



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Julia Leikkari

Työntekijäkokemuksen vaikutukset yksilön organisaatiositoutumiseen

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu – tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Julia Leikkari		
Tutkielman nimi:	Työntekijäkokemuksen vaikutukset yksilön organisaatiositoutumiseen		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Heini Pensar		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	106

TIIVISTELMÄ:

Työmarkkinat ovat kokeneet suuria muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Työyhteisöissä työskentelee tällä hetkellä useita eri sukupolvia, joilla kaikilla on hyvin erilaiset odotukset ja tarpeet työelämää kohtaan. Tämä aiheuttaa työnantajille haasteita oikeiden sitouttamiskeinojen laatimisessa. Henkilöstön organisaatiositoutuminen on merkittävässä roolissa yrityksen kilpailukyvyyn ja olemassaolon kannalta. Työelämää koskevien tarpeiden ja odotusten muuttuessa, muodostuu tarve tutkia, miten pystytään optimoimaan yksilön sitoutuminen työnantaja-organisaatioon.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena selvittää, miten työn imu ja työntekijäkokemus vaikuttavat yksilön kokemukseen organisaatioon sitoutumisessa teollisuuden alalla toimivassa case-organisaatiossa. Tutkielmassa käytetty viitekehys muodostuu työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen kokonaisuuksista, joissa tarkastellaan niiden lähikäsitteitä, muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja erilaisia ulottuvuuksia. Viitekehysten muodostamisessa hyödynnettiin aiempaa tutkimustietoa sekä kirjallisuutta koskien valittua aihe-alueita. Tutkielmassa työn imun, työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen muodostumista arvioidaan tutkimusjoukon sukupuolen, iän, työsuhteen keston sekä esihenkilö-roolin perusteella. Kyselytutkimukseen vastasi 152 ylempää toimihenkilöä case-organisaatiosta. Aineiston analysointi suoritettiin kvantitatiivisia menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimustulosten perusteella työn imun ja työntekijäkokemuksen havaittiin vaikuttavan myönteisesti yksilön organisaatiositoutumiseen. Myös työn imun ja työntekijäkokemuksen välillä havaittiin vallitsevan myönteinen yhteys. Tuloksissa havaittiin eroavaisuuksia työntekijäkokemuksessa ja sitoutumisessa sukupuolen sekä työsuhteen keston perusteella. Näiden tutkimustulosten avulla käytännön työelämän on mahdollista tarkastella omia käytänteitään ja kehittää omia prosessejaan ja johtamistaan myönteisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi. Täten myös sitoutuminen vahvistuu. Tutkimus on rajattu koskemaan vain tarkastelussa olevaa organisaatiota ja sen henkilöstöä. Tulevaisuuden tutkimusehdotuksissa olisi hyvä saavuttaa monipuolisempi ja laajempi aineisto tulosten yleistämistä varten. Jatkotutkimukset voisivat myös paneutua selvittämään syitä, mistä kokemuserot sukupuolten ja työvuosien taustalla johtuvat.

AVAINSANAT: (Työn imu, työntekijäkokemus, organisaatiositoutuminen).

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Keskeiset käsitteet	9
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Työntekijäkokemus	12
2.1	Työntekijäkokemuksen muodostuminen	14
2.2	Työntekijäkokemuksen eri ulottuvuudet	16
2.3	Työn imu	20
2.4	Työntekijäkokemus ja strategia	23
3	Sitoutuminen	26
3.1	Organisaatiositoutumisen määrittely	26
3.1.1	Side-bet teoria	29
3.1.2	Sitoutumisen kolmen komponentin malli	29
3.2	Organisaatiositoutumisen merkitys ja keinot	33
3.3	Psykologinen sopimus	37
3.4	Sitoutuminen ja työntekijäkokemus	38
4	Tutkimuksen metodologia ja aineisto	41
4.1	Tutkimusmenetelmä	41
4.2	Case-organisaation kuvaus ja tutkimusaineiston keruu	43
4.3	Otantamenetelmä	46
4.4	Analyysimenetelmät	47
4.4.1	Mittarit	48
4.4.2	Hypoteesi	49
4.5	Aineiston analysointi	50
4.5.1	Boxplot ja Scatter/Plot	52
4.5.2	Spearmanin korrelaatiokerroin	53
4.5.3	Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi	54
4.5.4	Summamuuttuja	55

4.6	Tutkimuksen luotettavuus	56
4.6.1	Laatuvirheet	57
4.6.2	Cronbachin alfa	58
4.7	Tutkimuksen eettiset periaatteet	59
5	Tutkimustulokset	62
5.1	Taustatiedot vastaajista	62
5.1.1	Työn imun kokemukset	63
5.1.2	Työntekijäkokemus	64
5.1.3	Sitoutumisen kokemukset	65
5.1.4	Avoimet kysymykset	66
5.2	Spearmanin korrelaatiokerroin	67
5.3	Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi	70
5.4	Yhteenveto tuloksista	73
6	Pohdinta	76
6.1	Teoreettinen kontribuutio	76
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	80
6.3	Käytännön suositukset työelämälle	82
	Lähteet	84
	Liitteet	91
	Liite 1. Saatekirje	91
	Liite 2. Kyselylomake	93
	Liite 3. Mittareiden muuttujakohtaiset keskiarvot, mediaanit, moodit, vinous- ja huipukkuusarvot	97
	Liite 4. Boxplot- ja Scatter/Dot -analyysit	99
	Liite 5. Kommunaliteetit ja rotatoitu faktorimatriisi	100
	Liite 6. Spearmanin korrelaatiokertoimet	102
	Liite 7. Mann-Whitneyn ja Kruskal-Wallis testit	103

Kuviot

Kuvio 1. Työntekijän matka (mukaillen Plaskoff, 2017).	17
Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen kolme ympäristöä.	18
Kuvio 3. Kehys työntekijöiden kokemuksen parantamiseksi (Joshi ja muut, 2024).	20
Kuvio 4. Kolme tapaa sitoutua organisaatioon (mukaillen Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 313).	30
Kuvio 5. Sitouttamisen hyödyt työntekijän ja työnantajan näkökulmasta.	35
Kuvio 6. Sitouttamisen keinot.	36
Kuvio 7. Työn imun muuttujien kesiarvo, mediaani ja moodi.	64
Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen muuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.	65
Kuvio 9. Sitouttamisen muuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.	66

Taulukot

Taulukko 1. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.	58
Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot.	63
Taulukko 3. Työntekijäkokemuksen taso sukupuolen mukaan.	71
Taulukko 4. Sitoutumisen kokemus sukupuolen mukaan.	72
Taulukko 5. Työntekijäkokemus työsuhteen keston mukaan.	72
Taulukko 6. Sitoutumisen kokemus työsuhteen keston mukaan.	73
Taulukko 7. Hypoteesit ja tutkimustulokset.	75

1 Johdanto

Työmarkkinoilla monet organisaatiot kamppailevat tällä hetkellä korkean henkilöstön vaihtuvuuden haasteen kanssa. Kiihtyvän henkilöstön vaihtuvuuden taustalla voi olla monia eri tekijöitä kuten huono johtaminen, huono organisaatiokulttuuri tai huono työntekijäkokemus. Pro gradu -tutkielmani käsittelee työntekijäkokemusta ja kokemuksen kautta yksilön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Inhimillisten resurssien avulla organisaatiot saavuttavat todellista kilpailuetua, koska muiden resurssien saatavuus eri organisaatioiden välillä on parantunut (Green, 2019). Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat yksilöiden sitoutumiseen ja miten organisaatio pystyy omilla toimillaan sekä prosesseillaan vaikuttamaan yksilön kokemukseen ja sitä kautta myös sitoutumiseen. Työelämän muutokset ovat pakottaneet organisaatiot erilaisiin uudelleenjärjestelyihin työtapojen ja rakenteiden osalta (Morgan, 2017, s. 32). Tulevaisuuden työelämään vaikuttavat viisi erilaista trendiä, joita ovat liikkuvuus, teknologia, globalisaatio, uudet toimintatavat sekä milleniaalit ja muuttuvat väestötilastot. Näillä trendeillä on olennainen vaikutus myös yksilön työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

Työterveyslaitoksen seurantatutkimuksessa tuodaan esiin, kuinka noin joka neljäs työntekijä harkitsee usein eroamista nykyisestä työtehtävästään (STT, 2023). Lukemat ovat olleet samalla tasolla jo ennen koronapandemian alkamista. Työhyvinvoinnin kehitys on heikentynyt, ja työn imua koettiin vastaajien keskuudessa vain kerran viikossa. Tutkimuksessa havaittiin, että vastaajan nuorempi ikä oli yhteydessä heikkoon työhyvinvointiin. Työn imun kokemus vahvistui hieman ikävuosien kertyessä.

Organisaatiositoutuminen on merkittävässä roolissa yritysten tulevaisuuden menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta. Organisaatioon sitoutumisella kuvastetaan työntekijän kiinnittymistä ja asennetta työnantajaorganisaatiota kohtaan (Saari, 2014). Organisaatiositoutumisessa työntekijä hyväksyy organisaation arvot, työntekijä haluaa olla organisaation jäsen sekä on valmis toimimaan organisaation asettamien tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitoutumaton tai vain osittain sitoutunut työntekijä on organisaatiolle kallis ja

haitallinen resurssi (Lassus, 2018). Tällaiset työntekijät ovat tyytymättömämpiä, eivät paresta työhönsä tai kehittymiseensä, ja täten eivät edistä organisaation tulosta. Plaskoff (2017) toteaa, että tietotyöhön siirtymisen jälkeen taistelu osaavasta ja lahjakkaasta työvoimasta on kärjistynyt. Osaajista tulevaisuudessa on mahdollisesti pulaa ja heistä käydään kovaa kilpailua. Siksi on keskityttävä sitouttamaan asiantuntijat organisaation merkittävimäksi pääomaksi.

Ensimmäistä kertaa ikinä työmarkkinoilla työskentelee neljä eri sukupolvea, joiden odotukset työpaikan suhteen ovat hyvin erilaiset (Plasskoff, 2017). Markkinoiden nopeat muutokset sekä vaatimukset innovaatioita kohtaan edellyttävät työntekijöiden sitoutumista työhön sekä työnantajaorganisaatioon monin eri tavoin. Työn merkitys on kokenut viimeisten vuosien aikana suuria muutoksia, jonka vaikutukset näkyvät myös osana sitoutumisen kohteen muuttumisena (Ramsila, 2023; D`Amato & Herzfeldt, 2008). Koronapandemia ja neljäs teollinen vallankumous ovat kiihdyttäneet digitaalista muutosta (Lee & Kim, 2023). Neljäs teollinen vallankumous kuvastaa teollisuuden valmistuksen ja liiketoimintamallien kohtaamia digitaalisia muutoksia, jossa hyödynnetään uutta teknologiaa kuten tekoälyä, big dataa, robotiikkaa ja 3D-tulostusta (Saarela, 2021). Etenkin nuorempien sukupolvien, kuten milleniaalien arvot ja uranäkymät, ovat omalta osaltaan lisänneet organisaatioiden muutostarpeita (Lee & Kim, 2023). Milleniaaleille hyvän työn ihannekuvaan ovat olleet vahvasti kytköksissä vaikutusmahdollisuudet siihen, miten, milloin, missä ja millä välineillä työtä tehdään (Ramsila, 2023). Joustavuus on mielletty aiemmin hyvin vahvasti milleniaaleja kuvaavaksi piirteeksi, mutta tällä hetkellä se on vahvasti läsnä koskien kaikkia työelämässä olevia ihmisiä.

Nuorempien sukupolvien odotukset työstä, sen sisällöstä ja johtamisen käytänteistä eroavat hyvin paljon siitä, mihin organisaatiot ovat tottuneet aiemmin edellisten sukupolvien kohdalla (Ramsila, 2023; D`Amato & Herzfeldt, 2008; Cole, 1999). Nuoremmille ikäluokille merkityksellisiä tekijöitä työtä etsittäessä ovatkin uralla eteneminen, kehittyminen, joustavuus ja uusien haasteiden saavuttaminen (Ramsila, 2023; Jennings, 2000). Heille tyypillisempää onkin sitoutua uralla etenemiseen ja omaan asiantuntijuuteen kuin

itse työnantajaorganisaatioon (Ramsila, 2023). Mikäli työntekijälle ei tarjota oikeanlaisia haasteita ja mahdollisuuksia sen hetkisessä työssä, on hyvin todennäköistä, että hän vaihtaa työpaikkaa. Organisaation on kyettävä tarjoamaan mahdollisuuksia, joita työntekijä arvostaa ja kokee itselleen tärkeiksi.

Sisäiset urapolut nousevat merkittävään rooliin, kun tarkastellaan työssä kehittymistä (Ramsila, 2023). Tämä edellyttää työnantajalta kykyä tunnistaa, mihin yksilö sitoutuu. Tällä hetkellä työelämässä on noussut esiin vertikaalisen urakehityksen ohella yhä enemmän horisontaalinen eteneminen uralla. Urakehitykseksi on mielletty aiemmin asteittainen eteneminen asiantuntijasta aina johtajaksi saakka. Esihenkilötehtävät eivät ole kaikkia varten ja uralla eteneminen voi tapahtua oman asiantuntijuuden syventämisenä. Tähän hyvänä ratkaisuna toimivat esimerkiksi sisäiset urapolut. Näihin näkökulmiin pohjautuen, voidaan todeta, että liiketoiminnan kannattavuuden ja tulevaisuuden osaamis-
pääoman kannalta on tärkeää, että organisaatiot kykenevät houkuttelemaan ja sitouttamaan oikeanlaista osaamista. Oikeanlainen osaaminen ja inhimillinen pääoma ovat avainasemassa kilpailuedun ja menestymisen kannalta.

Tutkimuksessa tutkitaan työntekijäkokemuksen vaikutusta yksilön sitoutumiseen teollisuuden alalla toimivassa organisaatiossa. Populaatio koostuu tietotyötä tekevästä toimihenkilöistä. Tietotyöllä tarkoitetaan ei-standardoitua työtä, jota ei voi erottaa tekijästään (Saari, 2014). Tietotyö edellyttää yksilöltä harkintaa, reagointia, suunnittelua sekä vuorovaikutusta. Ylemmät toimihenkilöt työskentelevät organisaatiossa merkittävässä ja hyvin keskeisissä rooleissa ja täten heidän sitoutumisensa organisaatioon vaikuttaa olennaisesti liiketoiminnan kestävyteen ja menestykseen. Case-organisaatiossa henkilöstön vaihtuvuus on hyvin alhaista ja sen vuoksi on tutkimuksen kannalta hyvin mielenkiintoista selvittää, toteutuvatko teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousevat pääkohdat case-organisaatiossa.

1.1 Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa keskitytään keskeisimpiin käsitteisiin, jotka kulkevat läpi tutkimuksen. Pääkäsitteiden kannalta merkittävimmät teoriat käsitellään teoreettisen viitekehyksen omina lukuina. Tutkimuksen pääteemoina ovat työntekijäkokemus ja organisaatiositoutuminen, sillä tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, kuinka myönteisen työntekijäkokemuksen avulla voidaan vahvistaa ja vaikuttaa yksilön organisaatiositoutumiseen.

Työntekijäkokemus voidaan määritellä työntekijän suhteena työnantajaansa, johon vaikuttavat kaikki kosketuspinnat, mihin työntekijä on työssäoloajallaan törmännyt (Plaskoff, 2017). Työntekijäkokemuksella käsitetään niiden tunteiden summa, joita työntekijä on vuorovaikutuksessaan työnantajan kanssa kokenut (Tucker, 2020). Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kolme erilaista ympäristöä, joita ovat teknologinen, fyysinen sekä kulttuurinen ympäristö (Morgan, 2017, s. 58).

Sitoutumisella tarkoitetaan vahvaa hyväksyntää ja uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, halua pysyä osana organisaatiota sekä halua tehdä merkittäviä ponnistuksia organisaation eduksi (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974). Sitoutumista on määritelty vuosien aikana kirjallisuudessa monin eri tavoin (Meyer & Herscovitch, 2001). Tutkijoiden yhteisymmärryksen puute sitoutumisen tarkasta määritelmästä on aiheuttanut sen käsittelyyn moniulotteisena käsitteenä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä luvussa asetetaan tutkimuksen keskeinen tavoite ja siihen liittyvät tutkimuskysymykset. Tavoitteena on tutkia, miten työnantaja voi vahvistaa organisaatiositoutumista vaikuttamalla myönteisiin työntekijäkokemuksiin. Tutkimuksessa pyritään täten tunnistamaan keinoja, joita organisaatio voi hyödyntää sitoutumisen edistämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteen avulla halutaan selvittää case-organisaation ylempien toimihenkilöiden kannalta myönteisen työntekijäkokemuksen valossa merkittävimmät organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Tämän näkökulman vaikutuksesta pyritään löytämään myös vastauksia siihen, mitä asioita case-organisaatio voisi kehittää tai parantaa yksilön organisaatiositoutumisen lisäämiseksi. Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kuinka työntekijäkokemus huomioidaan ja toteutetaan case-organisaatiossa sekä millainen vaikutus sillä on yksilön organisaatiositoutumisen kannalta.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi on määritelty kaksi tutkimuskysymystä, jotka ovat seuraavat:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat myönteisen työntekijäkokemuksen syntymiseen?
2. Onko työntekijäkokemuksella ja työn imulla vaikutusta yksilön sitoutumiseen organisaatiossa?

1.3 Tutkielman rakenne

Tässä kappaleessa esitellään tutkielman rakenne ja sisältö. Tutkielma rakentuu siten, että se sisältää kaksi teorialukua, metodologian, tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäinen teorialuku keskittyy työntekijäkokemukseen. Luvussa selvitetään, mitä työntekijäkokemuksella tarkoitetaan. Lisäksi selvennetään työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastellaan työntekijäkokemuksen eri ulottuvuuksia. Teorialuku kaksi käsittelee yksilön sitoutumista. Luvussa tarkastellaan, mitä sitoutuminen on ja kuinka sitä määritellään. Luvussa esitellään myös sitoutumiseen vaikuttavat keskeiset teoriat, joita ovat side-bet-teoria, kolmen komponentin malli sekä psykologinen sopimus. Lopuksi tarkastellaan sitoutumisen merkitystä yksilölle ja työnantajaorganisaatiolle sekä esitellään erilaisia sitoututtamisen keinoja.

