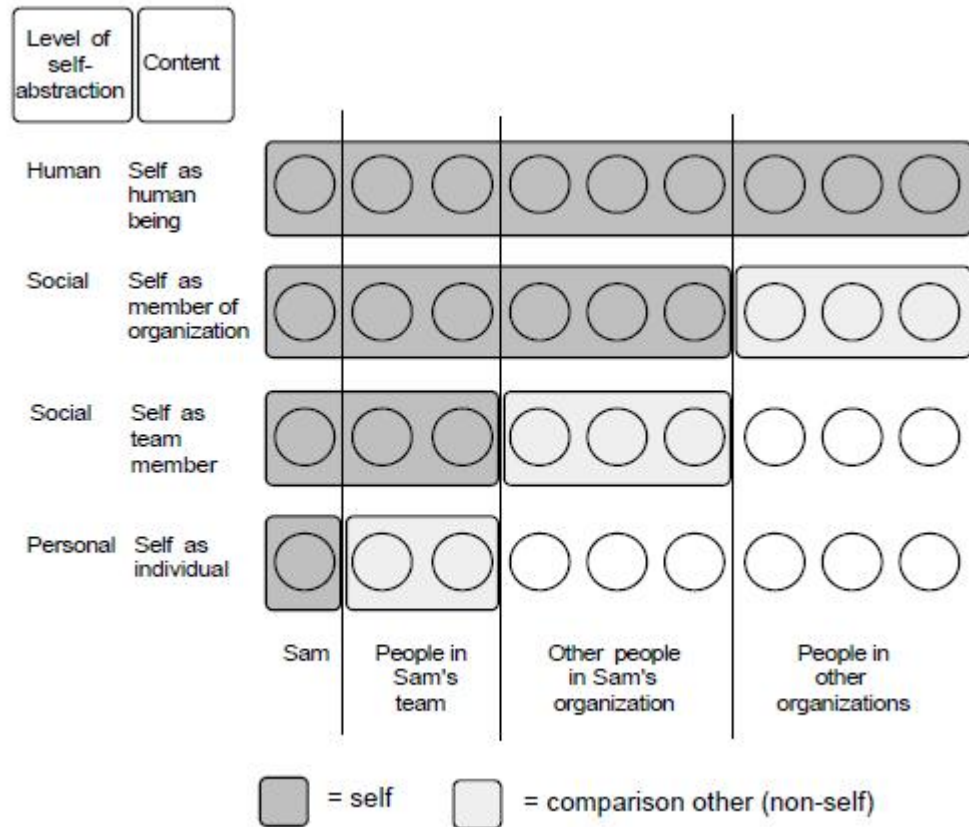
Sisäistetty säätely (Introjected regulation): toiminnan tarkoitus on osittain sisäistetty, mutta sen säätely on ulkoista. Toimintaa ei tehdä pelkästään ulkoisten palkkioiden toivossa, vaan myös oman arvostuksen vuoksi.

Identifioitu eli samaistettu säätely (identified regulation): henkilö itse arvostaa tekemäänsä toimintaa ja sen tuomia seurauksia. Toiminnan taustalla olevat arvot hyväksytään ja ne on omaksuttu. Toiminta on autonomista vaikka se on ulkoisesti motivoitua.

Sisäsyntyinen, integroitu säätely (integrated regulation): toiminnan taustalla olevat arvot ja tavoitteet omaksutaan täysin ja ehdoitta. Toiminnalla koetaan olevan vahva henkilökohtainen merkitys ja hyöty.

2.3.4. Sosiaalinen identiteetti ja motivaatio organisaatiossa

Osa aiemmin mainituista motivaatioteorioista käsittelee ihmisen motivaatiota yleisellä tasolla, eikä osana työorganisaatiota. Kaikkeen motivaatioon liittyy ihmisen sosiaalinen identiteetti. Sosiaalisen identiteettiteorian kehittäjänä pidetään John Turneria. Oleellisinta teoriassa on se, että miten ihminen kategorioi itsensä eri ympäristöissä ja mikä on rooli mihin itsensä sijoittaa. Tätä kutsutaan myös itseidentifikaatioksi. Esimerkiksi motivoivat tekijät eroavat toisistaan, jos ihminen ajattelee itseään ihmisenä, miehenä, isänä, Suomalaisena, esimiehenä organisaatiossa tai hyökkääjänä harrastesalibandyjoukkueessa. Työmotivaation kannalta on oleellista, että ajatteleeko ihminen itsensä yksilönä organisaatiossa vai osana organisaatiota tai tiimiä. Koska ihminen kuuluu aina useampaan ryhmään, on hänellä myös useampia sosiaalisia identifiteettejä. Se mikä näistä nousee merkittäväksi, riippuu käsillä olevasta tilanteesta. (Turner 2010, Haslam 2001)



Kuva 12 Itsensä kategorioimisen malli organisaatiossa (Haslam 2001)

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 12) kuvataan hypoteettisen henkilön Sam itseidentifioitumista erilaisissa ryhmätilanteissa. Tummanharmaat osat kuvaavat heitä, joihin Sam identifioituu yksilönä tai osana ryhmää (intergroup). Vaaleanharmaat osat kuvaavat heitä joihin Sam vertaa itseään tai identifioitunutta ryhmäänsä (outgroup). (Haslam 2001)

Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan ihmisen itseidentifikaatio voidaan asettaa jatkumolle, jonka toisessa päässä on persoonallinen identiteetti (minä) ja toisessa päässä sosiaalinen identiteetti (me). Persoonallinen identiteetti koostuu niistä piirteistä, jotka erottavat yksilön kaikista muista ryhmän jäsenistä. Persoonallinen identiteetti nousee merkittäväksi kahdenkeskeisissä ja pienryhmätilanteissa. Ryhmätilanteissa, osana isompaa joukkoa, merkittäväksi nousee sosiaalinen identiteetti eli ne piirteet, jotka yksilö jakaa toisen saman ryhmän jäsenten kanssa. Äärimmillään sosiaalinen identiteetti voi korostua ryhmätilanteissa niin voimakkaasti, että persoonallinen identiteetti katoaa kokonaan ja yksilö sulautuu täysin osaksi ryhmää. Näin voi käydä esimerkiksi liukuhihnatyössä tai taistelijalle osana ryhmäänsä. (Turner 2010, Haslam 2001)

2.3.5. Johtaja motivaattorina

Johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on saada ihmiset toimimaan organisaation asettamien tavoitteiden mukaan ja hyväksi. Tämä on myös yksi johtamisen suurimmista haasteista, sillä se mikä motivoi yhtä henkilöä, ei välttämättä toimi toisen kohdalla. Johtajalla onkin tärkeä rooli toimia organisaatiossa johdettavien motivaation rakentajana ja mahdollistajana. Ihmisen motivointiin vaikuttavat tekijät muodostuvat perusominaisuuksista, yksilöominaisuuksista ja tilannetekijöistä. Nämä tekijät rakentuvat aiemmin mainituiden motivaatioteorioiden eri komponenttien ympärille.

2.3.5.1. Ihmisten motivoinnin tekijät

Fysiologisena ja psykososiaalisena olentona ihmisen perusominaisuuksia ovat muun muassa laiskuus, ahneus, mukavuudenhaluisuus, itsekkyyys, uteliaisuus ja turvallisuuden kaipuu. Nämä ominaisuudet ovat yhtä vanhat kuin ihminen lajina ja juontavat juurensa selviytymisvaistoon. Ihmisen perusominaisuudet voidaan kiteyttää muotoon; ihminen pyrkii saamaan itselleen mahdollisimman paljon hyötyä mahdollisimman vähällä työllä, mukavasti ja turvallisesti. Yksilökohtaisesti näiden ominaisuuksien keskinäiset suhteet kuitenkin vaihtelevat paljon.

Vaikka perusominaisuudet ovat meillä kaikilla samat, vaikkakin eri suhteissa, yksilöominaisuuksien osalta olemme kovin erilaisia. Yksilöominaisuuksiin voidaan lukea tekijät kuten sukupuoli, ikä, koulutus, työorientoituneisuus, persoonallisuus, arvomaailma, sosiaalisuus ja lahjakkuus. Toisin kuin perusominaisuudet, jotka pysyvät lähes muuttumattomina koko elämämme ajan voivat jotkin yksilöominaisuudet muuttua kovinkin paljon elämämme aikana, joko itsestään, ympäristömme tai itsemme muokkaamina. Yleensä muutos on kuitenkin jossain määrin hidasta ja kontrolloitavissa olevaa.

Kaikista muuttuvimpina ovat tilannetekijät. Jotkin tilannetekijät voivat muuttua silmänräpäyksessä jopa useaan kertaan saman päivän aikana. Usein muutos on henkilön kontrollin ulkopuolella. Tilannetekijöitä ovat työtilanne, taloudellinen tilanne, perhetilanne, kokemukset, työmarkkinatilanne, terveys ja elämänvaihe. (Rope, Kettunen 2012)

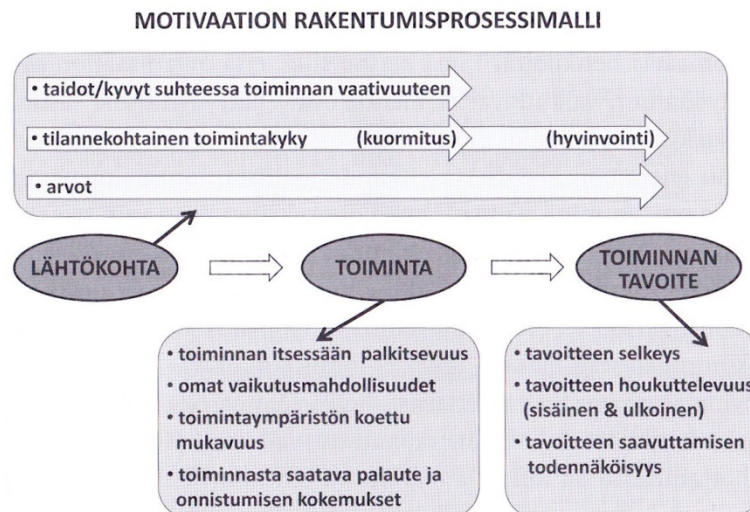
Erityisesti yksilön motivoinnin kannalta on johdettavan perustekijöiden ymmärtämisellä suuri merkitys, ja siihen tulisikin löytää aina yksilöllisiä ratkaisuja henkilön perustekijät huomioiden. Perustekijöiden tunnistaminen on myös rekrytointivaiheessa kriittistä, jotta osataan valita niin osaamisen kuin ryhmään sopivuudenkin kannalta paras henkilö. Johtajan on myös hyvä tiedostaa, että henkilö muodostaa omat odotuksensa johtamisesta omien perustekijöidensä perusteella. (Rope, Kettunen 2012)

2.3.5.2. Motivaation rakentuminen

Vaikka työnteon perimmäinen tarkoitus onkin tyydyttää Maslow'n tarvehierarkian kaksi alimmaista askelta, niin työmotivaatio puolestaan rakentuu pitkälti kolmen ylimmän portaan täyttämisen tavoitteluun.

Työhön liittyvän motivaation voidaan yleisesti katsoa koostuvan kolmesta osasta; lähtökohta, toiminta ja toiminnan tavoite.

Kaikki kolme osaa vaikuttavat toisiinsa ja sitä kautta motivaation kokonaismäärään. Tästä syystä vajavuus jollain näistä kolmesta alueesta, voidaan ainakin osittain paikata vahvuudella muissa alueissa. On myös hyvä tiedostaa, että motivaatio ei ole stabiili vaan sen määrä saattaa vaihdella paljonkin lyhyellä aikavälillä ja useimmiten vaikuttajina ovat muuttuvat tilannetekijät.



Kuva 13 Motivaation rakentuminen (Rope, Kettunen 2012)

Motivaation muodostumisessa *lähtökohta* (Kuva 13) on tilanne, jossa työtä aletaan tehdä. *Lähtökohta* muodostaa työhalun eli motivaation perustan ja sisältää sen syntymisen näkökulmasta kolme tekijää; arvot, tilannekohtainen toimintakyky (mm. Maslow, Herzberg) ja kyvyt sekä taidot suhteessa annetun tehtävän kuormittavuuteen (mm. Locke, Vroom). Erityisesti henkilön arvomaailma on keskeisessä roolissa motivaation synnyn kannalta (mm. Vroom, Landy). Mikäli annettu tehtävä ei sovi henkilön arvomaailmaan tai henkilö on jo lähtökohtaisesti annettua tehtävää vastaan, on henkilön motivointi tehtävän suorittamiseksi lähes mahdotonta. Tilannekohtainen toimintakyky tarkoittaa henkilön senhetkistä fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia sekä työkuormaa. Tämän vuoksi se on myös hyvin monitahoinen ja ulkopuolisen vaikeasti tulkittava asia. Fyysiseen toimintakykyyn alentavasti voi vaikuttaa esimerkiksi huonosti nukuttu yö tai flunssa, kun taas terveelliset elämäntavat voivat vaikuttaa nostavasti. Psyykkiseen toimintakykyyn vaikuttavat asiat kuten henkilökohtaisen elämän huolien ja murheiden aiheuttama stressi. Työkuorma taas on helpommin johtajan seurattavissa. Onkin ymmärrettävä, että johdettava, jolla on muutenkin täysi työ saada annetut tehtävät hoidettua, ei ole motivoitunut ottamaan enää lisää tehtäviä huolimatta siitä miten mielenkiintoisia ne johdettavalle itselleen olisivat.

Lisäksi liikatyökuorma voi aiheuttaa stressiä, onnistumisen kokemuksen puutetta ja turhautumista. (Rope, Kettunen 2012)

Motivaation rakentumisen kannalta on myös tärkeää, että mikä on henkilön oma käsitys tehtävän vaativuudesta ja omien taitojen tasosta ja riittävydestä kyseiseen tehtävään. (Vroom, Lawler). Johtajalla on tässä myös tärkeä rooli, joko tsemppata johdettava uskomaan omiin kykyihinsä tai toimia realistina ja palauttaa johdettava maan pinnalle. Psykologi Mihály Csíkszentmihályin flow-teorian mukaan on mahdollista päästä flow-tilaan silloin, kun yksilön ominaisuudet ja vahvuudet kohtaavat annetun tehtävän haasteet täydellisessä harmoniassa. Teorian mukaan flow-tilassa ihminen on tuotteliaimmillaan, sillä flow-tilassa henkinen keskittyminen kohdentuu sataprosenttisesti käsillä olevaan ongelmaan. Flow-tilan edellytyksenä on tehtävän haasteellisuus, häiriötön työympäristö ja selkeät päämäärät ja näiden mahdollistamiseksi on johtajalla tärkeä rooli. Flow-tilan ollessa kuin hieno veteen piirretty viiva, silloin kun kaikki menee hyvin. Ovat sen vastakohdat motivaatiota ja suoritusta alentavia. Jos tehtävä koetaan liian vaikeaksi, seuraa siitä usein ahdistusta. Jos taas tehtävä tuntuu liian helpolta, seuraa siitä tylsistymistä. (Csíkszentmihályi 2005)

Motivaation rakentumisessa *toiminta* (Kuva 13) kuvaa yleensä työtehtävän mukaista toimintaa, siis sitä tehtävää, jota tekemään henkilö on yrityksessä asetettu. Ei ole itsestään selvää, että annettu tehtävä itsessään motivoisi vaan siihen vaikuttavat seuraavat tekijät; työn palkitsevuus, mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin, työympäristö, palautteen saaminen ja onnistumisen kokemukset. Työn palkitsevuus on hyvin yksilökohtaista ja yksilöominaisuuksista riippuvaista. Taustana on kuitenkin ajatus, että ihmiset ovat geeniperimältään ja yksilökehityksen pohjalta kiinnostuneita ja kokevat mielihyvää erilaisista asioista. Erilaiset työtutkimukset osoittavat toistuvasti, että mahdollisuus vaikuttaa työn tekemisen tapoihin sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen toimialasta tai koulutustasosta riippumatta (mm. Herzberg, Lawler, Vroom). Yllättävän suuressa roolissa on myös työympäristön mukavuus, varsinkin silloin kun työn sisältöä ei mielletä palkitsevaksi. Vahva yhteisöllisyys työyhteisössä ja kollegoiden tuki on motivaattorina yllättävän voimakas. Yhteisöllisyyden rakentamisessa työpaikalla on johtajilla suuri merkitys. Johtajan tehtävä on toimia mahdollistajana yhteisöllisyydelle ollen seriffinä ennaltaehkäisemässä yksittäistä velttouutta, ratkomassa erimielisyyksiä ja asiatonta käytöstä ja edistämässä tasapuolisuutta. Työympäristön toimivuuteen vaikuttaa myös käytettävien työkalujen toimivuus, huonot työkalut tai niiden jatkuva reistailu turhauttaa ja vaikuttaa negatiivisesti motivaatioon. Virikkeellisen ja mielenkiintoisen työympäristön taas on todettu vaikuttavan positiivisesti motivaatioon ja innovaatioiden syntyyn varsinkin luovalla-alalla (Herzberg).

Palautteen saaminen ja antaminen on myös erittäin tärkeää motivaation rakentumisen kannalta (Herzberg, Vroom, Locke). Palaute voidaan yleisesti jakaa kahteen eri muotoon, sisäiseen ja ulkoiseen palautteeseen. Sisäinen palaute tarkoittaa henkilön itsensä tekemiä havaintoja

onnistumisista ja epäonnistumisista. Ulkoinen palaute taas on jonkun toisen antamaa palautetta. Säännöllinen palautteen saaminen omasta toiminnasta yleensä koetaan motivaatiota kasvattavana. Palautteen saaminen on myös tärkeää yksilön kehittymisen kannalta, sillä ilman palautetta on vaikeaa analysoida missä onnistuttiin ja mitä pitää kehittää. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että jatkuva negatiivisen palautteen saaminen saattaa turhauttaa ja laskea motivaatiota. Pohjimmiltaan palautteelta haetaan onnistumisen tunnetta, mikä on tärkeää yksilön itsetunnon ja identiteetin rakentumisen kannalta.

Ulkoinen palaute on vahvasti sen antajan kontrollissa ja tätä voi johtaja käyttää hyväkseen antamalla positiivista palautetta asioista, joissa johdettava erityisesti tarvitsee tukea ja vahvistusta, näin edesauttaen ja vahvistaen yksilön kehittymistä ja itsenäistymistä näissä asioissa. Ryhmän koheesion kannalta on myös tärkeää, että johtaja osaa antaa julkista palautetta tasapuolisesti samankaltaisista onnistumisista.

Sisäisessä palautteessa ihminen on itsensä pahin vihollinen, niin hyvässä kuin pahassakin. Ihmiset eroavat toisistaan paljon sisäisen palautteen antamisessa. Ihmiset, jotka ovat taipuvaisia perfektionismiin, ovat itselleen monesti liian ankaria ja saattavat kokea epäonnistuneensa vaikka muiden silmissä työn tulos on onnistunut. Tällaisille persoonallisuustypeille on tärkeää saada positiivista palautetta muilta, jotta henkinen suoriutuminen pysyy tasapainossa. Toinen ääripää taas ovat narsistiset henkilöt, jotka uskovat suoriutuneensa erinomaisesti tai jos vastoinkäymisiä olikin, niin ne johtuivat muista. Tällaiset persoonat ovat johtajan kannalta haastavia, sillä heidän kehittymisensä joksikin muuksi vaatisi, että he ensin ymmärtäisivät omat epäonnistumisensa. Lisäksi löytyy iso joukko ihmisiä, jotka ovat jotain näiden kahden väliltä. Johtajan kannalta on tärkeää tunnistaa ihmistyyppi ja antaa palautetta sen vaatimalla tavalla. Johtajan vastuulla on myös hyvän ja avoimen palautekulttuurin luominen ja ylläpito. Suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen koetaan yleensä haastavampana kuin keskieurooppalaisissa kulttuureissa. Palautekeskustelusta olisikin hyvä saada vastavuoroinen dialogi, jolloin myös johtaja saisi palautetta omasta toiminnastaan. (Rope, Kettunen 2012)

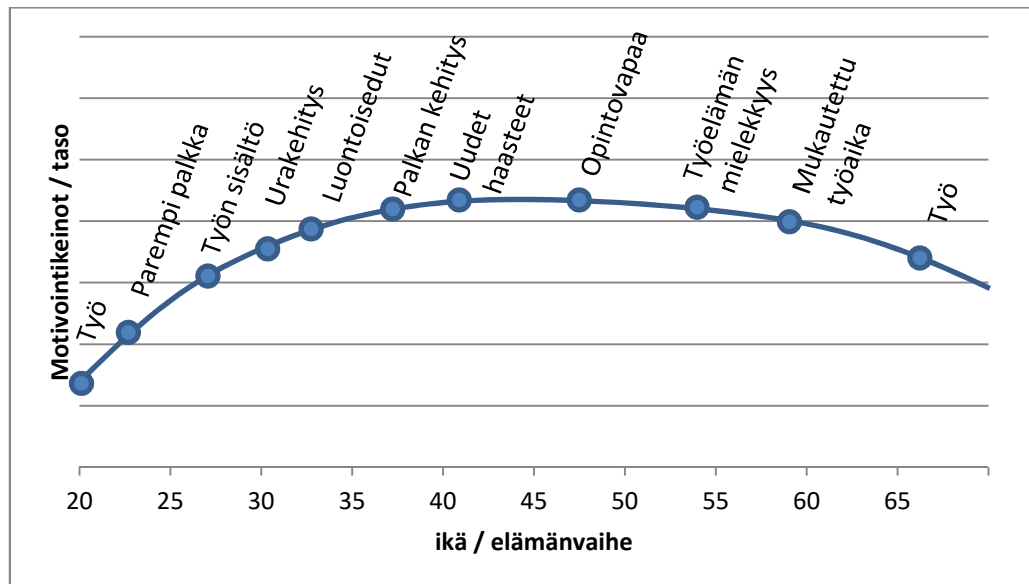
Motivaation rakentumisessa *toiminnan tavoite* (Kuva 13) on tärkeä elementti työn aloittamisen kannalta (Locke). Tavoitteen merkitys motivaatioon voidaan jakaa kolmeen eri komponenttiin; selkeyteen, houkuttelevuuteen ja tavoitettavuuteen. Mikäli tavoite on selkeä, luodaan mahdollisuus työn motivoituneelle aloittamiselle. Mikäli tavoite on heti alussa epäselvä, sitä ei ole tai se joudutaan työn aluksi luomaan, on motivaation rakentaminen hitaampaa. Johtajan tehtävä onkin antaa riittävä evästyys ja tavoite työn aloittamisen kannalta. Tavoitteen houkuttelevuus on myös tärkeää. Houkuttelevuus syntyy siitä, miten tärkeäksi tehtävä asia koetaan ja miten se linkittyy henkilön arvomaailmaan (Vroom). Myös mahdollisuus henkilökohtaiseen hyötyyn, kuten rahaan tai asemaan, lisää merkityksellisesti tavoitteen houkuttelevuutta (Locke, Landy, Vroom). Kolmas tavoitteen motivaatioon liittyvä asia on saavutettavuus. Mikäli tavoitteen asetanta on lähtökohdallisesti jo epärealistinen, kuten liian tiukka aikataulu tai henkilölle liian haasteellinen tehtävä, jolloin tavoite

koetaan liian vaikeaksi saavuttaa, vaikuttaa tämä suoraan motivaatioon, jolla tehtävää lähdetään tekemään. Tavoitteen saavutettavuuden kokemiseen vaikuttaa suuresti myös henkilön persoonallisuus. Pessimistinen itsensä väheksyjä saattaisi ajatella täysin saavutettavissa olevaa tehtävää mahdottomana, kun taas positiivinen henkilö uskoo suoriutuvansa lähes mahdottomasta tehtävästä. Johtajan vastuu on tiedostaa eri persoonallisuudet ja joko rohkaista tai toimia realistina.

2.3.5.3. Elämänvaiheen vaikutus motivoinnin tapaan

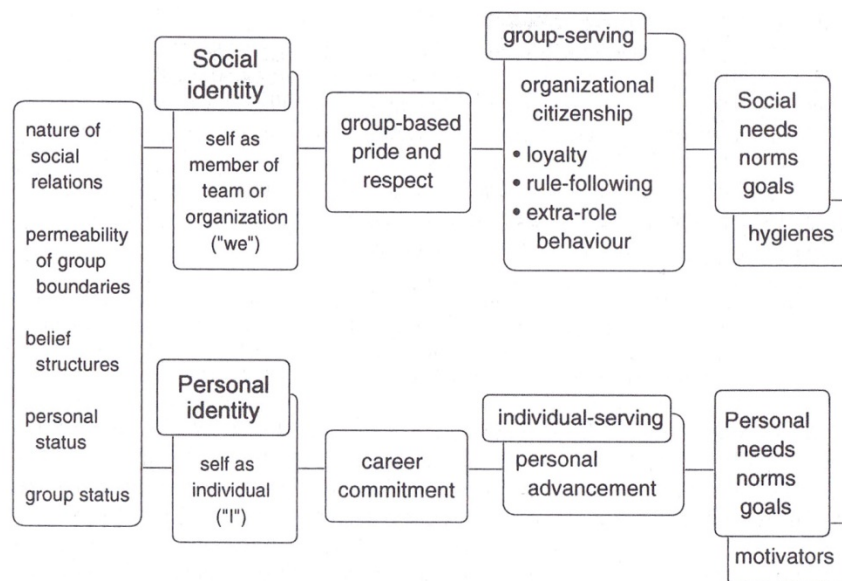
Elämänvaiheen vaikutus eri motivointitapojen toimivuuteen voidaan kuvata seuraavasti (Kuva 14). Kuvio on kuitenkin yleistys ja tehty vastaamaan erityisesti toimihenkilötyyppisten tehtävien vaatimuksia. Kuvasta voidaan kuitenkin hyvin päätellä miten eri elämäntilanteet vaikuttavat motivointikeinoihin. Vasta työuraansa aloittavalle vakituinen työpaikka, työn sisältö ja mahdollisuudet urakehitykselle toimivat motivaattoreina. Kun taas uransa keskivaiheilla oleva saattaa tarvita joko vaihtelua työtehtäviinsä tai mahdollisesti joustavuutta opintovapaan muodossa tai houkuttelevia luontoisetuja. Eläkeikää lähestyttäessä ei urakehitys ole enää tärkeintä, vaan vapaa-ajan merkitys ja työn joustavuus korostuu, kun halutaan aikaa itselle ja mahdollisesti lapsen lapsille. (Hay Group Oy 2012)

Elämänvaiheen merkityksellä ja aiemmin mainituilla motivoinnin tekijöillä voidaan katsoa olevan voimakas yhteys. Varsinkin yksilöominaisuuksien ja tasaisesti kehittyvän työuran välillä voidaan nähdä yhteys Maslow'n tarvehierarkian kanssa. Nuorelle vastavalmistuneelle oman elämän rakentaminen on tärkeää, jolloin palkka ja sen merkitys on suuressa roolissa. 35-40 ikävuoden paikkeilla elämän suuret investoinnit, kuten oma koti ja perhe ovat mahdollisesti suurilta osin tehty. Silloin työn tarjoama sisältö ja haastavuus on siitä saatavaa palkkaa tärkeämpi. 50 ikävuodesta eteenpäin työelämän merkitys elämässä vähenee. Aikaa halutaan itselle ja läheisille. Kuitenkin työssäolo saatetaan edelleen kokea tärkeäksi sosiaaliseksi kanavaksi, joten siitä halutaan vielä pitää kiinni.



Kuva 14 Työhön liittyvät motivointikeinot eri elämänvaiheissa. Hay Group Oy 2012 muokattu).

2.3.6. Yhteenveto



Kuva 15 Motivaation kaksi ulottuvuutta (Haslam 2001)

Vaikka eri teorioissa ja tutkimuksissa onkin huomattavia eroja, yhteneväisyyksiä ei voida olla huomaamatta. Pääpointtina jokaisessa on se, että keneksi eli mihin rooliin työntekijä itsensä kokee. Kuvassa (Kuva 15) on koetettu summata yhteen aiemmin mainitut teorit ja tutkimukset.

Kuvasta voidaan nähdä, että kun henkilökohtainen identiteetti on määritetty, yksilöt ovat motivoituneita kehittämään itseään yksilöinä. Tämä näkyy tyypillisesti tarpeena suoriutua hyvin ja ura sitoutuneisuutena. Tämä näyttäytyy muun muassa haluna toteuttaa itseään, haluna kasvaa sekä omien kykyjen ja resurssien kasvattamisena. (Schmidt, Haslam 1999; Terry, Neilsen 1993)

Iso osa organisaatiokäyttäytymisestä kuitenkin muodostuu ryhmään kuulumisen tunteen ja sosiaalisen identiteetin kautta. Erilaiset ryhmät vaikuttavat niiden muuttujien määrään, mitkä muodostavat henkilön psykologisen ja sosiaalisen ympäristön. Näitä ovat muun muassa ryhmän ja organisaation status, etenemismahdollisuudet, organisaation asettamat rajat sekä verrattavien ryhmien ominaisuudet. (Schmidt, Haslam 1999; Terry, Neilsen 1993)

Kun sosiaalisen identiteetin muodostavat tekijät sallivat, astuu henkilökohtainen identiteetti taka-alalle, jolloin puhtaasti henkilökohtaista etua tuovat asiat eivät enää ole eniten motivoivia, vaan ryhmän etu on tärkeämpi. Tällöin henkilö on taipuvaisempi katsomaan ryhmä kehitystä kokonaisuutena, kiinnittämään enemmän huomioita sosiaalisiin suhteisiin ryhmän sisällä ja huomioimaan sekä kuuntelemaan ryhmän jäsenten mielipiteitä. He ovat myös taipuvaisempia tukemaan ja ottamaan tukea vastaan. Tämän kaltainen motivaatio myös usein vahvistaa organisaation kannalta positiivista käyttäytymistä, kuten sääntöjen noudattamista, toisten auttamista ja lojaaliutta. (Schmidt, Haslam 1999; Terry, Neilsen 1993)

Haslamin mukaan sosiaalisen motivaation tuomat tulokset ovat kuitenkin hyvin riippuvaisia siitä, että millaiseen ryhmään yksilö identifioituu ja millaisia ovat ryhmän tavoitteet ja päämäärät. Usein yksilöillä on taipumusta identifioitua ryhmään, jotka eivät jaa samoja päämääriä ja tavoitteita organisaation johdon kanssa ja usein osaltaan kannustavat alisuoritukseen tai organisaation tavoitteiden vähättelyyn. Toisaalta kun ryhmän koheesio on vahva ja päämäärät sekä tavoitteet linjassa organisaation kanssa, on ryhmän tuoma arvo organisaatiolle suurempi kuin osiensa summa.

Sosiaalisen identiteetin merkityksellisyys ja sen vaikutus motivaatioon usein laiminlyödään niin tutkimuksessa kuin työelämässäkin. Tämä siitäkin huolimatta, että sosiaalinen kanssakäyminen ja yhteenkuuluvuus ryhmään ovat tärkeimpiä asioita mitä ihmiset työssä hakevat ja mikä heitä työssä motivoi. (Haslam 2001)

2.4. Sitoutuminen

"Sitoutunut henkilöstö on yritykselle voimavara". Muun muassa Allenin ja Meyerin tutkimuksissa on havaittu, että sitoutuneet henkilöt ovat monesti tehokkaampia ja innovoivimpia, heillä on positiivinen suhtautuminen organisaatioon ja halu ponnistella organisaation eteen. Saamalla henkilöstönsä sitoutumaan, organisaation myös turvaa oman investointinsa henkilöstöön. (Allen & Meyer 1997)

Motivaation lailla myös sitoutuminen on vaikea käsite määritellä. Sitoutumista on määriteltä, niin yksilöotteisena (kuten Blau 1985, Brown 1996, Mowday, Porter & Steers 1982, Wiener 1982) kuin myös moniötteisena (kuten Allen, Meyer 1990, Angle, Perry 1981, O'Rielly, Chatman 1986). Meyer ja Allen (1991,1997) (myöhemmin Meyer ja Herscovitch 2001) ovat koonneet listan sitoutumisen eri määritelmistä.

Määritelmien yhteneväisyyksistä määritettiin sitoutumisen ydin konsepti. ”Sitoutuminen on voima mikä sitoo yksilön tiettyyn toimintaan mikä on merkityksellistä kulloisellekin tavoitteelle”. Sitoutumisen määritelmien keskinäiset erot johtivat Mayerin ja Allenin kehittämään kolmifaktorigiteorian, jossa sitoutumisella on kolme muotoa affektiivinen, normatiivinen ja kontinuaatiivinen. (Meyer, Herscovitch 2001, 301)

Hyödyt sosiaalisen identiteettiteorian soveltamisesta organisaatio tutkimukseen huomattiin Ashforth ja Mael (1989) toimesta. He huomasivat, että organisaatioon identifioituminen on tietyn tyyppinen sosiaalisen identifioitumisen muoto. Organisaatioon identifioitumisessa henkilö määrittelee oman identiteettinsä organisaation mukaan, osana organisaatiota. Ashforth ja Mael huomasivat, että organisaatioon identifioituminen on hyvin lähellä organisaatioon sitoutumista. (Ashforth, Mael 1989, Haslam 2001)

Organisaatioon sitoutuminen määritellään kokonaisvaltaisena sitoutumisena organisaatiota ja sen arvoja ja tavoitteita kohtaan sekä halukkuutena tehdä ylimääräistä työtä organisaation eteen. (Dutton 1994, Mowday, Steers, Porter 1979, Salancik 1977)

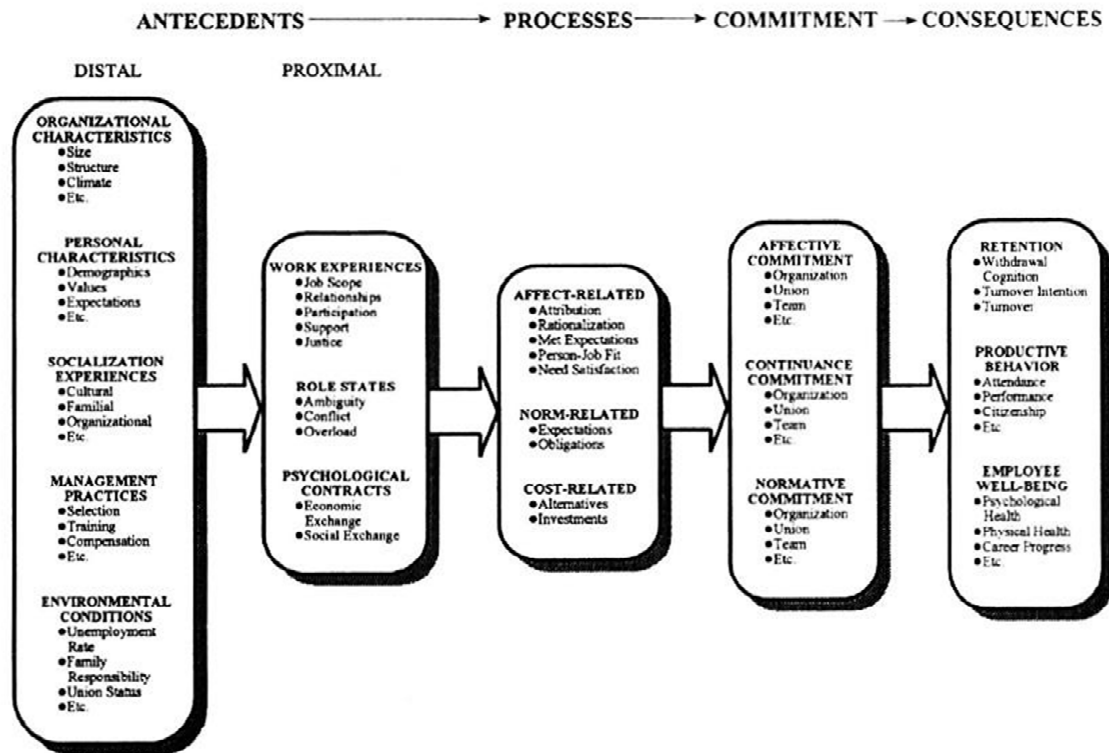
Meyer ja Allen toteavat organisaatioon sitoutumisen olevan psykologinen tila, joka a) kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja b) jolla on yhteys siihen päättääkö työntekijä jatkaa organisaation jäsenenä vai erota siitä. (Meyer, Allen 1991)

Terminä organisaatioon sitoutuminen on tutkimuksissa huomattavasti yleisempi kuin organisaatioon identifioituminen. Tämä siitä syystä, että sen on huomattu olevan hyvä ennustamaan työntekijöiden käyttäytymistä, kuten vaihtuvuutta, organisaation arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ylittää oma tehtävänsä. Ashforth ja Mael väittävät, että organisaatioon identifioitumisella voidaan myös mitata hyödyllisiä asioita, sillä se nojaa organisaation tavoitteiden kokonaisvaltaiseen sisäistämiseen. Kun taas organisaatioon sitoutuminen voi joissain tapauksissa heijastaa vain yksilön kiintymystä organisaation tarjoamia resursseja, etuja ja haasteita kohtaan. (O'Reilly, Chatman 1986, Tyler 1999)

Organisaatioon sitoutumisen taustatekijöitä on useita ja niitä on tutkittu laajasti. Normatiivinen ja kontinuaatiivinen sitoutuminen on jäänyt kuitenkin tutkimuskentällä affektiivisen sitoutumisen varjoon, johon kaikki tutkimus on pääasiassa keskittynyt. Normatiivisesta ja kontinuaatiivisesta sitoutumisesta oleva tieto perustuu pääasiassa teoreettiseen tietämykseen.

Taustatekijöitä ovat muun muassa; työhön liittyvät tekijät, kuten tehtävän haastavuus ja laajuus, roolikohtaiset tekijät, kuten itsenäisyys ja monipuolisuus, organisatoriset tekijät ja demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus jne. sekä johtajuuteen liittyvät tekijät, kuten esimiehen antama huomio, kommunikaatio ja ryhmän eheys. Demografisten tekijöiden vaikutus sitoutumiseen on tutkimuksissa huomattu olevan

hieman ristiriitainen. Iän ja työuran pituuden on kuitenkin huomattu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen silloin, kun henkilö on iältään nuori, mutta työuraa on jo kertynyt. Myös siviilisäädyn on havaittu vaikuttavan siten, että avo- tai avioliitossa elävien herkyys sitoutua on suurempi. Sen sijaan koulutustaustalla ja sukupuolella ei ole havaittu olevan merkittävää vaikutusta sitoutumiseen. (Meyer ym. 2002, Cohen 1992)



Kuva 16 Organisaatiositoutumisen moniulotteinen malli (Meyer & Allen 1997)

Kuten Kuva 16 voidaan nähdä, motivaatioon vaikuttavat monet tekijät, ja ne tekevät siitä moniulotteisen. Vasemmassa laidassa ovat etäiset (distal) tekijät. Etäisiin tekijöihin kuuluu organisaation piirteet, henkilökohtaiset ominaisuudet, sosialisatio, johtamiskäytännöt ja vallitsevat olosuhteet. (Meyer, Allen 1997)

Proksimaalisiin, eli läheisiin (proximal) tekijöihin kuuluu työssä saadut kokemukset, rooli ja sen tasapaino sekä psykologiset suhteet. Etäisten tekijöiden suora vaikuttaminen sitoutumisen tasoon on hyvin epätodennäköistä. Niiden vaikutus tapahtuu yleensä proksimaalisten tekijöiden kautta. Esimerkiksi organisaation koko sellaisenaan todennäköisesti ei vaikuta sitoutumiseen, vaan vaikuttaa työstä saatuun kokemukseen, kuten vaikka mahdollisuuteen vaikuttaa päätöksen tekoon tai rooleihin. (Meyer, Allen 1997)

Keskellä ovat prosessi muuttujat (process). Ne ovat mekanismi, joiden kautta edeltävien muuttujien oletetaan vaikuttavan. Niiden yksityiskohtaisesta vaikutuksesta tiedetään vielä suhteellisen vähän. Kuitenkin osaa niistä on tutkittu paljonkin, kuten työhön sopivuutta, mutta eri kontekstissa. (Meyer, Allen 1997)

Esimiestyön näkökulmasta johtamiskäytännöt (management practices) on syytä nostaa tarkempaan tarkasteluun. Tutkimusten ja lähtöhaastatteluiden mukaan jopa 70% organisaation lähtövaihtuvuudesta johtuu huonosta esimiestyöstä tai johtamiskulttuurista. Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät huomaavat, että johdon ja esimiehen päätökset tehdään hyvin aikein. On väärin olettaa, että näin ajateltaisiin automaattisesti. Päinvastoin johdon päätöksiä tulkitaan useimmiten useammalla kuin yhdellä tavalla. Esimerkiksi Niehoff ja Moorman (1993) tutkivat miten työn seuranta vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen. He huomasivat, että seurannalla voi olla kaksijakoisia vaikutuksia. Mikäli seuranta tulkittiin tarpeena kontrolloida ja tarkkailla henkilöstöä, sillä oli negatiivinen vaikutus. Kuitenkin mikäli seuranta koettiin keinona edistää tasapuolisuutta ja reiluuutta työyhteisössä, sillä oli positiivinen vaikutus. Avainasemassa on siis kommunikointi. Johdon ei kuitenkaan tule vain kertoa päätöksistään ja informoida henkilöstöä, vaan myös antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. (Meyer, Allen 1997, Hakoinen 2015)

Leventhal (1980) kokosi oikeudenmukaisen päätöksenteon (procedural justice) kuudeksi säännöksi.

1. Johdonmukaisuus: menettelyä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkina aikoina kaikkiin ihmisiin samoin.
2. Puolueellisuuden estäminen: päätöksentekijällä ei saisi olla omia intressejä, ennakkoluulottomuus.
3. Tiedon tarkkuus: menettelyn tulisi perustua oikeaan ja tarkkaan tietoon.
4. Oikaistavuus: mahdollisuus oikaista päätöksenteon perustana olevia tietoja.
5. Edustavuus: kaikilla joita asia koskee, on mahdollisuus vaikuttaa päätökseen.
6. Eettisyys: menettelytapa ei sisällä vilppiä, lahjontaa tai yksityisyyden loukkausta.

2.4.1. Kolmifaktoriteoria

Eroavaisuudet sitoutumisen eri määritelmien välillä johtivat Meyerin ja Allenin päätelmään, että sitoutuminen voi ottaa monia eri muotoja. Sitoutumisteorian suurimpia kehitysaskelia onkin ollut tiedostaminen, että sitoutuminen a) voi ilmetä eri muodoissa (kuten, T.E Becker & Billings 1993, Jaros, Jermier, Koehler & Sincich 1993, Meyer & Allen 1991) b) voidaan kohdistaa useisiin eri kohteisiin (kuten T.E Becker 1996, Cohen 2003, Reichers 1985). (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004)

Meyer ja Allen (1991) kehittivät kolmifaktoriteorian (TCM) kuvaamaan näitä sitoutumisen eri muotoja ja kohteita. Kolmifaktoriteoria onkin yksi laajimmin kannatettuja sitoutumisteorioita. Kolmifaktoriteoria pohjautuu useisiin yksittäisiin sitoutumisen teorioihin (mm. H.S Becker 1960, Mowday 1982, Wiener 1982). Näille kaikille teorioille oli kuitenkin yhteistä uskomus, että sitoutuminen kiinnittää yksilön organisaatioon ja näin ollen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Suurimmat eroavaisuudet

teorioiden välillä oli ajatusmaailmassa, jolla sitoutumista kuvattiin. Nämä ajatusmaailmat heijastivat kolmea toisistaan erottuvaa teemaa. Nämä olivat tunnetason sitoutuminen, velvollisuus pysyä organisaatiossa ja oletettu lähdön hinta. Meyer ja Allen nimesivät nämä teemat affektiiviseksi, normatiiviseksi ja kontinuaatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004)

Affektiivinen sitoutuminen:

Meyer ja Allen määrittelevät affektiivisen sitoutumisen olevan työntekijän positiivinen henkinen kiintyminen organisaatioon. Affektiivinen sitoutuminen perustuu henkilön *haluun* sitoutua organisaatioon. Henkilö, jolla on vahva affektiivinen sitoutuminen, omaksuu vahvasti organisaation päämäärän ja tavat toimia, sekä haluaa pysyä organisaation jäsenenä. Affektiiviseen sitoutumiseen voi vaikuttaa useat eri demografiset tekijät, kuten ikä, työuran kesto, sukupuoli ja koulutus. Mayerin ja Allenin mukaan näiden vaikutus ei kuitenkaan ole voimakasta eikä johdonmukaista. Lisäksi sitä on vaikea arvioida, sillä niiden välisiä yhteyksiä on hankala määrittellä. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy kun henkilö osallistetaan toimintaan ja päätöksentekoon. Hän tunnistaa työnsä arvo-merkityksen kokonaisuuden kannalta tai kokee oman identiteettinsä osana tavoitetta. (Meyer, Allen 1991)

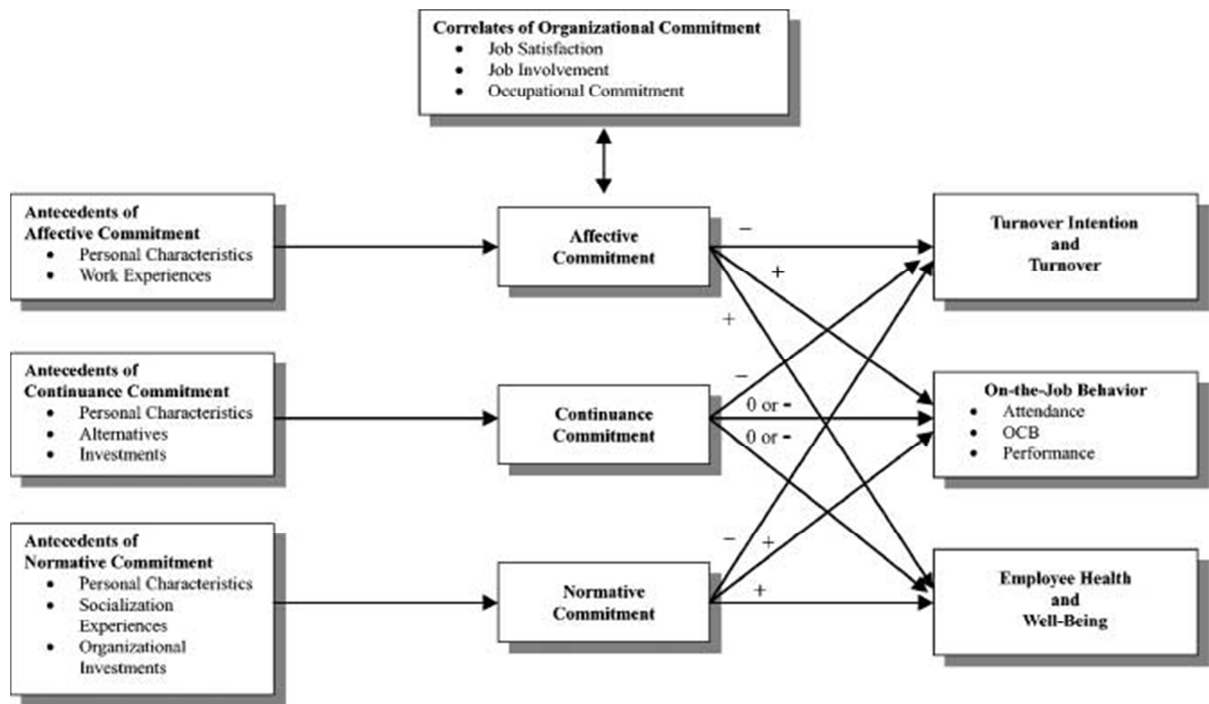
Normatiivinen sitoutuminen:

Normatiivinen sitoutuminen perustuu henkilön tunteeseen *velvoitteesta* pysyä organisaatiossa. Velvoitteen tunteeseen vaikuttavat tapahtumat sekä ennen, että jälkeen organisaatioon liittymisen. Esimerkiksi mikäli organisaatio on investoinut henkilön kouluttamiseen, voi henkilö tuntea olevansa velkaa organisaatiolle. Toisaalta taustalla voivat vaikuttaa myös sosiaaliset tekijät, kuten perhe ja kulttuuri. Normatiivinen sitoutuminen on yleensä korkeampi organisaatioissa, missä arvostetaan lojaaliutta ja siihen systemaattisesti kannustetaan sekä siitä palkitaan. Myös työnantajan panostaminen työhyvinvointiin on huomattu kasvattavan tätä sitoutumisen muotoa. Vastavuoroisesti sitoutuneisuuden on yleisesti huomattu kasvattavan työhyvinvointia. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy kun henkilö on omaksunut tiettyyn toimintaan liittyvät säännöt tai kun henkilö vastaan ottaa etuja tai henkilökohtaisia palkkioita, jotka johtavat tarpeeseen antaa vastine psykologisen sitoumuksen muodossa. (Meyer, Allen 1991)

Kontinuaatiivinen sitoutuminen:

Kontinuaatiivinen, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on *tarve* -pohjaista. Usein tämä perustuu organisaation jättämisen ja siinä pysymisen haittojen ja hyötyjen väliseen arviointiin. Kontinuaatiivisen sitoutumisen määritelmä nojaa vahvasti Beckerin 1960 luomaan ”Side bet” teoriaan. Side bets eli investoinnit ovat menetettyjä ja saavutettuja asioita joita henkilö punnitsee. Investoinnit voivat olla henkilöstä riippuen lähes mitä tahansa, kuten esimerkiksi saavutettu asema yrityksessä, hankittu koulutus, jota ei mahdollisesti voi hyödyntää muualla ja sosiaalinen kanssakäyminen kollegoiden kanssa. Tämä merkitsee sitä, että henkilö voi pysyä organisaation jäsenenä jos, hän arvioi siitä lähtemisen tulevan itselleen liian kalliiksi. Yhtenä tekijänä henkilö arvioi myös omien

vaihtoehtojensa määrää, kuten muita vaihtoehtoisia organisaatioita. Tähän vaikuttaa muun muassa seudun yleinen taloustilanne. Näin voidaankin päätyä tilanteeseen, missä henkilön itsensä mielestä olisi kannattavampaa jättää organisaatio, mutta vaihtoehtojen vähyyden vuoksi se ei ole mahdollista. Tällöin henkilö usein kokee olevansa vankina organisaatiossa. Kontinuaatiivisen sitoutumisen haaste on siinä, että sitoutumisen aiheuttavat tekijät kasaantuvat iän ja työuran myötä. Kontinuaatiivinen sitoutuminen kehittyy, kun henkilö tunnistaa, että organisaatioon sijoitettu henkilökohtainen henkinen tai fyysinen pääoma ollaan vaarassa menettää. Tai kun henkilö tiedostaa, että hänellä ei ole muuta vaihtoehto, kuin jatkaa organisaation jäsenenä. (Meyer, Allen 1991, Becker, H. S. 1960).

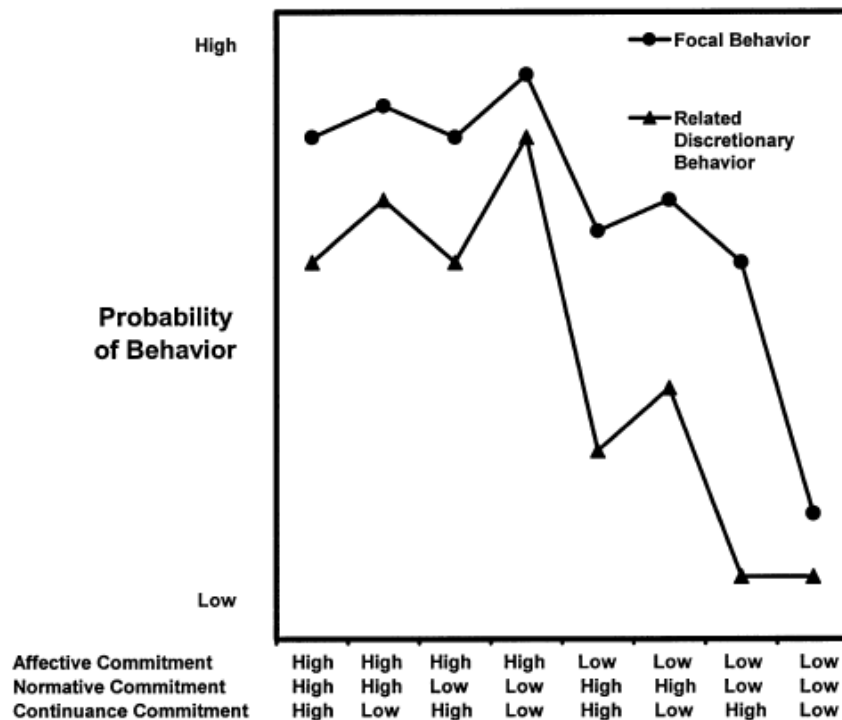


Kuva 17 Organisaationsitoutumisen kolmifaktori malli (Meyer & Allen 1997)

Kaikki edellä mainitut sitoutumisen muodot kuvaavatkin yksilön sitoutumista organisaatioon ja näin vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. Yllä olevasta kuvasta nähdään, että kaikilla sitoutumisen muodoilla on vaihtuvuutta vähentävä vaikutus. On, kuitenkin tärkeää tiedostaa sitoutumisen muoto, koska ne ilmenevät kuitenkin hyvin erilaisena käyttäytymisenä. Tutkimuksessaan Meyer, Stanley ja Herscovitch (2002) havaitsivat, että affektiivisella sitoutumisella oli suurin positiivinen yhteys työsuoritukseen, organisaatiokäyttäytymiseen (OCB) ja läsnäoloon, normatiivisen sitoutumisen seurattessa perässä. Kontinuaatiivisella sitoutumisella havaittiin joko neutraali yhteys edellä mainittuihin asioihin tai sitten sillä havaittiin olevan jopa lievä negatiivinen vaikutus. Meyer (ym.) havaitsivat myös, että affektiivinen sitoutuminen näytti vaikuttavan positiivisesti henkilön kokemaan stressiin ja työ- ja perhe-elämän välisiin konflikteihin, kun taas kontinuaatiivinen sitoutuminen näytti vaikuttavan negatiivisesti näihin molempiin muuttujiin. (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004)

Sitoutumisen kohteella on myös tärkeä merkitys lopputuloksen kannalta. Sitoutuminen voi kohdistua esimerkiksi organisaatioon, ammattiin, esimieheen, tiimiin, ohjelmaan, projektiin tai asiakkaaseen. Sitoutumisen kohde on tärkeä tiedostaa, sillä huolimatta sitoutumisen muodosta, kohde yleensä aina hyötyy sitoutumisesta. Esimerkiksi sitoutuminen asiakkaaseen organisaation sijaan ei välttämättä pitkällä tähtäimellä ole organisaation edun mukaista, mutta asiakas hyötyy tästä. Tutkimuksessaan Meyer ja Herscovitch (2001) huomasivat myös, että riippumatta sitoutumisen kohteesta, noudattaa siihen liittyvä käyttäytyminen lähes aina sitoutumisen muodon kuvausta. Esimerkiksi henkilö, jolla on vahva affektiivinen sitoutuminen organisaatiota kohtaan, tekee todennäköisemmin itsenäisesti organisaatiota hyödyttäviä ratkaisuja. Kun taas henkilö, jolla on vahva kontinuaatiivinen sitoutuminen organisaatioon, tekee todennäköisesti vain juuri sen verran työtä kuin kulloinenkin tehtävä vaatii. (Meyer, Becker, Vandenberghe 2004)

On tärkeä ymmärtää, että edellä mainitut sitoutumisen muodot ovat oikeastaan komponentteja, joista sitoutuminen kokonaisuutena muodostuu. Onkin siis hyvin todennäköistä, että yksi henkilö voi kokea useaa eri sitoutumisen muotoa eri suhteissa. (Meyer, Allen 1991)



Kuva 18 Käyttäytyminen eri sitoutuneisuuden profiileilla (Meyer & Herscovitch 2001)

Sitoutumisen eri muodot vaikuttavat henkilön käyttäytymiseen eri tavoin. Meyer ja Herscovitch tutkivat sitoutuneisuuden profiilien ja henkilön käyttäytymisen välistä korrelaatiota. He loivat tutkimuksen pohjalta kahdeksan eri sitoutuneisuuden profiilia joissa affektiivinen, kontinuaatiivinen ja normatiivinen sitoutuminen esiintyvät eri suhteissa. Tutkimuksensa pohjalta Meyer ja Herscovitch päätyivät tulokseen, että sitoutumiseen keskeisesti liittyy kaksi eri käyttäytymismallia. *Focal*

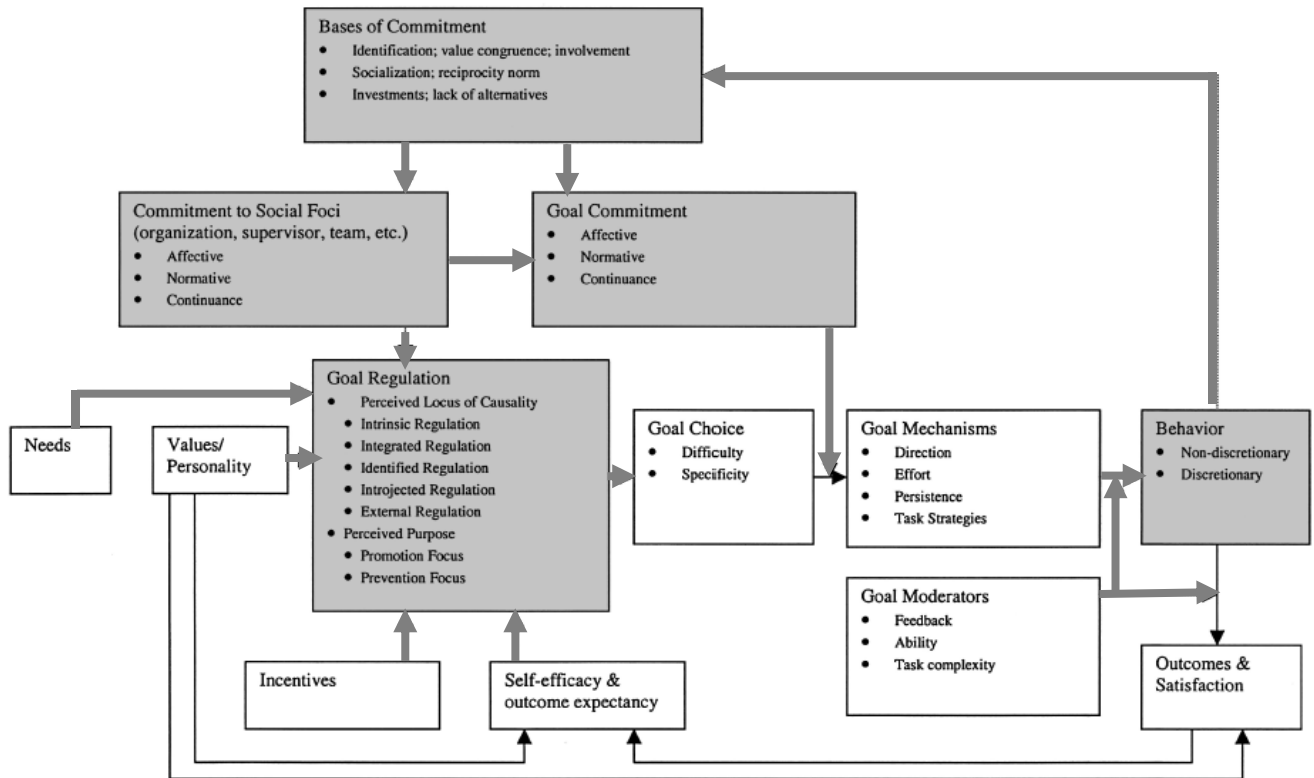
behavior viittaa henkilön käyttäytymiseen joka syntyy luonnollisesti henkilön sitoutumisen kautta, kuten esimerkiksi organisaatiossa pysyminen. *Discretionary behavior* viittaa vapaaehtoiseen harkinnan varaisuuteen pohjautuvaan käyttäytymiseen, kuten esimerkiksi oman roolin tai vastualueen ylittämistä. Oheisesta kuvaajasta (Kuva 18) käy ilmi muun muassa, että henkilöt joilla affektiivinen sitoutuminen on dominoiva, ovat muita epätodennäköisemmin jättämässä organisaation ja tekevät muita todennäköisemmin ylimääräistä työtä organisaation vuoksi. Henkilöt joilla kontinuaatiivinen sitoutuminen on dominoiva, ovat myös epätodennäköisesti jättämässä organisaatiota, mutta eivät myöskään anna ylimääräistä työpanosta organisaation vuoksi. Tutkimuksessa Somers (1995) todisti alhaisen affektiivisen sitoutumisen myös johtavan muita useammin pidentyneisiin poissaoloihin työpaikalta. (Meyer, Herscovitch 2001, Meyer 2016)

2.5. Sitoutumisen ja motivaation yhteys

Organisaatiotutkijat ovat pitkään olleet kiinnostuneita työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumisesta. Kiinnostus kumpuaa uskomuksesta ja tutkimustuloksista, joiden mukaan motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö tuo organisaatiolle lisäarvoa. (Locke, Latham 1990, Mayer, Allen 1997, Pinder 1998, Mayer, Becker, Vandenberghe 2004)

Motivaation ja sitoutumisen teorialat ja tutkimukset ovat kehittyneet jossain määrin erillään toisistaan, vaikka sitoutumista on käsitelty motivaatiotutkijoiden toimesta ja motivaatiota sitoutumistutkijoiden toimesta. On kuitenkin, olemassa vain muutamia yrityksiä käsitellä näitä yhtenä kokonaisuutena toisiinsa vaikuttavina komponentteina. Yksi syy tähän saattaa olla se, että työmotivaatioteorialat ovat alun perin kehittyneet laaja-alaisemmista motivaatioteorioista. Työmotivaatioteoriaa on pääasiassa käytetty selittämään vain työssä suoriutumista. Sitoutumisella sen sijaan on juurensa sosiologiassa (kuten H.S Becker 1960, Kanter 1968) ja sosiaalipsykologiassa (kuten Kiesler 1971). Sitoutumisen tasoa taas voidaan pitää kohtalaisen luotettavana henkilöstön vaihtuvuuden ennustajana.

Kuitenkin myös vastavuoroisuutta tutkimuskentältä löytyy, sillä sitoutumista on käytetty myös työssä suoriutumisen mittarina (kuten T.E. Becker, Billings, Eveleth, Gilbert 1996; Mayer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson 1989; Somers, Birnbaum 1998). Motivaatiota taas henkilöstön vaihtuvuuden ennustajana (kuten Prestholdt, Lane, Mathews 1987; Richer, Blanchard, Vallerand 2002).



Kuva 19 Työntekijän motivaation ja sitoutumisen integroitu malli (Meyer ym. 2004)

Pinderin määritelmän mukaan motivaatio koostuu useista tekijöistä. Käsitteenä motivaatio on myös laajempi kuin sitoutuminen. Meyer ym. esittävätkin, että sitoutuminen tulisi ajatella yhtenä näistä tekijöistä osana motivaatioprosessia.