Teorialukujen jälkeen esitellään metodologia kappaleessa kohdeorganisaatio ja kerrotaan tutkimukseen valitusta kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä. Lisäksi avataan lukijalle käytännön tutkimusprosessi sekä aineiston tarkempaa analyysiä. Tutkimistulokset –luvussa esitetään saadusta tutkimusaineistosta tehdyt keskeisimmät havainnot ja löydökset. Johtopäätöksissä jätetään tilaa pohdinnalle ja kerrataan vielä tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja tutkimuksen rajoituksia. Lopuksi esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työntekijäkokemus

Tässä luvussa määritellään, mitä työntekijäkokemus on ja kuinka se käytännössä ilmenee. Luvussa kuvataan myös työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät sekä sen eri ulottuvuudet. Lisäksi tutustutaan työntekijäkokemukseen organisaation strategisesta näkökulmasta.

Ihminen viettää keskimäärin 30 % ajastaan tekemällä töitä ja sen vuoksi työntekijän kokemukset työpaikalla eivät ole yhdentekeviä (Morgan, 2017, s. 17). Organisaatiot ympäri maailman etsivät tällä hetkellä ratkaisuja, kuinka huomioida ihmiset yhä paremmin. Perinteisessä työntekijä–organisaatiosuhteessa organisaatiot ovat hallinneet ja kontrolloineet työmarkkinatilannetta. Nykyään tilanne on kääntynyt päinvastaiseksi, sillä organisaatiot käyvät tiukkaa kamppailua osaavasta työvoimasta ja heidän pysymisestään organisaatiossa. Työvoimapula on läsnä monilla eri aloilla, sillä jopa 66 % suomalaisista yrityksistä kärsii osaajapulasta, mikä rajoittaa liiketoiminnan kehittämistä ja kasvua (Sipola, 2023). Osaava työvoima organisaation lähtökohta kilpailussa mukana pysymiselle (Saari, 2014, s. 62). Organisaatioiden on muutettava lähestymistapansa näkökulmaan, jossa tarjotaan työntekijälle työtä ja työpaikkaa, jossa hän todella viihtyy ja haluaa pysyä (Morgan, 2017, s. 17). Nykyisillä työmarkkinoilla eivät enää toimi organisaation oman edun tavoittelu, vaan näkökulma on siirrettävä työntekijäkokemus keskeiseksi. Viime vuosina useimmat työnantajat ovatkin siirtyneet työntekijöiden sitouttamisesta työntekijäkokemuksen näkökulmaan (Lee & Kim, 2023). Työntekijäkokemukseen pohjautuva näkökulma keskittyy luomaan työympäristön, joka on osallistava ja myönteinen sekä saa työntekijät tyytyväisiksi.

Työntekijäkokemuksen kautta käsitellään itse työtä (Yadav & Vihari, 2023). Tarkoituksena on ympäristön ja työpaikan käytänteiden uudelleensuunnittelu, jossa käytänteet muokataan vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Työntekijäkokemuksen tarkoituksena on asettaa työntekijät organisaatiossa käytävän keskustelun keskiöön, kun tarkastellaan työ-

hön liittyviä tekijöitä ja johtamistapoja (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Näiden tekijöiden ja tapojen tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöiden menestyminen ja tunnistaa tekijät, jotka toisaalta rajoittavat menestymistä. Henkilöstön aito arvostaminen ja tähän perustuva avoin vuorovaikutussuhde ovat myönteisen työntekijäkokemuksen syntymisen kannalta olennaisia tekijöitä (Viitala, 2021, s. 45). Työntekijäkokemus on päättymätön matka (Panneerselvam ja Balaraman 2022). Matkan keskiössä on vahvasti se, että henkilöstö on innostunut työstään ja tekee sen mahdollisimman hyvin koko työelinkaarajan ajan.

Työntekijäkokemus käsitteenä on varsin uusi (Batat, 2022). Työntekijäkokemus-käsite on muovautunut nykyiselle työelämän kehityksen seurauksena (Morgan, 2017, s. 22). Työntekijäkokemuksen kehitys on alkanut hyödyllisyydestä. Kyseisenä ajanjaksona työntekijöille tarjottiin vain välttämättömät työkalut ja työntekijän asemaa voidaankin kuvata rattaaksi organisaation koneistossa. Seuraava ajanjakso keskittyi tuottavuuteen. Kiinnitettiin huomiota seikkoihin, joiden avulla tuottavuus parani kuten toistettaviin prosesseihin. Tämän jälkeen huomattiin työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden yhteys, missä kulttuuriin kiinnitettiin uudenlaista huomiota. Nykyisellään ilmiötä tarkastellaan kokemuksen kautta, jossa kiinnitetään huomiota pitkän aikavälin lähestymistapaan sekä merkityksellisyyden suunnitteluun.

Työntekijäkokemus on johtamisfilosofia, joka huomioi ihmiset ensin (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Kyseinen filosofia määrittää organisaation toiminnan onnistumista tutkimalla työpaikkatekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöihin eniten. Työntekijäkokemus on tuonut mukanaan uudenlaisen suhtautumisnäkökulman henkilöstöjohtamiseen, ja sen vuoksi organisaatioiden tuleekin määritellä oma lähestymistapansa työntekijöihinsä uudelleen (Plaskoff, 2017). Markkinat asettavat organisaatioille uudenlaisia vaatimuksia innovoinnin ja muutoksessa pysymisen suhteen. Näihin vaatimuksiin vastaaminen edellyttää työntekijöiden sitoutumista työhön sekä työnantajaorganisaatioon. Työntekijäkokemuksen kehittämisellä voidaan houkutella uutta työvoimaa sekä pienentää henkilös-

tön vaihtuvuutta (Lee & Kim, 2023). Työntekijäkokemuksen avulla voidaan lisätä työntekijöiden tuottavuutta, sillä sen merkitys yksilön kannalta on paljon suurempi verrattuna esimerkiksi palkkioihin.

2.1 Työntekijäkokemuksen muodostuminen

Työntekijäkokemus muodostuu työnantajan ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen tunteiden summasta (Tucker, 2020). Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kolme eri ympäristöä, joita ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö (Morgan, 2017, s. 58). Näiden kolmen ympäristön perustana vallitsee organisaation olemassaolon tarkoitus. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa olemassaolonsa todelliset tarkoitukset ja sitä kautta toimintansa vaikutukset ympärillä oleviin ihmisiin ja yhteisöihin (Morgan, 2017, s. 59). Hyvin usein organisaatioiden olemassaolon määritelmät muodostuvat esimerkiksi osakkeiden arvon kehityksen tai markkina-aseman ympärille. Nykyisellään organisaatioiden toimintaa ohjanneet perusoletukset ovat ajaneet organisaatioiden rakenteet muotoon, jossa esimerkiksi henkilöstöjohtaminen rakentuu yksinomaisesti organisaation tarpeiden ja tavoitteiden ympärille (Plaskoff, 2017). Työntekijäkokemuksessa on kyse organisaation kyvystä ymmärtää työntekijöiden tarpeita. Työntekijäkokemus voidaan määrittellä myös työntekijän kokonaisvaltaisena käsityksenä suhteestaan työnantajaorganisaatioon. Kokemukseen vaikuttavat kaikki työntekijän kohtaamat kosketuspinnat, joita työsuhteen aikana on ilmennyt. Työntekijäkokemus on työntekijälle merkittävä arkinen hetki, jolla on vaikutusta työtyytyväisyyteen, yleiseen hyvinvointiin ja motivaatioon (Lee & Kim, 2023). Työntekijäkokemus liitetään vahvasti suhteena työpaikkaan, kollegoihin ja muihin tekijöihin työpaikalla. Se voidaan tulkita pohjimmiltaan inhimillisempänä kokemuksena, johon sisältyy mielekäs työ, tunnustus ja tuki sekä yksilölliset tavat vaikuttaa organisaatiossa.

Yrityksillä on kolme isoa tavoitetta, joiden toteutumiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota (Caplan, 2014). Nämä tavoitteet ovat innovaatioiden kehittäminen, henkilöstön

pysyvyys sekä sitoutuminen. Yrityksille ja niiden johtajille ei ole aina selvää, kuinka toimintaa ohjaavat perusoletukset ja niiden pohjalta syntyneet organisaatorakenteet ja -prosessit saattavat olla ristiriidassa innovatiivisen ja yhteistyökykyisen työnantajaorganisaatio pyrkimyksen kanssa (Plaskoff, 2017). Tämän seurauksena henkilöstöjohtamisen politiikan lähtökohtana korostuvat hyvin usein yrityksen omat tarpeet ja tavoitteet. Tämän seurauksena työntekijöiden psykologiset ja sosiaaliset tarpeet jäävät toissijaisiksi. Työhönsä ja työympäristöönsä tyytyväiset työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään organisaation tavoitteiden eteen (Plaskoff, 2017). Tyytyväiset työntekijät haluavat tuoda oman osaamisensa heille osoitettuun työhön. Nykyisellään organisaatioiden puitteet ja oletukset eivät tue parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden tyytyväisyyttä. Työntekijöiden ja työnantajien välinen suhde tulisi muotoilla uudelleen vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita. Yhteisö- ja ihmislähtöisen toiminnan avulla pystytään luomaan työntekijäkokemus, joka innostaa ja sytyttää yhteisön jäseniä (Morgan, 2017, s. 59).

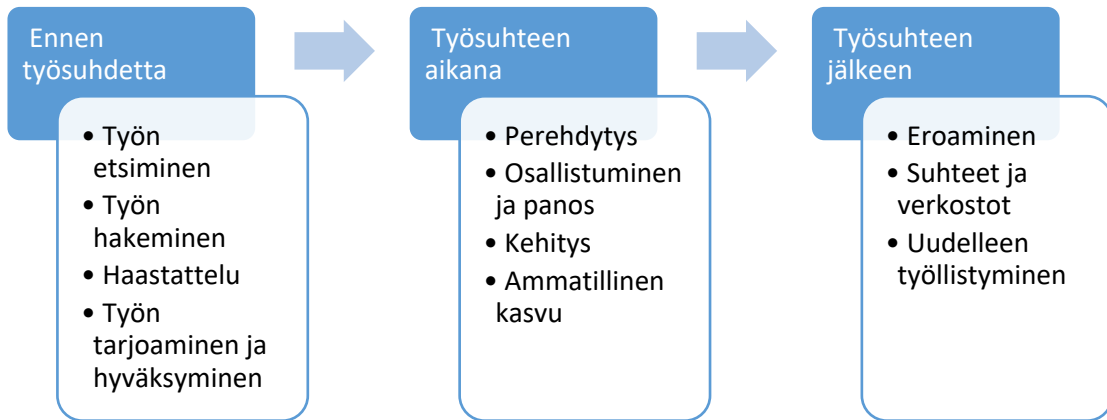
Henkilöstöjohtamisen kirjallisuudessa työntekijäkokemusta lähestytään kolmen eri perspektiivin kautta (Batat, 2022). Ensimmäinen perspektiivi määrittelee työntekijäkokemuksen hyvin kokonaisvaltaisesti. Perspektiivissä käytetään johdonmukaista määrittelytapaa, missä työntekijän kokemus nähdään yhdistävänä tekijänä, johon vaikuttavat useat eri tekijät sekä myönteisesti että kielteisesti. Kokemukseen nähdään vaikuttavan henkilökohtaiset ja organisatoriset tekijät sekä sisäiset että ulkoiset toimijat. Toinen perspektiivi korostaa työntekijäkokemuksen vuorovaikutussuhdetta, jossa työntekijöiden nähdään kokevan samanaikaisesti erilaisia vuorovaikutusmuotoja. Kyseiset muodot voivat olla organisatorisia, sosiaalisia sekä yksityisiä. Kirjallisuus korostaa kyseisen perspektiivin muuttuvaa puolta, jossa työntekijä on kosketuksissa erilaisten uratekijöiden kuten työkalvereiden kanssa. Kolmas, liitännäisperusteinen perspektiivi lähestyy kokemusta työntekijän näkemysten summana, joita hänelle on muodostunut työssäolon aikana. Työntekijän kokonaiskokemukseen sekä sitoutumiseen voivat perspektiivin mukaan vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti yksilön käsitys esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai työpaikan fyysisestä ympäristöstä.

Työntekijäkokemuksen ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden välistä yhteyttä on tutkittu viime vuosina enenevässä määrin (Batat, 2022). Tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota etenkin työntekijöiden asenne- ja käyttäytymisreaktioihin, sillä näiden reaktioiden ja asenteiden on todettu olevan yhteydessä organisaatiossa vallitseviin henkilöstökäytänteisiin. Batat (2022) esittää kuitenkin tutkimuksen olevan lapsen kengissä, kun lähestymisnäkökulmaksi nostetaan työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutus yksilön kokemukseen. Hän korostaa organisaatioiden kykyä tunnistaa aiottujen sekä jo vallitsevien henkilöstökäytänteiden yhteys työntekijöiden kokemukseen. Tällä tavoin on mahdollista ymmärtää henkilöstöhallintoa sekä johtamisen suorituskykyä kohtaan syntyneitä reaktioita työntekijöiden keskuudessa.

2.2 Työntekijäkokemuksen eri ulottuvuudet

Tarkastellaan seuraavaksi eri näkökulmia ja ulottuvuuksia, joista työntekijäkokemusta on tarkasteltu kirjallisuudesta. Yadavin ja Viharin (2023) tutkimuksen mukaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat kuusi eri ulottuvuutta, joita ovat yhteenkuuluvuus, hyvinvointi, osallisuus, urasaavutukset, tarmokkuus ja fyysinen työympäristö. Tulosten mukaan näistä ulottuvuuksista urasaavutukset ja tarmokkuus ovat keskeisimmässä roolissa työntekijäkokemuksen luomisessa.

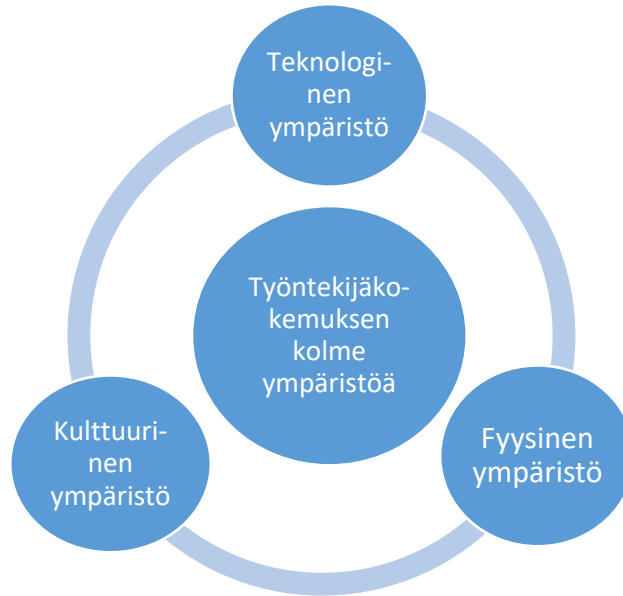
Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kaikki ne kohtaamiset, joita koko työssäoloajan aikana muodostuu (Panneerselvam & Balaraman, 2022; Batat, 2022; Plaskoff, 2017). Työntekijäkokemuksen elementtejä ovat saapumis-, yhteisö-, kasvu-, hyvinvointi-, elämäntilanne-, epäkohta- sekä lähtökokemus (Viitala, 2021, s. 45). Työntekijäkokemus muuttuu ja elää yksilön koko työsuhteen ajan. Kuviossa 1 on havainnollistettu työntekijäkokemuksen kehittymistä ja erilaisia kosketuspintoja, joita työntekijä kokee koko työssäolon aikana.



Kuvio 1. Työntekijän matka (mukaillen Plaskoff, 2017).

Työntekijän työssäoloaika sisältää useita erilaisia virstanpylväitä ja vuorovaikutussuhteita (Plaskoff, 2017). Työntekijäkokemuksen laatu vaikuttaa välittömästi työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja tätä kautta myös suoritukseen ja työn tulokseen. Perinteisen henkilöstöstrategian sijaan organisaation tulee ymmärtää työntekijän yksilölliset tarpeet, halut, tunteet sekä pelot yhä syvemmin. Tällainen strategia tavoittelee palveluiden tuottamisen sijaan kokemusta, josta työntekijälle välittyy, että hänestä huolehditaan työn puitteissa.

Morganin (2017, s. 58) mukaan työntekijäkokemuksen muodostavat ympäristöt ovat jakautuneet fyysiseen, teknologiseen sekä kulttuurilliseen ympäristöön (ks. kuvio 2). Tarkastellaan seuraavaksi näitä työntekijäkokemukseen vaikuttavia ympäristöjä.



Kuvio 2. Työntekijäkokeemuksen kolme ympäristöä (Morgan, 2017, s. 59).

Fyysinen ympäristö toimii työntekijän innostuneisuuden sekä inspiraation kannalta merkittävässä roolissa (Morgan, 2017, s. 64). Fyysiseen kokemukseen vaikuttavat työympäristö, jossa työtä tehdään (Lee & Kim, 2023). Tähän kuuluvat tilat, ergonomia, laitteet ja valaistus ja melu. Esimerkiksi melulla, lämpötilalla ja valaistuksella on suora vaikutus työn tuottavuuteen sekä yksilön keskittymiskykyyn ja tyytyväisyyteen. Nykyisellään tunnettu käsitys toimistoista on siirtymässä syrjään kansainvälistymisen, teknologian ja yhteistoimistojen lisääntymisen myötä (Morgan, 2017, s. 64). Toimistot muuttuvat työntekijäkokeemuksen keskuksiksi. On hyvin johdonmukaista, että ympäristöt, joissa työtä tehdään, kehittyvät ja muuttuvat samanaikaisesti kuin muukin työelämä. On tutkittu, että työntekijät omaavat sosiaalisen identiteetin, johon fyysisellä ympäristöllä on vaikutuksia. Vaikutukset heijastuvat esimerkiksi työntekijöiden psyykkiseen mukavuuteen. Organisaatioiden tulee keskittyä fyysisten ympäristöjen luomisessa neljään eri ominaispiirteeseen. Näitä piirteitä ovat mahdollisuus tuoda vierailija työpaikalle, joustavuuden tarjoaminen, arvojen heijastuminen osaksi toimintaa sekä uusien vaihtoehtoisten työtilojen hyödyntäminen.