Meyer ym. ovat yllä olevaan malliin (Kuva 19) yhdistäneet Locken päämääräteorian sekä sitoutumisen komponentit. Heidän lisäämänsä komponentit ovat kuvassa harmaalla ja lisätyt komponenttien väliset relaatiot ovat kuvassa merkitty harmailla nuolilla. Useimmissa tapauksissa relaatiot perustuvat teoriaan sekä tutkimuksiin. Meyer ym. valitsivat Locken päämääräteorian perustaksi integroidulle mallille, koska Locken teoria on laajasti empiirisiin kokeihin todettu toimivaksi ja on yksi hyväksytyimpiä motivaatioteorioita.

Mallissa Locken päämäärämekanismeilla (*Goal Mechanisms*) on suora vaikuttava yhteys käyttäytymiseen (*Behavior*). Käyttäytymistä voi olla kahdenlaista; harkinnanvaraista eli vapaaehtoista käyttäytymistä (*Discretionary*) sekä ehdotonta eli pakollista käyttäytymistä (*Non-discretionary*). Päämääräsuuntautuneessa kontekstissa ehdoton käyttäytyminen tarkoittaa sitä toimintaa, mikä on pakko suorittaa tavoitteen täyttämiseksi. Harkinnanvarainen käytös taas perustuu vapaaehtoisuuteen ja voi ilmetä monissa muodoissa. Tällaista käytöstä voi olla esimerkiksi ylimääräisen työpanoksen antaminen olosuhteissa, missä normaali työpanos johtaisi epäonnistumiseen. Päämäärämekanismien vaikutuksen voimakkuutta säätelevät päämäärävaikuttimet (*Goal Moderators*). Meyer ym. ovat omaksuneet malliinsa Locken määritelmästä kolme vaikutinta; palaute, haastavuus ja saavutettavuus.

Meyer ym. lisäsivät myös Deci'n ja Ryanin itseohjautuvuusteorian osaksi motivaation ja sitoutumisen integroitua mallia (*Goal Regulation*). He perustelevät tämän sillä, että se heijastaa toiminnan syitä ja vaikuttimia henkilön ajatusmaailman kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että se mitä ja miten henkilö ajattelee ja suhtautuu annettuun tehtävään, vaikuttaa motivaation tasoon ja tehtävään sitoutumiseen.

Itseohjautuvuus (*Goal Regulation*) vaikuttaakin henkilön käyttäytymiseen päämäärävalinnan (*Goal Choice*) ja päämäärämekanismien kautta. Meyer ym. ovat havainneet muun muassa, että henkilö, jonka tekemisen motivaatio kumpuaa joko sisäisestä motivaatiosta tai ulkoisen motivaation kahdesta motivoituneemmasta asteesta (*integrated, identified*), kokevat työskentelevänsä saavuttaakseen tietyt ennalta asetetut ihanteet. Toisin kuin henkilö, jonka tekemisen motivaatio kumpuaa heikomman motivaation asteista (*external, introjected*), kokee työskentelevänsä täyttääkseen asetetut velvoitteet. On myös havaittu, että mitä autonomisempaa motivaation säätely on, sitä todennäköisempää on, että henkilö joko asettaa itselleen korkeita tavoitteita tai samaistuu helpommin asetettuihin korkeisiin tavoitteisiin.

Tärkeänä osana motivaation ja sitoutumisen integroitua mallia Meyer ym. pitävät henkilön sitoutumista tiettyyn sosiaaliseen kohteeseen (*Commitment to Social Foci*). Sosiaalisella kohteella tarkoitetaan tässä tapauksessa organisaation lisäksi myös jotain muuta, kuten esimiestä tai tiimiä. Sitoutuminen sosiaaliseen kohteeseen vaikuttaa epäsuorasti henkilön käytökseen, päämäärän valinnan (*Goal Choice*) ja päämääräsitoutumisen (*Goal Commitment*) kautta. Sosiaaliseen kohteeseen sitoutumisella on kuitenkin suora merkittävä vaikutus itseohjautuvuuteen.

Kuten Meyer ym. toteavat, henkilöt, joilla on vahva affektiivinen sitoutuminen tiettyä sosiaalista kohdetta kohtaan, samaistuvat helposti kohteen kanssa samoihin arvoihin. He myös helposti omaksuvat kohteen mahdollisesti asettamat tavoitteet ja päämäärät, jolloin motivaatio työskennellä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on korkealla (*integrated, identified*) ja säätely koetaan hyvin autonomisena. Toisin kuin henkilöt, joilla on vahva normatiivinen sitoutuminen sosiaalista kohdetta kohtaan. He todennäköisemmin kokevat työskentelevänsä täyttääkseen asetetut velvoitteet ja näin ollen motivaatio tekemistä kohtaan on pääosin sisäistettyä säätelyä (*introjected*) Viimeisenä henkilöt, joiden sitoutuminen sosiaalista kohdetta kohtaan on pääosin vain kontinuaatiivista, kokevat heille asetetut tavoitteet ja päämäärät hyvin ulkoisesti säädeltynä eivätkä ominaan. Tällöin myös autonomisuuden aste koetaan matalana ja motivaation aste ulkoisena säätelynä (*external*). Eri tutkimustulokset ovatkin toistuvasti vahvistaneet sen, että affektiivisella sitoutumisella organisaatioon ja muihin kohteisiin on suurin positiivinen vaikutus työsuorituskykyyn ja organisaatiokäytökseen. (Meyer, Vanderberghe, Becker 2004; Meyer, Herscovitch 2002)

Meyer ym. mukaan päämäärään sitoutuminen (*Goal Commitment*) on moniulotteinen käsite. Niin työpaikkasitoutumiseen, kuin myös

päämääräsitoutumiseen liittyy erilaisia ajattelutapoja, joita ovat halu, velvoite, hinta. Näillä ajattelutavoilla on tärkeä merkitys sitoutumiseen liittyvän käyttäytymisen kannalta. Toisin sanoen, työntekijä voi pyrkiä kohti asetettua tavoitetta, koska hän haluaa tehdä niin, hän tuntee velvoitteen tehdä niin tai hänen on pakko tehdä niin. Tunne voi olla myös jokin näiden kombinaatio. Vaikka onkin todennäköistä, että sitoutuminen päämäärään säilyy samana kuin sitoutuminen sosiaaliseen kohteeseen, se ei kuitenkaan ole itsestään selvää. Esimerkiksi työntekijällä saattaa olla vahva affektiivinen sitoutuminen esimieheen. Jos esimiehen asettama päämäärä on kuitenkin ristiriidassa työntekijän omien arvojen kanssa tai päämäärän saavuttaminen ei tunnu uskottavalta tai tarkoituksenmukaiselta, on sitoutuminen päämäärään eli tavoitteen saavuttamiseen todennäköisesti muun tyyppistä kuin affektiivista. Päämäärää kohti pyrkiminen velvollisuuden tunnosta esimiestä tai organisaatiota kohtaan, on normatiivista sitoutumista. Mikäli päämäärää kohti pyritään sen pelossa, että tehtävästä kieltäytyminen vahingoittaa omaa asemaa tai suhdetta esimieheen, on sitoutuminen päämäärään kontinuaatiivista. (Meyer, Vanderberghe, Becker 2004; Meyer, Herscovitch 2002)

Sitoutumisen ja motivaation integroitu malli ei ole mutkaton. Kuten sitoutumiseen ja motivaatioon, niin myös integroituun malliin liittyy monia muuttujia. Ehkä kuitenkin oleellisempana asiana mitä mallista tulisi oivaltaa, on se, että sitoutuminen voi ottaa monia muotoja. Joita Meyerin ja Allenin mukaan on kolme. Tämän lisäksi sitoutuminen voi kohdistua eri kohteisiin erimuotoisena ja eri vahvuuksilla. Nämä sitoutumisen muodot ja vahvuudet vaikuttavat merkittäväällä tavalla motivaation muodostumiseen ja osittain vastaavat motivaation synnyn kysymykseen: miksi käyttäydymme kuten käyttäydymme.

Esimerkki: Työntekijällä saattaa olla korkea affektiivinen sitoutuminen organisaatiota kohtaan, sillä organisaation arvot käyvät yksiin hänen omiensa kanssa. Kuitenkin affektiivinen sitoutuminen asetettua tavoitetta kohtaan saattaa olla hyvin heikko, mikäli työntekijä ei itse näe asetetun tavoitteen olevan organisaation edun mukainen. Samaan aikaan työntekijällä saattaa olla vähän omia investointeja organisaatiota kohtaan, jolloin kontinuaatiivinen sitoutuminen organisaatioon on heikko. Kuitenkin kontinuaatiivinen sitoutuminen asetettua tavoitetta kohtaan saattaa olla korkea, mikäli hänellä on jotain menetettävää, jos tavoitetta ei saavuteta, kuten bonusrahat.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

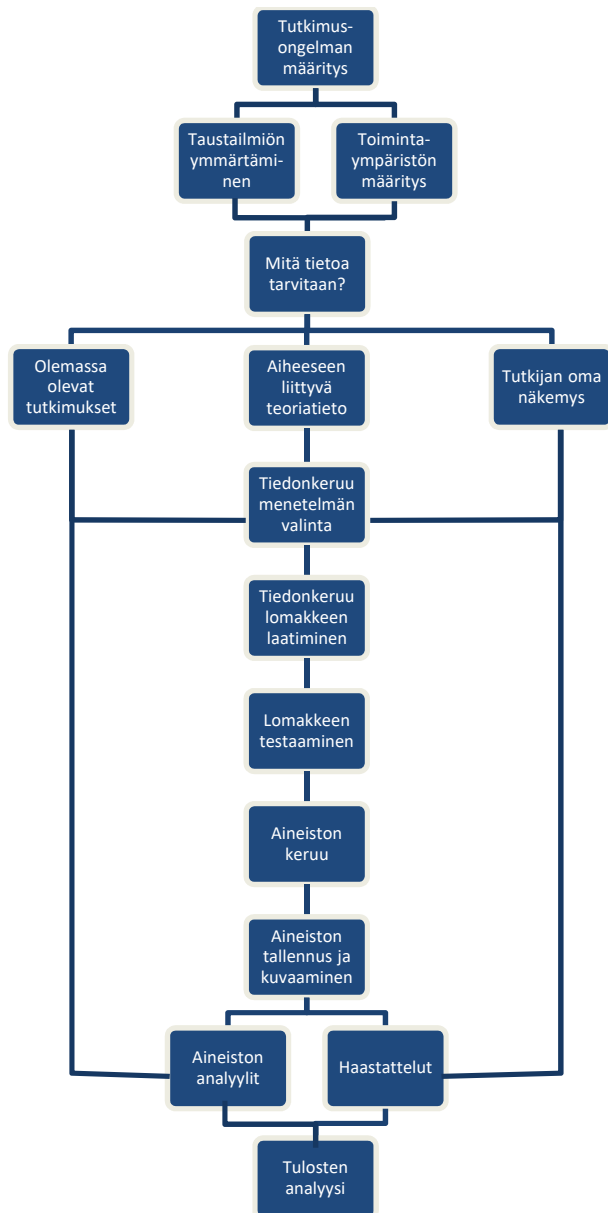
Tutkimuksen edetessä tutkijan vastuulla on päättää, mihin suuntaan tutkimustaan vie. Tutkijan tulee siis pohtia, mihin tehdyt päätökset vievät ja mitä niistä mahdollisesti voi seurata. Esimerkiksi tutkimukseen liittyvät eettiset kysymykset ovat tärkeitä, kuten myös tutkijan oma asema suhteessa tutkittaviin ja tutkimuksen tilaajaan. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006)

Tutkimuksen aikana tehtävät toisinaan sivuseikoilta tuntuvat ratkaisut voivat olla merkittäviä tutkimuksen eettisyyden kannalta. Tieteen eettiset kysymykset viittaavat juuri näihin lukemattomiin valintoihin. Erityisesti kaksi kysymystä sopivat tämän tutkimuksen yhteydessä pohdittavaksi. Onko tutkija vastuussa siitä, mihin hänen tuottamaansa tutkimustietoa käytetään? Mitä tulisi erityisesti huomioida, kun tutkimuskohteena on ihminen? (Pietarinen, Launis 2002, 46)

Tutkimuseettiset ongelmat voidaan yleisesti jakaa kahteen luokkaan; tutkimuksen tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset sekä tutkijan vastuuseen tutkimustuloksista. Työssään tutkija käyttää asiantuntijavaltaa. Erityisesti ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen edellyttää tutkijalta hyvän tutkimuskäytännön noudattamista, jolloin ensiarvoisen tärkeää on tutkittavan ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen. (Pelkonen, Louhiala 2002, 129.)

Mikäli tutkija käyttää hyvin standardoituja tiedonkeruumenetelmiä, ovat tutkimusasetelman mahdolliset eettiset ongelmakohdat ennakoitavissa. Jos taas kyseessä on vapaamuotoisempi tiedonkeruumenetelmä, on myös tutkijan ja tutkittavan suhde epämuodollisempi. Tällöin tutkijalla itsellään on suurempi moraalinen vastuu tutkimuksen eettisten kysymysten ratkaisussa. Tutkijan vastuulla ovat siis seuraukset, joita tutkimus saattaa tutkittavalle aiheuttaa. (Mäkelä 1987, 195.)

Tutkimustietojen käsittelyssä on kaksi keskeistä asiaa; luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Erityisesti tietoja julkistettaessa tulee pitää huolta luottamuksellisuuden säilymisestä ja anonymiteettisuoja. Vaikka periaatteena onkin tehdä henkilöllisyyden paljastuminen mahdollisimman vaikeaksi, niin on otettava huomioon, että julkistettavat tiedot saattavat olla niin yksilöiviä, että henkilön hyvin tuntevat saattavat tunnistaa tutkittavan. (Kuula 2006, 201-207)



Kuva 20 Tutkimusprosessi

Oheisessa kuvassa (Kuva 20) on kuvattuna tutkimuksen eteneminen prosessimuodossa pääpiirteittäin. Tutkimus alkaa tutkimusongelman määrittämisellä, eli asialla johon tutkimuksen toivotaan vastaavan. Tämän jälkeen määritetään tutkimusongelmaan liittyvät ilmiöt ja rajataan tutkimusympäristö. Seuraava askel on määrittää, että mitä tietoa tarvitaan, jotta määritettyjen tutkimukseen vaikuttavien ilmiöiden ja tutkimusympäristön puitteissa saadaan vastaus valittuun tutkimuskysymykseen. Tarvittavan tiedon laatuun ja määrään vaikuttavat tutkijan oma subjektiivinen näkemys, tutkimusaiheeseen liittyvä teorian tieto sekä olemassa olevat tutkimukset. Kun tarvittava tieto on määritetty, valitaan menetelmät joilla tarvittava tieto on mahdollista saavuttaa. Tämän jälkeen kerätään aineisto valitulla tavalla. tässä tutkimuksessa käytettiin sekä strukturoitua kyselyä, että haastatteluja. Tässä tutkimuksessa haastattelut määritettiin vasta kyselyn tuottaman aineiston alustavan analyysin jälkeen, jotta haastatteluiden kysymyksiä voidaan kohdentaa halutulla tavalla. Kyselytutkimuksen aineiston ja

haastatteluiden perusteella muodostetaan lopullinen analyysi tutkimuksesta.

3.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on mitata yksilön sitoutumisen tasoa organisaatiota kohtaan sekä lisätä organisaation ja esimiesten tietämystä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusympäristö on rajattu kohde organisaatioon. Samalla tutkitaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja siitä johtuvia tekijöitä esimiesnäkökulmasta.

Tämän tutkimuksen keskeinen tavoite ja päämäärä on vastata seuraaviin kysymyksiin.

1. Miten hajautunut työympäristö vaikuttaa henkilön sitoutumiseen?
 - Vaikuttaako hajautunut työympäristö henkilön sosiaaliseen pääomaan?
 - Voiko hajautuneessa tai monipaikkaisessa työssä olla me-henkeä?
 - Ollaanko yksin vai yhdessä, ulkopuolisuudentunne hajautuneessa työympäristössä.
2. Vaikoutuuko esimiestyön suorittaminen hajautuneessa työympäristössä?
 - Etäjohtamisen monimuotoisuus.
 - Millainen on esimies-alaissuhde hajautuneessa työympäristössä?

3.2. Tutkimusmetodi

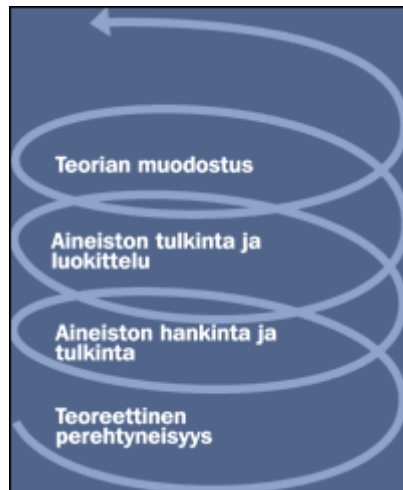
Hermeneuttinen eli hengentieteellinen tieteenperinne sisältää asioiden merkityksen ja mielen tutkimuksen. Sana tulee kreikan kielen verbistä hermeneuin, joka tarkoittaa tulkita. Hermeneutiikasta käytetään usein myös nimeä tulkinnallinen menetelmä. Hermeneuttisen tieteen suuntauksen tehtävä on auttaa ilmaisemaan täsmällisesti se, mikä on olemassa tutkittavissa kohteissa enemmän tai vähemmän epäselvästi.

Hermeneutiikassa ollaan kiinnostuneita yksilötasolla asioiden merkityksen ja mielen sekä yliyksilöllisellä tasolla kulttuurin ymmärtämisestä. Hermeneuttisen ajattelun perusta on ilmiön kokonaismerkityksen ymmärtämisessä siten, että se kyetään konkretisoimaan osana todellisuutta. (Anttila 1996)

Hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkijan lähtökohtana on usein jokin rajallinen tutkittavaa asiaa koskeva kysymys. Tutkijan työ etenee niin, että hän käy ikään kuin vuoropuhelua eli dialogia, tekstinsä kanssa suhteuttaen alkuperäisen rajallisen kysymyksen yhä laajempiin sisältökonteksteihin. Kun konteksti on selvitetty, myös alkuperäiseen ongelmaan on saatu vastaus. (Haaparanta, Niiniluoto 1986, 71.)

Hermeneutiikkaan liittyy hermeneuttinen kehä, joka kuvaa, miten jokaista yksityiskohtaa on tarkasteltava kokonaisuuden osana ja toisaalta, miten yksityiskohdat vaikuttavat kokonaisuuteen. Tämä hermeneuttinen kehä tarkoittaa, että jokin osa voidaan käsittää vain tietyn kokonaisuuden osana ja että kokonaisuus muodostuu sen osista. (Anttila 1996)

Hermeneuttinen kehä liittyy myös laadullisen tutkimusotteen käsitteistöön. Se lähtee tietyistä lähtökohdista, tutkijan esiymmärryksestä ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Hermeneuttinen kehä ei ole umpeutuva kehä, jossa ei edetä mihinkään. Tämän vuoksi tutkijan on käytävä läpi aineistoaan monta kertaa koettaen vapautua omista esteistään ymmärtää tutkimuskohdetta. Kehää kiertäessään tutkija toisaalta pääsee koko ajan lähemmäksi tutkimuskohdettaan, toisaalta se syventää hänen omaa itseymmärrystään. Samalla erottuvat vähitellen oma lähestymistapa ja tutkittavan kohteen oma olemus, jotka siis ovat kaksi eri asiaa. (Varto 1992, 69)



Kuva 21 Hermeneuttinen kehä (Syrjälä ym. 1994)

3.2.1. Kyselyt ja haastattelut

Verrattaessa strukturoitua kyselytutkimusta puolistrukturoituun kyselytutkimukseen tai haastatteluun, on sen etuna analyysin helppous. Kyselytutkimuksella voidaan myös usein saada pienemmillä resursseilla katettua laajempi otos tai jopa koko tutkittava populaatio. Pienten populaatioiden kohdalla, tai mikäli laskennallinen riittävä otoskoko on selkeästi yli puolet perusjoukosta eli koko populaatiosta, on kokonaistutkimuksen teko järkevää. Kokonaistutkimuksessa otetaan huomioon koko tutkittava perusjoukko. (Kananen 2014b, 156-169; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190-191.)

Tutkimuksessa kuitenkin harvoin saavutetaan kokonaisvaltainen peitto, mikä tarkoittaa sitä, että syntyy katoa. Kato syntyy, kun tutkimukseen jätetään kokonaan vastaamatta tai kun tutkittava jättää jonkin tietyn kysymyksen vastaamatta. Kato ilmentyy käytännössä alhaisena vastausprosenttina. Siihen kuinka suureksi kato lopulta muodostuu, vaikuttaa muun muassa vastaajajoukko, tutkimuksen aihepiiri, vastausaika sekä tutkijan asema. Verkkokyselyiden suurin haittapuoli onkin juuri kadon muodostuminen kohtalaisen suureksi. (Kananen 2014b, 156-169; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 190-191.)

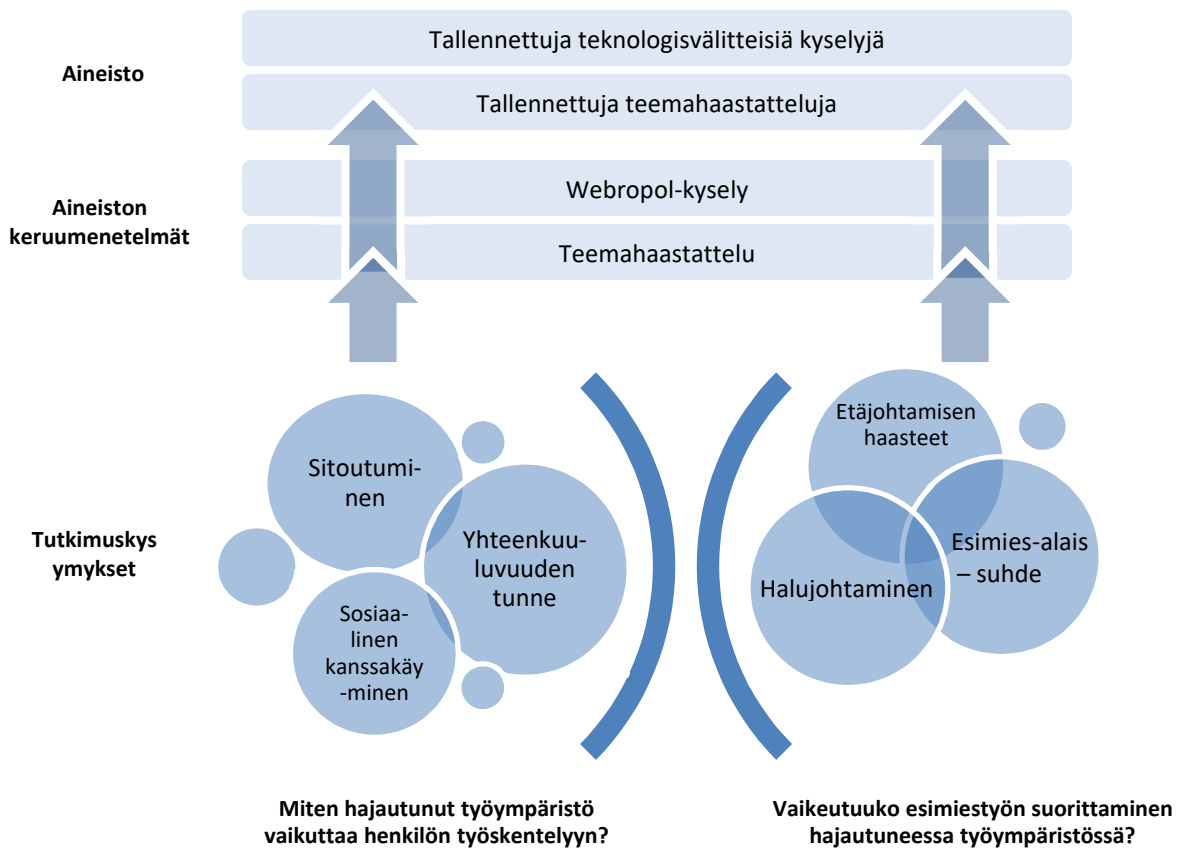
Yksi käytetyimmistä mitta-asteikoista mielipiteiden ja asenteiden mittaamiseen on LIKERT –asteikko. Asteikkoa voidaan käyttää 5, 7 ja 9 portaisena. Asteikosta on myös mahdollista jättää pois neutraalivaihtoehto eli ”en osaa sanoa”. Vaihtoehdon poisjättämistä voidaan perustella sillä, että vastaajat ilmaisisivat mielipiteensä paremmin. Tällöin usein oletetaan, että vastaajalla on oltava mielipide asiasta aiheen läheisyyden vuoksi. (Aaltola & Valli 2007, 115-116.)

Toinen tässä tutkimuksessa käytettävistä tiedonkeruumetodeista on puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemahaastattelu sijoittuu muodollisuudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta ei kuitenkaan etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86-87.)

Kyselyt ja haastattelut toteutetaan kahdella tapaa. Syvällisempi teemahaastattelu tehdään noin viiden yrityksessä team leader asemassa toimivan esimiehen kanssa. Laajempi koko henkilöstölle tehtävä kysely tehdään webropol – kyselytyökalulla. Kyselyn tarkoitus on muodostaa laaja-alaisempi näkemys henkilöstön tuntemuksista asian tiimoilta.

Kyselyistä ja haastatteluista saatua tietoa käytetään tutkimuksen runkona ja peilataan aiheeseen liittyvään teoretiseen tietoon. Tavoitteena on löytää selkeitä aihealueita, joiden suhteen työntekijät tai esimiehet toivoisivat parannuksia tai joissa olisi kehitettävää. Aiheita ja asioita tarkastellaan esimiesnäkökulmasta ja siitä miten esimiestyöllä ja työnohjauksella voitaisiin vaikuttaa työilmapiiriin, työntekijöiden motivaatioon ja innovointiin sekä organisaatioon sitoutumiseen.

Valittujen tutkimuskysymysten yhteyttä valittuihin aineistonkeruumenetelmiin ja aineistoon on esitetty alla olevassa kuvassa.



Kuva 22 Tutkimuskysymysten, aineiston ja tutkimusmenetelmien väliset yhteydet

3.2.2. Kyselylomake

Tutkimuksen aineisto kerätään strukturoidulla kyselylomakkeella, Webropol-ympäristössä. Kyselylomake jakautuu neljään eri teema alueeseen. Nämä ovat sitoutuminen, esimiestyö, hajautuneisuus ja tukikysymykset.

Kysely toteutetaan kokonaistutkimuksena eli lähetetään kaikille organisaation jäsenille sähköpostitse. Sähköpostissa on anonymi linkki Webropol –kyselyyn. Anonymi linkki tarkoittaa, että vastaajaa yksilöivää dataa kuten sähköpostia tai ip-osoitetta ei tallenneta kyselyn tuottamaan raakadataan. Halutessaan vastaajalla on mahdollisuus keskeyttää kysely, mutta ei lähetä sitä vajaana. Vastausaikaa kyselyyn annetaan kaksi viikkoa. Tutkijan oman käsityksen mukaan kahden viikon vastausaika on sopivan lyhyt, jotta vastaaja ei unohda kyselyä, mutta riittävän pitkä antaakseen joustoa ajankohtaan, jolloin vastaaja haluaa kyselyyn vastata.

Kyselylomakkeen kaikki kohdat käydään organisaation ylemmän johdon edustajan kanssa lävitse. Näin saadaan niin sanottu ulkopuolinen näkökulma kysymyksiin ja voidaan varmistua, että kysymykset ymmärretään, kuten tutkija on tarkoittanut ne ymmärrettäviksi.

Kyselyn tuottama raakadata saadaan Webropol –työkalusta Excel –tiedostoksi. Tutkimus sellaisenaan tuottaa suuren joukon dataa, josta Excel –työkalua hyödyntämällä saataisiin hyvinkin yksityiskohtaisesti eriteltyä vastaajia attribuuttien mukaan. Sen vuoksi tutkija on tehnyt päätöksen, että tutkimuksen eettisyyden vuoksi ja tutkittavien anonymiteetin turvaamiseksi, tutkimuksesta kerättyä raakadataa ei sellaisenaan anneta toimeksiantajan käyttöön. Pian tutkimuksen kyselyn alustavien tulosten varmistuttua toimitetaan toimeksiantajalle erillinen raportti, tutkimuksen tuloksista. Raportin nimi on Henkilöstökysely – 2016. Näin saadaan tutkimuksen alustavat tulokset organisaation hyödynnettäväksi mahdollisimman tuoreena sekä tällä tavalla tutkija voi kontrolloida tutkittavien tietoturvaa.

3.2.2.1. Sitoutuminen

Kaksi maailmanlaajuisesti yleisintä tapaa tutkia organisaation sitoutumista ovat Mowday, Steers, and Porter's (1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) ja Mayer & Allenin (1990) kolmifaktoriteoriaan perustuva ACS/CCS/NCS kysely (TCM).

Sitoutumisen tutkimisen työkaluksi valikoitui Meyer & Allenin (1990) kehittämä ACS/CCS/NCS asteikko. Asteikko perustuu aiemmin mainittuun Meyer & Allenin kolmifaktoriteoriaan. Tämä on yksi tämän hetken käytetyin sitoutumisen mittaamiseen tarkoitettu tutkimus menetelmä. Toisin kuin hyvin yleinen OCQ (Organization Commitment Questionnaire), Meyer & Allenin kolmifaktorinen kysymyssarja ottaa huomioon aiemmin mainitun seikan, että sitoutuminen voi ilmetä eri muodoissa ja että sillä voi olla useita kohteita. Meyerin ja Allenin ACS/CCS/NCS asteikossa on se etu verrattuna OCQ asteikkoon, että se antaa oman tunnuslukunsa kullekin sitoutumisen muodolle. Näin ollen se tuottaa enemmän tietoa sitoutumisen motiiveista ja helpottaa ennustamaan esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuutta tai havainnoimaan epäkohtia, joita tulisi parantaa, jotta sitoutuminen olisi vahvempaa.

Alun perin asteikko koostui kahdeksan kysymyksen sarjasta kullekin sitoutumisen muodolle. Meyer, Allen & Smith kuitenkin uudistavat kysymyssarjoja (1993). Tässä tutkimuksessa käytettiin uudistettuja kysymyssarjoja. Kysymyksissä käytetään LIKERT -asteikkoa ja pisteytetään joko skaalalla 1...7 tai 1...5. Tutkimuksessa valittiin skaala 1...5. Kysymyksiin vastataan periaatteella 1 = Täysin eri mieltä, 7 tai 5 = Täysin samaa mieltä. Useimmat kysymyksistä on muotoiltu, niin että ”täysin samaa mieltä” on organisaation kannalta toivottava vastaus. Joukossa on kuitenkin muutama käänteinen kysymys, joissa myös pisteytys on vastausten analysointivaiheessa käänteinen. Nämä kysymykset on merkitty alla olevaan listaan seuraavalla tavalla (R).

Koska alkuperäiset kysymykset ovat englanniksi, eikä virallisia suomennoksia ollut saatavilla tai niitä ei löytynyt, on kysymykset käännetty tutkijan itsensä toimesta. Jotta kysymysten sisältö säilyisi samana ja ymmärrettävyys hyvänä, kysymysten käännökset käytiin

yhdessä läpi kahden ylemmän johdon henkilön kanssa. Alkuperäiset kysymykset kts Liite 1.

Tutkimuksen kysymykset:

ACS (Affective Commitment Scale) – Affektiivinen sitoutuminen

1. Näkisin, että viihtyisin pitkäänkin tässä organisaatiossa.
2. Tunnen organisaation ongelmat omikseni.
3. Tunnen yhteenkuuluvuutta ("osa perhettä" -tunne) tähän organisaatioon.
4. Tunnen emotionaalista yhteyttä tähän organisaatioon.
5. Tällä organisaatiolla on paljon henkilökohtaista merkitystä minulle.
6. Tunnen vahvaa kuuluvuuden tunnetta tähän organisaatioon.