Teknologialla on suuri vaikutus työntekijän kokemuksiin ja organisaatioon (Morgan, 2017, s. 79). Teknologisella kokemuksella tarkoitetaan työntekijän käytössä olevia resursseja ja vallitsevaa teknologiatasoa (Lee & Kim, 2023). Näitä ovat esimerkiksi laitteistot, sovellukset ja ohjelmistot. Teknologia on isossa roolissa työntekeisessä, kommunikoinnissa ja yhteistyön mahdollistajana (Morgan, 2017, s. 79). Mikäli työkalut eivät vastaa tarpeita, kaikki muu ympärille rakennettu hajoaa. Teknologia on mahdollistamassa tulevaisuuden työelämän sekä työntekijäkokemuksen. Teknologian osalta Morgan (2017, s. 79) korostaa kolmea piirrettä, joita ovat teknologian saatavuus kaikille, työntekijöiden tarpeet verrattuna liiketoiminnan vaatimuksiin sekä kuluttajateknologian käyttö.

Työntekijöille merkittävin osa-alue näistä kolmesta ympäristöstä on kulttuurinen ympäristö (Morgan, 2017, s. 88). Kulttuuri on olemassa, vaikuttaa itse organisaatio siihen tai ei. Tämä on suurin ero verrattuna muihin työntekijäkokemukseen vaikuttaviin ympäristöihin. Sen vuoksi organisaation on tietoisesti luotava ja suunniteltava kulttuuria. Kulttuurinen ympäristö kuvastaa yrityksessä vallitsevaa tunnelmaa ja niitä keinoja, joilla tunnelmaa luodaan. Organisaatiokulttuuri ilmenee laajasti organisaation eri toiminnoissa kuten henkilöstön kohtelussa, kumppanuuksien solmimisessa, työn sujuvuudessa sekä tuotteiden tai palveluiden syntymisessä. Morgan (2017, s. 88) nostaa esiin 10 eri ominaisuutta, joihin yritysten tulisi kiinnittää huomiota. Yritys tulisi nähdä myönteisessä valossa. Työntekijöiden olisi tunnettava itsensä arvostetuksi ja osaksi työyhteisöä. Yrityksen tulee kohdella henkilöstöä tasapuolisesti ja olla kiinnostunut henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. On tärkeää, että organisaatio uskoo monimuotoisuuteen ja henkilöstön osallistamiseen.

Työntekijäkokemusta muokkaavat monet eri tekijät (Joshi ja muut, 2024). Toteutetussa tutkimuksessa tunnistettiin keskeisimmät työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät tulosten ja aiemman kirjallisuuden valossa. Tutkimuksen perusteella luotu teoreettinen kehys jakaa työntekijäkokemuksen tekijät seitsemään eri ulottuvuuteen. Näitä ulottuvuuksia ovat työn ja muun elämän tasapaino, inspiraatio ja arvot, työkäytänteet, mahdollis-

tava työympäristö, aineelliset palkinnot, tulevaisuuden kasvu- ja kehittymismahdollisuudet sekä työn laatu. Jokaisella ulottuvuudella on alulottuvuuksia. Nämä ulottuvuudet on avattu alla olevassa kuviossa.



Kuvio 3. Kehys työntekijöiden kokemuksen parantamiseksi (Joshi ja muut, 2024).

Joshin ja muiden (2024) tutkimus osoittaa, että työntekijäkokemukseen vaikuttavat hyvin monet ulottuvuudet, jotka ovat merkittävässä roolissa muokattaessa työntekijän kokemusta. Tutkimuksen perusteella luotu kokonaisvaltainen työntekijäkokemuksen kehys edistää jo olemassa olevaa tietämystä, sillä näistä ulottuvuuksista neljä tunnistettiin uutena. Kehyksen ulottuvuuksien avulla yritysjohton on mahdollista kiinnittää huomiota mahdolliseen kuiluun, joka syntyy toteutetun henkilöstöpolitiikan ja kehysten ulottuvuuksien välille.

2.3 Työn imu

Työntekijäkokemuksella ja työhyvinvoinnilla on yhteys, jossa työhyvinvoinnilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja koettuun

kokonaislopputulokseen (Batat, 2022). Työntekijäkokemuksella on vaikutus yksilöiden työhyvinvointiin emotionaalisten, toiminnallisten, hedonististen ja eudaimonisten tarpeiden suhteen. Työ, jossa ihmisen psykologiset perustarpeet tyydyttyvät, tuottaa eudaimonista hyvinvointia (Hakanen, 2011, s. 38). Eudaimoniselle hyvinvoinnille on tyypillistä saada toteuttaa omia mahdollisuuksiaan sekä toimia itselleen arvokkaalla ja hyveellisellä tavalla. Eudaimoninen hyvinvointi kuvastaa tilaa, jossa työntekijä on valmis antamaan täyden panoksensa ja ponnistelemaan työssä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastineeksi antamastaan panoksestaan, työntekijä kokee työympäristönsä mielekkääksi ja työn merkitykselliseksi. Eudaimonista hyvinvoinnin tilaa kuvataan työn imuksi. Eudaimoninen hyvinvointi ei aina tuota välittömästi mielihyvää, vaan se muodostuu esimerkiksi haasteellisen tilanteen ratketessa työntekijän omien ponnistelujen avulla (Hakanen, 2011, s. 19). Työhyvinvointia tutkitaan usein työn imun avulla (ks. Hakanen ja muut, 2006).

Työn imu on pitkän aikajänteen käsite, joka on osa yksilöiden työhyvinvointia (Viitala, 2021, s. 37). Työhyvinvointia kuvastava perustila on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna suhteellisen pysyvä ja tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa, mihin suuntaan työhyvinvoinnin tila on muodostumassa (Hakanen, 2011, s. 22). Työn imulla kuvastetaan tilaa, jossa yksilön on mahdollista käyttää osana työtään omia vahvuuksiaan ja työolosuhteet on rakennettu sellaisiksi, jotka tukevat kehittymisen ja innostumisen kokemusta (Viitala, 2021, s. 37). Työn imun muodostumista vahvistavat haastavat ja monipuoliset työtehtävät, vaikutusmahdollisuudet, yksilön saama tuki ja arvostus sekä hyvä johtaminen.

Työn imua kokevilla henkilöillä on energinen ja tehokas yhteys tekemäänsä työhön (Schaufeli ja muut, 2006). Työn imun saavuttaneet henkilöt kokevat, että he pystyvät suoriutumaan työn asettamista vaatimuksista. Työn imu määritellään tyydytystä tuottavaksi ja positiiviseksi työperäiseksi mielentilaksi. Työn imua tarkastellaan kolmen eri ulottuvuuden kautta, joita ovat omistautuminen, tarmokkuus sekä uppoutuminen. Omistautumisella tarkoitetaan, että yksilöllä on vahva yhteys työhönsä sekä kokee innostuksen,

merkityksellisyyden, ylpeyden, inspiraation sekä haasteen tunteita työssään. Tarmokkuudessa yksilölle on tyypillistä omata korkea henkinen sietokyky ja energiataso. Lisäksi tällaista henkilöä kuvastavat sinnikkyys ongelmien edessä sekä halu panostaa työhönsä. Kolmannella ulottuvuudella, uppoutumisella tarkoitetaan täysin työhön keskittyntä ja syventynyttä tilaa, jossa aika kuluu nopeasti ja yksilön on hankala irrottautua työstään. Työn imun vastakohtana voidaan pitää työuupumusta.

Työn voimavarat ovat työn organisatorisia, psykologisia, fyysisiä tai sosiaalisia piirteitä, joiden avulla vähennetään ja kohdataan työhön koettuja vaatimuksia (Hakanen, 2011, s. 49). Työn voimavarat ovat yksi keino saavuttaa työssä asetetut tavoitteet ja toimivat ulkoisina motivaatiotekijöinä. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi palaute, osallistuminen päätöksentekoon, joustavuus työajoissa, työyhteisön ja esihenkilön tuki, psykologinen sopimus sekä työpaikan myönteinen ilmapiiri (Hakanen, 2011, s. 52–63).

Työn imuun vaikuttavat joko itsenäisesti tai yhteisvaikutuksena sekä henkilökohtaiset että työperäiset resurssit (Knight ja muut, 2017). Henkilökohtaisiin resursseihin kuuluvat myönteinen itsearviointi, joka on yhteydessä yksilön toimintakykyyn vaikuttaa ja hallita ympäristöänsä. Näitä yksilön toimintakykyyn vaikuttavia osa-alueita ovat esimerkiksi sinnikkyys, optimismi ja itsetunto. Työresurssit kattavat sosiaaliset, organisatoriset ja fyysiset näkökulmat, joita ovat esimerkiksi organisaation tarjoamat kehittymismahdollisuudet ja sosiaalinen tuki. Työhön liittyvien resurssien avulla voidaan pienentää työhön liittyviä vaatimuksia, kuten työn kuormitusta. Lisäksi voidaan lisätä edistää henkilökohtaista kehitystä ja lisätä oppimista sekä edesauttaa työntekijöitä saavuttamaan työssä asetettuja tavoitteita. Työ- ja henkilökohtaisiin resursseihin keskittyminen voi parhaimmillaan johtaa myönteisiin tuloksiin sekä yksilön että organisaation kannalta. Myönteiset tulokset ilmenevät suorituksissa sekä hyvinvoinnissa. Vähäiset resurssit puolestaan ovat yhteydessä masennukseen, stressiin, työuupumukseen, huonoon suorituskkyyn ja sairauspoissaoloihin. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että työn imulla on yhteys työ- ja organisaatiositoutumiseen (Hakanen ja muut, 2006).

Työn imun kokemus työntekijöiden keskuudessa ei ole harvinainen ja sitä koetaan yleisesti työn eri saroilla (Hakanen, 2011, s. 39). Vuoteen 2009 mennessä Työterveyslaitoksen tekemien tutkimuksien mukaan vähintään joka kymmenes työntekijä koki työn imua päivittäin alasta ja ammatista riippuen. Tutkimuksien mukaan Suomessa työn imua kokevat naiset miehiä useammin (Hakanen, 2011, s. 40). Lisäksi iän mukaan havaittiin eroavaisuuksia, sillä iäkkäämmät työntekijät kokivat työn imua nuorempia useammin. Myös työsuhteen luonteella oli merkitystä, sillä määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät kokivat työn imua enemmän kuin vakituisessa työsuhteessa olevat.

Työn imun olemassaoloa tutkijoiden toimesta on kyseenalaistettu vuosien aikana, sillä se on nähty tarpeettomaksi jo vakiintuneiden käsitteiden kuten organisaatiositoutumisen ja työtyytyväisyyden rinnalla (Knight ja muut, 2017). Lisäksi työn imun kolmen ulottuvuuden pätevyyttä on kyseenalaistettu, sillä jotkin tutkimukset katsovat kolmivaiheisen mallin olevan ylivertainen verrattuna yhden ulottuvuuden malliin. Työn imun mallia ja teoriaa tukevat monet tieteelliset tutkimukset sekä meta-analyysit.

2.4 Työntekijäkokemus ja strategia

Henkilöstökokemus on noussut keskeiseen asemaan organisaation henkilöstöhallinnon strategioissa (Lee & Kim, 2023). Myönteinen ja osallistava työntekijäkokemus edellyttää organisaatiolta kykyä rakentaa organisaatiokulttuuri, jota kuvastavat oikeudenmukaisuus, yhteistyö ja luottamus. Työntekijöille tulee välittyä tunne siitä, että heillä on organisaation tuki taustalla ja he heitä arvostetaan. Tällaisen kulttuurin rakentaminen edellyttää aitoja ja henkilökohtaisia kokemuksia, joissa huomioidaan yksilöiden mieltymykset ja tarpeet sekä ollaan sitoutuneita jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja innovointiin. Organisaation toiminnan kannalta on erityisen merkittävässä roolissa ymmärrys siitä, kuinka työntekijöiden kokemus on seurausta esimerkiksi liiketoimintaprosessien, käytäntöjen, johtamisen, järjestelmien ja työympäristön kumulatiivisesta vaikutuksesta asiakaisiin. Onnistuneen työntekijäkokemuksen muodostuminen edellyttää tukea organisaation eri toiminnoille, kuten yritysviestintään, henkilöstötoimintoihin ja tietotekniikkaan

(Yadav & Vihari, 2023). Yrityksissä, joissa työntekijäkokemus on huomioitu, on esimerkiksi suurempi asiakastyytyväisyys, korkeammat keskimääräiset voitot ja tulot sekä ovat työnantajina houkuttelevimpia.

Organisaatioissa perinteisesti on tarkasteltu liiketoiminta- ja johtamistapoja kahdesta eri näkökulmasta (Batat, 2022). Ensimmäinen näkökulma keskittyy henkilöstötoimintojen luomien käytänteiden toimivuuteen osana organisaation toimintaperiaatteita ja käytäntöohjeita. Toinen näkökulma paneutuu siihen, että kyseiset käytänteet toteutetaan oikein organisaatiossa linjajohtajien toimesta. Näiden näkökulmien lisäksi on kolmas, vähemmän tutkittu näkökulma. Tämä näkökulma tarkastelee työntekijöiden kokemuksia näistä aiemmin mainituista käytänteistä. Työntekijöiden käyttäytymiseen ja asenteisiin vaikuttavat vahvasti heidän kokemuksensa. Työntekijöiden kokemuksilla on taas suora yhteys työntekijöiden hyvinvointiin sekä organisaation suorituskykyyn.

Inhimillisen pääoman merkitys myönteisen asiakaskokemuksen luomisessa on korostunut entisestään liiketoiminnassa (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Työntekijäkokemus ja asiakaskokemus sekä kytkeytyvät että korreloivat vahvasti toisiaan (Batat, 2022). Panneerselvam ja Balaraman (2022) korostavat vahvan työntekijäkokemuksen myönteistä vaikutusta vahvaan asiakaskokemukseen, joka voidaan katsoa liiketoiminnalliseksi välttämättömyydeksi. Myönteisten kokemusten luominen edellyttää organisaatiolta onnistumista sekä sisäisillä että ulkoisilla osa-alueilla. Organisaation liiketoiminnan kannalta avainosaamista omaavia henkilöitä eivät enää houkuttele ja sitouta palkka sekä erilaiset palkkiot normaalissa ympäristössä. Ihmisille onkin tärkeää tulla arvostetuksi heidän ainutlaatuisista kyvyistään ja eroavaisuudestaan. Pandemian jälkeisessä toimintaympäristössä ratkaisevina tekijöinä kilpailuedun luomisessa ovat mahdollistavien, voimakkaiden ja mielekkäiden työmahdollisuuksien sekä työhyvinvointiin panostavien työkokemusten luominen.

Kestävästä taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna, työntekijäkokemuksella on merkittävä vaikutus sen muodostumiseen, joten sen sivuuttaminen tai johtamatta jättäminen on organisaation toiminnan kannalta hyvin epäedullista (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Organisaation ja sen eri toimintojen kuten henkilöstöhallinnon, on välttämätöntä ymmärtää, kuinka ihmiset ajattelevat ja tuntevat. Tämän näkökulman oivaltaminen voi olla ratkaisevassa asemassa, jotta pystytään tekemään oikeita valintoja ja parantamaan sisäisten asiakkaiden kokemuksia. Strategisesta näkökulmasta tarkasteltuna, ainoastaan työntekijöiden sitouttamiseen keskittyminen ei palvele työntekijäkokemuksen edistämistä.

3 Sitoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan sitoutumista, sen määritelmään vaikuttaneita aiempia teorioita ja näkemyksiä. Lisäksi perehdytään organisaatiositoutumisen merkitykseen sekä yksilön että organisaation kannalta. Luvussa tutustutaan myös sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja keinoihin luoda sitoutumista.

Keskeisimpiä teemoja edistyksellisessä ja nykyaikaisessa yritysjohdossa ja johtamisteoriassa ovat sitoutuminen ja sitouttaminen (Lampikoski, 2005, s. 46). Alasoini (2010, s. 14) toteaaakin, että uudemmat sukupolvet eivät enää kiinnity ansiotyöhön velvollisuusetiikan ohjaamana kuten aiemmat sukupolvet. Lisäksi aiemmista sukupolvista poiketen, yli 30-vuotiaat eivät enää ole yhtenäinen ryhmä näkemyksissään työn merkityksestä heidän elämänsisältönään. Hän huomauttaa, että työn yhteiskunnallinen hyödyllisyys ei ole enää työhön sitoutumisen kannalta merkittävä kriteeri alle 30-vuotiailla. Heitä vanhemmilla henkilöillä yhteiskunnallinen hyödyllisyys on ollut merkittävässä roolissa. Alle 30-vuotiailla tärkeimmäksi kriteeriksi on noussut työn mielenkiintoisuus sekä yhtenevyyden omien yksilöllisten arvojen kanssa.

3.1 Organisaatiositoutumisen määrittely

Organisaatiositoutumisen juuret ovat 1930-luvulla, jolloin Human Relations-koulukunnan tutkimuksissa esitettiin ensimmäisen kerran näkemys työntekijän samastumisesta organisaatioon (Jokivuori, 2002). Organisaatioon sitoutumisen ongelma tuli esiin laajemmin 1960-luvun loppupuolella osana johtamisen ja työelämän tutkimuksessa. Lisääntyneen kiinnostuksen taustalla sitoutumista kohtaan vallitsivat yrityskoon kasvaminen, suuryritysten synty, palkkatyösuhteen yleistyminen sekä yleisesti vallinnut koulutustason nousu. Sitoutumisen ensimmäisen määritelmän loi Peter Drucker (1959) teoksessaan Käytännön liikkeenjohto (Jokivuori, 2002). Kyseisen määritelmän mukaan työntekijä ottaa vastuuta huippusuorituksista vasta, kun työntekijä sisäistää ja omaa liik-

keenjohdollisen näkemyksen sekä tarkastelee organisaatiota kuten sen johtaja tarkastelee. Johtaja on omien suoritustensa kautta vastuussa koko organisaation menestyksestä ja olemassaolosta. Sisäistetty vastuunotto henkilökohtaisesta työpanoksesta ja suorituksesta, siten että se edistää yrityksen menestymistä on merkittävimpiä tekijöitä sitoutumisessa. Tällaisissa tilanteissa yksilö huomioi henkilökohtaisten intressien lisäksi myös organisaation eli työnantajan edun.

Organisaatioon liitettävää sitoutumista on käsitelty runsaasti sosiologisessa työntutkimuksessa (Jokivuori, 2002). Beckerin (1960) mukaan sitoutumista terminä käytetään yksilö- ja organisaatiokäyttäytymisen analyyseissa. Sitoutuminen toimii kuvailevana käsitteenä, jonka avulla pyritään osoittamaan ominaisia toimintamuotoja ihmisille tai ryhmille. Organisaatioon sitoutumisella kuvastetaan yleisesti millä tavalla henkilö on kiinnittynyt tai asennoitunut työnantajaorganisaatioonsa (Jokivuori, 2002).

Sitoutumista on aiemmin tarkasteltu hyvin erilaisista näkökulmista (Powell & Meyer, 2004). Yhteistä näillä näkökulmilla on kuitenkin se, että sitoutuminen sitoo yksilön tiettyyn toimintatapaan. Yksilön sitoutumisen katsotaan perustuvan tunteisiin (Lampikoski 2005, s. 46). Beckerin (1960) mukaan yksilön sitoutumiseen liittyy tietoisuus menetettävistä kustannuksista, joita syntyisi organisaation vaihdosta (Powell & Meyer, 2004). Muiden teoreetikoiden mukaan sitoutuminen näyttäytyy esimerkiksi emotionaalisena kiinnittymyksenä organisaatioon tai moraalisenä velvollisuutena noudattaa vallitsevia käyttäytymisnormeja.

Jokivirta (2002) toteaa, että työn motivoitumisen lähtökohtana toimii kiinnostus työtä kohtaan sekä sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneita ja motivoituneita toteuttamaan työnantajansa asettamia tavoitteita (Tucker, 2020; Meyer & Allen, 1997, s. 14). Yksilön sitoutuminen ilmenee samaistumisena organisaatioon, sen visioihin, normeihin ja tavoitteisiin (Lampikoski, 2005, s. 46). Lisäksi sitoutunut yksilö tyypillisesti nauttii jäsenyydestään organisaatiossa ja on kiinnostunut ylläpitämään tätä suhdetta. Kyseisen suhteen perustana toimii yksilön hyväksyntä

koskien organisaation arvoja, strategioita ja visioita. Yksilö luottaa työsuhteensa olevan tulevaisuudessakin kannattava sekä hyödyllinen.

Sitoutumista on määritelty kuluneiden vuosien aikana monin eri tavoin (Meyer & Maltin, 2010, s. 324). Merkittävässä roolissa organisaatiositoutumiseen liittyvän teorian muodostumisessa on ollut Beckerin (1960) kehittämä side-bet-teoria sekä Meyerin ja Allenin (1991) sen pohjalta luoma kolmen komponentin- sitoutumisen malli. Allenin ja Meyerin (1990) mukaan ”organisaatiositoutuminen viittaa psyykkiseen tilaan, joka sitoo yksilön organisaatioon (eli tekee työpaikanvaihdon epätodennäköisemmäksi)”. 1980- ja 1990-luvuilla tehtiin merkittävä tunnustaminen sen suhteen, että työntekijät voivat sitoutua muihinkin kohteisiin kuin vain itse organisaatioon (Meyer, 2014, s. 34). Muita mahdollisia sitoutumisen kohteita voivat olla organisaation lisäksi esimerkiksi työ, ura, tavoite, organisaatiomuutos tai strategia (Meyer ja Hersovitch, 2001).

Sitoutumisella on kolme tunnusomaista piirrettä (Porter ja muut, 1974). Ensimmäinen piirre on organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen sekä vahva usko organisaatioon. Toinen tunnusomainen piirre on halukkuus toimia ja työskennellä organisaation menestymisen eduksi. Kolmas sitoutumisen piirre on selkeä halu pysyä osana organisaatiota.

Sitoutuminen jaetaan Meyerin ja Allenin (1991) mukaan kahteen eri näkökulmaan, joita ovat asenteellinen ja käytöksellinen näkökulma. Asenteellisessa näkökulmassa keskitytään tarkastelemaan suhdetta työnantajaorganisaatioon. Kyseisessä ajattelumallissa yksilö huomioi omien arvojensa ja tavoitteidensa yhtenevyyden työnantajaorganisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Käytöksellisessä näkökulmassa keskiössä on prosessi, jossa yksilöt ovat kytkettyinä yhteen organisaatioon. Prosessissa tarkastellaan, miten yksilöt käsittelevät tätä asiaa.

3.1.1 Side-bet teoria

Sitoutumisteorian syntymisen kannalta avainasemassa oli Beckerin (1960) luoma sidebet – teoria (Cohen, 2007). Kyseinen teoria oli yksi varhaisimmista yrityksistä edistää sitoutumiseen liittyvää viitekehystä, joka omaa myös näkökulman yksilön suhteesta organisaatioon. Side bet- teorian mukaan, sitoutuminen syntyy yksilön piilotetuista sijoituksista organisaatioon. Yksilö on saavuttanut nämä sijoitukset pysymällä kyseisessä organisaatiossa. Yksilö menettäisi saavuttamansa sijoituksensa lähtiessään organisaatiosta, ja tämä sijoitusten menettämisen uhka sekä parempien vaihtoehtojen puute niiden kompensoimiseksi, sitouttaa henkilön organisaatioon. Ajan saatossa ja sijoitusten kasvaessa, yksilön irrottautuminen ja organisaatiosta lähteminen vaikeutuvat. Meyer ja Allen (1984) toteavat, että sitoutuminen organisaatiota kohtaan kasvaa yksilön sijoitusten myötä.

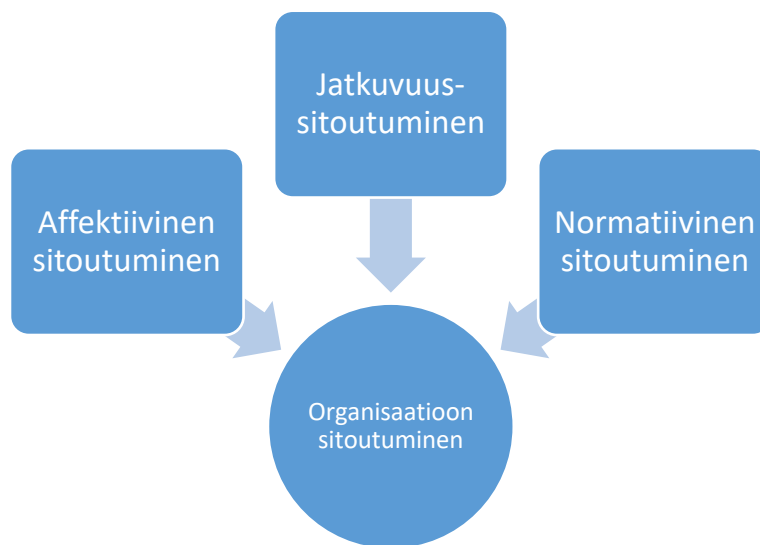
Becker (1960) esittää, että sijoitukset voivat olla eri muotoisia ja jakaa ne useisiin eri luokkiin. Näitä luokkia ovat työn ulkopuoliset huolenaiheet, itsensä ilmaisuun liittyvät huolet, yksilön sosiaalisen aseman ylläpitoon liittyvät asiat, organisaation normit sekä organisaatiossa vallitsevan kulttuurin muodostava käyttäytymistavat. Powell ja Meyer (2004) huomauttavat, että Becker (1960) ei antanut ymmärtää, että hänen luomansa luokkakategoriat olisivat täysin tyhjentäviä. Side-bet teoriaa ei pidetä nykyisin omana erillisenä teoriana organisaatiositoutumisessa (Powell & Meyer, 2004). Teorialla on kuitenkin merkittävästi vaikutusvaltaa ja sitä on sisällytetty moniin tunnettuihin sekä suosittuihin moniulotteisiin organisaatiositoutumisen malleihin kuten Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malliin.

3.1.2 Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli syntyi, sillä he halusivat yhdistää organisaatioteoriassa vallitsevat yksikulotteiset konseptit (Powell & Meyer, 2004). Näitä

eri konsepteja yhdistävä elementti oli näkemys siitä, että sitoutuminen sitoo yksilön tiettyyn toimintatapaan. Heidän näkemyksissään muista poikkesi se, millaisen ajattelutavan he otaksuivat olevan tunnusomaista sitoutumiselle.

Meyer (2014) esittää, että sitoutumista voidaan tarkastella kolmen erilaisen komponentin eli osatekijän kautta. Näitä osatekijöitä ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuus-
sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen (ks. kuvio 3). Näitä kaikkia kolmea eri sitoutumisen muotoa yhdistää kaksi näkemystä (Meyer & Allen, 1991). Ensimmäisen näkemyksen mukaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvastaa työntekijän suhdetta organisaatioon. Toisen näkemyksen mukaan tämä tila vaikuttaa yksilön päätökseen pysyä organisaatiossa. Suurimmat erot eri ajattelutapojen välillä ovat psykologisessa ajattelutavassa, jonka otaksutaan ilmentävän sitoutumista (Meyer, 2014, s. 34).



Kuvio 4. Kolme tapaa sitoutua organisaatioon (mukaillen Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 313).

Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän samaistumista, osallistumista ja emotionaalista kiintymystä organisaatioon (Meyer & Allen, 1991). Työntekijät, jotka omaavat vahvan affektiivisen sitoutumisen tilan, pysyvät osana organisaatiota, koska he nimenomaisesti haluavat toimia näin. Työntekijä haluaa työskennellä osana organisaa-

tiota, sillä hän omaa ja hyväksyy samansuuntaiset asenteet organisaation arvoihin ja tavoitteisiin nähden (Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 314). Tällaiset työntekijät motivoituvat tekemään parhaansa työssään ja ovat muita harvemmin poissa töistä (Meyer & Allen, 1997, s. 32). Affektiivista sitoutumista lujittaa työntekijän käsitys siitä, että organisaatio toimii sellaisten tehtävien puolesta, jotka yksilölle itselleenkin merkityksellisiä (Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 314). Tutkimusten perusteella näistä kolmesta sitoutumisen tavasta, affektiivisella sitoutumisella on suurin myönteinen korrelaatio läsnäoloon, työsuoritukseen ja organisaation kansalaiskäyttämiseen (Meyer, 2014, s. 34).

Jatkuvuussitoutumisella kuvastetaan vallitsevaa tietoisuutta organisaatiosta lähtemiseen liittyvistä kustannuksista (Meyer & Allen, 1991). Lähtemiseen liittyvät kustannukset muodostuvat täysin työntekijän omien toimiensa suorana seurauksena tai aivan täysin työntekijän ymmärtämättä. Esimerkiksi tällainen tilanne voi syntyä, kun työntekijä huomaa, että uuden työpaikan saaminen edellyttääkin uusien taitojen opettelua tai nykyisten taitojen markkina-arvo vähenee työntekijän tietämättään.

Ensisijaisesti jatkuvuussitoutumisen kautta organisaatioon sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska heidän täytyy toimia näin (Meyer & Allen, 1991). Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleille työntekijöille on kertynyt eläkevuosia sekä läheisiä sosiaalisia suhteita (Heikkilä & Heikkilä, 2005, s. 313). Osalle työntekijöistä nämä ovat niin merkittäviä asioita, että he eivät halua ottaa organisaatiosta eroamisen mukanaan tuomaa riskiä, jossa menettäisivät nämä saavuttamansa hyödyt. Aiemmin työntekijät ovat pyrkineet löytämään elinikäisen työpaikan, mutta tämä piirre on väistynyt tämänhetkisestä työelämästä. Työntekijät sitoutuvat nykyään enemmän muihin työn piirteisiin kuin jatkuvuuteen.

Jatkuvuussitoumuksen kautta sitoutuneilla työntekijöillä ei välttämättä ole suurta halua osallistua organisaation toimintaan (Meyer & Allen, 1997, s. 32–33). Ainoastaan jatkuvuussitoutumisen kautta organisaatioon kiinnittynyt työntekijä voi kokea turhautumisen

ja mielipahan tunteita, mikä ilmentyy epäsovivana käytöksenä työpaikalla. Jatkuvuusittomuus vaikuttaa kielteisesti yrityksen tulokseen, pois lukien tilanteet, joissa suorituskyky on keskeinen tekijä työpaikan säilyttämisessä.

Normatiivinen sitoutuminen ilmentää yksilön velvollisuutta jatkaa työssä (Meyer & Allen, 1991). Normatiivisesti sitoutunut työntekijä on sidottu organisaatioon velvollisuuden tunteen ja velvoitteen kautta, työntekijä kokee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1997, s. 33, Meyer & Allen, 1991). Vahvan normatiivisen sitoutumisen omaava työntekijä pysyy organisaatiossa, sillä hän uskoo, että se on oikea ja moraalinen asia toimia näin (Meyer & Allen, 1997, s. 62). Velvollisuuden tunne ja velvoite toimivat työntekijän motivaattorina toimimaan organisaation kannalta oikein ja käyttäytymään asianmukaisesti (Meyer & Allen, 1997, s. 33). Koettu velvollisuuden tunne voi muodostua esimerkiksi sosialisointiin liittyvien kokemusten kautta (Meyer & Allen, 1991). Näihin kokemuksiin sisältyy roolimallien havainnointi, joissa käytetään palkitsemista ja rangaitusta ehdollisena välineenä. Kokemukset voivat muodostua yksilölle esimerkiksi perheen, organisaation tai kulttuurin kautta. Perheessä esimerkiksi vanhemmat voivat omalla käytöksellään korostaa uskollisuutta työnantajaa kohtaan. Tätä kautta lapsille asetetaan vahva pohja normatiiviselle sitoutumiselle.

Normatiiviseen sitoutumiseen liitettävä myönteinen vaikutus ilmenee esimerkiksi työsuorituksessa, organisaatiokansalaisuudessa ja työsallistumisessa (Meyer & Allen, 1991). Normatiivinen sitoutuminen ei sisällä samankaltaista innostusta kuin affektiivinen sitoutuminen käsittää. Sen vuoksi normatiiviset kiintymissuhteet voivat olla varsin vaatimattomia. Sävyyn, jolla työ tehdään, normatiivisella sitoutumisella voi olla yllättävän suuri vaikutus (Meyer & Allen 1997, s. 33). Vahvan normatiivisen sitoutumisen omaavat työntekijät voivat paheksua muodostunutta velvoitettaan organisaatiota kohtaan tai kokeaansa velkaantumisen tunnettaan. Tämä kokemus ei estä työntekoa, mutta vaikuttaa siihen, kuinka vastahakoisesti tai mielellään työt hoitavat.

Yksilöön voi kohdistua normatiivisia paineita ennen organisaatioon liittymistä tai sen jälkeen, jotka johtavat velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa (Meyer & Allen, 1991). Tilanteet, joissa organisaatiolle syntyy merkittävämpiä kustannuksia yksilön työllistämistä tai työntekijää palkitaan etupainotteisesti, saattavat myös muodostaa yksilölle normatiivisen sitoutumisen organisaatioon. Normatiivisesti sitoutunut yksilö kokee velvollisuudentunnetta, että hänen tulisi pysyä organisaatiossa, kunnes hänen aiheuttamansa niin sanottu velka on kuitattu.

On selvää, että yksilön sitoutumisen tila vaihtelee ja kokee muutoksia (Meyer & Allen, 1991). Sitoutumisen osatekijöiden erottaminen toisistaan on tärkeää, sillä näillä tekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia vaikutuksia yksilön käyttäytymiseen (Meyer, 2014, s. 34). Näitä kolmea eri osaa kuitenkin yhdistää niiden heikentävä vaikutus työpaikan vaihtamiseen. Työntekijän voidaan odottaa kokevan kaikkia näitä kolmea sitoutumisen muotoa vaihtelevin määrin (Meyer & Allen, 1991).

3.2 Organisaatiositoutumisen merkitys ja keinot

Sitoutunut henkilö kokee tekevänsä merkityksellistä työtä (Viitala, 2021, s. 39). Tällaiselle sitoutuneelle työntekijälle on tyypillistä, että työ merkitsee hänelle muutakin kuin aseman, rahan tai muun välineellisen hyödyn saavuttamista. Työntekijälle muodostuvia etuja sitoutumisesta voivat olla esimerkiksi työpaikkavarmuus, etuuksien kertyminen, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden pysyvyys (Lampikoski, 2005, s. 79). Sitoutumisella on vahva yhteys moniin eri yksilön hyvinvointitekijöihin kuten työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, yleiseen terveyteen sekä mielenterveyteen (Saari, 2014, s. 44). Sitoutuneen työntekijän psyykkinen hyvinvointi on parempaa ja myös työuupumuksen riski on pienempi.