CCS (Continuance Commitment Scale) – Kontinuaatiivinen sitoutuminen

1. Minun olisi tällä hetkellä erittäin vaikea lähteä tästä organisaatiosta vaikka haluaisinkin.
2. Elämäni häiriintyisi liikaa, jos päättäisin että haluan jättää tämän organisaation nyt.
3. Juuri nyt tässä organisaatiossa pysyminen on yhtä paljon kiinni käytännöllisyydestä kuin halustakin.
4. Uskon, että minulla olisi vain vähän vaihtoehtoja mikäli jättäisin tämän organisaation.
5. Koen, että tämän organisaation jättämisellä olisi minulle vain vähän huonoja puolia. Kuitenkin yksi niistä olisi vaihtoehtojen vähäisyys.
6. Yksi suurin syy miksi en jättäisi tätä organisaatiota on, että joutuisin ehkä tyytymään vähempään: toinen organisaatio ei ehkä tarjoaisi kokonaisuudessaan samoja etuja kuin mitä saan nyt.

NCS (Normative Commitment Scale) – Normatiivinen sitoutuminen

1. En tunne mitään velvollisuutta, miksi minun pitäisi pysyä tässä organisaatiossa. (R)
2. Vaikka hyötyisin siitä henkilökohtaisesti, tunnen että ei olisi oikein jättää tätä organisaatiota.
3. Tuntisin syyllisyyttä, mikäli jättäisin tämän organisaation nyt.
4. Tämä organisaatio ansaitsee lojaaliuteni.
5. En jättäisi tätä organisaatiota nyt, koska tunnen että minulla on velvollisuuksia organisaation muita henkilöitä kohtaan.
6. Tunnen kiitollisuutta organisaatiotani kohtaan.

3.2.2.2. Hajautuneisuus

Tällä kysymyssarjalla halutaan kartoittaa hajautuneisuuden tasoa ja muotoa organisaatiossa. Tämän avulla on myös tarkoitus tutkia, että miten yrityksen eri toimipisteet eroavat toisistaan hajautuneisuuden suhteen. Kysymyssarjan kohdat 2...7 on luonut työ- ja organisaatiopsykologian professori Matti Vartiainen. Tutkittavalle esitetään joukko kysymyksiä, joihin hänen tulee vastata LIKERT –asteikolla. Vastaukset pisteytetään

skaalalla 1...5, 1 = Ei lainkaan, 5 = Erittäin paljon. Poikkeuksena Vartiaisen sarjaan kuulumaton lisäkysymys (no.1) joka on perinteinen joko tai kysymys. Tässä vastaajalla on mahdollisuus valita, että työskenteleekö hän pääasiassa asiakkaan tiloissa vai sitin eli toimipisteen omalla toimistolla.

1. Työskenteletkö pääasiassa...? Asiakkaan tiloissa / Saitin toimistolla
2. Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa. (huoneissa, kerroksissa, rakennuksissa, paikkakunnilla)
3. Tiimin jäsenet liikkuvat työssään. (asiakkaalla, matkustaen, poissa päätyöpaikalta)
4. Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan. (eri aikavyöhykkeillä)
5. Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. (sukupuoli, kieli, kulttuuri)
6. Tiimin sisäinen kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu digitaalisesti. (puhelin, sähköposti, skype yms.)
7. Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaaisesti yhdessä. (projekti)

3.2.2.3. Johtaminen

Kysymyssarja, jolla kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä johtamisesta ja esimiestyöstä, muodostettiin halujohtamisen teorian ja työmotivaatio teorian perusteella. Kysymykset muodostettiin tutkijan oman harkinnan mukaan. Näissä kysymyksissä tutkittavalle esitetään joukko väittämiä, joihin tulee vastata joko ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä”. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” jätettiin tarkoituksellisesti pois, jotta tyhjän vastaamiselta välttyttäisiin.

Kysymyksen luonteesta riippuen vastaukset ovat lopputuloksen kannalta joko negatiivisia tai positiivisia. Kuitenkin suurimmassa osassa ”samaa mieltä” on niin sanottu positiivinen eli toivottu vaihtoehto. Kysymykset, joissa negatiivinen ”eri mieltä” vastausvaihtoehto on toivottu vastaus, ovat merkitty seuraavalla tavalla (R).

1. Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.
2. Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.
3. Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.
4. Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. (R)
5. Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.
6. Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.
7. Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. (R)
8. Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.
9. Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.
10. Tunnen enemmän kuuluvani asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. (R)
11. Joskus minulle on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. (R)
12. Koen, että minua on aina kohdeltu tasapuolisesti RD Velhon toimesta.

13. Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan:
14. Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen, että kuinka asia tulee hoitaa.

3.2.2.4. Tukikysymykset

Tukikysymysten tarkoituksena on muodostaa dataa vastaajien taustasta ja helpottaa tulosten analysointia. Kysymykset ovat pääasiassa luokittelukysymyksiä. Kyselyn luonteen vuoksi kuitenkin anonymiteetin tulee säilyä, joka huomioitiin tässä kysymyssarjassa. Kysymyksiä 1, 7, 8 ja 9 käsitellään myöhemmin kappaleessa 4.1 Tutkimukseen vastaajat.

Lisänä tässä kysymyssarjassa on myös muutama organisaatiospesifinen lisäkysymys. Kysymysten 3...6 voidaan katsoa liittyvän yhteisöllisyyteen ja tätä kautta indikoivan jollain tasolla sitoutumista tai kenties kuinka onnistuneesti nämä toimet on organisaatiossa järjestetty. Kysymys 2 liittyy johtamiseen ja esimiestyöhön. Kysymykset muodostettiin tutkijan oman harkinnan mukaan.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa? Huomioi myös aiempi työsuhteesi ennen mahdollista yritysfuusioita.
 - a. alle 2 vuotta
 - b. 2 – 5 vuotta
 - c. 6 – 9 vuotta
 - d. yli 10 vuotta
2. Onko esimiehesi pitänyt sinulle RD Talkin säännöllisesti?
 - a. Kyllä
 - b. Ei
3. Oletko osallistunut organisaation tarjoamiin koulutuksiin kuluneen vuoden aikana?
 - a. Kyllä
 - b. En
4. Jos et, miksi?
 - a. Aiheet eivät ole kiinnostavia
 - b. En ole ehtinyt
 - c. En ole saanut tietoa koulutuksista
 - d. Muu syy?
5. Oletko osallistunut huvitoimikunnan järjestämiin tapahtumiin kuluneen vuoden aikana?
 - a. Kyllä
 - b. En
6. Jos et, miksi?
 - a. Yhteinen toiminta ei kiinnosta minua
 - b. En ole ehtinyt
 - c. Tapahtua on järjestetty liian kaukana asuinpaikkaani
 - d. Tunnen itseni ulkopuoliseksi
 - e. Tapahtumat eivät olleet mieleisiä tai soveltuvia minulle
 - f. Muu syy?

7. Oletko?
 - a. Toimihenkilö
 - b. Esimies
 - c. Ylempi johto
8. Millä saitilla olet?
 - a. Vantaa
 - b. Hyvinkää
 - c. Tampere
 - d. Vaasa
 - e. Ylivieska
 - f. Oulu
9. Mitä osaamisaluetta edustat?
 - a. Mekaniikkasuunnittelu
 - b. Tekninen laskenta
 - c. Teollinen muotoilu
 - d. Pakkaussuunnittelu
 - e. Tekninen dokumentointi
 - f. Ohjelmistosuunnittelu
 - g. Elektroniikkasuunnittelu
 - h. Myynti, hallinto ja muut tukitoimet

3.2.3. Haastattelut

Puolistrukturoidut teema haastattelut pidetään Henkilöstökysely – 2016 raportin valmistuttua. Näin voidaan teemojen painotuksia ja aihealueita vielä hienosäätää, jotta haastatteluista saadaan paras mahdollinen tuotto. Haastatteluiden teemoiksi valikoitui kyselytutkimuksen raportin perusteella organisaatioon sitoutumisen merkitys, kyselytutkimuksen tulosten analysointi, hyvän esimiehen kuvaaminen sekä organisaation kehityksen tarpeen edellä mainittuihin asioihin.

1. Jos ajatellaan työelämää yleisesti, mitä sinulle merkitsee organisaatioon sitoutuminen?
2. Minkälainen tiimi sinulla on johdettavana? Kuvaile tiimin kokoa ja hajautuneisuutta.
3. Loppuvuodesta 2016 tehdyssä kyselyssä XX toimipisteen sitoutuminen oli tasolla XX. Mitä tästä ajattelet?
4. Millaisena näet omien johdettaviesi sitoutumisen RD Velhoon?
5. Onko jotain miten sitoutumista organisaatioon voisi syventää?
6. Millainen on mielestäsi hyvä esimies?
7. Miten sinä voisit mielestäsi olla paras mahdollinen esimies johdettavillesi? Onko jotain missä kehittyä tai mihin tarvitsisit organisaation tukea?

Haastatteluihin kutsutaan organisaation tiimin vetäjiä. Satunnaisotannalla kutsu haastatteluun lähetetään ensin kuudelle tiiminvetäjälle. Mikäli näistä kuudesta tiimin vetäjästä ei saada, riittävän montaa osallistumaan haastatteluun valitaan satunnaisotannalla kaksi uutta joille lähetetään haastattelu kutsu. Tätä jatketaan niin kauan kunnes saadaan vähintään neljä suostumusta haastatteluun tai kunnes henkilöt loppuvat kesken.

3.3. Tutkimuksen eettisyyden, validiteetin ja reliabiliteetin ennakkoarviointi

Tutkimustulosten totuudenmukaisuuden kannalta on tärkeää arvioida niiden luotettavuutta. Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidaan useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa arviointi tapahtuu eri tavoin ja niissä kiinnitetään huomiota eri asioihin. Laadullisessa tutkimuksessa arviointi kohdistuu kokonaisvaltaisesti tutkimuksen tekemiseen. Tällöin tutkijan rooli on myös merkittävässä osassa. Määrällisessä tutkimuksessa taas arvioidaan mitattua dataa ja sen tarkkuutta. (Eskola 1998, 211-212)

Validiteetti (pätevyys, engl. validity) ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata.

Reliabiliteetti (luotettavuus, engl. reliability) ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä

3.3.1. Eettisyys

Tutkimus, joka kohdistuu tiettyssä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tuntemuksiin johtamisesta, sekä näiden henkilöiden motivaatioon työtään kohtaan ja sitoutumiseen organisaatiota kohtaan, nostaa esiin monia tutkimukseen liittyviä eettisiä ongelmia.

Kyselylomakkeella kerätty raakadata pitää sellaisenaan sisällään hyvinkin yksityiskohtaisia tietoja tutkittavista. Näin ollen anonymiteetin säilyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Vaikka datasta ei suoranaisesti vastaajan henkilöllisyys käy ilmi, voidaan vastaajien joukko halutessaan kaventaa hyvin pieneen esimerkiksi sukupuolen, toimipisteen, osaamisalueen, tehtävän ja urapituuden mukaan.

Haluttaessa käyttää väärin näitä tietoja, olisi esimerkiksi mahdollista suodattaa datasta ne henkilöt, jotka eivät ole sitoutuneita tai aikovat jättää organisaation. Tai mahdollisesti ne henkilöt jotka eivät pidä esimiehestään.

Väärinkäytettynä tällä tiedolla saattaisi olla mahdollisia vaikutuksia tutkittavien urakehitykseen tai jopa jatkoon kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi se voisi aiheuttaa konflikteja henkilöiden välillä organisaation sisällä. On myös otettava huomioon, että mikäli tutkimuksen tulokset olisivatkin virheellisiä, kohdistuisivat nämä ilmiöt aiheetta tiettyihin henkilöihin.

Tässä tutkimuksessa tutkittavien anonymiteettiä on pyritty suojaamaan siten, että tutkimuksen tuottama raakadata ei sellaisenaan päädy toimeksiantajalle, vaan tutkimuksesta muodostetaan raportti pdf-formaatissa, jolloin tutkija pystyy kontrolloimaan mitä toimeksiantaja voi nähdä.

Toinen eettinen kysymys liittyy siihen mitä toimeksiantaja tekee tutkimuksen tuloksilla saatuaan ne. Mitä jos yksi toimipiste olisi selvästi muita huonompi? Voisiko siitä koitua hankaluuksia toimipisteellä työskenteleville henkilöille?

Kolmas eettinen kysymys liittyy tutkijaan itseensä. Koska tutkija itse toimii esimiesasemassa organisaatiossa, onko vaarana, että tutkija käyttää väärin tutkimuksen tuottamaa tietoa? Pystyykö tutkija käsittelemään tietoa puolueettomasti?

Organisaation strategian ja luonteen huomioiden vaaraa tietojen väärinkäyttöön tai annetun tiedon pohjalta rankaisemiseen voidaan pitää häviävän pienenä. Koska organisaation tavoitteeseen ja strategiaan on kirjattu henkilöstön hyvinvointi, on tutkijan näkemys, että tutkimuksen tulokset olivatpa ne mitä hyvänsä, tulevat lopulta koitumaan tutkittavien eduksi. Kolmannen tutkijaan itseensä liittyvän eettisen kysymyksen kohdalla, tulee tutkijan luottaa omaan etiikkaansa ja näkemykseensä.

3.3.2. Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti on tutkijan oman käsityksen mukaan hyvällä tasolla. Organisaatioon sitoutumisen kannalta oleelliset teoria-alueet on saatu selvitettyä ja näihin liittyvien soveltuvien kysymyssarjojen etsintään käytettiin paljon aikaa. Tutkimuksessa käytettävät kysymyssarjat pohjautuvat olemassa olevaan teoriaan. Lisäksi sitoutumiseen ja hajautuneisuuteen liittyvät kysymyssarjat ovat olemassa olevia toimivaksi todettuja kyselypohjia. Lisäksi kysymykset ja niiden sisältö käytiin ennakkoon läpi organisaation ylemmän johdon edustajan kanssa, jolla varmistettiin, että kysymyksillä saadaan kartoitettua haluttuja asioita.

Tutkimuksen teoriakenttä on erittäin laaja ja yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja kysymyssarjoja on muitakin kuin nyt valitut. Kuitenkaan teoriaselvityksen aikana ei tullut ilmi dataa, mikä osoittaisi muut olemassa olevat kysymyssarjat luottavammiksi kuin nyt valitut.

Valittu tutkimusote sekä teoriatietämys ja tutkijan oma subjektiivinen esitietämys aiheesta tukevat toisiaan. Valitut kysymyssarjat kartoittavat laaja-alaisesti yksilön kokemuksia johtamisesta organisaatiossa sekä muodostavat kuvan yksilön sitoutumisesta. Näiden pohjalta on todennäköisesti hyvä muodostaa kokonaiskuva organisaatioon sitoutumisesta sekä epäkohdista, joihin tulisi kiinnittää huomioita. Tätä huomiota tukee myös se, että kokonaisuutena tarkasteltuna tämän tutkimuksen kyselyn ja kaupallisen Great Place to Work – tutkimuksen kysymyksien väliltä löytyi huomattavia yhtäläisyyksiä.

3.3.3. Reliabiliteetti

Suurimpana uhkana tutkimuksen reliabiliteetille saattaa muodostua liian alhainen vastausprosentti eli kato. Lähtökohtaisesti tutkimuksen piiriin kuitenkin kuuluu koko organisaation sisäinen populaatio.

Kuitenkin muutamat tosiseikat tutkimukseen liittyen luovat uhkakuvia vastausprosentin riittävyyden suhteen. Ensimmäinen näistä on tutkimuksen ajoitus loppuvuoteen, jolloin hyvin lähekkäinen ajankohta organisaation teettämän Great Place to Work – tutkimuksen kanssa, saattaa laskea intoa osallistua toiseen kyselyyn. Toinen on tutkimukseen liittyvien kysymysten hyvin henkilökohtainen luonne, jonka vuoksi osa vastaajista saattaa jättää kyselyn kesken.

Vastausajan pituus voi olla reliabiliteetin kannalta sekä hyvä, että huono. Tiukka vastausaika kannustaa vastaamaan pian, jolloin unohtaminen on epätodennäköisempää.

Tutkimuksen kysymysten hyvin henkilökohtaisen luonteen vuoksi on myös hyvä tiedostaa, että vastaajilla saattaa olla taipumus antaa sosiaalisesti korrekkeja tai toivottuja vastauksia. Tällöin yksilön todellinen ajatusmaailma ei tule toivotulla tavalla esille ja se vääristää kokonaisuudesta saatua kuvaa ja heikentää reliabiliteettia. Tosin tällaisen ilmiön syntymistä yritettiin ehkäistä korostamalla tutkimuksen anonymiteettiä useaan otteeseen.

Kysymykset ja niiden sisältö käytiin ennakkoon läpi organisaation ylemmän johdon edustajan kanssa, joten näin varmistettiin kysymysten oikeanlainen ymmärrettävyys. Tästäkin huolimatta on mahdollista, että kysymys ymmärretään toisin kuin on ajateltu.

4 TUTKIMUKSET KULKU JA TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Tutkimukseen vastaajat

Tutkimuksen tekohetkellä organisaation henkilöstömäärä on 183 henkilöä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 100 henkilöä, tämä antaa tutkimukselle vastausprosentiksi 55 %. Tutkimuksen tekohetkellä organisaatioon kuuluu kuusi toimipistettä ympäri Suomen. Vastausprosentti on lähes kaikissa toimipisteissä 50 prosenttia tai yli. Ainoastaan Oulun toimipiste jäi hieman alle (49%). Toimipistekohtainen vastausprosentti muodostettiin tukikysymyksen 8 avulla. (Taulukko 1)

Taulukko 1 Vastausprosentti

	Henkilöstö- määrä <i>n</i>	Vastaajien määrä <i>n</i>	Vastaus %
Hyvinkää	49	27	55 %
Vantaa	39	20	51 %
Tampere	26	17	65 %
Vaasa	26	14	54 %
Ylivieska	8	5	63 %
Oulu	35	17	49 %
Yhteensä	183	100	55 %

Kyselyyn vastaajien kesken henkilöstö jakautui siten, että 79 prosenttia kuului toimihenkilöihin ja loput 21 prosenttia jakautuivat tiiminvetäjiin ja ylempään johtoon. Tuloksista nähdään myös, että kyselyyn vastanneiden henkilöstöryhmäkohtainen jakauma noudattaa pääpiirteissään koko organisaation sisäistä henkilöstöryhmä jakaumaa. Henkilöstöryhmän mukainen jakauma ja vastausprosentti muodostettiin tukikysymyksen 7 avulla. (Taulukko 2).

Toimihenkilöihin lasketaan mukaan kaikki sellaista tehtävää tekevät henkilöt, joilla ei ole omia alaisia johdettavana. Tiiminvetäjiin ja muihin esimiehiin lukeutuvat organisaation 16 tiiminvetäjää ja kaksi projektipäällikköä sekä yksi projektinvetäjä.

Ylempään johtoon voidaan organisaatiokaavion mukaan katsoa kuuluvaksi 11 henkilöä. He ovat toimipisteiden vetäjät, Site Managerit. Erilaisissa johtotehtävissä toimivat henkilöt, kuten CEO, CFO, CTO, CIO, CPO sekä HRD ja hallituksen puheenjohtaja ja asiakkuusvastaava eli Account Manager. Osa Site Managereista tekee kahta tehtävää samanaikaisesti, kuten toimipisteen vetoa ja osaamisaluejohtamista.

Taulukko 2 Vastaajien jakauma henkilöstöryhmittäin

	Toimihenkilö	Esimies	Ylempi johto	Yht.
Henkilöstömäärä <i>n</i>	153	19	11	183
Vastaajien määrä <i>n</i>	79	14	7	100
%-vastanneista	79 %	14 %	7 %	55 %
%-organisaatiosta	84 %	10 %	6 %	
Vastaus %				
henkilöstöryhmän sisällä	52 %	74 %	64 %	

Tarkasteltaessa vastausprosentteja kunkin henkilöstöryhmän sisällä vastasi toimihenkilöistä 52 %, tiiminvetäjistä 74% ja ylemmästä johdosta 64%. (Taulukko 2).

Taulukko 3 Vastaajien jakauma osaamisalueittain

	Henkilöstö määrä <i>n</i>	Vastaajien määrä <i>n</i>	Sisäinen vastaus %	%- organisaatio sta	%- vastanneist a
Elektroniikka suunnittelu	5	2	40 %	3 %	2 %
Mekaniikka-suunnittelu	95	59	62 %	52 %	59 %
Tekninen laskenta	7	4	57 %	4 %	4 %
Teollinen muotoilu	16	6	38 %	9 %	6 %
Pakkaussuunnittelu	6	5	83 %	3 %	5 %
Tekninen dokumentointi	10	7	70 %	5 %	7 %
Ohjelmisto-suunnittelu	29	8	28 %	16 %	8 %
Myynti, hallinto ja muut tukitoimet	15	9	60 %	8 %	9 %
Yhteensä	183	100	55 %		

Tarkisteltaessa vastausaktiivisuutta osaamisalueittain voidaan huomata huomattavia eroja vastausprosentissa osaamisalueiden välillä. Erityisen alhaiseksi jäi ohjelmistosuunnittelijoiden vastausaktiivisuus (28%). Muita huomattavasti keskimääräisen vastausprosentin alle jääneitä osaamisalueita ovat teollinen muotoilu (38%) sekä elektroniikka suunnittelu (40%). Toisaalta huomattavasti keskimääräistä aktiivisemmin vastasivat pakkaussuunnittelijat (83%), mekaniikka-suunnittelijat (62%) sekä myynnin, hallinnon ja tukitoimintojen edustajat (60%). Tuloksista on myös nähtävissä, että vastaajien osaamisaluekohtainen jakauma noudattaa pääpiirteissään koko organisaation sisäistä osaamisaluekohtaista jakaumaa yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Ohjelmisto-suunnittelijoiden osuus vastanneista on huomattavasti alhaisempi (8%), kuin heidän osuutensa koko organisaatiosta (16%). Osaamisalueen mukainen vastausprosentti muodostettiin tukikysymyksen 9 avulla. (Taulukko 3).

Taulukko 4 Vastaajien jakauma työuran mukaan

	Vastaajien määrä <i>n</i>	%-vastanneista
Alle 2 vuotta	44	44 %
2 - 5 vuotta	33	33 %
6 - 9 vuotta	12	12 %
Yli 10 vuotta	11	11 %
Yhteensä	100	

Tarkasteltaessa vastaajien jakaumaa työuran mukaan voidaan huomata organisaation nopea kasvu alle kaksi vuotta organisaatiossa olleiden enemmistönä (44%). Seuraavaksi eniten on 2-5 vuotta organisaatiossa olleita (33%). Organisaatio on kasvanut vuodesta 2014 aina tutkimuksen tekohetkeen noin 30 henkilöä vuodessa. Työuran mukainen vastausprosentti muodostettiin tukikysymyksen 1 avulla. (Taulukko 4)

4.2. Sitoutuminen

Kuten aiemmin todettiin, sitoutumista tässä tutkimuksessa mitattiin Meyerin ja Allenin ACS/CCS/NSC asteikolla. ACS kuvastaa henkilön oman halun kautta tapahtuvaa affektiivista sitoutumista, NCS kuvastaa henkilön sitoutumista velvollisuuden tunteesta eli normatiivista sitoutumista ja CCS kuvastaa pakottavasta tarpeesta johtuvaa henkilön kontinuaatiivista sitoutumista.

Jokaiselle sitoutumisen muodolle on laskettu oma arvonsa tutkimuksessa käytetyn LIKERT -asteikon 1-5 skaalalla. Arvo perustuu kunkin sitoutumismuodon kysymyksiin saatujen vastausten keskiarvoon. Meyerin ja Allenin mukaan optimaalisen profiilin tulisi olla sellainen missä ACS on korkea, mielellään yli asteikon keskipisteen. CCS tulisi olla merkittävästi alhaisempi, mielellään asteikon keskipisteen alapuolella. Meyer ja Allen myös huomauttavat, että profiilit joissa CCS pisteet ovat kohonneet, saattavat indikoida, että henkilöstö tuntee olevansa organisaatiossa jumissa. Tämä ei kuitenkaan aina realisoidu henkilöstön korkeana vaihtuvuutena, sillä esimerkiksi vaihtoehtojen vähyys saattaa pitää henkilöt organisaatiossa, vaikka he eivät sitä varsinaisesti haluaisikaan. (Meyer & Allen 1991,2004)

Saaduista tuloksista laskettiin myös keskihajonta ja vinous. Keskihajonta (σ) kertoo kuinka paljon keskiarvon ylä- ja alapuolelle saadut tulokset sijoittuvat. Yleisenä sääntönä on, että 68% tuloksista on $\pm 1\sigma$, 96% $\pm 2\sigma$ ja 99,7% $\pm 3\sigma$. Vinous (γ) kertoo, että onko vastausten jakauma symmetrinen ($\gamma=0$), oikealle vino ($\gamma>0$) vai vasemmalle vino ($\gamma<0$). Mikäli suuri osa havainnoista on keskiarvoa pienempiä, niin jakauma on oikealle vino ja jos suuri osa havainnoista on keskiarvoa suurempia, niin jakauma on vasemmalle vino.

Oheisessa taulukossa (Taulukko 5) on esitetty kunkin toimipisteen tutkimuksessa saadut sitoutumista koskevat arvot.

Tarkasteltaessa affektiivisesta sitoutumisesta (ACS) saatuja arvoja, huomataan, että se on jokaisella toimipisteellä yli asteikon keskipisteen (2,5), ja että se on kussakin toimipisteessä suurin arvo verrattaessa normatiiviseen (NCS) ja kontinuaatiivisen (CCS) sitoutumiseen. Alin arvo saatiin Tampereen pisteeltä (2,73) ja yli Ylivieskan toimipisteeltä (3,93). Koko organisaatiota koskevan arvon ollessa 3,33.

Affektiivisen sitoutumisen arvolle lasketut keskihajonnat ovat välillä 0,87...1,29. Vinouden laskettu arvo puolestaan on välillä -0,74...-0,02. Tämä tarkoittaa, sitä että jakauma on hieman vasemmalle vino ja vastauksista suuri osa on keskiarvoa suurempia. Affektiivisen sitoutumisen ollessa kyseessä tämä on positiivinen asia, sillä keskiarvoa suurempi sitoutumisen arvo viittaa suurempaan sitoutumiseen. Toisaalta tämä myös tarkoittaa, sitä että joukossa on todennäköisesti muutama henkilö joilla sitoutuminen on keskiarvoa matalammalla. Suhteessa muihin erityisen voimakas vinouma on Ylivieskassa (-0,74) sekä Vaasassa (-0,54).

Normatiivisen sitoutumisen (NCS) arvoja tarkasteltaessa huomataan, että ne ovat jokaisessa toimipisteessä alle affektiivisen sitoutumisen arvojen ja lähes jokaisessa yli kontinuaatiivisen sitoutumisen arvojen. Poikkeuksena tähän on Tampere, missä NCS (2,41) ja CCS (2,44) ovat lähes samat, mutta CCS kuitenkin hieman korkeampi. Sekä Ylivieska, missä NCS (3,17) on merkittävästi korkeampi, kuin CCS (3,43). Korkeimmillaan normatiivinen sitoutuminen on Ylivieskassa (3,17) ja matalimmillaan Tampereella (2,41). Koko organisaation tasolla NCS (2,88) on korkeampi kuin CCS (2,82).

Normatiivisen sitoutumisen arvolle lasketut keskihajonnat ovat välillä 1,02...1,37. Vinouden laskettu arvo puolestaan on välillä -0,45...0,26. Vasemmalle vino jakauma on Hyvinkäällä (-0,26), Vaasassa (-0,45), Ylivieskassa (-0,24) ja Oulussa (-0,28). Tämä tarkoittaa, että näillä toimipisteillä suuri osa vastauksista on keskiarvoa suurempia. Normatiivisen sitoutumisen ollessa kyseessä tämä on positiivinen asia, sillä tällöin joukossa on ihmisiä joilla normatiivinen sitoutuminen on vahvempaa kuin tulokset antavat ymmärtää, toisaalta tämä myös kertoo suuresta hajautuneisuudesta mitattujen arvojen välillä yksilötasolla. Oikealle vino jakauma puolestaan mitattiin Vantaalla (0,18) ja Tampereella (0,26). Tämä puolestaan kertoo, että suuri osa vastauksista oli keskiarvoa alempia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että joukossa on muutama keskimääräistä normatiivisesti sitoutuneempi henkilö jotka nostavat keskiarvoa.

Kontinuaatiivisen sitoutumisen (CCS) arvoja tarkasteltaessa voidaan nähdä, että ne ovat yli asteikon keskipisteen (2,5) kaikkialla muualla paitsi Tampereella (2,44). Korkein arvo kontinuaatiiviselle sitoutumiselle mitattiin Ylivieskassa (3,43) ja matalin Tampereelle (2,44). Kuten aiemmin todettiin, niin kontinuaatiivisen sitoutumisen arvot ovat kaikilla toimipisteillä alle affektiivisen sitoutumisen arvojen sekä kaikilla

toimipisteillä alle normatiivisen sitoutumisen arvojen poislukien Tampere ja Ylivieska.

Kontinuaatiiviselle sitoutumiselle lasketut keskihajonnat ovat välillä 1,04...1,41. Vinouden arvot ovat välillä -0,25...0,39. Vasemmalle vino jakauma on ainoastaan Ylivieskassa (-0,25). Tämä tarkoittaa, että suurella osalla vastanneista on keskiarvoa korkeampi kontinuaatiivinen sitoutuminen. Kontinuaatiivisen sitoutumisen ollessa kyseessä tämä ei ole toivottava tilanne. Oikealla vino jakauma puolestaan on kaikilla muilla toimipisteillä. Korkein vinouma on Vantaalla (0,39), se tarkoittaa siis että, suurella osalla vastanneista kontinuaatiivinen sitoutuminen on keskiarvoa matalammalla, mutta muutama yksilö, joilla tämän tyyppinen sitoutuminen on erityisen korkea nostavat keskiarvoa. Tämä voidaan nähdä myös korkeana CCS keskihajontana Vantaalla (1,41).