Viime vuosien yksi merkittävimmistä henkilöstöhallintoon liitettyistä tavoitteista on ollut juuri organisaation työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen (Jokivuori, 2002). Etenkin asiantuntijaorganisaatiot vaativat sitoutuneita työntekijöitä, sillä henkilöstön pysyvyys

on organisaation olemassaolon kannalta elintärkeää. Lampikoski (2005, s. 78) korostaa, että avaintyövoiman menettäminen saa aikaan arvokkaan tietopääoman menetystä. Tämä heikentää selkeästi organisaation kilpailukykyä. Sitoutunut henkilöstö vähentää selvästi tietoturvahinkojen mahdollisuutta. Organisaatioon sitoutuminen on yhteydessä organisaatioiden tuloksellisuuteen (Saari, 2014). Sitoutunut työntekijä on innostunut ja haluaa antaa parhaan mahdollisen panoksensa organisaation käyttöön (Viitala, 2021, s. 39). Ominaista sitoutuneelle työntekijälle on olla lojaali työnantajaansa kohtaan sekä he ovat valmiimpia venymään työssään. Organisaatiositoutumisella on vaikutusta moniin merkittäviin asioihin työelämässä: työtyytyväisyyteen, työpaikan vaihtamiseen, sairauspoissaoloihin sekä vapaaehtoisuuteen perustuvan lisätyön tekemiseen (Jokivuori, 2002). Työnantajalle sitoutunut henkilöstö näkyy parempina suorituksina, luovuutena, vähäisinä poissaoloina, pienenä vaihtuvuutena, palvelun laadukkuutena sekä sitoutumisena koko työpaikan kehitystyöhön (Viitala, 2021, s. 39). Työnantajaorganisaation kannalta henkilöstön sitoutumisesta syntyviä etuja edellä mainittujen lisäksi ovat esimerkiksi organisaation menestyminen eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa, keskeisen tietotaidon säilyttäminen organisaatiossa sekä kokemusten ja keksintöjen säilyttäminen kilpailijoiden ulottumattomissa (Lampikoski, 2005, s. 77–79). Organisaation on huomattavasti helpompaa rekrytoida osaajia tulevaisuudessa, kun mielikuva yrityksestä on myönteinen sitoutuneiden avainhenkilöiden toimesta. Lisäksi organisaation tuottavuus sekä suorituskyky parantuvat.

Sitoutumisen hyödyt työntekijälle	Sitoutumisen hyödyt työnantajalle
<ul style="list-style-type: none"> • Yleinen terveystila ja mielenterveys kohenevat • Työhyvinvointi- ja tyytyväisyys lisääntyvät • Psykkinen hyvinvointi lisääntyy, työuupumuksen todennäköisyys vähenee • Työpaikkavarmuus • Etuuksien kertyminen • Tuttu sosiaalinen ympäristö • Ihmissuhteiden pysyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Lojaalius ja valmis joustavuuteen • Tuottavuus ja suorituskyky paranevat • Luovuuden lisääntyminen • Vähäiset poissaolot • Pienempi henkilövaihtuvuus • Palvelun laadukkuus • Sitoutuminen koko työpaikan kehittämiseen

Kuvio 5. Sitouttamisen hyödyt työntekijän ja työnantajan näkökulmasta.

Organisaatiot kaipaavat sitouttamismenetelmiä, jotka vastaavat yhä paremmin muuttunutta työelämätilannetta (Tucker, 2020). Liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti nykypäivänä ja sen vuoksi sitouttamisen keinoja mietittäessä on huomioitava aika, joka kuluu suunnittelusta vaikuttamiseen. Organisaatioissa tulisi ymmärtää yksilön sitoutumisen itessään olevan jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä tila (Morgan, 2017, s. 32). Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä johtamistapa, kiinnostavat ja sopivassa suhteessa kuorittavat työtehtävät sekä mahdollisuus tulla kuulluksi (Viitala, 2021, s. 39). Lisäksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskeviin asioihin, kilpailukykyinen palkkataso ja henkilöstöedut ovat merkittävässä roolissa pohdittaessa sitouttamisen keinoja. Yhä enenevässä määrin työntekijöitä, ja etenkin nuorempia ikäluokkia, puhuttelevat ja sitouttavat kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus, oman henkilökohtaisen elämän ja työn yhdistäminen sekä usko työpaikan tulevaisuuteen (Viitala, 2021, s. 39; Ramsila, 2023). Sitoutumisen edellytyksenä toimii työntekijän luottamus siihen, että työsuhteella on jatkoa myös tulevaisuudessa (Viitala, 2021, s. 39). Voidaan todeta, että sitoutunut henkilöstö on liiketoiminnan sujuvuuden, tulevaisuuden sekä kehittymisen kannalta olennaisessa roolissa. Sitoutuneen henkilöstön avulla organisaatiot pystyvät takamaan vakaan liiketoiminnan, kehittämään uusia innovaatioita ja sitä kautta luomaan menestystä. Kuviossa 5 on listattu keinoja työntekijän sitouttamiseen.

Sitouttamisen keinoja

- Hyvä johtamistapa
- Kiinnostavat ja riittävän haastavat työtehtävät
- Mahdollisuus tulla kuulluksi
- Työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhön
- Kilpailukykyinen palkkataso
- Henkilöstöedut
- Kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus
- Perheen ja työn yhdistäminen
- Usko työpaikan tulevaisuuteen

Kuvio 6. Sitouttamisen keinot.

Esihenkilön rooli yksilön sitoutumisessa on merkittävässä roolissa. Esihenkilöt oman toimintansa kautta luovat edellytykset töiden sujumuudelle ja sen onnistumiselle (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Luottamus esihenkilöä kohtaan lisää henkilöstön työn tuloksellisuutta, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Linjaesihenkilöiden vastuulla ovat yhä vahvemmin viime vuosien aikana siirtyneet henkilöstön sitouttaminen sekä pysyvyys ja innovaatioiden edistäminen (Caplan, 2014). Lähiesihenkilöllä on mahdollisuudet vaikuttaa omassa työyhteisössään merkittävään osaan asioista, jotka ovat yhteydessä työhyvinvointiin (Viitala, 2021, s. 140). Lähiesihenkilö voi lisätä työhyvinvoinnin ja työn imun muodostumisen edellytyksiä tehokkaalla yhteistyöllä, toimivilla työnkuvilla ja työprosesseilla, oikeudenmukaisuudella, tasa-arvolla sekä avoimuuden ja osallistumisen mahdollisuuksilla.

Meyer ja Allen (1997, s. 14) huomauttavat kuitenkin, että työntekijän ehdottomalla sitoutumisella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia organisaatiolle. Ehdotta ja sokeasti organisaatioon sitoutuva henkilöstö hyväksyy ja on tyytyväinen vallitsevaan tilaan. Täten organisaatio menettää kyvyn luoda innovaatioita ja sopeutua mahdollisiin muutoksiin. Meyer ja Allen (1997, s. 14) nostavat esiin myös työntekijän näkökulmasta mahdolliset

haittatekijät. Organisaatioon vahvasti sitoutuneen henkilön aikaa ja energiaa ei jää käytettäväksi muille elämän osa-alueille kuten esimerkiksi perheelle tai mieluisiin harrastuksiin. Lisäksi riskinä on, että tällaiset henkilöt eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota sellaisten tietojen, taitojen ja osaamisen kehittämiseen, mitkä pitävät heidät kysytyinä ja haluttuina myös organisaation ulkopuolella, yleisellä työmarkkinalla.

3.3 Psykologinen sopimus

Sitoutuminen ilmiönä tunnetaan myös psykologinen sopimus -käsitteen kautta (Viitala, 2021, s. 38). Sitoutuminen on laaja ja monimuotoinen ilmiö, joka osaltaan kuvastaa myös yksilön psykologista suhdetta työnantajaorganisaatioon. Psykologisen sopimuksen muodostus alkaa jo työntekijän rekrytointivaiheessa kestäen aina koko työsuhteen ajan (Soares & Mosquera, 2019). Sitoutuminen voi ilmentyä tunneperäisesti tai välineellisesti (Viitala, 2021, s. 38–39). Tunneperäistä sitoutumista on tutkimusten valossa pidetty myönteisenä asiana sekä työntekijälle että työnantajalle. Psykologisen suhteen ollessa huono, työntekijän kynnys lähteä organisaatiosta on matalampi. Psykologisen suhteen laatu heijastuu vahvasti työntekijän kokemuksiin työtyytyväisyydestä, arvostukseen työnantajaorganisaatiota kohtaan sekä haluun pysyä kyseisessä organisaatiossa.

Psykologinen sopimus kuvastaa työntekijän subjektiivista näkemystä työsuhteeseensa kuuluvista velvollisuuksista ja oikeuksista (Saari, 2014, s. 15; Soares & Mosquera, 2019). Psykologinen sopimus sisältää työnantajan puolelle liitettävät odotukset, joita työntekijällä on (Blomqvist, 2023, s. 45). Odotukset voivat liittyä esimerkiksi suhteessa esiintyviin lupauksiin, velvollisuuksiin sekä käsitykseen suhteen vastavuoroisuudesta. Sitoutuminen on kahden kauppa, jossa työnantajan rooli on yhtä merkittävä kuin työntekijänkin (Viitala, 2021, 39). Sitoutumisen edellytyksenä toimii työnantajan sitoutuminen vastavuoroisesti myös työntekijää kohtaan. Psykologinen sopimus voi ilmentyä erilaisissa muodoissa, joista laajimmin tunnistettuja ovat transaktio- ja relaatiiosopimukset (Meyer & Allen, 1997, s. 63–64). Transaktiosopimuksille on tyypillistä, että ne pohjautuvat taloudellisen

vaihdon periaatteisiin ja ovat objektiivisempia. Relaatiosopimukset perustuvat sosiaalisen vaihdon periaatteisiin ja ovat huomattavasti abstraktimpia.

Psykologisen sopimuksen kehittymisen kannalta merkittävässä roolissa ovat kehittyminen ja uramahdollisuudet (Soares & Mosquera, 2019). Lisäksi yrityksen antamalla tulospalautteella ja siihen liittyvillä kannustimilla on merkittävä vaikutus. Sopimuksen täyttämiseen tai sen rikkomiseen vaikuttavat vahvasti henkilöstöhallinnon käytänteet. Käytänteillä on vaikutus työntekijän sitoutumiseen muiden tulosten ohella. Onkin merkittävää, että psykologisen sopimuksen vastavuoroisuus toteutuu, sillä se vaikuttaa kriittisesti työntekijän työhyvinvointiin, sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen sekä tuloksellisuuteen (Blomqvist, 2023, s. 45). Psykologisen sopimuksen ylläpito ja päivittäminen aktiivisesti ennaltaehkäisevät kielteisten seurausten syntymistä sekä sopimuksen haurastumista.

Tutkimusten perusteella korkeaan sitoutumisasteeseen johtavat sellaiset psykologiset sopimukset, jotka tarjoavat kehityksen- ja sosioemotionaalista tukea yksilölle (Soares & Mosquera, 2019). Psykologiset sopimukset, joista nämä tekijät puuttuvat, johtavat vähäisempään sitoutumiseen. Edistääkseen sitoutumisen muodostumista, johtajien olisi hyvä keskittyä työntekijöiden työjärjestelyihin pitkällä aikavälillä. Näiden toimien seurauksena työntekijän uskollisuus organisaatiota kohtaan lisääntyy, jatkuva kehittyminen mahdollistuu ja haasteita muodostuu riittävästi koko työelinkaarelle. Työjärjestelyissä on hyvä huomioida kuinka esimerkiksi töiden lyhytaikaiset järjestelyt, suppeat toimenkuvat, epävarmuus tulevaisuudesta sekä rajoitettu osallistuminen vaikuttavat kielteisesti työntekijän sitoutumiseen.

3.4 Sitoutuminen ja työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta tarkasteltaessa, on olennaista kiinnittää huomiota sitoutumiseen (Morgan, 2017, s. 32). Maailmanlaajuisesti työntekijöiden sitoutuminen on noussut viimeisten vuosien aikana ja vuonna 2022 sitoutumisprosentti oli 23 % (Harter, 2023). Ke-

hitys on kuitenkin ollut maltillista, alhaisimmillaan lukema on ollut 12 %. Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna Euroopassa työntekijöiden sitoutuminen on alhaisinta, vain 13 %. Suomalaista työelämää on vahvasti leimannut voimakas organisaatiositoutuminen (Saari, 2014). Etenkin tietotyössä sitoutuminen ja sitouttaminen ovat suuressa roolissa, sillä työntekijät ja heidän osaamisensa ovat organisaation merkittävin pääoma ja voimavara.

Työntekijäkokemus ja sitoutuminen ovat yhteydessä toisiinsa sekä myönteisen kokemuksen olevan määrittävässä roolissa tarkasteltaessa työntekijän sitoutumista (Panneerselvam & Balaraman, 2022). Työntekijäkokemuksen avulla organisaatioiden on mahdollista saavuttaa sitoutunutta henkilöstöä kestäväällä tavalla. Myönteinen kokemus luo todennäköisesti pidemmällä aikavälillä organisaation kulttuuriin, työntekijöiden kokemukseen ja sitoutumiseen myönteisen kierteen. Työntekijäkokemus on yhteydessä käyttäytymisnormeihin ja työssä esiintyviin monimutkaisuuksiin, jotka koskevat esimerkiksi luovuutta, yhteistyötä ja valtuuttamista. Nämä tekijät sitouttavat, voimaannuttavat ja tekevät mahdolliseksi työntekijän sitoutumisen koko työskentelyn elinkaaren ajan.

Lee ja Kim (2023) tutkivat kyselyn avulla 534 korealaisen työntekijän kokemuksien vaikutusta organisaatiositoutumiseen, psykologiseen hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijäkokemusta Morganin (2017) määrittelemien kolmen eri tekijän kautta, joita ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen kokemus. Tutkimuksessa huomioitiin lisäksi työntekijän kokemuksen sekä henkisen sitkeyden välinen suhde. Tutkimustuloksista ilmeni, että fyysisillä ja kulttuurisilla kokemuksilla on huomattava vaikutus yksilön organisaatiositoutumiseen, mutta teknologisella kokemuksella ei ole merkittävää vaikutusta sitoutumiseen. Lisäksi tulokset osoittavat, että henkisen sitkeyden tasolla on vaikutus työntekijän kokemukseen. Työntekijän työtyytyväisyys ja psykologinen hyvinvointi vaikuttavat myönteisesti työntekijäkokemukseen, mikä lisää sitoutumista. On tärkeää ottaa huomioon, että tutkimus on toteutettu toisessa maanosassa ja tutkimustulosten vertailtavuus ei ole yksiselitteistä, sillä kokemuksiin vaikuttavat vastaajien erilaiset kulttuurit, arvot ja asenteet.

Viimeisten vuosien aikana monissa tieteellisissä tutkimuksissa ja kirjallisuuskatsauksissa on keskitytty työelämään siirtyvien Y- ja Z-sukupolven kokemuksiin (Kultalahti, 2015; Singh ja muut, 2023). Singh ja muut (2023) havaitsivat kirjallisuuskatsauksessaan, että organisaatioiden on muutettava sitoutumiskäytänteitään, sillä ne eivät ole enää sovellettavissa nuorempien sukupolvien tarpeisiin. Joshi ja muut (2024) tutkivat pandemian aikaisen työntekijäkokemuksen keskeisimpiä tekijöitä ja niihin liittyviä merkityksiä ja tunteuksia. Tutkimustuloksissa selvisi, että työntekijöiden tunteet vaikuttavat merkittävästi työntekijäkokemuksen kokonaisuuteen. Poikkeuksellisesti Joshin ja muiden (2024) tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden mielestä tärkeimpiä työntekijäkokemuksen tekijöitä ovat palkka ja kehittyminen. Etenkin palkkauksen nouseminen merkittäväksi tekijäksi on ollut aiemmille sukupolville tärkeä, ei niinkään nuoremmille.

On tärkeää erottaa, ettei työntekijäkokemus korvaa sitoutumista, vaan sitoutuminen on luonnollinen jatkumo myönteiselle kokemukselle (Panneerselvam ja Balaraman 2022). Työntekijäkokemus keskittyy pidemmän aikavälin näkemykseen, jossa keskitytään mahdollisuuksien tarjoamiseen koko työntekijän uran ajalle pitkäaikaisesti. Sitoutuminen syntyy nimenomaisesti kokemuksen kautta.

4 Tutkimuksen metodologia ja aineisto

Tässä luvussa paneudutaan tutkimuksen metodologiaan ja aineistoon. Luvussa tarkastellaan ja esitellään tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä, aineistonkeruutapa, tutkimuksen kohdeorganisaatio sekä paneudutaan tutkimuksen analyysiin. Lisäksi luvussa tuodaan esiin tutkimukseen valitun metodin valintaperusteet ja sen tarkoituksenmukaisuus tutkimuksen kannalta. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista menetelmää, johon tässä luvussa perehdytään tarkemmin seuraavaksi.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Määrällinen tutkimus alkaa teorioista ja mitattavat asiat perustuvat teoriaan (Vilkka, 2007, s. 26). Määrällinen tutkimusmenetelmä tavoittelee yleisten lainalaisuuksien löytämistä ja kuvaa saadut tulokset numeraalisesti. Tutkimusongelma esitetään yleensä hypoteesin muodossa, josta ilmenee tutkijan odotukset tuloksista ja niiden välisistä syy-seuraus-suhteista eli kausaalisuhteista (Vilkka, 2007, s. 24). Kausaalisen eli selittävän tutkimuksen avulla pyritään selvittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita (Heikkilä, 2014, s. 14). Määrällinen tutkimus sopii hyvin tämän tutkimuksen menetelmäksi, sillä tavoitteena on tutkia työntekijäkokemuksen ja organisaatiositoutumisen välistä yhteyttä.

Määrällisen tutkimuksen avulla vastataan kysymykseen, miten usein tai kuinka paljon (Vilkka, 2007, s. 13). Empiiriset tutkimukset jaetaan pitkittäis- ja poikkileikkaustutkimuksiin (Heikkilä, 2014, s. 14). Poikkileikkaustutkimukselle on ominaista, että se on yhden ajankohdan kertaluonteinen tutkimus. Poikkileikkaustutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat tilanteet ja samankaltaisten ilmiöiden ilmenemismuodoista (Jyväskylän yliopisto, 2015a). Tutkimusstrategiana poikkileikkaustutkimus tarjoaa useita vaihtelevia näkökulmallisia mahdollisuuksia ja saatua aineistoa voidaan arvioida eri analyysimenetelmien avulla. Tässä tutkimuksessa käytetään poikkileikkaustutkimusta, koska tutkimuksessa haetaan yhteyksiä ja korrelaatioita vain yhdessä mittauspisteessä. Yleistettäessä

muuttujien välisiä riippuvuuspäätelmiä, aineiston tulee olla laaja, jotta saadaan luotettavia tuloksia (Heikkilä, 2014, s. 14). Tämäkin menetelmän ehto täyttyy, sillä aineiston perusjoukko on suhteellisen suuri, >30 ($n=241$).

Empiirisen aineiston analyysin yhteydessä tutkitaan yleensä samanaikaisesti useita muuttujia (Heikkilä, 2014, s. 174). Analysointimenetelmiä on useita ja ne hyvin usein korvaavat toisensa. Menetelmää valittaessa tutkija joutuukin usein testaamaan useampia muuttujille sopivia menetelmiä, ennen kuin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia. Tämän takia tutkielmassa käytettävää aineiston analysointimenetelmää on hankala valita etukäteen. Tilasto-ohjelmiin perehtyminen on olennaisessa roolissa osana määrällistä tutkimusta, sillä analysointimenetelmien käyttö vaatii asiantuntemusta. Tutkielman laatijan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että on hallittava erilaiset analysointimenetelmät, jotta tuloksia tulkitaan oikealla tavalla. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetään tilastollista järjestelmää, SPSS-työkalua, tutkimaan muuttujien yhteyttä.

Tutkimuksessa täytyy selvittää empiirisen tutkimuksen lisäksi filosofisiakin kysymyksiä (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 129). Hyvin käytännön läheinenkin tutkimus perustuu useisiin piileviin oletuksiin. Näitä oletuksia kutsutaan filosofisiksi perusoletuksiksi. Filosofian ontologinen alue käsittää kysymykset todellisuuden luonteesta. Tällaisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi, mikä on todellista sekä mikä on tutkimuksen keskiössä olevan ilmiön luonne. Filosofian epistemologinen alue keskittyy käsittelemään tiedon muodostamista sekä tietämisen luonnetta ja alkuperää. Tätä aluetta voidaan tarkastella kysymyksillä, millainen suhde on tutkijalla ja tutkittavalla ilmiöllä sekä millaisessa asemassa arvot ovat ilmiön ymmärtämisessä.

Positivismilla tarkoitetaan laajaa filosofista suuntausta, jossa esiin nousevat suuntauksessa tieteellisinä pidetyt menetelmät tiedon tuottamisessa (Jyväskylän yliopisto, 2015b). Tässä suuntauksessa tieteellinen menetelmä edellyttää erilaisten määrällisten muuttujien avulla toteutettavaa ilmiöiden välitöntä ja objektiivista mittausta ja havain-

nointia. Tosiasiat ja havainnot ymmärretään objektiivisina informaation määreinä (Leh-tonen, 2021). Objektiivisuus voidaan käsittää metafysisesti sekä episteemisesti. Metafyysisyydellä tarkoitetaan mielestä ja kielestä riippumatonta todellisuutta. Episteemi-senä objektiivisuus käsittää empiiriset havainnot, toistettavissa olevat kokeet ja kriittisen ajattelun. Objektiivisuudella tarkoitetaan yleisesti hyväksytyä sekä empiiriselle evidenssille perustuvaa tietoa. Tutkimusmenetelmänä on määrällinen tutkimus, joka voidaan yhdistää positivismiin. Olettamuksena on, että todellisuus on objektiivinen ja sitä on mahdollista mitata.

Kyselylomakkeella on hyödynnetty avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat voivat vapaasti kirjoittaa vastauksensa esitettyyn kysymykseen. Avointen kysymysten vastauksien ryhmittelyssä hyödynnetään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää teemoittelua. Teemoittelun tarkoituksena on paikantaa aineistosta tutkimusongelman kannalta kaikkein olennaisimmat aiheet eli teemat (Juhila, 2021). Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muoto, jossa aineistosta tuodaan esiin keskeisimmät asiakokonaisuudet ja useasti esiintyvät tyypillisimmät piirteet tutkimustehtävän kannalta. Tutkimusraportissa perinteisesti esitetään katkelmia aineistosta eli sitaatteja teemojen käsittelyn yhteydessä. Sitattien tarkoituksena on havainnollistaa luotua teemoittelua ja tarkentaa lukijalle, mi-hin tutkija perustaa teemoittelunsa.

4.2 Case-organisaation kuvaus ja tutkimusaineiston keruu

Case-organisaationa ja tutkimusaineiston perusjoukkona tässä tutkimuksessa toimii teollisuuden alalla toimiva organisaatio, jota käsitellään tutkimuksessa anonymisti liikesalaisuuksien vuoksi. Tutkimus on saatu toimeksiantona case-organisaatiolta. Case-organisaatiosta esitellään perustiedot, jotta on mahdollista tarkastella tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta. Case-organisaatio toimii kansainvälisesti ja Suomessa heillä on toimintoja usealla eri paikkakunnalla. Organisaation strategiseksi tavoitteeksi on nostettu sitoutunut henkilöstö ja sen merkitys yhtenä osatekijänä kohti menestystä. Organisaation

missiossa korostuu kaikkien sidosryhmien hyvinvoinnin edellytysten parantaminen. Tutkimuksesta saatavalla tiedolla on relevantti ja merkittävä painoarvo sekä suuri hyötyvaikeus organisaation toiminnan kehittämisen kannalta. Tässä tutkimuksessa perusjoukko on käytetty case-organisaation Suomessa työskentelevää henkilöstöä.

Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään sähköistä kyselylomaketta. Aineistonkeruutapana kysely on hyödyllinen silloin, kun tutkittavia on paljon (Vilkka, 2007, s. 28). Tyypillisesti sitä käytetään yksilön henkilökohtaisten asioiden tutkimiseen. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 195). Kysely on menetelmänä tehokas ja helposti aikataulutettava. Se säästää tutkijan aikaa, sillä kysely voidaan lähettää suurellekin joukolle samanaikaisesti. Huolellisesti laadittu lomake helpottaa tulosten tallennusta ja analysointivaihetta. Kyselylomakkeen etuna on valmiit tilastolliset analyysitavat ja raportointimuodot, jolloin tutkijan ei tarvitse laatia uusia aineiston analyysitapoja. Kyselylomakkeella hyödynnetään asenneasteikkoisia kysymystyyppejä. Asteikkotyypisten kysymysten etuna on, että niiden avulla pystytään saamaan paljon tietoa vähään tilaan (Heikkilä, 2014, s. 51). Tämä on iso etu aineiston laajuuden vuoksi ja helpottaa tutkimuksen toteuttajan työmäärää.

Aineistonkeruumenetelmän valintaan tässä tutkimuksessa vaikutti suhteellisen suuri perusjoukko, $n=241$ henkilöä. Sen vuoksi on luonnollista, että tutkimus toteutetaan verkkokyselyllä. Aineiston perusjoukon ollessa näin suuri, mahdollinen kato ei koidu ongelmaksi, vaan tutkimusaineisto on silti luotettava. Onnistunut kyselylomake edellyttää, että vastaajalla on kiinnostus kyseistä aihepiiriä kohtaan (Vilkka, 2007, s. 63). Voidaan todeta, että kyselyn aihepiiri on vastaajilleen hyvin tuttu, kun kyseessä on heidän kokemuksensa liittyen työhön. Oletettavasti perusjoukko on motivoitunut vastaamaan kyselyyn, sillä sen avulla pyritään parantamaan heidän työhyvinvointiaan. Menetelmänä kysely on toimiva tässä tutkimuksessa, sillä tutkimusentekijöitä on vain yksi, joten resursien ja ajan tehokkaan käytön vuoksi se on hyödyllisin.

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä case-organisaation Webpropol- työkalun avulla. Täten aineistoa koskevat case-organisaation määrittämät tietosuojaselosteet esimerkiksi koskien poistoaikaa ja henkilötietojen käsittelyä. Tutkimusaineiston anonymisointiin vaikuttavat lait ja se on hoidettava asianmukaisesti (Vilkkä, 2007, s. 95). Anonyymien vastauksien vuoksi tutkimuksessa käytetyt taustamuuttujat ovat sellaisia, joista henkilöitä ei voida tunnistaa. Taustamuuttujia valittiin tietoisesti hyvin vähän, jotta myös pienemmillä paikkakunnilla työskentelevät voivat kokea vastauksensa olevan anonyymi. Esimerkiksi tämän vuoksi juuri työskentelypaikkakuntaa ei taustamuuttujissa kysytä.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta kyselylomakkeen selkeydellä ja kysymysten muotoilulla on suuri vaikutus (Vilkkä, 2007, s. 63). Onnistunut kyselylomake on edellytys onnistuneelle, luotettavalle ja laadukkaalle tutkimukselle (Vilkkä, 2007, s. 78–79). Lomakkeen laatimisen tärkeimmät vaiheet ovat suunnittelu, kysymysten muotoilu ja niiden testaus. Kyselylomaketta on hyvä testata ennen aineiston keruuta. Testauksen jälkeen korjataan esiintyneet virheet, minkä jälkeen kerätään varsinainen aineisto.

Tutkimusjoukolle lähetetty lomake sisältää kaksi osaa: saatekirjeen ja tutkimuslomakkeen (Vilkkä, 2007, s. 81). Saatekirje on sivun mittainen teksti, jossa vastaajalle tuodaan ilmi mihin tarkoitukseen hän antaa tietojaan ja mielipiteitään sekä mihin näitä tietoja käytetään. Tähän tietoon perustuen, vastaaja voi tehdä päätöksen vastaako tutkimukseen vai ei. Saatekirjeen on oltava riittävän laaja ja välttää tiedollisten aukkojen muodostumista (Vilkkä, 2007, s. 84–85). Saatekirjeessä on puhuteltava vastaanottajaa ja sen sanoma on kohdistettava vastaanottajakeskeiseksi. Näillä keinot motivoivat lukijaa vastaamaan kyselyyn.

Pro gradu -tutkielma tehdään toimeksiantona case-organisaatiolle. Kysely ja aineisto kerätään case-organisaation omalla Webpropol-työkalulla. Tutkimuksen tekijä toimittaa saatekirjeen, tutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot case-organisaatiolle, joka rakentaa kyselyn sähköisessä työkalussa ja toimittaa vastauslinkin suoraan tutkimuksen

perusjoukolle. Tutkimuksen kyselylomaketta testattiin etukäteen tekijän, case-organisaation ohjaajan sekä markkinoinnissa työskentelevän henkilön toimesta. Tutkimuksen perusjoukolle lähetettiin etukäteen motivaatioviesti case-organisaation toimesta ennen varsinaisen tutkimuksen lähettämistä. Perusjoukkoon kuuluvia henkilöitä lähestytään sähköpostitse, joka sisältää linkin suoraan kyselylomakkeelle. Sähköpostiviesti sisältää lyhyen alustuksen tutkielmasta, sen tarkoituksesta ja tekijästä. Saatekirje avautuu vastaajalle ennen tutkimuksen aloitusta. Saatekirjeessä kerrotaan tarkemmin tutkimuksen yksityiskohdista, tarkoituksesta, tavoitteista ja vaikutuksista. Lisäksi saatekirje sisältää tutkijan yhteystiedot, jotta vastaaja pystyy halutessaan kysyä lisätietoa tutkimuksesta.

4.3 Otantamenetelmä

Otanta on menetelmä, jonka avulla poimitaan otos tutkimuksen perusjoukosta (Vilkkä, 2007, s. 52). Tutkimuksessa tyypillisesti käytetään otantamenetelmää, kun perusjoukko on hyvin suuri, tutkiminen on monimutkaista ja tiedot halutaan nopeasti (Heikkilä, 2014, s. 31). Otos kuvastaa perusjoukkoa pienoiskoossa. Tämän tulee täytyä, jotta otantatutkimuksessa saadut tulokset olisivat luotettavia. Otoksen tutkittavien ominaisuuksien tulee vastata perusjoukkoa. Otoksen edustavuudella pyritään varmistamaan, että estimoituessa otoksesta laadittujen perusjoukkoa vastaavien suureiden avulla päästään lähelle perusjoukkoa esittäviin arvoihin (Heikkilä, 2014, s. 32). Otos koostuu havaintoyksiköistä (Vilkkä, 2007, s. 52). Havaintoyksiköllä kuvastetaan tilastoyksikköä, josta tutkimuksessa halutaan tietoa. Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköitä ovat henkilöt, jotka työskentelevät case-organisaatiossa ylemmän toimihenkilön roolissa.

Otantamenetelmään vaikuttavat useat eri tekijät, kuten tutkimuksen tavoitteet ja perusjoukkoon kuuluvien jäsenten erilaisuus tai samankaltaisuus tutkittavissa ominaisuuksissa (Heikkilä, 2014, s. 33). Otantamenetelmän valinta on merkittävässä roolissa edustavan otoksen saamisessa (Heikkilä, 2014, s. 34). Otantatutkimuksen sijaan voidaan toteuttaa myös kokonaistutkimus, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen (Heikkilä, 2014, s.

31). Kokonaistutkimus on suositeltavaa, mikäli kyseessä on kyselytutkimus, jossa perusjoukon suuruus on jopa 200–300 henkilöä. Perusjoukon suuruus vaikuttaa siihen, valitaanko tutkimukseen kokonais- vai otantatutkimus (Heikkilä, 2014, s. 42).

Tutkimuksen kohteena olevan case-organisaation henkilöstöstä perusjoukoksi on valittu ylemmät toimihenkilöt. Tässä tutkimuksessa ei käytetä lainkaan otantamenetelmää perusjoukon sisällä. Tutkimuksen perusjoukko ei ole kovin suuri, $n=241$ henkilöä. Etukäteen ei osata sanoa, kuinka aktiivisesti kyselyyn vastataan ja mihin vastausprosentti tulee asetumaan. Tutkimuksen perusjoukon suuruus osuu Heikkilän (2014, s. 31) antamaan viitearvoon, jossa kokonaistutkimus olisi suositeltavaa toteuttaa. Tämän perusteella käytetään kokonaistutkimusta. Mikäli vastausprosentti olisi esimerkiksi 50 %, vastaajia olisi tällöin yli 100. Jo yli 100 vastauksen saaminen tutkimukseen olisi todella hyvä saavutus ja on luonteeltaan merkittävä aineisto pro gradu -tutkielmaan. Lisäksi yli 100 vastaajan aineistoa on mielekkäämpää analysoida SPSS-ohjelmiston avulla kuin alle 40 vastaajan.

4.4 Analyysimenetelmät

Mittaamisen tavoitteena on selvittää ja löytää eroja havaintoyksiköiden välillä (Vilkka, 2007, s. 45). Asenneasteikon avulla voidaan mitata yksilön kokemukseen pohjautuvaa mielipidettä. Likertin asteikko on yksi esimerkki asenneasteikosta (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 200). Sen perusideana on esittää väittämiä, joista vastaaja valitsee omaa mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Likertin asteikot ovat yleensä 5- tai 7- portaisia, joissa vastausvaihtoehdoista muodostuu laskeva tai nouseva skaala. Avointen kysymysten avulla vastaajat voivat ilmaista omat mielipiteensä (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 201). Avointen kysymysten avulla pystytään tarkastelemaan vastaajien kokemia tunteita, mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia tutkittavaa aihetta kohtaan.

Tutkimus toteutetaan suomen kielellä. Kyselylomake sisältää sekä avoimia- että asteikkoihin perustuvia kysymystyyppisiä. Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen väittämissä

käytetään 5-portaista Likertin vastausasteikkoa. Työn imun väittämässä käytetään 6-portaista Likertin vastausasteikkoa. Avointen kysymysten tarkoituksena on antaa tarkempaa tietoa vastaajien tunteista, mielipiteistä ja kokemuksista tutkimuksen pääkäsitteisiin liittyen. Avointen kysymysten avulla haetaan lisäksi vahvistusta asteikoissa esitettyihin kysymyksiin.

4.4.1 Mittarit

Työntekijäkokemusta mitataan työn imun UWES-mittarilla (Schaufeli ja muut, 2006). Mittarista on pidempi versio, joka sisältää 17 kysymystä. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin lyhennettyä versiota mittarissa, jossa kysymyksiä on yhdeksän kappaletta. Tutkijat loivat lyhennetyn version kyselystä, sillä vastaajien kannalta tämä on miellyttävämpi. Kyselyyn valittiin tämä lyhennetty versio, sillä tutkimuksessa käytetään muitakin mittareita mittaamaan työntekijäkokemusta ja täten kysely pysyy miellyttävänä ja kohtuullisena vastaajan näkökulmasta. Työn imun UWES-mittarin avulla voidaan tutkia yksilön tarmokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista (Schaufeli ja muut, 2006). Mittarissa on näistä jokaisesta eri osa-alueesta esitetty kysymyksiä.

Tutkimuksessa työntekijäkokemusta mitataan lisäksi Yadavin ja Viharin (2023) tutkimuksessa käytetyn mittarin avulla. Mittari jaetaan kuuteen eri ulottuvuuteen, joita ovat saavutukset, tarmokkuus, yhteenkuuluvuus, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja osallisuus. Näistä jokaisesta eri ulottuvuudesta esitetään kysymyksiä. Kysymysten määrät alkuperäisessä mittarissa eri ulottuvuuksien kesken vaihtelevat 3–17 kappaleen välillä. Tätä tutkimusta varten kysymysten määrää on vähennetty alkuperäisestä, jotta kysely on miellyttävän pituinen vastaajan kannalta. Kysymysten rajaamisessa on huomioitu, että mitä asioita tutkimuksessa halutaan tutkia ja pyritty valitsemaan tutkimustavoitteen kannalta olennaisimpia kysymyksiä. Valittujen kysymysten määrä vaihtelee 2–4 kappaleen välillä ulottuvuutta kohti. Esimerkiksi tarmokkuuden ulottuvuudesta on valittu 3 kysymystä, vaikka se on todettu saavutusten ohella merkittävimmäksi ulottuvuudeksi, sillä myös työn imun UWES-mittari mittaa tarmokkuutta.

Tutkimuksessa sitoutumista mitataan Meyerin ja Allenin (1997, s. 109) kehittämien mittareiden avulla. Mittarit perustuvat heidän laatimaansa kolmen komponentin teoriaan. Sitoutumisen mittari jaetaan kolmeen osioon: affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen, ja näistä jokaiselle sitoutumista kuvastavalle osa-alueelle on oma mittarinsa ja kysymyksensä. Tämä mittari valittiin tutkimukseen, sillä sen avulla pystytään mittaamaan suoraan, millä tavoin henkilö on sitoutunut organisaatioon. Myös tämän mittarin kohdalla kysymyksiä on karsittu ja jokaisesta sitoutumisen muodosta on valittu 3–4 kysymystä.