Taulukko 5 Sitoutuneisuus

	Vastaajien määrä <i>n</i>		Keskiarvo	Keskihajonta σ	Vinous γ
Hyvinkää	27	ACS	3,17	1,01	-0,20
		CCS	2,80	1,14	0,12
		NCS	2,93	1,18	-0,26
Vantaa	20	ACS	3,12	1,29	-0,39
		CCS	2,63	1,41	0,39
		NCS	2,71	1,36	0,18
Tampere	17	ACS	2,73	1,21	-0,09
		CCS	2,44	1,04	0,34
		NCS	2,41	1,20	0,26
Vaasa	14	ACS	3,37	0,94	-0,54
		CCS	2,83	1,12	0,08
		NCS	2,93	1,03	-0,45
Ylivieska	5	ACS	3,93	1,06	-0,74
		CCS	3,43	1,15	-0,25
		NCS	3,17	1,37	-0,24
Oulu	17	ACS	3,67	0,87	-0,02
		CCS	2,79	1,12	0,33
		NCS	3,14	1,02	-0,28
Koko organisaatio	100	ACS	3,33	1,13	-0,39
		CCS	2,82	1,20	0,23
		NCS	2,88	1,21	-0,11

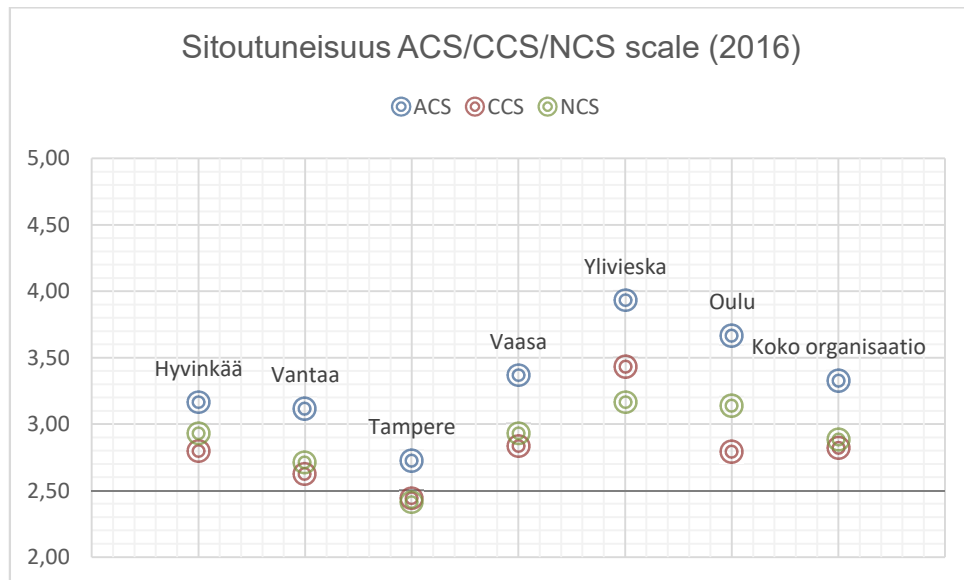
Oheisessa kuvassa (Kuva 23) on esitetty graafisesti toimipaikkojen sitoutuneisuus profiilit. Sen vuoksi, että erot tulisivat enemmän esille, on asteikon alapää katkaistu pisteen 2 kohdalta. Asteikon keskipiste (2,5) on merkitty viivalla.

Kuten aiemmin mainittiin, Meyerin ja Allenin mukaan optimaalisessa sitoutumisen profiilissa ACS tulisi olla korkein ja mielellään yli asteikon keskipisteen. CCS taas tulisi olla merkittävästi ACS:ää alhaisempi, mielellään alle asteikon keskipisteen. Tarkasteltaessa eri toimipaikkojen sitoutumisprofiileja (Kuva 23) nähdään, että lähimpänä kuvatuslaista optimaalista sitoutumisprofiilia on Oulun toimipiste. Siellä ACS on korkein ja CCS huomattavasti alhaisempi, vaikkakaan ei aivan asteikon keskipisteen alapuolella.

Ylivieskan toimipisteellä taas on korkein ACS, mutta CCS on huomattavan korkea myös, jopa yli NCS:n arvon. On syytä huomioida myös, että Ylivieskassa CCS arvojen vinouman perusteella suurella osalla vastaajista CCS arvo on keskiarvoa korkeammalla. Toisaalta on hyvä huomioida myös, että Ylivieskan toimipisteen pienen koon vuoksi vastaajienkin määrä oli vähäinen, vaikka vastausaktiivisuus itsessään olikin siellä hyvä. Tämä aiheuttaa sen, että yhden henkilön vastaukset muodostavat huomattavan osan koko toimipisteen tutkittavasta populaatiosta.

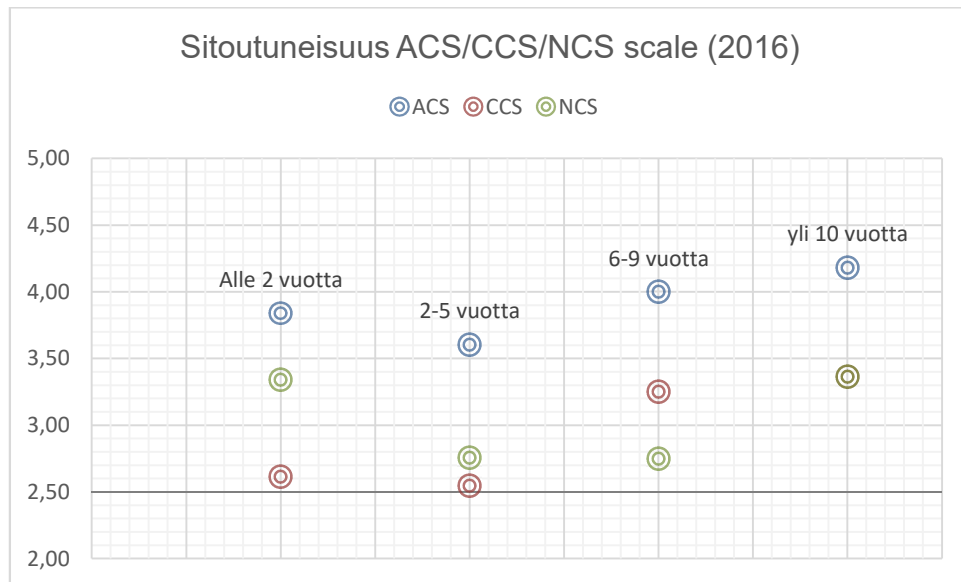
Hyvinkään, Vantaan ja Vaasan toimipisteillä sitoutumisen profiili on kohtuullinen, sillä ACS on selkeästi korkein ja CCS alhaisin, vaikkakin hieman turhan korkea. Erityisesti Vantaalla keskihajonnat ja vinoumat olivat melko suuria, mistä voidaan päätellä, että toimipisteen sisällä henkilötasolla sitoutuminen ei olekaan kovin homogeenista. Vaasassa taas keskihajonta oli jokin verran pienempää kuin Vantaalla, mutta vinouma indikoi ACS:n osalta keskiarvoa suuremmista arvoista suurella osalla vastaajista. Kokonaisuutena Vaasa on kuitenkin sitoutumisen puolesta homogeenisempi kuin esimerkiksi Vantaa. Hyvinkää sijoittuu sitoutumisprofiilinsa puolesta kahden edellä mainitun välimaastoon. Sielläkin ACS:n vinous indikoi keskiarvoa suuremmista arvoista yksilötasolla. Yhteistä näille kolmelle toimipisteelle on kuitenkin oikean suuntainen sitoutumisen profiili, vaikkakaan se ei yksilötasolla ole täysin homogeeninen. Toisaalta positiivinen indikaattori on se, että pääosin vinoumat kertovat yksilötasolla keskiarvoa suuremmista sitoutumisen tasoista.

Koko organisaation osalta sitoutumisen profiili on kohtalainen. ACS on korkeimpana ja sen arvo on selkeästi CCS:n yläpuolella. Kuitenkin CCS ja NCS ovat lähes samanarvoiset. Toisaalta vinoumaa tarkasteltaessa huomataan, että yksilötasolla suuri osa NCS:n arvoista olisi keskiarvon yläpuolella ja taas CCS:n arvoista suuri osa olisi keskiarvon alapuolella. Yksilötasolla tämä loisi eroa NCS:n ja CCS:n välille ja muokkaisi profiilia optimaalisempaan suuntaan. Organisaationkin tasolla hajontaa sitoutumisen arvoissa on jonkin verran. Tämä indikoi sitä, että yksilötasolla organisaatiossa on hyvinkin vaihtelevia sitoutumisen profiileja.



Kuva 23 Sitoutuneisuus profiili toimipaikoittain

Tarkasteltaessa sitoutuneisuutta työuran pituuden mukaan voidaan nähdä yhtäläisyyksiä, Kuva 14 kanssa, jossa on kuvattuna elämän vaiheen vaikutus motivaatioon. Alle kaksi vuotta organisaatiossa olleilla affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen on melko korkealla ja kontinuaatiivinen huomattavan alhaalla. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että henkilö haluaa vilpittömästi olla organisaation jäsen ja toisaalta tuntee kiitollisuutta uuden työpaikan johdosta. Uusista työntekijöistä moni on myös ikävuosiltaan 20...25-vuotiaita, jolloin varsinkin vasta työuraansa aloittavilla vakinaisen työpaikan merkitys on suuri. Korkea sitoutumisen taso saattaa myös kertoa onnistuneesta perehdytyksestä ja henkilö kokee tulleen tervetulleeksi organisaatioon. 2-5 vuotta organisaatiossa olleilla normatiivinen sitoutuminen putoaa lähes kontinuaatiivisen tasolle. Tämä saattaa johtua siitä, että kiitollisuus työpaikasta on ikään kuin kuitattu. Toisaalta 25...35-vuotiailla työn sisällön, haastavuuden ja urakehityksen merkitys kasvaa. Mikäli työn sisältö pysyy muuttumattomana tai urakehitys junnaa paikoillaan, voisi se olla yksi syy normatiivisen sitoutumisen romahtamiselle. 6-9 vuotta organisaatiossa olleilla affektiivinen sitoutuminen on pääosin korkealla, toisaalta kontinuaatiivinen sitoutuminen on kohonnut huomattavasti normatiivisen yli. Tämä voisi johtua edellä mainituista syistä, jos työn sisältö on pysynyt edelleen muuttumattomana ja urakehitystä ei ole tapahtunut, alkaa turhautuminen nostaa päätään. Kontinuaatiivisen sitoutumisen kohotessa, riski henkilön lähtemisestä organisaatiosta kasvaa huomattavasti. Kontinuaatiivisella sitoutumisella on myös havaittu olevan yhteys työtehokkuuteen ja organisatiokäyttäytymiseen. Yli 10 vuotta organisaatiossa olleilla affektiivinen sitoutuminen on huomattavan korkealla ja normatiivinen sitoutuminen on kohonnut samalle tasolle kontinuaatiivisen kanssa.



Kuva 24 Sitoutuneisuus työuran mukaan

4.3. Hajautuneisuus

Hajautuneisuutta tutkittiin sekä selvittämällä vastaajien pääasiallinen työskentelypaikka toimipisteittäin, että selvittämällä hajautuneisuus profiili kullekin toimipisteelle.

Työn pääasiallinen suorituspaikka vaihteli suuresti läpi organisaation. Koko organisaation tasolla 55% työskentelee omalla toimistolla. Toimipisteistä Vantaalla (60%), Ylivieskassa (100%) ja Oulussa (88%) suurin osa työskentelee omalla toimistolla. Tampereella vain hiukan yli puolet (53%) työskentelee omalla toimistolla. Sen sijaan Hyvinkäällä (67%) ja Vaasassa (64%) suurin osa työskentelee asiakkaan tiloissa.

Taulukko 6 Hajautuneisuus, pääasiallinen työn suorituspaikka

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu	Koko organisaatio
Saitin toimistolla							
%	33 %	60 %	53 %	36 %	100 %	88 %	55 %
n	9	12	9	5	5	15	55
Asiakkaan tiloissa							
%	67 %	40 %	47 %	64 %	0 %	12 %	45 %
n	18	8	8	9	0	2	45

Hajautuneisuus profiilin ensimmäinen kysymys koski eripaikkaisuutta. Aiemmin mainitun kyselyn (Taulukko 6) tuloksia vahvistaen eripaikkaisuutta esiintyi eniten Hyvinkäällä ja Vaasassa.

Toinen kysymys liittyi työn liikkuvuuteen. Tulokset olivat kovin samankaltaisia läpi koko organisaation. Ainoastaan Vaasa erottui joukosta muita hieman korkeammalla keskiarvolla.

Kolmannessa kysymyksessä kartoitettiin työn eriaikaisuutta liittyen pääasiassa työskentelyyn eri aikavyöhykkeillä. Organisaatiolla ei ole toimipisteitä Suomen ulkopuolella, joten eriaikaisuus liittyy lähinnä asiakasprojektien mukana matkustamiseen. Tämä huomioiden ei ole yllätys, että saadut keskiarvot olivat matalia kautta koko organisaation. Lähes joka toimipisteellä saadun keskiarvon vinouma on suuri, joka indikoi, että todellisuudessa vastausten joukossa oli vain muutama suurempi arvo.

Neljäs kysymys liittyi tiimien erilaisuuteen; sukupuolen, kulttuurin tai kielen osalta. Saatujen keskiarvojen perusteella erilaisuus on pientä, arvatenkin painottuen sukupuolelliseen eroavaisuuteen.

Viidennessä kysymyksessä kartoitettiin digitaalisten kommunikointimuotojen käyttöä tiimin pääasiallisena välineenä. Digitaalisiksi kommunikaatiomuodoiksi lasketaan muun muassa sähköposti, puhelin ja skype. Saadut keskiarvot olivat kautta koko organisaation hyvin samankaltaisia.

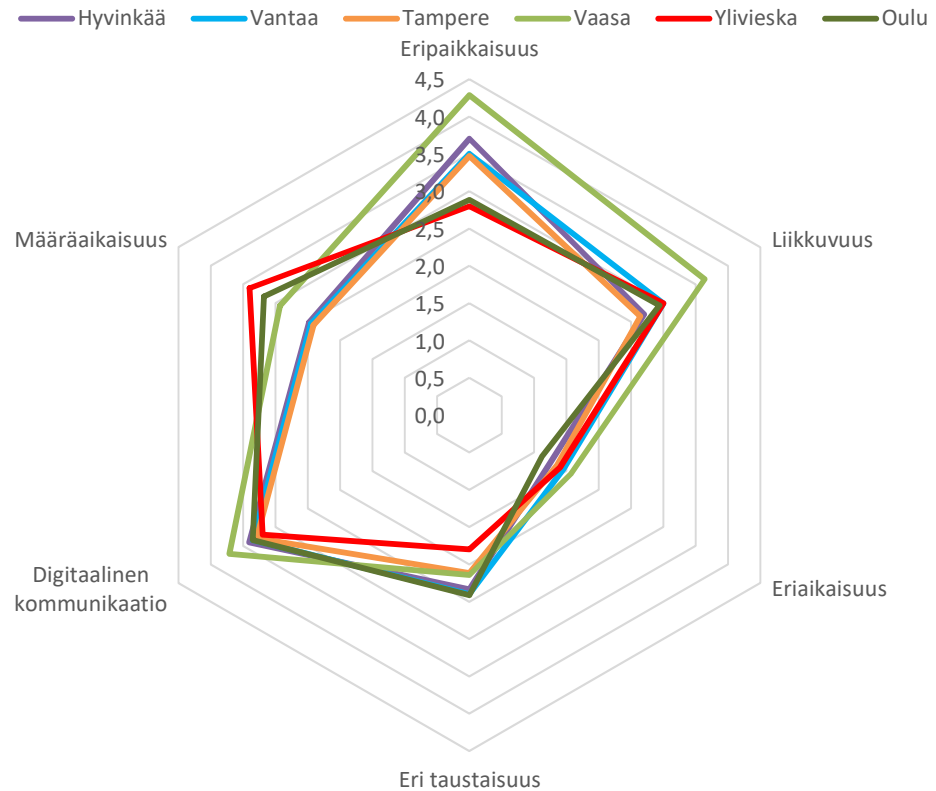
Viimeisessä eli kuudennessa kysymyksessä kartoitettiin tiimien määräaikaaisuutta esimerkiksi projektiluontoisen työn vuoksi. Saadut keskiarvot olivat melko alhaisia kautta koko organisaation mikä, kieltä pysyvämmistä tiimeistä, kuin projekti-tiimeistä.

Taulukko 7 Hajautuneisuus analyysi

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu	Koko organisaatio
V1 Tiimin jäsenet työskentelevät eri paikoissa. (huoneissa, kerroksissa, rakennuksissa, paikkakunnilla)							
k	3,7	3,5	3,5	4,3	2,8	2,9	3,5
σ	1,3	1,4	1,4	0,8	1,0	1,5	1,1
γ	-1,0	-0,4	-0,5	-0,6	-1,3	0,4	-0,5
V2 Tiimin jäsenet liikkuvat työssään. (asiakkaalla, matkustaen, poissa päätyöpaikalta)							
k	2,7	3,0	2,6	3,6	3,0	2,9	3,0
σ	1,1	1,1	1,1	1,0	1,3	0,9	0,8
γ	0,5	0,2	0,5	-0,2	0,0	0,6	0,3
V3 Tiimin jäsenet työskentelevät eri aikaan. (eri aikavyöhykkeillä)							
k	1,3	1,5	1,4	1,6	1,4	1,1	1,4
σ	0,7	0,7	1,0	1,0	0,8	0,5	0,8
γ	3,0	1,4	3,5	2,7	2,2	4,1	2,8
V4 Tiimin jäsenet ovat taustaltaan erilaisia. (sukupuoli, kieli, kulttuuri)							
k	2,3	2,4	2,1	2,1	1,8	2,4	2,2
σ	1,2	0,9	1,0	0,8	0,7	0,9	1,0
γ	0,5	0,3	0,5	0,5	0,5	0,0	0,4
V5 Tiimin sisäinen kommunikointi ja yhteistyö tapahtuu digitaalisesti. (puhelin, sähköposti, skype yms.)							
k	3,4	3,4	3,3	3,7	3,2	3,4	3,4
σ	1,1	1,2	1,0	0,9	1,2	0,9	1,0
γ	-0,1	-0,4	0,1	0,0	-1,7	0,7	-0,2
V6 Tiimin jäsenet työskentelevät määräaikaaisesti yhdessä. (projekti)							
k	2,5	2,5	2,4	2,9	3,4	3,2	2,8
σ	1,4	1,3	1,0	0,7	1,0	1,1	1,2
γ	0,5	0,6	0,1	0,1	0,4	-0,1	0,2

k =keskiarvo σ =keskihajonta γ =vinous

Hajautuneisuus analyysin pohjalta voidaan muodostaa kuva eri toimipisteiden hajautuneisuus profiilista alla olevaan kuusikulmio kuvioon (Kuva 25). Kuvasta nähdään, että toimipisteiden hajautuneisuus profiilit ovat hyvin samankaltaisia. Kokonaisuutena Vaasan toimipistettä voidaan pitää hajautuneimpana. Myös Hyvinkään toimipiste on melko hajautunut, siellä erityisesti eripaikkaisuus korostuu. Tampere puolestaan näyttäisi olevan vähiten hajautunut. Ylivieska ja Oulu sen sijaan erottuvat joukosta muita suuremman tiimien määräaikaaisuuden muodossa.



Kuva 25 Hajautuneisuus profiilit

4.4. Johtaminen

Tutkimuksessa johtamisen tasoa mittaavan teeman väittämät ovat siis tutkijan itsensä luomia ja perustuvat halujohtamisen- ja työmotivaatioteoriaan. Tähän teemaan lukeutui 14 eri väittämää. Vastausvaihtoehtoina vastaajalle annettiin joko ”samaa mieltä” tai ”eri mieltä”. Väittämän luonteesta riippuen vastaukset ovat lopputuloksen kannalta joko negatiivisia tai positiivisia. Vastausten jakautumisesta vastausvaihtoehtojen välille laskettiin prosenttijakauma. Prosenttijakauma on taulukossa esitetty siten, että epätoivotun eli negatiivisen vastauksen antaneiden määrä sekä prosenttiosuus vastanneista ovat esitettyinä. Tällä halutaan korostaa niitä kohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota. (Taulukko 8, Taulukko 9, Taulukko 10, Taulukko 11, Taulukko 12, Liite 2).

Väittämien voidaan ajatella jakautuvan pääasiallisesti viiteen eri teemaan, toki usean väittämän voidaan katsoa kartoittavan useaa asiaa.

Teema 1 : Tunnejohtaminen

Väittämät 3, 5 ja 9 liittyvät halujohtamiseen ja kartoittavat esimiehen suoriutumista tunnetehtävän hoitamisessa. Väittämät pohjautuvat erityisesti Maslow’n tarvehierarkian kolmannen tason täyttämiseen. Niissä korostuu erityisesti esimiehen inhimillisyys ja kyky kohdata johdettava ihmisenä ja kuunnella hänen toiveitaan sekä haaveitaan. Lisäksi esimiehen kyky keskustella ja olla kiinnostunut työn ulkopuolisista asioista punnitaan erityisesti väittämän 3 kohdalla. Väittämät myös indikoivat esimiehen ja johdettavan välistä suhdetta ja kuinka helposti lähestyttäväksi johdettava

esimiehen kokee. Väittämiin liittyvät aiheet saattavat olla joskus jopa arkoja tai vähintään hankalia, tällöin indikoi se myös osaltaan organisaatiossa olevaa mahdollista yhteisöllisyyttä. Väittämässä numero 3 ei välttämättä vaadita esimieheltä aktiivisuutta keskustelun aloittamiseen, mutta väittämät 5 ja 9 voidaan ajatella olevan pääasiassa esimiehen aloittamia keskusteluja.

Taulukko 8 Johtaminen, teema 1 : Tunnejohtaminen

	Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V3	Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.											
%	15 %		15 %		18 %		21 %		40 %		12 %	
n	4		3		3		3		2		2	
V5	Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.											
%	30 %		50 %		65 %		50 %		40 %		18 %	
n	8		10		11		7		2		3	
V9	Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.											
%	37 %		25 %		35 %		29 %		20 %		0 %	
n	10		5		6		4		1		0	

S= 'samaa mieltä' / E= 'eri mieltä'

Väittämässä numero 3 paras tulos saatiin Oulun toimipisteellä, missä vain 12% vastanneista oli sitä mieltä, että esimiehen kanssa ei ole helppo keskustella henkilökohtaisista asioista ja ongelmista. Hyviä tuloksia saatiin myös muilla toimipisteillä, kuten Hyvinkäällä (15%), Vantaalla (15%), Tampereella (18%) ja Vaasassa (21%). Huonoin tulos saatiin Ylivieskasta (40%), mutta on syytä huomioda Ylivieskan toimipisteen pieni koko, jolloin yhden henkilön vastauksella on suhteessa suurempi painoarvo kuin muilla toimipisteillä. Kaiken kaikkiaan joka toimipisteellä oli 2...4 henkilöä jotka vastasivat olevansa erimieltä väittämän numero 3 kanssa.

Väittämässä numero 5 paras tulos saatiin jälleen Oulun toimipisteellä. Siellä 18% vastanneista oli sitä mieltä, että esimies ei ole kiinnostunut heidän uratavoitteistaan tai haaveistaan. Huomattavasti heikompia tuloksia saatiin muilla toimipisteillä; Hyvinkää (30%), Vaasa ja Vantaa (50%) sekä Tampere (65%). Määrällisesti erot toimipisteiden välillä olivat myös suuret, eri mieltä väittämän kanssa olivat aina kahdesta yhteentoista henkilöä per toimipiste.

Väittämässä numero 9 on havaittavissa hieman sama kaava kuin väittämän 5 kohdalla. Paras tulos saatiin Oulun toimipisteellä, jossa kukaan ei antanut negatiivista vastausta. Järjestyksessä tämän jälkeen tulevat Ylivieska (20%), Vantaa (25%), Vaasa (29%), Tampere (35%) ja Hyvinkää (37%). Määrällisesti erot olivat myös tässä väittämässä suuria, aina 0...10 henkilöä per toimipiste.

Teema 2 : Asiajohtaminen

Väittämät 1, 7 ja 12 liittyvät esimiehen johtamiskäyttäytymiseen ja suoriutumiseen asiantehtävän hoitamisessa. Niistä löytyy myös yhteys Maslow'n tarvehierarkian neljänteen tasoon. Lisäksi väittämiin liittyvät elementit ovat myös läsnä Herzbergin työtyytymättömyys tekijöissä.

Väittämät indikoivat, että millainen esimiehen ja johdettavan välinen suhde on ja kuinka helposti lähestyttäväksi johdettava esimiehen kokee. Väittämät liittyvät myös vahvasti esimiehen itsetuntemukseen eli kykyyn tarkkailla ja arvioida omaa tekemistään ja päätöksiään. Luonteeltaan väittämiin liittyvät keskustelut ovat kuitenkin usein kevyempiä kuin edellisten väittämien.

Taulukko 9 Johtaminen, teema 2 : Asiajohtaminen

	Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V1	Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.											
%	11 %		10 %		12 %		21 %		20 %		0 %	
n	3		2		2		3		1		0	
V7	Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. R											
%	7 %		20 %		18 %		21 %		20 %		0 %	
n	2		4		3		3		1		0	
V12	Koen, että minua on aina kohdeltu tasapuolisesti RD Velhon toimesta.											
%	26 %		30 %		29 %		36 %		20 %		29 %	
n	7		6		5		5		1		5	

S='samaa mieltä' / E='eri mieltä'

Väittämässä numero 1 saatiin kautta linjan hyviä tuloksia. Parhaimpana Oulun toimipiste, jossa yksikään vastanneista ei antanut negatiivista vastausta. Tämän jälkeen tulivat Vantaa (10%), Hyvinkää (11%) ja Tampere (12%). Heikoin tulos saatiin Vaasan (21%) ja Ylivieskan (20%) toimipisteiltä. Määrällisesti erot olivat myös hyvin pienet, negatiivisen vastauksen antoi vain 0...3 henkilöä per toimipiste.

Väittämässä numero 7 paras tulos saatiin Oulun toimipisteellä, jossa ei saatu yhtäkään negatiivista vastausta. Tämän jälkeen vähiten negatiivisia vastauksia saatiin Hyvinkäällä (7%), Tampereella (18%), Vantaalla ja Ylivieskassa (20%) ja Vaasassa (21%). Määrällisesti erot olivat pienet, negatiivisen vastauksen antoi 0...4 henkilöä per toimipiste.

Väittämässä numero 12 asetelma muuttui aiemmasta. Paras tulos saatiin Ylivieskasta jossa vain yksi henkilö antoi negatiivisen vastauksen. Muut toimipisteet sijoittuivat keskenään tasaisesti, niissä 5...7 henkilöä antoi negatiivisen vastauksen. Prosentuaalisesti muista toimipisteistä Hyvinkää oli paras (26%) ja Vaasa heikoin (36%).

Teema 3 : Mentorointi

Väittämät 6 ja 14 liittyvät erityisesti esimiehen tapaan johtaa tilanteissa, joissa johdettava kysyy neuvoa, se on myös osa esimiehen asiantehtävän hoitoa. Halujohtamisen teorian mukaan esimiehen tulisi voida asettaa itsensä *not-knowing* -tilaan ja pohtia sekä ihmetellä ongelmaa yhdessä johdettavan kanssa. Teoriaa tukee myös muun muassa Locken

päämääräteoria, jonka mukaan itse asetettu tavoite tai keksitty tapa toimia johtaa suurempaan motivaatioon tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä vaikuttaa myös johdettavan tuntemukseen mahdollisuuksistaan vaikuttaa omaan työhönsä sekä nostaa työtyytyväisyyttä onnistumisien kautta. Nämä tekijät ovat muun muassa osa Herzbergin työtyytyväisyystekijöitä.

Taulukko 10 Johtaminen, teema 3 : Mentorointi

		Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
		S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V6	Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.												
%	15 %		10 %		24 %		21 %		20 %		0 %		
n	4		2		4		3		1		0		
V14	Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen kuinka asia tulee hoitaa.												
%	44 %		45 %		41 %		43 %		20 %		18 %		
n	12		9		7		6		1		3		

S= 'samaa mieltä' / E= 'eri mieltä'

Väittämän numero 6 paras tulos saatiin Oulun toimipisteellä, sillä kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että esimiehen kanssa on mahdollista käydä rakentavaa ja pohtivaa keskustelua. Muut toimipisteet sijoituivat keskenään melko tasaisesti; Vantaa (10%), Hyvinkää (15%), Ylivieska (20%), Vaasa (21%) ja Tampere (24%). Negatiivisen vastauksen antaneiden määrä oli myös melko tasainen, 0...4 henkilöä per toimipiste.

Väittämän numero 14 prosentuaalisesti paras tulos saatiin Oulun toimipisteellä (18%). Määrällisesti paras tulos oli Ylivieskassa, jossa vain saatiin vain yksi negatiivinen vastaus. Muut toimipisteet sijoituivat melko tasaisesti prosentuaalisesti tarkisteltuna, Hyvinkään kuitenkin ollessa huonoin määrällisesti tarkisteltuna (12).

Teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet

Väittämät 2, 4, 8 ja 13 liittyvät johdettavan kokemukseen omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa työhönsä. Lisäksi väittämät 8 ja 13 indikoivat esimiehen kykyä mahdollistaa kehittyminen oikeanlaisen tehtävienannon kautta. Väittämien perusta löytyy Maslow'n tarvehierarkian viidenneltä tasolta, mihin liittyy muun muassa itsensä toteuttaminen. Kuten kaksi aiempaa väittämää, niin näistäkin löytyy elementtejä, mitkä viittaavat Herzbergin työtyytyväisyystekijöihin. Toisaalta läsnä on myös Vroomin odotusarvoteoria sekä Locken työmotivaatioteoria, joiden mukaan mahdollisuudet vaikuttaa työhön lisäävät motivaatiota työtä kohtaan.

Taulukko 11 Johtaminen, teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet

	Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V2	Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.											
%	15 %		25 %		18 %		14 %		0 %		18 %	
n	4		5		3		2		0		3	
V4	Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. R											
%	37 %		40 %		59 %		29 %		60 %		24 %	
n	10		8		10		4		3		4	
V8	Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.											
%	15 %		30 %		41 %		36 %		20 %		24 %	
n	4		6		7		5		1		4	
V13	Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan.											
%	19 %		15 %		29 %		29 %		60 %		18 %	
n	5		3		5		4		3		3	

S= 'samaa mieltä' / E= 'eri mieltä'

Väittämästä numero 2 saadut tulokset olivat kauttaaltaan tasaisia. Huonoin tulos saatiin kuitenkin Vantaalla, missä viisi henkilöä (25%) koki, että heillä ei ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä työhön liittyen. Paras tulos saatiin Ylivieskasta, missä tulos oli nolla. Muuten tulokset olivat prosentuaalisesti 14%...18% ja määrällisesti 2...4 henkilöä.

Väittämässä numero 4 saatiin edelliseen väittämään verrattuna hieman ristiriitaisia tuloksia. Huonoin tulos saatiin prosentuaalisesti Ylivieskasta (60%). Kokonaisuutena kuitenkin Tampere oli heikoin, sillä peräti 10 henkilöä (59%) koki, että heidän on toimittava kuten muut määräävät. Seuraavaksi heikoin tulos oli Hyvinkäällä sekä Vantaalla. Hyvinkäällä myös 10 henkilöä (37%) antoi negatiivisen vastauksen ja Vantaalla 8 henkilöä (40%).

Väittämässä numero 8 heikoin tulos saatiin Tampereelta. Siellä 7 henkilöä (41%) koki, että eivät pysty hyödyntämään koko potentiaaliaan työssään. Seuraavaksi heikoin tulos oli Vaasassa, missä 5 henkilöä (36%) antoi negatiivisen tuloksen. Paras tulos saatiin Hyvinkäältä, missä vain 4 henkilöä (15%) antoi negatiivisen vastauksen.

Väittämässä numero 13 saadut tulokset olivat määrällisesti tasaisia, mutta prosentuaalisessa tarkistelussa oli eroja. Heikoin tulos oli Ylivieskassa, missä negatiivisen tuloksen antoi kolme henkilöä (60%). Lähes tasavertaisen tuloksen antoivat Hyvinkää, Vantaa ja Oulu.

Teema 5 : Yhteisöllisyys

Väittämät 10 ja 11 liittyvät koettuun yhteisöllisyyteen ja organisaation kykyyn mahdollistaa sitoutuminen. Toisaalta väittämässä 11 on mukana myös viestinnällinen ulottuvuus. Esimiehen toiminnalla on iso rooli näiden molempien väittämien kohdalla. Väittämien elementeillä on myös vahva yhteys esimiehen asiointitavan hoitamiseen. Maslow'n tarvehierarkian ohella yhteisöllisyys voidaan löytää myös Herzbergin työtyytyväisyys tekijöistä.