4.4.2 Hypoteesi

Määrällisissä tutkimuksissa on yleistä, että tutkija asettaa hypoteesin eli tutkimusongelman (Vilkkä, 2007, s. 24; Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 158). Hypoteesi ilmaistaan perustellun väitteen muodossa, jonka asettamiseen vaikuttavat aiemmat tutkimukset, mallit ja teorit. Tällöin kyseessä on teoreettinen hypoteesi. Hypoteesissa keskitytään esittämään tutkimusongelmaa ennakoiva selitys tai ratkaisu tutkittavien asioiden välisestä yhteydestä, syistä tai eroista (Vilkkä, 2007, s. 24). Hypoteesin laatiminen vaatii tutkijalta kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtymistä sekä innovatiivista ja monitasoista pohdintaa (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 158). Hypoteesi asetetaan selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa. Hyvälle hypoteesille on ominaista, että se esittää valittujen muuttujien väliset yhteydet yksiselitteisesti, perustuu teoriaan, hypoteesia on mahdollista testata empiirisellä aineistolla ja hypoteesi on termeiltään selkeä ja lyhyt (Vilkkä, 2007, s. 24). Hypoteesien esittämistapaan on kaksi mahdollisuutta, joita ovat suuntaa antava ja tilastollinen hypoteesi (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 159). Suuntaa antavalle hypoteesille on tyypillistä esittää kielteinen tai myönteinen riippuvuus tutkittavien ilmiöiden välillä. Hypoteesin tilastollinen muoto on nollahypoteesi, joka olettaa, ettei tutkittavien ilmiöiden välillä ei ole havaittavissa eroja tai niiden välille ei muodostu suhdetta.

Tässä tutkimuksessa asetetaan hypoteesi, sillä tutkimuksella on kaksi eri tarkoitusta: kuvaileva ja selittävä. Ensimmäinen tarkoitus on kuvaileva eli mitkä osatekijät vaikuttavat myönteisen työntekijäkokemuksen syntyyn ja kuinka yksilöt ovat sitoutuneet organisaatioon. Toinen tutkimuksen tarkoitus on tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja eli selittää sitoutumisen ilmiöön vaikuttavia tekijöitä myönteisen työntekijäkokemuksen osa-alueiden avulla. Tutkimuksessa käytettävät asenneasteikot ovat tyypillisiä selittävälle tutkimukselle, kun taas avoimet kysymykset ovat osa kuvailevaa tutkimustyyppiä. Tämän seurauksena on perusteltua asettaa tutkimukselle hypoteesit. Hypoteesien asettamiseen ovat vaikuttaneet tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt aiemmat tutkimukset, niiden tulokset sekä kirjallisuudessa esiin tuodut teoriat.

Tutkimukselle asetetut hypoteesit:

- Hypoteesi 1: Työntekijäkokemuksella on myönteinen vaikutus yksilön sitoutumiseen organisaatiossa.
- Hypoteesi 2: Työn imulla on myönteinen vaikutus yksilön sitoutumiseen organisaatiossa.

4.5 Aineiston analysointi

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston analysointi perustuu laskennalliseen todennäköisyyteen, matemaattisiin kaavoihin, prosentteihin ja lukumääriin (Vilka, 2021, s.101). Määrällinen analyysi keskittyy sen ymmärtämiseen, millaisten periaatteiden avulla voidaan numeerisesti kuvata muuttujien vaihtelua ja niiden arvoja. Analyysitapa valikoituu sen mukaan, tutkitaanko yhtä muuttujaa vai kahden tai useamman muuttujan välillä esiintyvää riippuvuutta ja niiden vaikutusta toisiinsa.

Kyselylomakkeen strukturoitujen kysymysten käytössä käytettiin IBM SPSS Statistics -ohjelmistoa. Webropol-järjestelmästä saatu raaka-aineisto muokattiin Excelissä yhteensopivaksi SPSS:n kanssa ja saadut tulokset siirrettiin SPSS havaintomatriisiin. Kyselylomak-

keen laatimisen yhteydessä oli luotu jo valmiit luokat iälle ja työsuhteen kestolle kyseisessä organisaatiossa, joten taustamuuttuja ei tarvinnut enää uudelleenanalysoida numeerisesti.

Tulosten analysointi aloitettiin laskemalla taustamuuttujia kuvailevia tunnuslukuja kuten frekvenssit, keskiarvo ja mediaani. Tämän jälkeen tarkasteltiin muuttujien jakautuneisuutta, huipukkuutta ja vinoutta histogrammien avulla. Monien monimuuttuja-analyysointien oletuksena on, että muuttujien taustalla oleva populaatio on normaalisti jakautunut (Metsämuuronen, 2008, s. 20). Normaaliutta voidaan tutkia esimerkiksi graafisesti histogrammien ja jakaumaa kuvastavien käyrien avulla. Myös tunnusluvuista vinoutta ja huipukkuutta voidaan käyttää kuvastamaan normaaliutta. Vinous tunnuslukuna ilmaisee jakauman symmetrisyyttä (Heikkilä, 2014, s. 88). Symmetrisessä jakaumassa vinouden arvo on nolla. Negatiivinen vinouden arvo viittaa vasemmalle vinoon jakaumaan, kun taas positiivisen vinouden arvo kuvastaa oikealle vinoa jakaumaa. Huipukkuus kuvastaa jakauman korkeinta huippua normaalijakaumaan verraten. Jakauman huipun ollessa korkea, huipukkuus saa sitä suuremman positiivisen arvon. Negatiivinen arvo puolestaan kuvastaa jakaumalla olevan useita huippuja tai normaalia laakeempaa jakaumaa. Vinouden ja huipukkuuden tunnusluvut kuvastavat käsiteltävän muuttujan jakaumaa verrattuna normaaliin jakaumaan. On kuitenkin hyvin voimakas vaatimus, että muuttujat olisivat aina tutkimusaineistossa täysin normaalijakautuneita (Heikkilä, 2014, s. 211). Normaali-jakaumana voidaan pitää jakaumaa, jossa vinouden ja huipukkuuden arvot sijoittuvat arvojen -2 ja +2 väliin (Heikkilä, 2014, s. 101).

Tutkittaessa mittaristojen muuttujien keskiarvoja ja keskihajontaa, huomataan, että työn imun ja työntekijäkokemuksen mittareissa keskiarvo on suhteellisen korkea. Muuttujien vinouden ja huipukkuuden tunnuslukuja tutkittaessa voidaan havaita, että ne ovat osittain jakautuneet epänormaalisti (ks. liite 3).

Histogrammeista ja normaalijakautuneisuuden käyrästä voidaan todeta, että tulokset ovat painottuneet joko positiivisesti tai negatiivisesti. Työn imun mittarin muuttujat eivät

saavuta haluttuja raja-arvoja vinouden ja huipukkuuden osalta. Työntekijäkokemuksen mittarin muuttujista yhteenkuuluvuuden muuttujan kaksi huipukkuus arvo ylittää annetun raja-arvon. Tarkasteltaessa sitoutumisen mittarin muuttujia, vinouden ja huipukkuuden arvot osuvat annettuun viitearvoon ja tulokset ovat kahta muuta mittaria selkeämmin normaalijakautuneita. Tarkastellaan seuraavaksi mitä epänormaalisti jakautuneelle tutkimusaineistolle voidaan tehdä.

4.5.1 Boxplot ja Scatter/Plot

Tutkimusaineiston epäjakautuneisuus saattaa johtua poikkeavista havainnoista (outlier), joissa muuttujan arvo eroaa merkittävästi havaittujen arvojen valtaenemmistöstä (Tietoaineisto, n.d.). Poikkeavat havainnot voivat merkittävästi vääristää tutkimusaineistosta saatavia tunnuslukuja ja näillä havainnolla on suuri vaikutus etenkin keskiarvoon. O-merkintä Boxplot-analyysissä tarkoittaa sitä, että havainto on vähemmän huomattava poikkeama (Tietoarkisto, n.d.). Poikkeavat havainnot eivät tuo lisäarvoa tulosten tulkittavuuteen, joten ne voidaan jättää analyysin ulkopuolelle.

Mahdollisia muita poikkeavia havaintoja pyrittiin löytämään Scatter/Plot -toiminnon avulla. Suoritettua Scatter/Plot -analyysistä voidaan tulkita, että muuttujan havaintojen keskiarvo oli suhteellisen korkea ja analyyseissä erottautuivat valtaenemmistöstä ne havainnot, jotka olivat selkeästi keskiarvon alapuolella (ks. liite 4). Analyysistä ei ole havaittavissa selkeitä outlieriteita, joka väärentäisivät tulosta. Mikäli nämä keskiarvoltaan matalimmat havainnot poistettaisiin suoritettavista tulkinnoista, herää kyseenalainen tilanne liittyen tulosten silotteluun eriävien mielipiteiden poistamisesta. Sen vuoksi nämä havainnot sisällytetään tutkimusaineistoon.

Tutkimuksessa tutkittiin poikkeavia havaintoja lisäksi SPSS:n toiminnolla Boxplot (ks. liite 4). Boxplot-analyysin avulla havaittiin neljä havaintoa, jotka oli merkitty analyysikuviossa o-merkinnällä. Tutkimusaineiston työntekijäkokemuksen mittarin tunnuslukuja tutkittaessa ilman näitä poikkeavia havaintoja huomataan, että vinouden ja huipukkuuden arvot

lähes täyttävät annetut raja-arvot. Normaalijakautuneisuuden analyysiä vietäessä pidemmälle ja tarkasteltaessa työntekijäkokemuksesta luotua faktorianalyysiä (ks. liite 5), huomataan, että useamman muuttujan kommunaliteettien arvot jäävät alle raja-arvon (0,3). Mikäli yksittäisen muuttujan kommunaliteetti jää alle 0,3, on syytä harkita sen poistamista analyysistä (Karjaluoto, 2007, s. 42). Kun analyysiä jatketaan poistamalla kyseiset muuttujat, seuraavissa tuloksissa toisten muuttujien arvot muuttuvat ollen alle 0,3. Jokaisen ajon jälkeen raja-arvon alittavat muuttujat poistetaan ja sen takia, kokonaisia ulottuvuuksia jää puuttumaan mittarista (ks. liite 5). Rotatoidussa faktorimatriisissa muuttujat eivät lataudu selkeästi omille faktoreilleen ja muodostuu useita sivulatauksia. Tässä kokeiltiin erilaisia variaatioita muuttujien poistamisen suhteen, mutta jokaisella testauksella lopputulos jäi hyvin vajavaiseksi.

Kuten edellä on havaittu, tutkielman aineisto on osittain epänormaalisti jakautunut. Tutkimuksen tulokset osoittavat osalla muuttujista merkittäviä poikkeavia havaintoja, joita ei ole kuitenkaan mielekästä poistaa tulosten oikeellisuuden ja luotettavuuden vuoksi. Näiden tekijöiden perusteella tuloksien analysoinnissa ei käytetä normaalijakautuneelle tutkimusaineistolle tarkoitettuja analyysimenetelmiä kuten faktori- tai varianssianalyysiä. Kyseiset analyysimenetelmät edellyttävät oikean ja tarkan tuloksen saamiseksi havaintojen olevan normaalijakautuneita (Metsämuuronen, 2008, s. 20). Lisäksi monimuuttujamenetelmien käyttöä varten havaintoyksiköitä tarvitaan riittävän paljon, yli 200 havainnon aineistoa (Metsämuuronen, 2008, s. 11). Alle 200 havainnon aineistosta tehtävät tulokset eivät välttämättä ole luotettavia.

4.5.2 Spearmanin korrelaatiokerroin

Kahden muuttujan välillä vallitsevaa riippuvuutta voidaan tutkia korrelaatiokertoimen kautta (Karjaluoto, 2007, s. 36). Korrelaation avulla ilmennetään kahden muuttujan välillä vallitsevaa lineaarista riippuvuutta, voimakkuutta sekä suuntaa. Mikäli korrelaatio havaitaan voimakkaaksi, on mahdollista toisen muuttujan arvojen perusteella päätellä

toisen muuttujan arvoja varsin täsmällisesti. Korrelaation ollessa heikko, valittujen muuttujien välillä ei ilmene yhteisvaihtelua. Kahden muuttujan välille muodostuva korrelaatio voi saada arvon välillä -1 ja $+1$. Korrelaatiota kuvastavaa lukuarvoa kutsutaan korrelaatiokertoimeksi. Kerrointa voidaan tulkita seuraavanlaisesti:

- $k < 0$, korrelaatio on negatiivinen eli muuttujien arvot muuttuvat eri suuntiin
- $k = 0$, muuttujien välillä ei ole lineaarista riippuvuutta
- $k > 0$, korrelaatio on positiivinen eli muuttujien arvot muuttuvat samaan suuntaan
- $k = 1$, muuttujien lineaarinen riippuvuus on täydellistä (vain teoriassa mahdollinen). (Karjaluo, 2007, s. 36).

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin ei eroa laskuoperaationsa puolesta millään tavoin yleisemmin käytetystä Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimesta, jossa korrelaatio lasketaan ristiintaulukoinnin pohjalta (Metsämuuronen, 2005, s. 1092). Pearsonin korrelaatiokerroin käyttää tulomomenttikorrelaatiokerrointa, kun taas Spearmanin korrelaatiokerroin järjestysnumeroita. Spearmanin korrelaatiokerrointa voidaan käyttää, kun Pearsonin korrelaatiokertoimen edellyttämät parametriset oletukset eivät täyty (Tietoarkisto, n.d.). Lisäksi Spearmanin korrelaatiokerrointa on mahdollista käyttää myös järjestysasteikollisille muuttujille.

4.5.3 Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi

Toisena analysointimenetelmänä käytetään Mann-Whitneyn U-testiä. Mann-Whitneyn U-testi soveltuu käytettäväksi erittäin tehokkaasti järjestysasteikollisten muuttujien tutkimuksessa (Metsämuuronen, 2002, s. 58). U-testin avulla on luotettavaa suorittaa kahden keskiarvon vertailu epänormaalisti jakautuneesta aineistosta (Metsämuuronen, 2005, s. 552). U-testin logiikka ei perustu mihinkään jakaumaan (Metsämuuronen, 2000, s. 59). Mann-Whitneyn U-testi perustuu aineiston laittamiseen suuruusjärjestykseen tut-

kittavan muuttujan suhteen, jossa jokainen havainto saa oman järjestysnumeron. (Metsämuuronen, 2002, s. 58–59). Mikäli nämä kahteen eri ryhmään kuuluvat havainnot eivät eroa toisistaan, voidaan sanoa, että kyseisten ryhmien välillä ei ole eroa. Mikäli havainnot sijoittuvatkin järjestyksen alku- ja loppupäähän, voidaan todeta, että ryhmien välille muodostuu eroja. Tähän laskentaperusteeseen U-arvo perustuu. U-arvon avulla kuvastetaan sitä, kuinka monesti esimerkiksi ryhmän A havainto edeltää ryhmän B havaintoa järjestetyssä aineistossa.

Usean riippumattoman havainnon testeissä vertaillaan tarkastelevana olevan muuttujan jakaumia useamman kuin kaksiluokkaisen (k) rytmittelymuuttujan luokissa (Tietoarkisto, n.d.). Kruskal-Wallis testillä tutkitaan, ovatko nämä k riippumattomasta otosta samalla tavalla jakautuneesta perusjoukosta. Kruskal-Wallis H-testi on Mann-Whitneyn U-testin yleistys ja sitä on mahdollista käyttää ei-parametrisenä vaihtoehtona yksisuuntaiselle varianssianalyysille.

4.5.4 Summamuuttuja

Summamuuttujalla kuvastetaan muuttujaa, joka on muodostettu kahdesta tai useammasta yksittäisestä muuttujasta (Karjaluoto, 2007, s. 8). Summamuuttuja muodostetaan laskemalla kaikkien yksittäisten muuttujien arvot yhteen. Keskiarvosummamuuttuja saadaan luotua jakamalla muuttujista saatu summa niiden määrällä. Tässä työssä käytetään jokaisella mittarilla omaa keskiarvosummamuuttujaa. Faktorianalyysia tehdessä, havaittiin, että kommunaliteetti arvot pienenevät muuttujia poistettaessa eikä faktoreista saatu riittävää tulosta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa on laskettu keskiarvosummamuuttujat kaikilla mittarin muuttujilla. Tämä on luotettavampi tapa, sillä näin saadaan esimerkiksi korrelaatioita ajatellen muuttujien yhteisvaikutus eli tarkempi kuvaus.

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen mittauksen luotettavuuden ensimmäinen edellytys on, että tutkimus on toteutettu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti (Heikkilä, 2014, s. 176). Mittarin kokonaisluotettavuutta kuvataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen reliiabeliudella tarkoitetaan saatujen mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 231). Reliabeliuden todentamiseen voidaan käyttää useita eri tapoja. Näitä ovat esimerkiksi samanlaisten tulosten saaminen tutkittaessa samaa tutkimuskohdetta eri tutkimuskerroilla ja kahden eri arvioijan päätyminen samaan lopputulokseen. Määrällisten tutkimusten reliiabeliuden arvioimiseen on kehitetty tilastollisia menettelytapoja. Näitä ovat esimerkiksi kansainvälisesti testatut mittarit, joiden avulla voidaan testata luotettavasti eri maiden välisiä tutkimustuloksia sekä kohottaa mittauksen tasoa. Tässä tutkimuksessa käytettävät mittarit on valittu tieteellisistä artikkeleista, ne ovat tunnettuja ja niitä on käytetty empiirisessä tutkimuksessa myös kansainvälisesti. Valitsemalla tutkijoiden luomia mittareita, on pyritty lisäämään tutkimuksen reliiabeliutta. Tällöin mittarit mitä todennäköisimmin mittaavat sitä, mitä tutkimuksen laatija on niillä halunnutkin mitata.