Taulukko 12 Johtaminen, teema 5 : Yhteisöllisyys

	Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V10	Tunnen enemmän kuuluvani asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. R											
%	63 %		20 %		41 %		36 %		0 %		0 %	
n	17		4		7		5		0		0	
V11	Joskus minulle on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. R											
%	30 %		45 %		35 %		29 %		60 %		18 %	
n	8		9		6		4		3		3	

S= 'samaa mieltä' / E= 'eri mieltä'

Väittämässä numero 10 selkeästi heikoin tulos saatiin Hyvinkäällä, siellä peräti 17 henkilöä (63%) koki kuuluvansa enemmän asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. Paras tulos saatiin Ylivieskassa ja Oulussa. Molemmissa negatiivisia vastauksia saatiin nolla.

Väittämässä numero 11 huonoin tulos saatiin määrällisesti tarkasteltuna Vantaalta, missä 9 henkilöä (45%) antoi negatiivisen vastauksen. Prosentuaalisesti huonoin tulos saatiin Ylivieskasta, missä 60% (3 henkilöä) antoi negatiivisen vastauksen. Paras tulos saatiin Oulusta, missä vain 3 henkilöä (18%) antoi negatiivisen vastauksen.

Saatujen tulosten analysoinnin helpottamiseksi saaduista vastauksista laskettiin johtamispisteet. Pisteet laskettiin käyttäen negatiivisen eli ei-toivotun vastausvaihtoehdon valinneiden prosenttijakaumaa. Prosenttiosuus jaettiin neljään eri luokkaan, minkä mukaan pisteet laskettiin. Luokista kaksi ensimmäistä tuotti positiivisia pisteitä ja kaksi viimeistä negatiivisia pisteitä. Koska alkutietona käytettiin negatiivisen vastausvaihtoehdon prosenttijakaumaa, tarkoittaa pienempi prosenttiosuus toivotumpaa tulosta. Positiivisia pisteitä annettiin välillä 0...30 prosenttia, seuraavan periaatteen mukaan; 0%...19% 2 pistettä, 20%...30% 1,5 pistettä. Negatiivisen pistemäärän puolesta tuotti kun negatiivisen vastausvaihtoehdon valinneiden määrä oli 31% tai enemmän. Negatiiviset pisteet jakautuivat seuraavan periaatteen mukaan; 31%...49% -1 piste, 50% tai enemmän -2 pistettä. (Taulukko 13, Taulukko 14, Taulukko 15, Taulukko 16, Taulukko 17, Taulukko 18, Liite 3)

Teema 1 : Tunnejohtaminen

Tarkasteltaessa tunnejohtamisen teemaa kokonaisuutena voidaan huomata Oulun toimipisteen erottuminen joukosta muita huomattavasti suuremmalla pistemäärällä (6,0p). Kokonaispisteissä toiseksi tuli Hyvinkää (2,5p), jonka suoritus oli muuten oikein hyvä, mutta väittämän 9 kohdalla saatiin negatiivinen pistemäärä. Hyvinkäällä voidaan katsoa siis esimiesten olevan helposti lähestyttäviä ja olevan kiinnostuneita johdettaviensa urakehityksestä. Jostain syystä kuitenkin epämuodollisempi ja esimiehen omaa aktiivisuutta vaativa kuulumisien kysely saa heikomman arvosanan. Heikoin tulos (-1,0p) saatiin Tampereen toimipisteeltä. Tampereella esimies kyllä koettiin helposti lähestyttäväksi, mutta esimiehen aktiivisuutta vaativat tehtävät, kuten kiinnostus

johdettavan uratavoitteita kohtaan ja kiinnostus johdettavan kuulumisiin saivat molemmat negatiiviset pisteet.

Taulukko 13 Johtamispisteet, teema 1 : Tunnejohtaminen

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V3	Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.					
	2,0	2,0	2,0	1,5	-1,0	2,0
V5	Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.					
	1,5	-2,0	-2,0	-2,0	-1,0	2,0
V9	Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.					
	-1,0	1,5	-1,0	1,5	1,5	2,0
Pisteet	2,5	1,5	-1,0	1,0	-0,5	6,0

Teema 2 : Asiajohtaminen

Asiajohtamisen teemassa saatiin hyviä tuloksi lähes jokaiselta toimipisteeltä. Parhaimpina Hyvinkää, Tampere ja Oulu, joissa kussakin pistemäärä oli 5,5p. Joukosta erottui selkeästi Vaasan toimipiste, jonka kokonaispisteet tässä teemassa olivat 2,0p. Vaasan suorituksen selkeä kompastuskivi oli tasapuolisuuden toteutuminen johtamisessa, tästä väittämästä (V12) Vaasa sai pistemäärän -1,0p.

Taulukko 14 Johtamispisteet, teema 2 : Asiajohtaminen

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V1	Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.					
	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0
V7	Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. R					
	2,0	1,5	2,0	1,5	1,5	2,0
V12	Koen, että minua on aina kohdeltu tasapuolisesti RD Velhon toimesta.					
	1,5	1,5	1,5	-1,0	1,5	1,5
Pisteet	5,5	5,0	5,5	2,0	4,5	5,5

Teema 3 : Mentorointi

Väittämällä kartoitettiin millä tavoin esimiehet voivat auttaa johdettaviaan heidän kysyessä neuvoa. Väittämän 6 kohdalla pisteet olivat hyvät kautta koko organisaation. Väittämällä pyrittiin kartoittamaan antaako esimies vain suoraan vastauksen johdettavan ongelmaan vai keskustellaanko eri ratkaisuvaihtoehtoista johdettavan kanssa.

Väittämän 14 kohdalla pisteet jakautuivat hyvin eri tavalla eri toimipisteiden välillä. Tällä pyrittiin kartoittamaan sitä miten hyvin esimies onnistuu toteuttamaan halujohtamista ohjatessaan johdettavaa. Periaatteena on, että esimies ei anna vastausta tai vaihtoehtoja suoraan johdettavalle, vaan antaa hänen itse keksiä ratkaisun ja tarpeen tullen vain auttaa johdattamalla kohti ratkaisua. Teorian perusteella tällä saadaan

aikaan vahvempi sitoutuminen valitun ratkaisun toteuttamiseen. Lisäksi johdettavan itse keksiessä ratkaisun, kohottaa tämä johdettavan motivaatiota ja itsetuntoa sekä luo positiivista energiaa. Esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli olla huomaamattomana tukena ja mahdollistajana ratkaisun löytämiseksi, jotta ongelmasta ei tule ylitsepääsemätöntä. Tässä tehtävässä parhaiten ovat selvinneet Oulun ja Ylivieskan esimiehet.

Taulukko 15 Johtamispisteet, teema 3 : Mentorointi

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V6	Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.					
	2,0	2,0	1,5	1,5	1,5	2,0
V14	Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen kuinka asia tulee hoitaa.					
	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	1,5	2,0
Pisteet	1,0	1,0	0,5	0,5	3,0	4,0

Teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön on todistetusti nähty olevan suuri vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. Tarkasteltaessa teemaa joko kokonaisuutena tai yksittäisiä väittämiä teeman sisällä nähdään, että vastauksissa on hyvin paljon eroavaisuuksia toimipisteiden välillä.

Kokonaisuutena hyvin pärjäsivät Oulu (7,0p) ja Hyvinkää (5,0p). Oulu sai tasaisesti hyviä pisteitä joka väittämän kohdalla. Hyvinkään ainoa heikko suoritus oli väittämän 4 kohdalla.

Väittämän 2 mukaan kaikilla toimipisteillä koetaan kohtuullisen hyvin voivan tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Toisaalta kuitenkin monella toimipisteellä koetaan väittämän 4 mukaan, että usein on toimittava kuten muut määräävät. Tässä poikkeuksena Oulu ja Vaasa (1,5p). Väittämän 8 kohdalla mitattiin esimiehen kykyä antaa johdettavan osaamista vastaavaa työtä. Suuremmassa osassa toimipisteitä koettiin, että työssä voidaan kohtuullisen hyvin hyödyntää koko henkilökohtainen potentiaali. Poikkeuksen tässä tekivät Vaasa ja Tampere (-1,0p). Tehtävän sopivalla haastavuusasteella on todistetusti nähty olevan vaikutusta henkilön sitoutumiseen ja motivaatioon annettua tehtävää kohtaan.

Taulukko 16 Johtamispisteet, teema 4 : Vaikutusmahdollisuudet

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V2 Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.						
	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0
V4 Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. R						
	-1,0	-1,0	-2,0	1,5	-2,0	1,5
V8 Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.						
	2,0	1,5	-1,0	-1,0	1,5	1,5
V13 Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan.						
	2,0	2,0	1,5	1,5	-2,0	2,0
Pisteet	5,0	4,0	0,5	4,0	-0,5	7,0

Teema 5 : Yhteisöllisyys

Teemassa tutkittiin yhteisöllisyyttä yhteenkuuluvuuden ja esimiessuhteiden kautta. Esimies pystyy vaikuttamaan yhteisöllisyyden tunteeseen olemalla läsnä ja ottamalla kontaktia johdettavaan. Mikäli kontakti esimieheen on vähäistä, saattaa myös johdettavan käsitys siitä kuka oma esimies on hämärtyä. Niin teemassa kokonaisuudessaan kuin yksittäisissä väittämässäkin saatujen vastausten erot toimipisteiden välillä olivat suuria. Väittämässä 10 parhaiten omaan organisaatioon tunnettiin yhteenkuuluvuutta Oulussa ja Ylivieskassa (2,0p). Heikon tulos tässä väittämässä saatiin Hyvinkäältä (-2,0p). Esimiessuhteet koettiin kohtuullisen selväksi niin Oulussa (2,0p) kuin Hyvinkäällä ja Vaasassakin (1,5p). Kokonaisuutena parhaiten pärjasi Oulu (4,0p) ja heikoiten Tampere (-2,0p).

Taulukko 17 Johtamispisteet, teema 5 : Yhteisöllisyys

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V10 Tunnen enemmän kuuluvani asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. R						
	-2,0	1,5	-1,0	-1,0	2,0	2,0
V11 Joskus minulle on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. R						
	1,5	-1,0	-1,0	1,5	-2,0	2,0
Pisteet	-0,5	0,5	-2,0	0,5	0,0	4,0

Tarkasteltaessa kaikkia teemoja yhtenä johtamisen kokonaisuutena, saadaan kuva miten kukin toimipiste kokonaisuutena suoriutui. Eniten pisteitä sai Oulun toimipiste (26,5p). Seuraavana hyvin samankaltaisella pisteprofiililla olivat Hyvinkää (13,5p) ja Vantaa (12,0p). Loppukolmikon pisteprofiilit olivat kullakin hyvin erilaisia. Vaasa (8,0p) ei saanut yhtään negatiivista pistettä. Ylivieska (6,5p) sai sekä hyviä että huonoja pisteitä teema tasolla, erityisesti vaikeuksia oli teemoissa 1 ja 4. Tampere sai huonoimmat pisteet (3,5p). Tampereessa erityisesti teemoissa 1, 4 ja 5 on verrattuna muihin suuria eroja.

Taulukko 18 Johtamispisteet yhteensä

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
Teema 1	2,5	1,5	-1,0	1,0	-0,5	6,0
Teema 2	5,5	5,0	5,5	2,0	4,5	5,5
Teema 3	1,0	1,0	0,5	0,5	3,0	4,0
Teema 4	5,0	4,0	0,5	4,0	-0,5	7,0
Teema 5	-0,5	0,5	-2,0	0,5	0,0	4,0
Pisteet	13,5	12,0	3,5	8,0	6,5	26,5

4.5. Tukikysymykset

Organisaatiossa on johtamisen, yhteenkuuluvuuden ja vuorovaikutuksen työkaluksi kehitetty RD Talk-prosessi. Prosessin päämäärä on tuoda hajautuneisiin tiimeihin säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja johdettavan välille ja helpottaa esimiehen työtä tunnistaa ne hetket, jolloin johdettava tarvitsee tukea syystä tai toisesta.

Organisaation tasolla tarkisteltuna selvästi alle puolelle (39%) on pidetty RD Talk säännöllisesti. Toimipisteitä tarkasteltaessa vaihtelua esiintyy melko paljon. Ahkerimmin RD Talk prosessia noudatettiin Hyvinkäällä, missä hieman yli puolet (52%) vastasi esimiehen pitäneen RD Talkin säännöllisesti. Prosessi oli myös käytössä yli organisaation keskiarvon Vaasassa (50%) ja Vantaalla (45%). Vähiten RD Talkia pidettiin Tampereella, missä vain 12% vastasi myöntävästi. Hieman paremmin suoriutuivat Ylivieska (20%) ja Oulu (35%). (Taulukko 19)

Taulukko 19 RD Talk

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu	Koko organisaatio
Onko esimiehesi pitänyt sinulle RD Talkin säännöllisesti? ; Kyllä							
%	52 %	45 %	12 %	50 %	20 %	35 %	39 %
<i>n</i>	14	9	2	7	1	6	39

Koulutukset ja kuukausittain järjestettävät webinaarit ovat osa organisaation strategiaa henkilöstön jatkuvan kehittymisen tueksi. Koulutukseen osallistuminen oli hyvin vaihtelevaa toimipisteittäin ja organisaation keskiarvo oli osallistumisprosentin suhteen 51%. Ahkerimmin koulutuksiin osallistuttiin Ylivieskassa (80%), Oulussa (71%) ja Vantaalla (60%). Hyvinkäällä osallistumisprosentti oli 48%, mutta määrällisesti paras, 13 henkilöä. Vähiten koulutuksiin osallistuttiin Vaasassa (36%) ja Tampereella (29%). (Taulukko 20)

Koulutukseen osallistumattomuuden suurimmaksi syyksi ilmoitettiin kiire (45%). Muita osallistumattomuuden syitä olivat tietämättömyys koulutuksesta (22%) sekä epäkiinnostavat aiheet (18%). Näiden lisäksi 14% vastasi syyksi muun syyn. Ilmoitettuja muita syitä olivat muun

muassa asiakkaan tiloissa työskentely, ei mahdollisuutta osallistua, aiheet eivät vastaa tarvetta, vasta aloittanut eikä koulutuksia ole ollut sinä aikana.

Taulukko 20 Kouluttautuminen

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu	Koko organisaatio
Oletko osallistunut RD Velhon tarjoamiin koulutuksiin kuluneen vuoden aikana?							
%	48 %	60 %	29 %	36 %	80 %	71 %	51 %
<i>n</i>	13	12	5	5	4	12	51
Jos et, miksi?							(koko organisaatio)
							<i>n</i> %
Aiheet eivät ole kiinnostavia							9 18 %
En ole ehtinyt							22 45 %
En ole saanut tietoa koulutuksista							11 22 %
Muu syy?							7 14 %

Yhteisöllisyyden rakentamisen tueksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi organisaatiossa on jokaiselle toimipisteelle myönnetty henkilömäärän mukaan suhteutettava virkistysbudjetti. Koko organisaation tasolla osallistumisprosentti tapahtumiin oli melko suuri (82%). Myös toimipisteiden tasolla tarkisteltuna osallistuminen tapahtumiin oli aktiivista. Kaikilla muilla paitsi Tampereen toimipisteellä osallistumisprosentti oli 80% tai enemmän. Tampereen toimipisteen osallistumisprosentti (59%) oli kohtuullinen, mutta jäi organisaation keskiarvosta ja muista toimipisteistä huomattavasti. (Taulukko 21).

Tapahtumiin osallistumattomuuden suurimmaksi syyksi ilmoitettiin kiire (44%). Muita ilmoitettuja syitä olivat tapahtumien kaukainen sijainti suhteessa asuinpaikkaan (17%), yhteisen toiminnan kiinnostamattomuus (11%) ja ulkopuolisuuden tunne (11%) sekä epämieluisat tai epäsoveltavat tapahtumat (11%). Näiden lisäksi yksi henkilö, joka vastasi muu syy, oli vasta aloittanut eikä vielä ollut ehtinyt osallistua tapahtumiin.

Taulukko 21 Yhteinen toiminta

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu	Koko organisaatio
Oletko osallistunut huvitoimikunnan järjestämiin tapahtumiin kuluneen vuoden aikana?							
%	85 %	80 %	59 %	93 %	100 %	88 %	82 %
<i>n</i>	23	16	10	13	5	15	82
Jos et, miksi?							(koko organisaatio)
							<i>n</i> %
Yhteinen toiminta ei kiinnosta minua							2 11 %
En ole ehtinyt							8 44 %
Tapahtuma on järjestetty liian kaukana asuinpaikkaani							3 17 %
Tunnen itseni ulkopuoliseksi							2 11 %
Tapahtumat eivät ole olleet mieleisiä tai soveltuvia minulle							2 11 %
Muu syy?							1 6 %

4.6. Haastattelut

Haastatteluihin osallistui yhteensä neljä esimiestä, kukin eri toimipisteeltä. Esimiehet ovat kaikki tiiminvetäjätasolta ja heillä on kullakin viidestä kymmeneen johdettavaa tiimissään. Ennen haastattelua esimiesten kanssa käytiin Henkilöstökysely 2016 -raportin sitoutumisprofiilit läpi. Esimiehille myös selitettiin sitoutumisen TCM mallin ydinkonsepti.

Haastattelut kestivät 30...45 minuuttia. Henkilöiden anonymiteetin turvaamiseksi tähän tutkimukseen on poimittu vain pääkohdat haastatteluista, ja tämän vuoksi kokonaisia litteroituja haastatteluja ei tulla tästä tutkimuksesta löytämään. Haastatteluissa läpikäytyt asiat ovat valideja koko organisaation tasolla, joten tästä syystä tietyn fraasin identifioiminen tiettyyn toimipisteeseen ei ole oleellista.

Jos ajatellaan työelämää yleisesti, mitä sinulle merkitsee organisaatioon sitoutuminen?

”Kun tehdään jotain, niin mennään mukaan koko persoonalla”

”Miljoonaa pientä juttua”

”Ne arvot mitä on ja miten johto ja yritys käytännössä toimii, vaikuttaa sitoutumiseen”

”Yhteen hiileen puhaltamista, että ei katsota asioita itsekkäästi”

”Voin haluta olla yrityksessä, vaikka yritys ei sitouttaisi minua. Toisaalta yritys voi sitouttaa minua, mutta en halua olla yrityksessä”

”Tehdään yhteisesti sovittuja asioita ja viedään firmaa eteenpäin. Kun istutaan asiakkaalla sitoudutaan asiakkaan tavoitteisiin ja myös samaan aikaan RD Velhoon.”

Minkälainen tiimi sinulla on johdettavana? Kuvaile tiimin kokoa ja hajautuneisuutta.

”Kymmenen henkeä yhteensä, asiakkaalla on kaksi henkeä”

”Viisi henkeä yhteensä. Hajautunut niinkin vähän, että kaikki istutaan tässä samalla asiakkaalla. Tosin kaikki ollaan eri puolella, eri osastoilla asiakkaalla. Harvemmin näkee omia tiimiläisiä, ellei varta vasten lähde moikkaamaan.”

”Esimiestyö on paljon haastavampaa heti kun kaveri istuu kolmenkymmenen metrin päässä, verrattuna kun aiemmin istuttiin vierekkäin. Väitän ettei hirveästi eroa siitä että istuttaisiin jossain ihan paljon kauempana.”

”Seitsemän, kaksi just lähti, toinen siirtyi sinne asiakkaalle hommiin missä oli komennuksellakin. Aika voimakas jakauma, puolet komennuksella asiakkaan tiloissa ja puolet toimistolla”

Loppuvuodesta 2016 tehdyssä kyselyssä XX toimipisteen sitoutuminen oli tasolla XX. Mitä tästä ajattelet?

”Meillä on hyvä pössis ja pöhinä, allekirjoitan ton.”

”Saitti manageri omalla profiilillaan, toiminnallaan ja viestinnällään ohjaa laivaa. Se näkyy tässä (negatiivisesti)”

”Tämä kysely kannattaisi tehdä ehdottomasti uudelleen, GPTW ei tuota samankaltaista tietoa”

”Meitä esimiehiä pitää haastaa, vaikka ne asiat ei aina olekaan niin positiivisia. Toki positiivistakin palautetta tulee antaa.”

”Saitin kohtuullinen sitoutuneisuus varmasti tulee siitä, että me tehdään kohtuullisen hyvin hommia. Se näkyy tässä.”

”Kilpailijoihin verrattuna meillä on hyvät edut ja esimiehet ja niihin verrattuna tähän on meillä panostettu. Se näkyy tässä.”

”Tunnistan tämän, menee just loogisesti”

Millaisena näet omien johdettaviesi sitoutumisen RD Velhoon?

”Itsellä sellainen tilanne, että kun tulin RD Velholle valitsin kahdesta vaihtoehdosta juurin Velhon ja olen ollut tyytyväinen päätökseen. Silloin ajattelin, että tämä olisi sellainen viiden vuoden pesti. Nyt se on tullut täyteen ja vähän yli ja lähtölaukaus on käynyt mielessä ja CV on ulkona. Sitoutumista olen siis miettinyt paljon”

”Alaisten kanssa, jotka ovat olleet lähtötuulella, olen miettinyt paljon sitoutumista ja olen yrittänyt sitouttaa ja olen saanutkin sitoutettua. Siinä on joutunut miettimään sitä psykologiaa ja lähinnä, että millä porkkanoilla ja kepeillä voisi vaikuttaa.

Minä: Millaisia porkkanoita sulla sitten on ollut käytössä?

Työtehtävät ja vastuun määrä projekteissa, ei sitä paljon muuta ole. Palkka meillä on mun mielestä sellainen antiporkkana. Tarkoita, että kokonaispalkkaa voi hehkuttaa, mutta peruspalkka on antiporkkana”

”Kun on kahden organisaation jumissa, niin on RD Velhon työkaverit ja asiakkaan työkaverit. Kun oot paljon komennuksella, niin et oikein kuulu RD Velhon työkavereihin ja sitten kun oot asiakkaalla, niin oot alihankkija etkä oikein kuulu sinnekään, niin sitten ei oikein kuulu minnekään. Tää on meillä tuttu juttu. Sitten kun laittaa kaverin riittävän inhottavaan paikkaan komennukselle, niin ne lähtee.”

”Miksi RD Velho on olemassa niille (asiakkaan tiloissa oleville) henkilöille. Se alkaa meneen siihen, että se on vaan nimi paperissa ja esimies yrittää RD Talkkia pitää välillä, mutta ei tiedä yhtään mitä kaveri siellä asiakkaalla tekee. Pitkään kun tekee ja hyvin, niin kyllä asiakas alkaa kiinnostumaan kaverista, ja kyllähän meiltä lipsuu kavereita asiakkaalle.”

”Hyvällä mallilla, mielestäni se näkyy siinä miten porukka jaksaa osallistua yhteiseen toimintaa. Meillä on avointa kommunikaatiota, mutta se voisi olla vielä avoimempaa”

”Asiakkaalla ollessa meidän (tiimin) yhteinen sitoutuminen on pääasiassa sitä, että pyritään pysymään RD Velholla hommissa”

”Pitkät komennukset, niissä on se ongelma, että et sitä kaveria helpolla saa Velholaiseksi. Välttämättä, riippuu tyypistä”

Onko jotain miten sitoutumista organisaatioon voisi syventää?

”Se että kaikki kokonaispalkan osat on oikeassa suhteessa ja toimii, eli palkka, työtehtävät, edut, joustot”

”Kuukausi-info äärimmäisen pakolliseksi, jotta kaikki tietää toistensa hommista ja tutustuu keskenään. Joskus olen jopa hakenut tiimiläisiä kuukausi-infoon kun eivät muuten meinaa tulla.”

”Asiakkaalla ja toimistolla tekevät on eriarvoisessa asemassa siinä mielessä, että toimistolla on hyvät oltavat ja asiakkaalla ollaan niiden asiakkaan tilojen ja tapojen armoilla.”

”Ongelma on, että meillä on näitä todella pitkiä komennuksia, joissa se yhteisöllisyys ja kontakti RD Velhoon katoaa. Myös taitavat kaverit helposti häviää massaan asiakkaalla, toimistolla ja managereilla ei ole hajuakaan mitä venymisiä ja onnistumisia asiakkaalla tapahtuu. Sitten saattaa olla, että sisäisessä infossa hehkutetaan toimiston väen juttuja. Tää lisää eriarvoisuuden tunnetta ja helposti kun asiakas kuitenkin kiittää näistä, niin sitoutuu helpommin asiakkaaseen.”

”RD Talk kerran kuussa ja kannustaminen tapahtumiin mukaan on hyvä”

”Kun palkka kipuaa tietyn rajan yli, niin sen vaikutus dramaattisesti heikkenee. Itse olen huomannut, että tämän rajan jälkeen palkan pitää nousta 500 euron hyppäyksiin, jotta vaikuttaisi. Tämä on arvostuksen mittari”

”Se että on hyvää ja mukavaa tekemistä mikä ei ole epätoivoista vääntämistä. On tietoa mitä pitää tehdä ja koko viikon saa tehdä samaa, se on monipuolista ja tuotekehityksen omaista toimintaa. Se on parasta mitä insinööreille voi tarjota.”

”Työympäristö ja työkaverit, se mitä tapahtuu ympärillä, kuinka kivat tuolit sulla on ja kuinka kiva on juoda kahvia. Nää kaikki vaikuttaa siihen kokonaisuuteen”

Millainen on mielestäsi hyvä esimies?

”Motivoiva ja innostava, johtaa esimerkillä”

”Pitää lupaukset”

”Aitous ja itsensä tunteminen, oma elämä on balanssissa”

”Tasapuolisuus, tai ainakin antaa vaikutelman tasapuolisuudesta. Tähän liittyy myös tasapuolinen kommunikaatio.”

”Tärkein ominaisuus on, että osaa lukea alaisiansa, todellakaan sama sabluuna ei toimi edes kahdelle ihmiselle. Sun pitää olla pelisilmää lukea tilannetta ja olla tosi kiinnostunut alaisten asioista, mutta ei kuitenkaan

sillai kiinnostunut, että jos kyseinen alainen ei halua kertoa sulle yhtään mitään, niin että et oo piinaamassa sitä.”

”Rehellinen ja avoin”

”Saatavilla olo, vastaa viesteihin ja hoitaa sovitut asiat ajallaan”

”Avoimuus on tosi tärkeää ja oon sitä pyrkinyt tuomaan esille. Ollaan siitä keskusteltukin”

”Pitää uskaltaa kritisoida mutta myös muistaa kiittää, kehua ja kannustaa”

”Urakehitys, sitä on mietitty monen kanssa. Siinä pitää toimia kannustajana ja päänavaajana”

Miten sinä voisit mielestäsi olla paras mahdollinen esimies johdettavillesi? Onko jotain missä kehittyä tai mihin tarvitsisit organisaation tukea?

”Mulla on hyvä ja huono tapa ottaa hirveesti töitä ja mitä hankalampia, niin sen parempi. Meillä kun sisäiset jutut ei ole prio yksi tai kaksi, niin tietyt asiat jää pois.”

”Tiimin viestintään ja esimiestyön kehittämiseen pitäisi panostaa lisää aikaa”

”Ylemmältä johdolta tulevaa alaspäin jaettavaa tietoa, perehdytystä ja muuta on aina enemmän kuin kukaan ehtii saamaan aikaiseksi. Tämän priorisointiin tarvitaan selkeyttä.”

”Työrauhan ja ajan antaminen esimiestyön ja uusien juttujen läpiviemiseksi ja että oikeasti mietittäisiin onko aikaa tehdä kaikki annetut tehtävät”

”Itsellä on kokeilussa tällainen saitin mekaniikka ryhmän chatti. Meillä näitä työkaluja on niin miksi niitä ei käytettäisi”

”Enemmän kommunikaatiota tiimille siitä, mitä liidejä ja asiakastöitä on menossa”

”Mulla on tiimin omat 'web sivut' OneNotessa, olen tätä jo usean vuoden tehnyt. Täällä on nopea katsoa mitä kukin tekee ja porukka saa myös itse päivittää ja katsoa mitä kukin tekee”.

”Hajautuneisuus vaikeuttaa kontaktia alaisiin, kun se joudutaan ottamaan ns. puoliväkin. Oon pyrkinyt olemaan kuitenkin mahdollisimman avoin ja tuomaan esiin, että mulle voi tulla juttelemaan mistä vaan.”

”Asiakkaan asiat ja ongelmat ajaa helposti muiden vaikka omien tiimiläisten ongelmien ohi.”

”Itse juuri mietin, että miten esimies voi tietää, että nyt kaveri on suoriutunut hyvin tai venynyt. Asiakkaalta kun kysyy palautetta, niin sitä harvemmin saa.”

”Meidän setuppi eli se, että pitää tehdä laskutettavaa (työtä) myös aika paljon, saattaa helposti näyttää alaiselle siltä, että mä en ole kiinnostunut sen asioista. Tähän pitäisi olla enemmän aikaa”

”Kuukausi kahveja pitäisi kehittää siihen suuntaan, että siellä olisi porukalla syy käydä”

”Aikaa, koulutusta ja kokemusta voisi olla enemmän. Läsnäoloa voisi aina parantaa”

”Pitkiin komennuksiin, tulisi kiinnittää huomiota. Pitkällä mittakaavalla ei varmasti ole hyvä jos on pääasiassa asiakkaalla ja käy välillä viikon tai kaksi toimistolla”

4.7. Validiteetin ja reliabiliteetin jälkiarviointi

4.7.1. Validiteetti

Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat sitä ennakkonäkemystä, että tutkimuksen validiteetti on vähintäänkin kohtuullisella tasolla. Valituilla tutkimusmenetelmillä onnistuttiin kartoittamaan niitä asioita, joita haluttiinkin. Tutkimuksen kaikkien osa-alueiden voidaan nähdä tukevan toisiaan ja antavan keskenään pääasiassa johdonmukaisia tuloksia. Tätä näkemystä tukee myös haastatteluissa kerätty aineisto sillä perusteella, että haastatellut toivat samankaltaisia asioita esille kuin tutkimukseen vastanneiden tuloksista voidaan päätellä.

4.7.2. Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan katsoa olevan kohtuullisella tasolla. Tutkimuksen ajankohdasta ja kysymysten luonteesta johtuva riski vähäisestä vastaajamäärästä ei realisoitunut, vaan tutkimuksella saavutettiin kohtuullisen hyvä ja tasainen otanta kautta koko organisaation. Tutkimuksen kysymysten henkilökohtaista luonnetta kuitenkin kuvasti hyvin se, että kyselyn jälkeen tuli muutamia yhteydenottoja sähköpostitse, joissa vielä erikseen tiedusteltiin anonymiteetin suojaamiseksi tehtyjä toimenpiteitä.

Toisaalta pidemmällä vastausajalla mahdollisesti olisi voitu saada muutama osallistuja lisää, mutta tästä ei varmuudella voida sanoa mitään.

Tutkimuksen toistettavuus on hyvällä tasolla. Käytetyt kysymykset ovat hyvin kuvattuina ja tarvittaessa tutkimuksen toistaminen olisi helppoa. Ihmisen ajatusmaailmaa tutkittaessa on kuitenkin hyvä tiedostaa, että toistettaessa tutkimusvastaukset saattaisivat silti olla erilaisia riippuen vastaajan sen hetkisestä psyykestä eli mielentilasta.

On myös syytä tiedostaa olemassa oleva riski siitä, että ne henkilöt, joilla sitoutuminen organisaatioon on olematonta, eivät ole vastanneet kyselyyn lainkaan. Tällöin tutkimuksen edustavuus koko organisaatioon kärsisi.

Reliabiliteettia voitaisiin mahdollisesti nostaa toistamalla kysely, mutta se ei ole tutkimuksen aikataulun puitteissa mielekäästä. Liian nopeasti toistettuna tämä johtaisi todennäköisesti kyselyyn vastanneiden katoon. Tukea reliabiliteetille saadaan vertaamalla saatuja tuloksia organisaatiossa

teetettyyn Great Place to Work – tutkimukseen sekä muihin vastaaviin tutkimuksiin. Reliabiliteettia kuitenkin nostaa se seikka, että esimiehille tehdyissä haastatteluissa ilmi tulleet asiat tukevat kyselytutkimuksen tuloksia.

4.7.3. Reflektio

Aiheena tutkittava asia on haastava. Sitoutumisen tason määrittäminen ei ole mutkatonta ja siihen liittyy paljon eri tekijöitä. Sitoutuminen on myös hyvin subjektiivinen asia, joka vieläpä vaihtelee kohteen ja psyykeen mukaan. Organisaatiossa ja sen ulkopuolella saattaa olla olemassa myös muita sitoutumiseen vaikuttavia ja toimintaympäristöä muokkaavia tekijöitä kuin johtaminen ja hajautuneisuus. Koska tutkimus toteutettiin johtamisen näkökulmasta, olivat nämä kaksi kuitenkin tutkijan mielestä merkittävimmät toimintaympäristöä välillisesti muokkaavat tekijät.

Tutkimuksessa olisi voitu enemmän tutkia muita vertailukelpoisia tutkimuksia varsinkin sitoutumisen osalta. Niiden löytäminen oli kuitenkin erittäin haastavaa. Myös toimintaympäristöä itsessään olisi voitu analysoida tarkemmin.

Kokonaisuutena tutkimukseen valitun ilmiön, *hajautuneen työympäristön*, vaikutus tutkittavaan asiaan eli *sitoutumiseen*, siihen vaikuttavien organisaation spesifisten tekijöiden *hajautuneisuuden* ja *johtamisen* kautta onnistui hyvin. Valitut tekijät näyttivät tukevan tutkimusta halutulla tavalla.

5 POHDINTA JA KONTRIBUUTIO

5.1. Tutkimustulosten analysointi

Tutkimuksen tuottamia tuloksia ristiin vertailemalla voidaan koettaa löytää syyseuraussuhteita tietyille esiintyneille ilmiöille sekä sitoutumisen tasolle. Teoriataustan pohjalta jo tiedetään se, että johtamisella ja johtajan tekemillä päätöksillä on suuri vaikutus sitoutumiseen ja motivaatioon.

5.1.1. Koko organisaatio

Vastausprosentti koko organisaation tasolla oli 55 %, mikä määrällisesti vastaa 100 henkilöä. Voidaankin todeta, että saatujen vastausten määrä antaa melko hyvän kuvan koko organisaation laajuudella mitattuna. Henkilöstöryhmien jakauma vastaajien keskuudessa verrattuna koko organisaation jakaumaan noudattaa melko yhtenäistä linjaa, eikä näin ollen voida sanoa, että jokin tietty henkilöstöryhmä olisi ylikorostunut vastaajien keskuudessa.

Osaamisalueissa jakauma vastaajien kesken noudattaa pääasiassa yhtenäistä linjaa koko organisaation jakaumaan. Ainoana poikkeuksena tässä on ohjelmistosuunnittelijoiden suhteessa pienempi osuus (8%) vastaajien keskuudessa kuin koko organisaatiossa (16%). Tarkasteltaessa lähemmin ohjelmisto-suunnittelun osaamisaluetta, jonka vastausaktiivisuus oli heikoin (28%), huomataan, että osaamisalueen edustajat ovat jakautuneet neljälle eri toimipisteelle (Taulukko 22). Jakautuneisuudella sinällään tuskin on merkitystä, sillä muutkin osaamisalueet ovat yhtäläillä tai jopa enemmän jakautuneita toimipisteiden kesken. Eniten ohjelmisto-suunnittelijoita löytyy Oulun toimipisteeltä (12) ja toiseksi eniten Hyvinkäältä (11). Ohjelmistosuunnittelun osaamisalue on kuitenkin lähemmän tarkistelun arvoinen, sillä se on organisaation toiseksi suurin osaamisalue, heti mekaniikka-suunnittelun jälkeen.

Kun verrataan toimipisteen vastausaktiivisuutta ja osaamisalueen vastausaktiivisuutta, nähdään, että Hyvinkää missä on toiseksi eniten ohjelmisto-suunnittelijoita, sijoittuu kokonaisuutena vastausaktiivisuuden suhteen koko organisaation keskitasolle (55%). Toisin kuin Oulu, missä on eniten ohjelmistosuunnittelijoita, on toimipisteen vastausaktiivisuus tutkimuksen heikoin (49%). Näiden kahden toimipisteen välinen osaamisaluekohtainen henkilöstöjakauma on muuten melko vertailukelpoinen, paitsi Hyvinkäällä on mekaniikka-suunnittelijoita suhteessa ohjelmisto-suunnittelijoihin yli kaksinkertainen määrä.

Ohjelmistosuunnittelun osaamisalueesta vain kahdeksan henkilöä kahdestakymmenestäyhdeksästä vastasi tutkimukseen (Taulukko 3). Vastanneet jakautuivat siten, että Hyvinkäältä vastasi kolme henkilöä ja Oulusta neljä, ja yksi henkilö oli kolmannelta toimipisteeltä. Verrattaessa osaamisalueen vastausaktiivisuutta toimipisteen vastausaktiivisuuteen voidaan todeta, että heikko vastausaktiivisuus kyseisellä osaamisalueella

ei johdu toimipisteestä. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole oleellista selvittää, miksi kyseisen osaamisalueen vastausaktiivisuus oli heikko voidaan kuitenkin pohtia, että voisiko siihen vaikuttaa esimerkiksi kiire tai liian suuri työmäärä tai henkilökohtaiset syyt ja ominaisuudet. On myös syytä huomioda, että suuri osa ohjelmistosuunnittelijoista on tullut organisaatioon yritysostojen myötä. On siis mahdollista, että organisaatioon sulauttaminen ei ole onnistunut toivotunlaisesti luoden siiloutumista organisaation sisään. Kuten aiemmin todettiin (Taulukko 3), ohjelmistosuunnittelun heikko vastausaktiivisuus on poikkeuksellinen verrattuna organisaatiossa oleviin muihin osaamisalueisiin. Tällä saattaa olla myös pieni vaikutus tutkimuksen tuloksiin siinä määrin, että ohjelmistosuunnittelun osaamisalue ei ole aivan yhtä tasapainoisesti edustettuna tutkimuksessa kuin muut osaamisalueet.

Taulukko 22 Osaamisalueen vastaus % vs. toimipisteen vastaus %

	Osaamisalueen vastaus %	Osaamisalueen henkilömäärä toimipisteittäin					
		Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
Elektroniikka suunnittelu	40 %	1	1		1		2
Mekaniikka-suunnittelu	62 %	25	16	17	19	5	13
Tekninen laskenta	57 %		2	2	2		1
Teollinen muotoilu	38 %	2	6	3	2	1	2
Pakkaussuunnittelu	83 %	2	2				2
Tekninen dokumentointi	70 %	4	6				
Ohjelmisto-suunnittelu	28 %	11	4	2			12
		45	37	24	24	6	32
Toimipisteen vastaus %		55 %	51 %	65 %	54 %	63 %	49 %

Koko organisaation sitoutumisprofiili on melko hyvä. Profiilissa sitoutumisen muodot (ACS, CCS, NCS) noudattavat Meyerin ja Allenin optimaalisen profiilin muotoa, affektiivisen sitoutumisen ollessa ylimpänä ja kontinuaatiivisen alimpana. Mitattujen tulosten vinoumat kertovat, että tosiasiaassa suurin osa vastauksista (ACS, NCS) oli hieman keskiarvon yläpuolella ja suurin osa vastauksista (CCS) oli keskiarvon alapuolella. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on yksilöitä, joiden sitoutumisen mahdollistamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota löytämällä ongelmakohdat, jotka ovat nyt sitoutumisen esteenä.

Meyer ja Allen antavat seuraavia suosituksia esimiehille sitoutumisen rakentamiseksi.

Suositus 1: Pohdi tarkkaan sitoutuneisuuden tavoiteltuja päämääriä ja millaista käytöstä tavoitteisiin pääsy vaatii. Pohdi, että onko paras keskittyä rakentamaan sitoutumista laaja-alaiseen kohteeseen, kuten organisaatioon. Vai olisiko parempi rakentaa sitoutumista yksilöidympään suuntaan, kuten esimerkiksi tavoitteiden saavuttamiseen tai asiakaspalveluun, vai sekä laaja-alaiseen, että yksilöityyn kohteeseen. Syytä on kuitenkin huomioda, että laaja-alainen sitoutuneisuuden kohde ei välttämättä tue halutunlaista käytöstä tavalla, joka hyödyttäisi organisaatiota eniten.

Suositus 2: Auta henkilöstöä näkemään, että millä tavalla haluttu toiminta tukee tavoitteeseen pääsyä ja, että se on tärkeää tavoitteen saavuttamiseksi. Pohdi tarkkaan mikä sitoutumisen kohde olisi paras ottaen tavoitteen huomioon. Erityisesti organisaation kriisitilanteissa organisaatio itse ei välttämättä ole paras kohde sitoutumiselle, vaan sen sijaan tulisi löytää muita yksilöä hyödyttäviä kohteita, jotka välillisesti auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

Suositus 3: Aina kun mahdollista, vaali affektiivista sitoutumista. On tärkeää tiedostaa, että kaikki sitoutumisen muodot eivät ole samankaltaisia. Vaikka yksilö olisikin sitoutunut annettuun päämäärään, on todennäköistä, että odottamattoman esteen tai vastoinkäymisen tullessa eteen, kontinuaatiivisen sitoutumisen omaava henkilö ei toimi organisaation parhaaksi.

Suositus 4: Suunniteltaessa strategiaa, jolla henkilöstön sitoutuminen mahdollistetaan, mieti miten strategia esittyy henkilöstölle. Mieti myös johtavatko aiotut toimenpiteet affektiivisen, kontinuaatiivisen vai normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Esimerkiksi toiminnan tavat, jotka jollain tasolla johtavat epäonnistumisen pelkoon, synnyttävät kontinuaatiivista sitoutumista. Tarjottaessa mahdollisuuksia, etuja tai asioita, jotka lopulta johtavat vastaanottajan kiitollisuuden velkaan, synnyttävät normatiivista sitoutumista. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon, kehittämiseen ja uusien käytäntöjen toimeenpanemiseen synnyttää todennäköisesti affektiivista sitoutumista. (Meyer, Allen 2001)

Organisaation nopea kasvu muutaman viime vuoden aikana näyttäytyy pääosin positiivisesti tässä tutkimuksessa, eikä sillä näytä olevan negatiivista vaikutusta organisaatioon sitoutumisessa. Tulevaisuuden kannalta nopea kasvu kuitenkin muodostaa riskitekijän, mikäli organisaatioon sitoutumisen mahdollistamisessa ei onnistuta toivotulla tavalla. Todennäköisesti tämä tulisi näkymään kontinuaatiivisen sitoutumisen korostumisena tai kaikkien sitoutumisen muotojen heikkenemisenä, joka johtaisi suurempaan vaihtuvuuteen henkilöstössä.

Organisaatiossa käytössä olevat sitoutumisen mahdollistavat keinot tukeutuvat pääasiassa Herzbergin hygieniatekijöihin, kuten henkilöstöedut, henkilösuhteet ja työolosuhteet (kts. kappale 2.3.2), joihin

organisaatiossa onkin panostettu. Näillä voidaan kuitenkin vain rajallisesti vaikuttaa motivaation kautta sitoutumiseen. Onkin hyvä huomioda, että huonosti hoidettuna hygieniatekijät johtavat työtytymättömyyteen. Organisaatiolta kuitenkin puuttuu systemaattinen lähestyminen osaan Herzbergin motivaation tekijöiden kaltaisia asioita kohtaan, kuten työhön vaikuttamismahdollisuudet ja urakehitys.

Organisaation hajautunut rakenne toimipisteiden väliset eroavaisuudet muun muassa hajautuneisuudessa luovat haasteen samankaltaisen, läpinäkyvän ja tasapuolisen vaikutelman luovan toimintamallin luomiseksi. Näissä olosuhteissa riittävä viestintä, päätöksenteon läpinäkyvyys ja tavoitteiden selkeä ja realistinen asetanta ovat oleellisia asioita. Niin vahvistetaan tasapuolisuuden tunnetta sekä sitoutumista organisaation tavoitteisiin organisaation joka tasolla.

Esimiehille tehdyissä haastatteluissa oman tiimin sitoutuneisuutta pidettiin pääosin hyvänä ja Henkilöstökysely 2016 – raportin tuloksia totuudenmukaisina. Päälimmäisinä ongelmina esiin nousi hajautuneisuuden aiheuttamat haasteet kommunikaatiossa, tutustumisessa ja sosiaalisten siteiden luomisessa. Esimiestyön suorittamisen suurimpana haasteena nähtiin ajanpuute ja esimiehen omasta työstä aiheutuva kiire. Kehitystä toivottiin urakehityksen luomisessa omille johdettaville sekä uudenlaisten työkalujen ja toimintatapojen kehittämistä.

Ehdotetut toimenpiteet:

- Yrityksostojen yhteydessä organisaatioon sulauttamissuunnitelman teko ja sen toteutumisen seuranta. Sulautettavassa organisaatiossa avainasemassa olevien henkilöiden, kuten projektipäälliköiden ja tiiminvetäjien saattaminen uuden organisaation jäseniksi on erityisen tärkeää siiloutumisen ennalta ehkäisemiseksi.
- Motivaatiotekijöihin voitaisiin vaikuttaa urapolkumallin luomisella ja sen jalkauttamisella mukaan toimintaan. Systemaattinen malli toisi läpinäkyvyyttä ja todennäköisesti lisäisi sitoutumisen ohella myös tasapuolisuuden tunnetta. Tämä edellyttäisi, että malli olisi koko henkilöstön tiedossa.
- Yrityksen sisäisen viestinnän ja tavoitteista viestimisen selkeyttäminen.
- Esimiestyöhön varattavan ajan allokonti aiempaa paremmin.

5.1.2. Hyvinkää

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 55% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 2,04%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vähintään tyydyttävällä tasolla.

Sitoutumisen profiili on Hyvinkäällä kohtuullinen, organisaation keskitasoa. Saaduista tuloksista lasketut vinoumat indikoivat, että suurella osalla vastaajista on toimipisteen keskiarvoa suurempi affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen. Toisaalta kontinuaatiivisen sitoutumisen vinous indikoi suurella osalla keskiarvoa pienempää kontinuaatiivista sitoutumista. Olisikin tärkeää löytää ne keinot, joilla voitaisiin vaikuttaa

muutaman erittäin heikosti sitoutuneen yksilön sitoutumisen tasoon positiivisesti.

Hajautuneisuus toimipisteellä painottuu eripaikkaisuuteen sekä digitaaliseen kommunikaatioon. Hyvinkään toimipisteelle on ominaista tutkimuksen mukaan työskentely asiakkaan tiloissa sekä pitkät komennukset. Nämä luovat haasteita esimiestyölle ja näkyvät vaikeutena yhteyden säilyttämiseen johdettavien kanssa sekä vieraantumisenä omasta organisaatiosta.

Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen vahvistamiseksi tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden urakehityksen tukemiseen sekä välttää liian pitkiä komennuksia. Huomion arvoista on kuitenkin se, että vaikka tutkimuksen mukaan esimiesten kiinnostus johdettavien uratavoitteita kohtaan on hyvä ja työssä kehittymiseen kannustetaan, niin mahdolliset toteutumattomat tavoitteet tai haaveet johtavat pitkällä aikavälillä sitoutumisen alenemiseen.

Tasapuolisuuden edistämiseksi on myös tärkeää, että onnistumisia niin omalla toimistolla kuin asiakkaan tiloissakin tuodaan esille tasapuolisesti ja niistä palkitaan. Myös urapolun kehitysmahdollisuudet tulisi olla yhtenevät, niin asiakkaan tiloissa työskentelevillä kuin omalla toimistolla työskentelevilläkin.

Työtehtävien haastavuuden koetaan olevan pääasiassa riittäviä, jolloin motivaatio työhön säilyy paremmin. Myös esimiesten koetaan olevan helposti lähestyttäviä ja työhön liittyvistä ongelmista keskustelu ei tuota ongelmia. Vaikka RD Talk käytäntöä on ahkerasti toteutettu olisi esimiesten kiinnostuksessa johdettavien kuulumisia kohtaan parantamisen varaa.

5.1.3. Vantaa

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 51% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 2,55%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vähintään tyydyttävällä tasolla.

Sitoutumisen profiili Vantaalla on kohtuullinen ja organisaation keskitasoa. Affektiivisen sitoutumisen ja muiden sitoutumisen muotojen välillä on selkeä ero. Saaduista tuloksista lasketut vinoumat indikoivat, että suurella osalla vastanneista affektiivinen sitoutuminen oli yli toimipisteen keskiarvon. Sen sijaan normatiivinen ja kontinuaatiivinen siyoutuminen oli suurella osalla vastanneista alle keskiarvon.

Hajautuneisuus toimipisteellä painottuu pääasiassa eripaikkaisuuteen sekä digitaaliseen kommunikaatioon. Vantaan toimipisteelle on ominaista tutkimuksen mukaan jossain määrin työskentely asiakkaan tiloissa sekä pitkät komennukset. Pitkät komennukset tai projektityö saattavat olla yksi aiheuttava tekijä sille, että oma esimies ei ollut täysin selvä melko monelle tutkimukseen vastanneelle.

Myös jossain määrin parannettavaa olisi esimiehen ja johdettavan välisessä kommunikaatiossa sekä tasapuolisuuden toteuttamisessa. Vastanneet usein myös kokivat, että heillä ei ole riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä tai, että heille annetut tehtävät saattavat olla joko väärän tyyppisiä tai eivät ole riittävän haastavia heidän osaamistasoonsa nähden.

Toimipisteellä on onnistuttu aktivoimaan henkilöstö mukaan yhteiseen toimintaan ja koulutuksiin ja sitä kautta vahvistamaan identifioitumista ja sitoutumista organisaatioon. Myös organisaation omaa RD Talk käytäntöä on noudatettu kiitettävästi. Keskustelun sisältöä tosin kannattaa pohtia, jotta esimerkiksi urakehitykseen liittyvistä asioista voitaisiin keskustella helpommin. Tunnejohtamisessa oli tutkimuksen mukaan onnistuttu hyvin, ja lisäksi ilmapiiri koettiin kannustavaksi työssä kehittymiselle.

Toimintatapojen kehittämisessä painoarvoa tulisi antaa urakehityksen mahdollistamiselle ja suunnittelulle. Tämä vaikuttaa välillisesti motivaation tekijöiden kautta sitoutumisen syntyyn.

Jonkin verran parantamisen varaa koettiin myös olevan tasapuolisuuden toteutumisessa. Tasapuolisuuden edistämiseksi on tärkeää, että asioista tiedottaminen on tasavertaista ja onnistumisia niin omalla toimistolla kuin asiakkaan tiloissakin tuodaan esille tasapuolisesti ja niistä palkitaan. Myös urapolun kehitysmahdollisuudet tulisi olla yhtenevät, niin asiakkaan tiloissa työskentelevillä kuin omalla toimistolla työskentelevilläkin.

Esimieheltä saatavassa tuessa sekä kommunikoinnin helppoudessa esimiehen kanssa koettiin olevan parantamisen varaa, sillä on tärkeä rooli niin motivaation, sitoutuneisuuden kuin organisaatioon identifioitumisenkin kannalta. Toisaalta myös johtamishierarkiassa eli siitä kuka todellinen esimies on, koettiin olevan jonkin verran epäselvyyttä.

5.1.4. Tampere

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 65% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 3,82%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vähintään kohtalaisella tasolla.

Sitoutumisen profiili Tampereella on selkeästi alle organisaation keskiarvon. Saaduista tuloksista lasketut vinoumat indikoivat, että suurella osalla vastanneista affektiivinen sitoutuminen oli vain hieman yli toimipisteen keskiarvon. Sen sijaan normatiivinen ja kontinuaatiivinen sitoutuminen oli suurella osalla vastanneista alle keskiarvon.

Tampereella hajautuneisuus muodostuu lähinnä eripaikkaisuudesta eli jakautuneisuudesta omalla toimistolla ja asiakkaan tiloissa työskentelevien kesken. Tämä näkyy muun muassa haasteellisuutena esimiehen ja johdettavan välisessä kommunikaatiossa sekä vieraantumisenä omasta organisaatiosta.

Toimipisteellä on onnistuttu kokonaisvaltaisesti asiajohtamisen toteuttamisessa. Erityisesti esimiehen ja johdettavan välisessä työhön liittyvässä formaalissa kanssakäymisessä on tutkimuksen mukaan onnistuttu.

Toimintatapojen kehittämisessä painoarvoa tulisi antaa urakehityksen mahdollistamiselle ja suunnittelulle sekä riittävän haastavien työtehtävien annolle. Lisäksi omat vaikutusmahdollisuudet työhön ja kannustus työssä kehittymiseen koettiin vähäisiksi. Nämä kaikki seikat vaikuttavat välillisesti motivaation tekijöiden kautta sitoutumisen syntyyn.

Myös esimiehen ja johdettavan väliset epäformaalit kohtaamiset ja välittävän ilmapiirin luominen on koettu haasteelliseksi. Tällä on negatiivinen vaikutus organisaatioon identifioitumiseen ja sitoutumisen syntyyn. Yhteisöllisyyden syntyyn vaikuttaa varmasti myös organisaation keskiarvoon nähden heikko osallistuminen yhteiseen toimintaan ja koulutuksiin. Toisaalta myös johtamishierarkiassa eli siitä kuka todellinen esimies on, koettiin olevan jonkin verran epäselvyyttä.

Tasapuolisuuden edistämiseksi on myös tärkeää, että asioista tiedottaminen on tasavertaista ja onnistumisia niin omalla toimistolla kuin asiakkaan tiloissakin tuodaan esille tasapuolisesti ja niistä palkitaan. Myös urapolun kehitysmahdollisuudet tulisi olla yhtenevät, niin asiakkaan tiloissa työskentelevillä kuin omalla toimistolla työskentelevilläkin.

Toimipisteellä on tutkimuksen mukaan toteutettu RD Talk-prosessia vain vähäisissä määrissä, ensimmäinen askel voisikin olla prosessin kokonaisvaltainen hyödyntäminen johdettavan ja esimiehen välisen kanssakäymisen vahvistamiseksi.

5.1.5. Vaasa

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 54% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 3,86%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vähintään kohtalaisella tasolla.

Sitoutuneisuuden profiili on organisaation keskitasoa. Affektiivinen sitoutumien on voimakkain, normatiivisen ja kontinuaatiivisen ollessa melkein samalla tasolla.

Hajautuneisuus toimipisteellä painottuu vahvasti eripaikkaisuuteen, digitaaliseen kommunikaatioon sekä liikkuvuuteen työssä. Vaasan toimipisteelle on ominaista tutkimuksen mukaan työskentely asiakkaan tiloissa sekä pitkät komennukset. Nämä luovat haasteita esimiestyölle ja näkyvät vaikeutena yhteyden säilyttämiseen johdettavien kanssa sekä vieraantumisenä omasta organisaatiosta. Tässä suhteessa liian pitkiä komennuksia tulisi välttää ja mikäli mahdollista, suorittaa työkiertoa.

Toimipisteellä on onnistuttu aktivoimaan henkilöstö mukaan yhteiseen toimintaan ja tätä kautta vahvistamaan identifioitumista ja sitoutumista organisaatioon. Myös organisaation omaa RD Talk-käytäntöä on

noudatettu kiitettävästi. Keskustelun sisältöä tosin kannattaa pohtia, jotta esimerkiksi urakehitykseen liittyvistä asioista voitaisiin keskustella helpommin. Vaikka urakehitykseen kannustaminen koettiin olevan hyvällä tasolla, niin konkreettisten urapolkujen suunnittelu toisi asian virallisemmaksi. Myös vaikutusmahdollisuudet omaa työtä kohtaan koettiin hyvinä.

Toimintatapojen kehittämisessä painoarvoa tulisi antaa urakehityksen mahdollistamiselle ja suunnittelulle sekä riittävän haastavien työtehtävien annolle. Nämä molemmat vaikuttavat välillisesti motivaation tekijöiden kautta sitoutumisen syntyyn. Myös esimiesten kyvyssä antaa tukea työhön liittyvissä ongelmatilanteissa koettiin olevan jossain määrin parannettavaa.

Tasapuolisuuden edistämiseksi on myös tärkeää, että asioista tiedottaminen on tasavertaista ja onnistumisia niin omalla toimistolla kuin asiakkaan tiloissakin tuodaan esille tasapuolisesti ja niistä palkitaan. Myös urapolun kehitysmahdollisuudet tulisi olla yhtenevät, niin asiakkaan tiloissa työskentelevillä kuin omalla toimistolla työskentelevilläkin.

Esimieheltä saatavassa tuessa sekä kommunikoinnin helppoudessa esimiehen kanssa koettiin olevan parantamisen varaa, tällä on tärkeä rooli niin motivaation, sitoutuneisuuden kuin organisaatioon identifioitumisenkin kannalta.

5.1.6. Ylivieska

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 49% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 12,6%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vain välttävällä tasolla, sillä yksi vastaaja saa kohtuuttoman suuren painoarvon.

Sitoutumisen profiili Ylivieskassa poikkeaa selkeästi organisaation muista pisteistä. Affektiivinen sitoutuminen on toimipisteellä organisaation korkein, myös normatiivinen ja kontinuatiivinen sitoutuminen ovat sijoittuneet huomattavan korkealle. Huomionarviosta onkin, että kontinuatiivinen sitoutuminen on korkeammalla kuin normatiivinen. Meyerin ja Allenin mukaan tämä saattaa indikoida tunnetta organisaatioon jumiutumisesta eli tilaa jossa henkilö haluaisi jättää organisaation, mutta ei vaihtoehtojen vähyyden vuoksi onnistu siinä. Tulokseen kannattaa kuitenkin suhtautua kriittisesti otannan pienuuden vuoksi, mutta se ei kuitenkaan sulje pois sitä tosiasiaa, että näin saattaa todellisuudessaakin olla.

Ylivieskassa hajautuneisuus muodostuu eripaikkaisuuden sijasta lähinnä projektiluontoisesta työstä sekä liikkuvasta työstä.

Toimipisteellä on onnistuttu omaan organisaatioon kuuluvuuden tunteen luomisessa. Henkilöstö myös osallistuu aktiivisesti niin koulutuksiin kuin yhteiseen toimintaan. Lisäksi vaikutusmahdollisuudet omaan työhön koettiin hyvinä.

Toimintatapojen kehittämisessä painoarvoa tulisi antaa: esimiehen ja johdettavan väliselle kanssakäymiselle, niin henkilökohtaisissa kuin urakehitys asioissakin. Toistaiseksi organisaation omaa RD Talk käytäntöä oli tutkimuksen mukaan toteutettu vain vähäisessä määrässä. RD Talk'n ottaminen osaksi normaalia johtamisrutiinia voisi luoda sopivan foorumin näiden asioiden käsittelylle.

Johtamishierarkian koettiin olevan epäselvä ja ajoittainen epätietoisuus oman esimiehen identiteetistä nousi selvästi esiin. Epäselvät johtamistilanteet saattavat luoda turhautumista ja motivaation alenemista, joka puolestaan saattaa indikoitua kontinuaatiivisen sitoutumisen korostumisella. Olisikin siis aiheellista pohtia toimipisteen sisäisiä johtamishierarkioita ja tutkia niissä mahdollisesti esiintyviä ristiriitaisuuksia tai päällekkäisyyksiä.

5.1.7. Oulu

Toimipisteen sisäinen vastausprosentti oli 49% ja yhden vastanneen henkilön osuus tästä 2,88%. Näin ollen tulosten voidaan katsoa kuvastavan koko toimipistettä vähintään tyydyttävällä tasolla.

Sitoutuneisuuden profiili Oulussa on kokonaisuutena organisaation korkein. Affektiivinen sitoutuminen on selkeästi ylimpänä ja yli organisaation keskitason. Normatiivinen sitoutuminen seuraa perässä, kuitenkin huomattavasti alempana. Kontinuaatiivinen sitoutuminen on alimpana, lähes samalla tasolla kuin organisaation keskitaso on.

Hajautuneisuus Oulussa aiheutuu pääasiassa digitaalisesta kommunikaatiosta sekä määräajaisesti yhdessä työskentelevistä projektiryhmistä.

Toimipisteellä on onnistuttu kokonaisvaltaisesti johdettavan ja esimiehen välisessä kommunikaatiossa. Tunnejohtamisen osalta tyytyväisiä oltiin niin uratavoitteista, kuin henkilökohtaisistakin asioista keskusteluun. Asiajohtamisen osalta esimiehen kanssa kommunikointi ja neuvon kysyminen koettiin helpoksi. Tutkimuksen perusteella kanssakäyminen esimiehen kanssa oli myös usein halujohtamisen kaltaista, eli pohtivaa ja rakentavaa sekä johdettavan annettiin keksiä ratkaisu itse.

Tasapuolisuuden koettiin pääasiassa olevan toteutunut riittävällä tasolla. Myös omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin hyvinä ja työssä kehittymiseen kannustettiin riittävästi. Annetut työtehtävät koettiin pääasiassa vastaavan omaa osaamistasoa ja näin ollen olevan riittävän haastavia.

Yhteisöllisyys on hyvällä tasolla, eikä organisaatiosta vieraantumista tutkimuksen mukaan lainkaan esiinny. Lisäksi johtamishierarkian koettiin olevan selkeä, eikä epätietoisuutta oman esimiehen identiteetistä juurikaan esiintynyt. Toimipisteellä myös osallistuttiin järjestettyihin koulutuksiin ja tapahtumiin kohtalaisella tasolla.

Toimintatapojen kehittämisessä painoarvoa tulisi antaa RD Talk käytännön toteuttamiselle, vaikka toimipisteen ilmapiiri on varsin hyvä ja kanssakäyminen esimiehen ja johdettavan välillä on sujuvaa. Olisi hyvä pohtia olisiko RD Talk-prosessin käyttäminen johtamisen työkaluna kaikesta huolimatta sopiva. Jäsentelemättömässä keskustelussa on vaarana, että joitain asioita jätetään käsittelemättä kokonaan. Johdettavan persoonallisuudesta riippuen jäsenelty keskustelu voi olla paras ja ainoa tapa keskustella aroista tai tärkeistä asioista.

5.2. Tutkimustulosten globaali vertailu

Samankaltaisia TCM-metodia hyödyntäviä tutkimuksia on hyvin rajallisesti saatavilla. Meyer, Stanley, Jackson, McInnis, Maltin ja Sheppard (2012) ovat kuitenkin koonneet yhteen eräässä tutkimuksessaan globaalisti tehtyjen TCM-metodia hyödyntävien tutkimusten tulokset.

Tutkimuksessaan Meyer ym. koettivat löytää kulttuurien välisiä eroja sitoutumisessa. Meyer ym. käyttivät tutkimuksessaan yhteensä 966 tutkimusta kuvaamaan affektiivista sitoutumista, 428 tutkimusta kuvaamaan kontinuaatiivista sitoutumista ja 336 tutkimusta kuvaamaan normatiivista sitoutumista. Tutkimuksen kumulatiivinen otanta globaalisti oli yhteensä 766237 ihmistä. Suomen osuus tästä oli silti melko vähäinen johtuen mahdollisesti siitä syystä, että tutkimus keskittyi hyödyntämään pääasiassa englanninkielisiä tutkimuksia. Affektiivisen sitoutumisen osalta Suomesta heidän tutkimukseensa otettiin mukaan kuusi tutkimusta, joissa osallisena oli yhteensä 4143 ihmistä. Kontinuaatiivisen sitoutumisen osalta tutkimuksia oli kolme ja niihin osallistui yhteensä 473 ihmistä. Normatiivisen sitoutumisen osalta oli vain yksi tutkimus, jonka piirissä oli 159 ihmistä. (Meyer ym. 2011)

Tutkimuksessaan Meyer ym. käyttivät tulosten esittämiseen 101-piste skaalaa. Jotta tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata Meyer ym. tutkimukseen, tulee tämän tutkimuksen tulokset muuntaa 101-piste skaalalle. Tähän Meyer ym. ovat onneksi antaneet tarvittavat kaavat tutkimukseensa liittyvässä aineistossa. (Liite 4)

Taulukko 23 Globaali vertailu

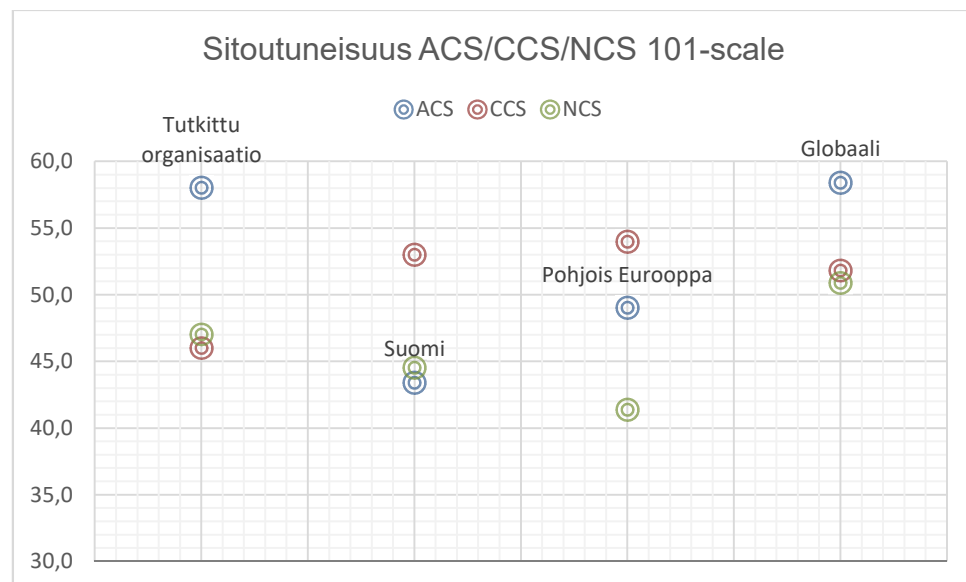
	Tämä tutkimus	101-piste skaala	Suomi	Pohjois Eurooppa	Globaali	t-arvo	prosentti osuus
	Koko organisaatio		Meyer ym.				
ACS	3,33	58,0	43,4	49,0	58,4	1,687	92,37 %
CCS	2,82	46,0	53,0	54,0	51,8	-2,072	8,69 %
NCS	2,88	47,0	44,5	41,4	50,9	-	-

Tutkimuksessaan Meyer ym. löysivät yhteyden affektiivisen sitoutumisen ja kulttuureissa vallitsevien yhteisöllisten arvojen välillä. He todistivat, että affektiivinen sitoutuminen on korkeampaa kulttuureissa, joissa esiintyy kollektivismia ja matalampi kulttuureissa, joissa esiintyy individualismia. He myös huomasivat, että kulttuureissa, joissa vallitsee hierarkkisuus ja yhteiskuntaluokkaisuus, normatiivinen sitoutuminen on

yleensä korkeampaa. Tutkimuksessaan he huomasivat, että affektiivinen sitoutuminen oli alhaisinta Pohjois-Euroopassa ja korkeinta Germaanisessa Euroopassa. Kontinuatiivinen sitoutuminen oli puolestaan alhaisinta Lähi-Idässä ja korkeinta Germaanisessa Euroopassa. Sen sijaan normatiivinen sitoutuminen oli alhaisinta Latinalaisessa Euroopassa ja korkeinta Germaanisessa Euroopassa. (Meyer ym. 2011)

Tässä tutkimuksessa julkaistuja tuloksia käytämme hyödyksemme verratessamme tämän tutkimuksen tuloksia sekä globaalisti että kansallisesti. Vaikka Suomesta saadut tutkimustulokset olivatkin jokseenkin vähäiset, saadaan niihin vertaamalla kuitenkin indikaatiota, että millä tasolla tutkittavasta organisaatiosta saadut tulokset kansallisesti ovat. Muunnettuna 101-piste skaalalle tutkitun organisaation affektiivinen sitoutuminen on tasolla 58,0. Verrattaessa tätä Meyer ym. saatuun affektiivisen sitoutumisen tasoon Suomessa, on tutkitun organisaation affektiivisen sitoutumisen taso keskimäärin korkeampi kuin 92 % verrokkitutkimuksista. Tutkitun organisaation affektiivisen sitoutumisen taso on myös korkeammalla kuin Pohjois-Euroopassa keskimäärin. (Taulukko 23)

Tarkasteltaessa kontinuaatiivista sitoutumista nähdään, että tutkittavan organisaation kontinuaatiivinen sitoutuminen on tasolla 46. Verrokkitutkimuksissa, joita tosin on vain kolme, keskimääräinen kontinuaatiivisen sitoutumisen taso Suomessa on 53. Tämä tarkoittaa, että tutkittavassa organisaatiossa on keskimäärin korkeampi kontinuaatiivinen sitoutumisen taso kuin 8,69 % verrokkitutkimuksista. (Taulukko 23)



Kuva 26 Tutkimustulosten globaali vertailu 101-scale

Normatiivisen sitoutumisen verrokkitutkimuksia oli vain yksi, joten tämän perusteella ei vastaavaa vertailua Meyer ym. metodilla voida tehdä. Voidaan kuitenkin todeta, että normatiivisen sitoutumisen verrokkitutkimuksessa Suomessa saavutettiin taso 44,5. Tutkittavassa organisaatiossa normatiivinen sitoutuminen on tasolla 47, eli hieman korkeammalla.

Kokonaisuutena tutkitun organisaation sitoutumisen profiili noudattaa selkeästi enemmän globaalin sitoutumisen trendiä, kuin Suomen tai Pohjois-Euroopan, joissa kontinuaatiivinen sitoutuminen on hallitsevin.

5.3. Pohdinta

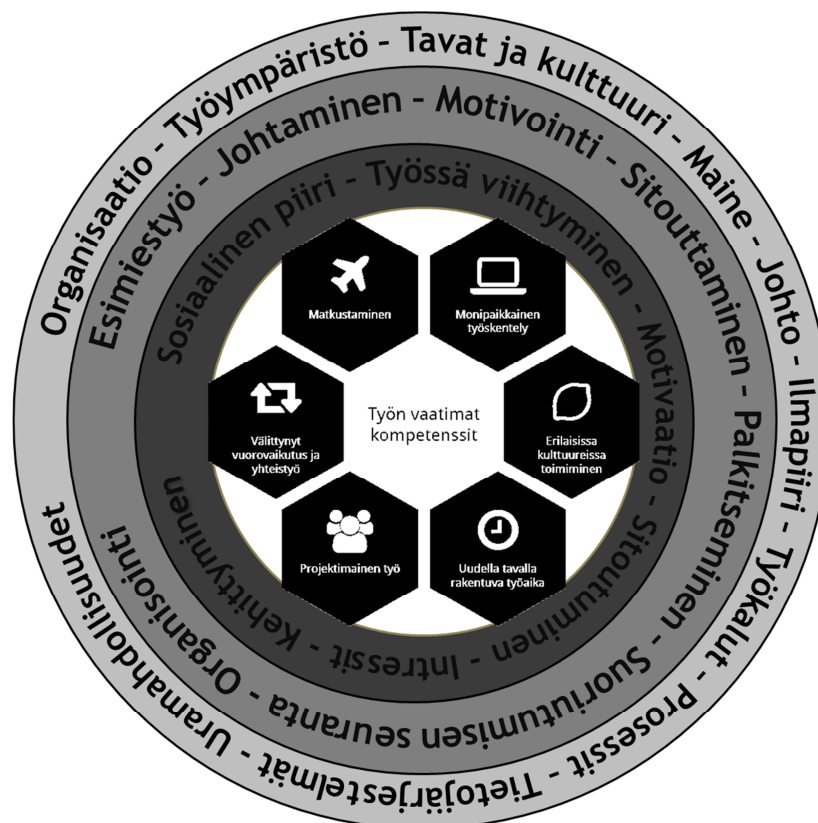
Tutkimuksen haastava luonne ja teoriakentän laajuus näkyvät myös tutkimuksessa. Valittu aihe osoittautui monisäikeisemmäksi, mielenkiintoisemmaksi ja ennen kaikkea haastavammaksi kuin tutkija olisi voinut ikinä odottaa. Ilmiönä *hajautunut työympäristö* on vielä varsin uusi, mutta ajankohtainen ja melko tutkittu aihe. *Motivaatiota ja sitoutumista* sen sijaan on tutkittu jo pitkään, mikä näkyy myös käytettävissä olevien teorioiden yltäkylläisenä määränä. Sama pätee myös *johtamiseen*, jonka teorianäkökulmasta löytyy jo satojen vuosien takaa. Sen sijaan tutkimuksia, jotka yhdistäisivät yhtä laajalla tavalla sitoutumisen hajautuneessa työympäristössä ja sen vaikutukset esimiestyöhön ei löytynyt.

Sitoutumisen hajautuneessa työympäristössä ja sen vaikutukset esimiestyöhön yhdistävien tutkimusten puuttuminen voisi selittyä osittain sillä, että syyseuraussuhteita on verrattain vaikea nähdä tai todistaa olevan. On kuitenkin selvää, että hajautunut tiimi vaikuttaa eri tavoin esimiestyöhön ja vaatii esimieheltä erilaista suhtautumista kuin lähijohtaminen. On myös todennäköistä, että tulevaisuudessa etäjohtamisen määrä ja hajautuneet tiimit eivät ainakaan tule vähentymään. Päinvastoin kulttuuriset, paikalliset ja ajalliset erot saattavat vain kasvaa. On myös selvää, että hajautunut työyhteisö tai organisaatio vaikuttaa yksilöön eri tavalla kuin yhdessä oleva yhteisö. Hajautuneisuus tuo yksilölle erilaisia sosiaalisia haasteita jotka näkyvät muun muassa siinä, miten esimies johdettaviaan johtaa. Tämä eritasoisten siteiden synty tai syntymättömyys vaikuttaa siihen, että millaisen sitoutumisen muodon yksilö organisaatioon tai sen tavoitteisiin muodostaa.

Esimiesten ja päättävien tahojen olisi hyvä tiedostaa sitoutumisen muodot ja sitoutumiseen johtavat tekijät, jotta esimiehen tai organisaation olisi mahdollista mahdollistaa yksilön sitoutuminen organisaatioon ja vaikuttaa siihen millaisen sitoutumisen yksilö organisaatioon muodostaa. Sitoutumista tulee kuitenkin tarkastella kokonaisuutena ja myös esimiesten rajalliset resurssit esimiestyön suorittamiseen tulee tiedostaa. Epämiellyttävän suureksi kasvava työkuorma tai liian suuret vaatimukset taas vaikuttavat negatiivisesti esimiesten sitoutumiseen organisaatiossa. Tässä piilee suuri riskitekijä, sillä hyvin usein esimiesasemassa olevat henkilöt ovat myös jonkin tietyn tehtävän avainhenkilöitä.

Yksittäisen esimiehen kannalta on keskeistä ymmärtää, että mihin asioihin voi vaikuttaa ja mitkä asiat ovat ympäristön mukanaan tuovia muuttujia. Oheisessa kuvassa (Kuva 27) on tutkimuksen teoriapohjan kautta muodostettu kuva esimiehen ympäristöstä. Uloimmalla kehällä on ympäristömuuttujat, joihin yksittäinen esimies voi vain harvoin itse vaikuttaa. Ne ovat asioita, jotka heijastuvat suoraan alaspäin tekemisen

tapoihin ja sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Keskeinen kehä on alue, jolla yksittäinen esimies itse on. Näihin tekijöihin hän voi useimmiten vaikuttaa omilla päätöksillään ja tavoillaan suorittaa esimiestyötä. Sisimmällä kehällä on asiat, jotka pääosin muodostuvat kahden ulomman kehän muuttujien vuorovaikutuksesta, esimiehen ja organisaation eri valinnoista. Sisin kehä kuvaa sitä, missä johdettavan oma henkinen tila ja ajatusmaailma on, riippuen tarkasteltavasta tilanteesta myös esimies itse voi olla tuolla kehällä, johdettavan roolissa. Sisimpänä on Vartiainen ja Hyrkkäsen hajautuneen työn vaatimat kompetenssit eli asiat, jotka kuormittavat niin sosiaalisella kuin psykologisella tasolla yksilöä. Näistä asioista muodostuvat hajautuneen työympäristön haasteet niin esimiehelle kuin johdettavallekin. Ne vaikuttavat osaltaan aina uloimmalle kehälle asti muokaten koko organisaatiota ja tapoja toimia. Mikäli organisaatio tiedostaa nämä haasteet, muokkaa se toimintatapojaan siten, että kompetensseista aiheutuva ylimääräinen sosiaalinen ja psykologinen kuorma minimoidaan tai jopa käännetään joksikin positiiviseksi.



Kuva 27 Esimiestyö hajautuneessa organisaatiossa

Tutkimuksen alussa esitettiin tutkimuskysymyksiin voidaan kiteyttää seuraavat vastaukset.

Miten hajautunut työympäristö vaikuttaa henkilön sitoutumiseen?

- Henkilön sitoutumisen mahdollistaminen on suuri haaste organisaatiolle.
- Yhteisöllisyyden ja sosiaalisten sidoksien muodostuminen vaatii organisaatiolta enemmän ponnisteluja kuin keskittyneessä organisaatiossa.
- Identifioituminen asiakkaan organisaatioon oman organisaation sijaan on suuri riski. Tämä pätee varsinkin asiakkaan tiloissa työskenteleviin henkilöihin.

- Suunnittelutoimistossa oman organisaation identiteetin muodostuminen on haastavaa. Mistä olla ylpeä? Perinteisesti suunnittelupalveluja tarjoavilla yrityksillä ei ole omia tuotteita, vaan tuotteet joiden parissa työskennellään ovat asiakkaan tuotteita. Suunnittelutoimiston tarjoama tuote on osaaminen, jonka tuotteistaminen on kuitenkin haastavaa sen abstraktin olemuksen vuoksi. Näin ollen siihen identifioituminen ja siitä ylpeyden tunteminen on haastavaa.

Vaikeutuuko esimiestyön suorittaminen hajautuneessa työympäristössä?

- Johdettavien tunteminen, yhteydenpito ja riittävän aikainen ongelmien huomaaminen ovat haasteita. Tunnejohtamisen tärkeys korostuu.
- Esimies-alaisuuden kehittäminen ja ylipäättään muodostuminen vaatii esimieheltä ylimääräisiä ponnisteluja, koska päivittäinen epäformaali kanssakäyminen saattaa puuttua kokonaan.
- Onnistuakseen sitoutumisen mahdollistamisessa, organisaation on kyettävä päättämään mihin sitoutuminen kulloinkin halutaan kohdistaa ja minkä muotoisena.

5.4. Kontribuutio

Tässä opinnäytetyössä on ensinnäkin pyritty kattavasti tuomaan esille ja organisaation tietoon hajautuneen työympäristön sitoutumiseen ja esimiestyöhön vaikuttavat asiat. Toiseksi on pyritty kartoittamaan organisaation sitoutumisen tila ja siihen tällä hetkellä vaikuttavat tekijät, jotta päätösten teko sitoutumisen kehittämiseksi olisi varmempaa.

Organisaatiossa toteutettu Henkilöstökysely – 2016 tutkimus on annettu organisaation käyttöön jo loppuvuodesta 2016. Tutkimuksen jälkeen on organisaatiossa kasvun myötä lisätty muun muassa tiiminvetäjien määrää. Tämän vaikutukset erityisesti Tampereen toimipisteellä ovat varmasti merkittävät.

Sitoutumisen tilan seurannan, organisaation kehittymisen ja strategisten valintojen vaikuttavuuden kannalta tutkija suosittaa, että tämän tutkimuksen mukainen kysely toteutettaisiin uudelleen. Vähimmillään tutkimuksen johtamista ja sitoutumista käsittelevä osa tulisi toistaa.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-Kustannus.

Ashfort, B.E., Mael, F. (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4, 142-175

Anderson, H. Goolishian, H. (1992) *The Client is The Expert: A not-knowing approach to therapy*, SAGE

Anttila P. (1996) *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta*. Helsinki. Akatiimi Oy.

Blackner, F. Williams, R. (1971) *People's motives at work*. Penguin

Becker, H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology*. 66: 32

Berger, P. Luckman, T. (1966) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Gaudeamus 2009. *Alkuteos: Social construction of reality*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, inc 1966.

Bureau of Labour Statistics – U.S. Department of Labour (2016) *Employee tenure in 2016*, news release September 22, 2016

Cohen, A. 1992. Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13. s. 539-558.

Csikszentmihályi, M (2005) *Flow -elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu* (englanninkielinen alkuteos Flow 1990). Suomentanut Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquir*, Vol. 11, No. 4, s. 227–268. Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Dutton, J.E., Dunkerich, J.M., Harquail, C.V (1994) Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

ECaTT Final Report (2000) *Benchmarking Progress on New Way of Working and New Forms of Business Across Europe*. Empirica

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

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review.

Great Place to Work –www sivu, viitattu 28.5.2017
<http://www.greatplacetowork.fi/>

Haaparanta, L. Niiniluoto, I. (1986). Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja no 3.

Hackman, J.R. Oldham, G.R. (1980) Work redesign.

Hakoinen, L. (2015) Henkilöstön vaihtuvuus - hälyttävää tai ei, herättävää kuitenkin, LinkedIn Pulse. Viitattu 5.11.2017.
<https://www.linkedin.com/pulse/henkil%C3%B6st%C3%B6n-vaihtuvuus-h%C3%A4lytt%C3%A4v%C3%A4%C3%A4-tai-ei-her%C3%A4tt%C3%A4v%C3%A4-liisa-hakoinen/>

Harvard Division of Continuing Education : Professional Development
The Language of Business Blog : The Paradox of Leadership, viitattu 20.9.2016
<http://www.dce.harvard.edu/professional/blog/paradox-leadership>

Hay Group Oy, (2012) koulutusmateriaali

Haslam, A (2001). Psychology in Organizations, the social identity approach. SAGE

Hersey P. (1996) Management of organizational behaviour, 7 painos, Simon & Schuster Company, New Jersey

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, vol.65

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyrkkänen, U. Vartiainen, M. Koroma, J. Muukkonen, H. Ojalehto, M. Rautio, M. (2011) Mobiilin työn työolojen ja työkuormituksen arviointikonsepti. Turun Ammattikorkeakoulun raportteja 103, Turun Ammattikorkeakoulu, 13-31.

Hyrkkänen, U. Vartiainen, M. (2005) Työpoliittinen tutkimus 293, Mobiili työ ja hyvinvointi. Työministeriö

Jauhiainen, R. Eskola, M. (1994) Ryhmäilmiö, WSOY

Kananen, J. 2014b. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kent, T. W. (2005) 'Leading and Managing: It Takes Two to Tango'. *Management Decision*, s. 1010-1017.

Koltko-Rivera, M. (2006) Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 2006, nro Vol. 10, No. 4, s. 02–317

Korte, W.B. Wynne, R. (1996) *Telework – Penetration, Potential and Practice in Europe*. IOS Press: Amsterdam, Oxford, Tokyo, Washington

Kuula, Arja 2006: Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Landy, F. J. (1989) *Psychology of work behaviour*. Brooks Cole.

Lawler, E. (1973) *Motivation in work organizations*. Brooks Cole.

Leventhal, G. (1980), What should be done with equity theory? Teoksessa Gergen, K.J., Greenberg, M.S. & Willis, R. H. (toim.) *Social exchange theory*. 27 – 55. New York: John Wiley.

Luonnontieteiden akateemiset, Markku Sunimento 2011, viitattu 29.11.2015 http://www.luonnontieteilijalehti.fi/artikkelit/2011/6/Lean_-_vahemmalla_enemman

Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, nro 50(4), s. 370–396.

Maslow, A. H. (1969). The farther reaches of human nature. *Journal of Transpersonal Psychology*, 1(1), 1–9.

Meyer, J.P Allen, N.J (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Meyer, J.P Allen, N.J (2004) *TCM Employee Commitment Survey - Academic Users Guide 2004*. The University of Western Ontario - Department of Psychology

Meyer, J.P Herscovitch, L. (2001) *Commitment in the workplace, Toward a general model*. Department of Psychology, University of Western Ontario. s.299-326

Meyer, J.P (2016) *Handbook of Employee Commitment*. Department of Psychology, Social Science Centre, University of Western Ontario. s.33-35

Meyer, J.P Stanley, D.J Jackson, T.A McInnis, K.J Maltin, E.R Sheppard, L (2011) Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior* 80 s.225-245.

Mowday, R.T., Steers, R.M., Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 4, 224-247

Mullins, L., (2013) *Management and Organisational Behaviour*, 10th Harlow: Pearson

Mäkelä, Klaus 1987: Yhteiskuntatieteellisen tiedonhankinnan eettiset säännöt ja tietosuoja. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) *Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Tammi, 180-195.

Oppiminen ja koulutus tulevaisuustyöryhmän raportti 2008: Oppimisen muuttuva maasto, Kansallinen ennakointiverkosto

O'Reilly, C. Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on pro-social behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Pietarinen, Juhani & Launis, Veikko 2002: Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa Sakari Karjalainen & Veikko Launis & Risto Pelkonen & Juhani Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 42-57.

Pelkonen, Risto & Louhiala, Pekka 2002: Ihminen lääketieteellisen tutkimuksen kohteena. Teoksessa Sakari Karjalainen & Veikko Launis & Risto Pelkonen & Juhani Pietarinen (toim.) *Tutkijan eettiset valinnat*. Helsinki: Gaudeamus, 126-136.

RD Velho 2017. RD Velho Oy:n www-sivu. Viitattu 29.11.2015
<http://www.rdvelho.com/fi/rd-velho>

Robbins P. S. (2001) *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall inc, New Jersey

Rope, T. Kettunen, S. (2012) *Halujohtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Ruohotie P. (1998) *Motivaatio, tahto ja oppiminen*, Oy Edita Ab, Helsinki

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 14.7.2017.)

Salancik, G.R. (1977). Commitment and the control of organizational behaviour and belief. New directions in organizational behaviour 1-54, Chicago, St Clair.

Schmidt, K., Haslam, S.A. (1999) Contribution of shared social identification of the provision, receipt and benefits of social support.

Stagner, R. (1950) Psychological aspect of industrial conflict II: Motivation. Personnel Psychology, 3, 1-15.

Sunzi: Sodankäynnin taito. (Sunzi bing fa.) Suomentanut ja toimittanut Matti Nojonen. (2005) Kiinankielinen rinnakkaisteksti. Gaudeamus

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1994) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Taylor F.W. (1911) Principles of scientific management. New York: Harper

Terry, D.J. Neilsen, M., Perchard, L. (1993) Effects of work stress on psychological well-being and job satisfaction: The stress-buffering role of social support. Austrian Journal of Psychology 168-175.

Turner, J. C., Reynolds, K. J. (2010). "The story of social identity". In T. Postmes & N. Branscombe. Rediscovering Social Identity: Core Sources. Psychology Press.

Tilastokeskus Sutela, H., Lehto A-M. (2014) Työolojen muutokset 1977-2013

Toor, S. (2011) 'Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers'. Leadership & Management in Engineering 11 (4), 310-320

Tyler, T.R. (1999) Why people co-operate with organizations: An identity based perspective. Research in organizational behaviour, vol 21, 201-246, Greenwich, JAI Press

Työterveyslaitos 2015, Työterveyslaitoksen www-sivu. Viitattu 4.12.2015
http://www.ttl.fi/fi/muuttuva_tyolama/tietotyön_muutokset/etatyo/sivut/default.aspx

Työturvallisuuskeskus, Päivi Rauramo 2011, viitattu 29.11.2015
http://www.ttk.fi/ttk_uutiset/uutisarkisto?1963_m=2404

Työturvallisuuskeskus 2015, Työturvallisuuskeskuksen www-sivu. Viitattu 4.12.2015.
http://www.ttk.fi/asiantuntija- ja_toimistotyö/mobiili_tyo_ja_etatyo

Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Viitala R. (2004) Henkilöstöjohtaminen, Edita Prima Oy, Helsinki, 4 painos

Vilkman 2015, Etäjohtaminen on tulevaisuuden johtajan ydinosaamista. LinkedIn Pulse [www-sivu](https://www.linkedin.com/pulse/et%C3%A4johtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaamista-ulla-vilkman). Viitattu 6.12.2015.
<https://www.linkedin.com/pulse/et%C3%A4johtaminen-tulevaisuuden-johtajan-ydinosaamista-ulla-vilkman>

Liite 1 Revised Version (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

Affective Commitment Scale

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R)
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
6. This organization has a great deal of personal meaning for me.

Continuance Commitment Scale

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Normative Commitment Scale

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)
2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left my organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. I owe a great deal to my organization.

Note. (R) indicates a reverse-keyed item. Scores on these items should be reflected (i.e., 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1) before computing scale scores.



Liite 2 Johtamiskyselyn väittämät ja vastausprosentit sekä määrät

	Hyvinkää		Vantaa		Tampere		Vaasa		Ylivieska		Oulu	
	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E	S	E
V1	Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.											
%	11 %		10 %		12 %		21 %		20 %		0 %	
n	3		2		2		3		1		0	
V2	Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.											
%	15 %		25 %		18 %		14 %		0 %		18 %	
n	4		5		3		2		0		3	
V3	Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.											
%	15 %		15 %		18 %		21 %		40 %		12 %	
n	4		3		3		3		2		2	
V4	Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. R											
%	37 %		40 %		59 %		29 %		60 %		24 %	
n	10		8		10		4		3		4	
V5	Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.											
%	30 %		50 %		65 %		50 %		40 %		18 %	
n	8		10		11		7		2		3	
V6	Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.											
%	15 %		10 %		24 %		21 %		20 %		0 %	
n	4		2		4		3		1		0	
V7	Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. R											
%	7 %		20 %		18 %		21 %		20 %		0 %	
n	2		4		3		3		1		0	
V8	Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.											
%	15 %		30 %		41 %		36 %		20 %		24 %	
n	4		6		7		5		1		4	
V9	Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.											
%	37 %		25 %		35 %		29 %		20 %		0 %	
n	10		5		6		4		1		0	
V10	Tunnen enemmän kuuluvani asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. R											
%	63 %		20 %		41 %		36 %		0 %		0 %	
n	17		4		7		5		0		0	
V11	Joskus minulle on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. R											
%	30 %		45 %		35 %		29 %		60 %		18 %	
n	8		9		6		4		3		3	
V12	Koen, että minua on aina kohdeltu tasapuolisesti RD Velhon toimesta.											
%	26 %		30 %		29 %		36 %		20 %		29 %	
n	7		6		5		5		1		5	
V13	Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan.											
%	19 %		15 %		29 %		29 %		60 %		18 %	
n	5		3		5		4		3		3	
V14	Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen kuinka asia tulee hoitaa.											
%	44 %		45 %		41 %		43 %		20 %		18 %	
n	12		9		7		6		1		3	

Liite 3 Johtamiskyselyn laskennalliset johtamispisteet

	Hyvinkää	Vantaa	Tampere	Vaasa	Ylivieska	Oulu
V1	Koen että voin kysyä neuvoa työhön liittyvissä ongelmissa esimieheltäni.					
	2,0	2,0	2,0	1,5	1,5	2,0
V2	Minulla on mahdollisuus tehdä päätöksiä työhöni liittyen.					
	2,0	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0
V3	Esimieheni kanssa on helppo keskustella myös henkilökohtaisemmista asioista ja ongelmista.					
	2,0	2,0	2,0	1,5	-1,0	2,0
V4	Usein koen, että minun on toimittava kuten muut määräävät. R					
	-1,0	-1,0	-2,0	1,5	-2,0	1,5
V5	Esimieheni on kiinnostunut uratavoitteistani ja haaveistani.					
	1,5	-2,0	-2,0	-2,0	-1,0	2,0
V6	Jos kysyn neuvoa, esimieheni kanssa on mahdollista käydä rakentavaa/pohtivaa keskustelua, parhaan ratkaisun löytämiseksi.					
	2,0	2,0	1,5	1,5	1,5	2,0
V7	Esimieheni kanssa kommunikointi on hankalaa. R					
	2,0	1,5	2,0	1,5	1,5	2,0
V8	Koen, että minulla on riittävästi vapauksia toteuttaa potentiaaliani työssäni.					
	2,0	1,5	-1,0	-1,0	1,5	1,5
V9	Esimieheni on kiinnostunut kuulumisistani.					
	-1,0	1,5	-1,0	1,5	1,5	2,0
V10	Tunnen enemmän kuuluvani asiakkaan organisaatioon kuin RD Velhon. R					
	-2,0	1,5	-1,0	-1,0	2,0	2,0
V11	Joskus minulle on epäselvää kuka todellinen esimieheni on. R					
	1,5	-1,0	-1,0	1,5	-2,0	2,0
V12	Koen, että minua on aina kohdeltu tasapuolisesti RD Velhon toimesta.					
	1,5	1,5	1,5	-1,0	1,5	1,5
V13	Esimieheni kannustaa minua kehittymään työssäni jos niin haluan.					
	2,0	2,0	1,5	1,5	-2,0	2,0
V14	Jos kysyn neuvoa, esimieheni todennäköisesti ennemmin koittaa johdattaa minut itse oivaltamaan ratkaisun, kuin antaa itse suoran vastauksen kuinka asia tulee hoitaa.					
	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	1,5	2,0
Pisteet	13,5	12,0	3,5	8,0	6,5	26,5

Liite 4 Using the meta-analysis results to interpret your findings

J.P. Meyer et al. / Journal of Vocational Behavior 80 (2012) 225–245

Step 1. Converting a study mean to the 101-point scale

Assuming that scores were recorded on a rating scale that ranged from 1 to another number (e.g., 5) the following equation can be used to convert a study mean to the 101-point mean format.

$$101pointMean = ((originalMean - 1) / (numberOriginalLikertPoints - 1)) * 100.$$

Example. A study with an AC mean of 3.0 using a Likert-type scale that ranged from 1 to 5 that was conducted in Canada in English (N=150):

$$101pointMean = ((3.0 - 1) / (5 - 1)) * 100 = 50.$$

Step 2. Calculating a t-value for the mean

Use the information from Step 1 and SD_m from Fig. 1 to calculate t-value and df.

$$t = (101pointMean - CountryMean) / SD_m \quad df = K - 1.$$

In our example, because the study was conducted in Canada [English] we obtain from

Fig. 1: Affective Commitment: Canada English K=96, M=49.9, $SD_m=8$

$$t = (50 - 49.9) / 8 = .0125 \quad df = 96 - 1 = 95.$$

Step 3. Determine the percentile

The correct course of action in this step depends upon whether the t-value is positive or negative.

If the t-value is positive, use the following Excel command to determine the percentile (replacing t and df with the values from Step 2)

$$= (1 - TDIST(t, df, 1)) * 100.$$

If the t-value is negative, use the following Excel command to determine the percentile (replacing t and df with the values from Step 2). Note, however, that when you enter t into the Excel command below—you must enter it as a positive value.

$$= TDIST(t, df, 1) * 100.$$

In our example, $t=.0125$ and $df=95$, therefore

$$= (1 - TDIST(.0125, 95, 1)) * 100.$$

The result in Excel is: 50.497. Consequently, we would interpret this as indicating our sample mean is higher than approximately 50% of the commitment studies from Canada.