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata haluttua asiaa (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 231). Tutkijan valitsemat menetelmät ja mittarit eivät välttämättä vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija on ajatellut tutkivansa. Vastaaja saattaa ymmärtää esimerkiksi kyselylomakkeella esitetyt kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 231–232). Tutkimuksen validiutta voidaan lisätä käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 233). Tällaisesta yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. Metodologiassa triangulaatiossa yhdistyvät useat eri tutkimusmenetelmät samassa tutkimuksessa. Teoreettisessa triangulaatiossa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan eri teorioiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on validiuden lisäämiseksi käytetty asenneasteikkojen ohella avoimia kysymyksiä, joissa vastaaja pystyy itse vapaasti kertomaan omia kokemuksiaan. Tutkimuksessa käytettävien mittareiden valintaan ovat vaikuttaneet niiden tunnettuus ja

aiempi käyttö kansainvälisissä tutkimuksissa. Lisäksi käytettävät mittarit valittiin selkeyden sekä kysymysten ymmärrettävyyden ja yksiselitteisyyden näkökulmasta.

4.6.1 Laatuvirheet

Tutkimusaineiston laatuun mahdollisesti vaikuttavia virheitä ovat käsittely-, otanta-, mitaus-, peitto- ja katovirheet (Heikkilä, 2014, s. 176). Luotettavuutta alentavat virheet syntyvät aineistoa hankittaessa. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkittävään rooliin nousevat otoksen tarpeeksi suuri koko ja edustavuus (Heikkilä, 2014, s. 178). Lisäksi vastausprosentin tulisi olla riittävän korkea ja kysymykset tulee muotoilla mittamaan oikeita asioita sekä kattamaan koko asetettu tutkimusongelma.

Kyselytutkimukseen liitettäviä heikkouksia ovat esimerkiksi aineiston pinnallisuus, annettujen vastausvaihtoehtojen onnistuneisuus ja vastaajien todenmukaisuus annetuissa vastauksissa (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 195). Kyselytutkimuksia pidetään teoreettisesti vaatimattomina ja katoa pidetään verkkokyselyn suurimpana riskinä (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 195–196). Lisäksi hyvän ja onnistuneen lomakkeen laatiminen edellyttää tutkijalta tietoa ja taitoa, se vie myös paljon aikaa tutkijalta. Tutkimuksessa syntyvän kadon muodostumiseen vaikuttavat etenkin vastaajajoukko ja tutkimuksen aihepiiri (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 196).

On hyvin mahdollista, että tutkimuksen aineistoa hankittaessa kohdataan laatuun vaikuttavia virheitä. Tutkijan on kuitenkin arvioitava itse esimerkiksi kysymysasetteluun sekä niiden selvyyteen ja ymmärrettävyyteen. Esimerkiksi vastauskadolta ei voida välttyä aineiston hankinnan yhteydessä. Kyselyn ajankohdassa on huomioitava esimerkiksi loma-ajat ja kyselyä varten varattava vastausajankohdan pituus. Täten pystytään takaamaan, että kaikilla on mahdollisuus vastata kyselyyn ja voidaan minimoida esimerkiksi vastauskatoon liittyviä haasteita. Kyselyn teettäminen jollekin erityisryhmälle, jolle tutkittava aihe on tärkeä, voidaan odottaa suhteellisen korkeakin vastausprosenttia, noin

30–40 % (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 196). Lisäksi muistutusviestien avulla on mahdollisuus nostaa vielä vastausprosenttia.

Tutkimustuloksiin saattavat vaikuttaa myös asenneasteikkojen ”samaa mieltä/eri mieltä”- vastausvaihtoehdot, sillä ne sisältävät vastaustaipumuksen, jota kutsutaan sosi-aaliseksi suotavuudeksi (Hirsjärvi ja muut, 2018, s. 203). Ihmisille on tyypillistä valita se vastausvaihtoehto, jonka ajatellaan olevan suotavaa vastata kysytyyn aiheeseen. Tämä vastaustaipumus voi vaikuttaa tutkimustulosten todenmukaisuuteen, mikäli vastaajat eivät vastaa rehellisten kokemustensa perusteella. Tutkimuksessa tästä mahdollisesta riskistä huolimatta käytetään asenneasteikkoa, sillä se on hyvin yleisesti käytetty. Tieteellisissä tutkimuksissa, joista mittarit on valittu, on myös käytetty kyseistä Likertin asenneasteikkoa.

4.6.2 Cronbachin alfa

Tässä tutkimuksessa ei voida analysoida tutkimuksen luotettavuutta faktorianalyysin perusteella, sillä siihen käytettävät ehdot eivät täyty. Kuitenkin SPSS-ohjelmisto sisältää erilaisia kertoimia, joiden avulla voidaan mitata tutkimuksen reliabiliteettia (Heikkilä, 2014, s. 178). Cronbachin alfa on näistä kertoimista yleisimmin käytetty. Kertoimen hyvä arvo kuvastaa sitä, että mittarin osiot mittaavat samankaltaista asiaa. Cronbachin alfalle ei ole yksiselitteistä rajaa, mutta arvo olisi hyvä ylittää 0,7. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioitiin Cronbachin alfa -kertoimella. Kuten taulukosta 1 voidaan havaita, saadut kertoimet olivat hyviä ja ylittävät suositellun raja-arvon. Etenkin työn imu -mittarin saama arvo on erittäin hyvä.

Taulukko 1. Mittaristojen Cronbachin alfat, keskiarvot ja keskihajonnat.

Mittaristojen keskiarvot ja keskihajonnat				
	Cronbachin alfa	N	Mean	SD
Työn imu	0,914	9	5,14	0,75
Työntekijäkokemus	0,749	18	3,75	0,38
Sitoutuminen	0,797	9	3,35	0,70

4.7 Tutkimuksen eettiset periaatteet

Hyvä tutkimus on linjassa hyvien tieteellisten käytäntöjen kanssa (Vilkkä, 2007, s. 90). Hyviin tieteellisiin käytänteisiin kuuluu, etteivät tutkimuksen tavoite, kysymyksenasettelu, aineiston keruu ja käsittely, tulosten esittely sekä aineiston säilyttäminen loukkaa hyvää tieteellistä tapaa, tiedeyhteisöä tai tutkimuksen kohderyhmää. Tutkijan tulee minimoida tutkimuksesta aiheutuvat haitat ja suhteessa haittoihin, maksimoitava tutkimuksesta koituvat hyödyt (Vilkkä, 2007, s. 91). Tutkimusetiikan noudattaminen kuuluu jokaisen tutkijan velvollisuuksiin (Vilkkä, 2007, s. 92). Tutkimusetiikan lisäksi tutkijan on huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö (Vilkkä, 2007, s. 91). Hyvää tieteellistä tapaa leimaavat lisäksi herkkyys eettisten kysymysten suhteen sekä tarkkuus, huolellisuus ja rehellisyys koko tutkimustyön ajan. Tutkijan tulee toimia eettisesti kestävästi tutkimus-, tiedonhankinta- ja arviointimenetelmien suhteen. Luottamuksellisuus ja avoimuus tuloksista saatavan tiedon suhteen ovat tärkeitä elementtejä. Raportoinnissa tutkijan tulee noudattaa tieteellisen tiedon vaatimuksia ja käyttää asiallista sekä kunnioittavaa kieliä.

Tutkijan toimintaa Suomessa ohjaavat yleiset eettiset periaatteet (Kohonen ja muut, 2019). Ensimmäisen periaatteen mukaisesti tutkijan on kunnioitettava tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Tutkijan tulee toimia perustuslain (1999/731, 6–23§) mukaisesti. Toisen periaatteen mukaan tutkijan kunnioitettava aineetonta ja aineellista luonnon monimuotoisuutta sekä kulttuuriperintöä. Kolmas periaate velvoittaa tutkijan toteuttamaan tutkimuksen siten, ettei siitä aiheudu haittoja, riskejä tai vahinkoja tutkimuksen kohteena oleville yhteisöille, ihmisille tai muille tutkimuskohteille.

Tutkijan on huolehdittava, että tutkittavalla henkilöllä on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti, mutta mahdollisuus myös kieltäytyä osallistumasta (Kohonen ja muut,

2019). Vapaaehtoisuus korostuu etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa tutkittavalla on jokin suhde tutkittavaan organisaatioon. Tutkittavalla henkilöllä tulee olla oikeus keskeyttää osallistumisensa ilman seurauksia milloin tahansa sekä oikeus peruuttaa aiempi suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen. Tutkittava henkilö on oikeutettu saamaan tietoa henkilötietojen käsittelystä, tutkimuksen sisällöstä sekä käytännön toteutuksesta. Hänellä on oikeus saada tietoonsa tutkimuksen tavoitteet ja mahdolliset haitat ja riskit osallistumisesta realistisesti ja ymmärrettävästi. Tutkimuksen hyödyt ja vaikutukset on tuotava totuudenmukaisesti ilmi.

Tutkijan on olennaista arvioida osana eettisyyden toteutumista, miten etäällä tai lähellä tutkittavaa tekijä on aineistonkeruussa ja millainen valta-asema aineiston keruussa on osapuolten välillä (Vilka, 2021, s. 143). Tutkijan rooli tässä tutkimuksessa on suhteellisen etäinen, kun tutkimusaineisto kerätään kyselyn avulla. Työsuhteessa oleminen tutkittavaan case-organisaatioon vaikuttaa ihmisten välille muodostuneisiin sosiaalisiin asemiin ja on täten yhteydessä tiedon tuottamiseen ja sen laatuun.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu eettisen tutkimuksen periaatteita. Tutkimus kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tämä ilmenee siten, että tutkittavilla henkilöillä on vapaus itse päättää osallistumisestaan tutkimukseen. Tämä on tärkeä huomioida, sillä kaikilla vastaajilla on tutkittavaan organisaatioon voimassa oleva työsuhde. Tällä halutaan välttää tilanne, jossa tutkittavalle henkilölle muodostuisi tunne, että osallistuminen olisi pakollista tai vastaamattomuudesta seuraisi kielteisiä seurauksia. Vastaajat pystyvät milloin vain keskeyttämään tutkimuksen eli kyselyyn vastaamisen ilman seurauksia. Tutkimuksessa noudatetaan case-organisaation henkilötietojen käsittelyyn liittyviä säädöksiä. Tutkimuksen saatekirjeessä on kerrottu tutkimuksen sisällöstä, toteutuksesta, tarkoituksesta, vaikutuksista, hyödyistä ja mahdollisista haitoista. Lisäksi saatekirjeessä on mainittu selkeästi tutkimuksen toteuttaja ja hänen oppilaitoksensa. Näin vastaajalle tarjotaan mahdollisuus kysyä tarvittaessa haluamia lisätietoja tutkimukseen liittyen.

Tutkijan tulee huolehtia tutkimuksen tietosuojasta eli ihmisten yksityisyydestä (Vilkkä, 2007, s. 95). Käytännössä tämä tarkoittaa, ettei yksityisyyden suojaa loukata ja henkilötiedot suojataan, esimerkiksi anonymisoinnin avulla. Lisäksi tavoitteena on, ettei henkilötietoja käytetä väärin tai asiattomilla ei ole pääsyä henkilötietoihin. Yksityisyyden suojan ja vastaajan tunnistamattomuuden takaamiseksi kyselyssä ei kysytä vastaajan nimeä, yhteystietoja, työskentelypaikkakuntaa eikä työsuhteen muotoa. Kyselyyn vastataan nimettömästi, mikä antaa myös yksityisyydensuojaa. Tutkimus toteutettiin case-organisaation omalla Webpropol- työkalulla. Tällä ratkaisulla pyritään minimoimaan mahdolliset tietoturvariskit sekä asiattomien tahojen tai henkilöiden mahdollisuus päästä tietoihin käsiksi. On parempi, että kyselystä saatava data jää ainoastaan organisaation omaan käyttöön ja omien turvajärjestelmien taakse, jotta esimerkiksi liikesalaisuuksien vuotamista pystytään ennaltaehkäisemään.

5 Tutkimustulokset

Tässä pääluvussa keskitytään tarkastelemaan ja havainnoimaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tutkimuksesta saatujen tulosten avulla on tavoitteena vastata tutkielman alussa esitettyyn tutkimusongelmaan ja sen kautta muodostuneisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten tarkoituksena on selventää, miten case-organisaation ylemmät toimihenkilöt ovat sitoutuneet organisaatioon sekä tutkia, vaikuttavatko työntekijäkokemus ja työn imu yksilön organisaatioon sitoutumiseen. Työntekijäkokemus sekä työn imu nähdään tutkimuksessa yhtenä sitoutumiseen vaikuttavina osatekijöinä ja tutkimustulosten avulla tätä selvitetään.

5.1 Taustatiedot vastaajista

Tutkimukseen vastasi yhteensä 152 henkilöä, joista miehiä oli 69 henkilöä ja naisia 83 henkilöä. Tutkimus lähetettiin sähköpostitse 241 henkilölle. Täten vastausprosentti oli 63 %. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä, kun tiedossa on, että sähköisiin kyselyihin vastausten saaminen voi osoittautua haasteelliseksi. Aktiiviseen vastaamiseen vaikutti todennäköisesti se, että tutkimus tehtiin case-organisaation omalla kyselytyökalulla ja täten luottamus tutkimustulosten säilytystä ja tulkintaa kohtaan olivat kunnossa. Tutkimuksen aihe oli sellainen, josta jokaisella vastaajalla on omakohtaisia kokemuksia, mikä lisää motivaatiota vastaamiseen. Tutkimustuloksissa ei ilmennyt merkittäviä muuttujien yksittäisten arvojen puuttumista eli eräkatoa. Tähän vaikutti se, että jokainen kyselylomakkeen taustamuuttuja tai väittäjä oli merkitty pakolliseksi vastaajalle. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli vastaajalle vapaaehtoista.

Vastaajista selvästi alle puolet, 35 % toimii esihenkilön asemassa ja 65 % vastaajista ei toimi tässä roolissa. Vastaajien ikä vaihteli useamman ikäluokan välillä: 41 % oli 50-vuotiaita tai vanhempia. Vastaajista 40–49 -vuotiaita oli 31 % ja 30–39 -vuotiaita 23 %. Vain 5 % henkilöistä oli alle 30-vuotiaita. Vastaajien taustamuuttujiin liittyvät vastausten jakautumiset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot.

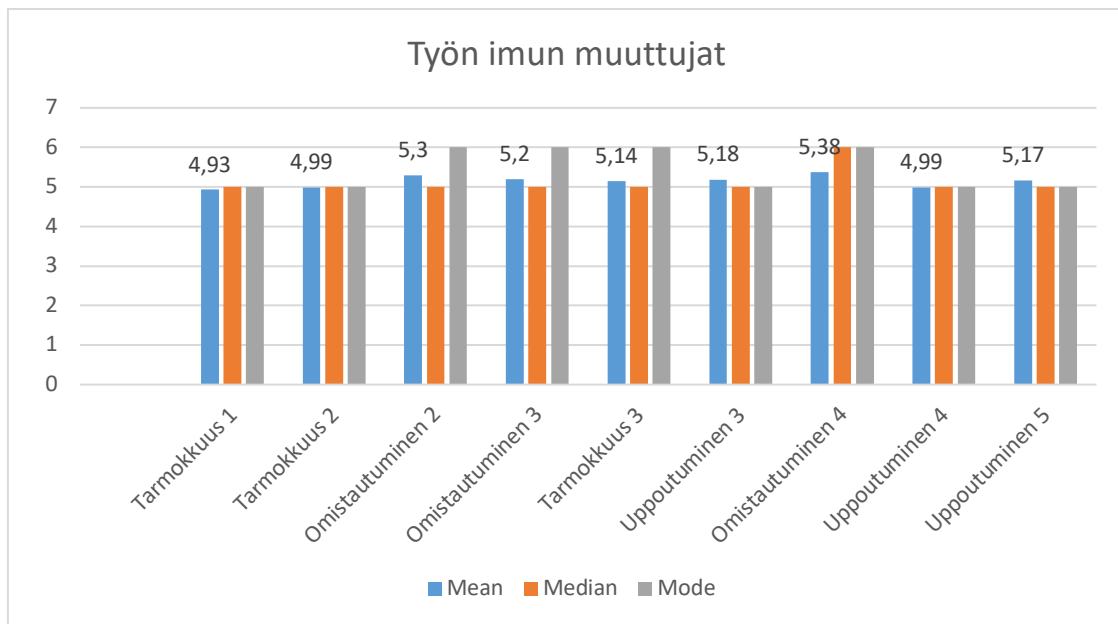
Taustatiedot	n	%
Sukupuoli		
Mies	69	45 %
Nainen	83	55 %
Muu	0	0 %
Ikä		
alle 30 vuotta	7	5 %
30–39 vuotta	35	23 %
40–49 vuotta	48	31 %
50 tai yli vuotta	62	41 %
Työskentely esihenkilön asemassa		
Kyllä	53	35 %
En	99	65 %
Työsuhteen kesto		
alle vuosi	6	4 %
1–5 vuotta	38	25 %
yli 5 vuotta	16	11 %
yli 10 vuotta	21	14 %
yli 15 vuotta	70	46 %

Kyselylomakkeen viimeinen taustamuuttujakysymys koski työsuhteen pituutta case-organisaatiossa. Vastanneista merkittävä osa, 70 henkilöä (46 %), on työskennellyt kyseisen organisaation palveluksessa yli 15 vuotta. Toiseksi eniten, 38 henkilöä (25 %) on työskennellyt organisaatiossa 1–5 vuotta. Vastaajista vain 4 % on ollut työsuhteessa organisaatioon alle vuoden. Taustatiedoista voidaan todeta, että yli 5 vuotta, mutta alle 15 vuotta organisaatiossa työskennelleiden prosentuaalinen määrä on suhteellisen vähäinen, yhteensä vain 25 %, saman verran kuin organisaatiossa 1–5 vuotta työskennelleiden määrä.

5.1.1 Työn imun kokemukset

Vastaajien kokemukset työn imusta olivat keskimääräisesti hyvät, he kokivat työn imua suhteellisen usein. Alla olevassa kuviossa 7 on esitetty kunkin työn imun muuttujien keskiarvot, mediaanit ja moodit. Kunkin muuttujan keskiarvo on esitetty taulukossa myös numeerisesti. Vastaajat kokivat eniten työn imun ulottuvuuksista omistautumista (k.a.

5,38). Heikoimman keskiarvon (4,93) muuttujista saa tarmokkuus 1 'Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni'. Voidaan kuitenkin havaita, että kaikkien mittarin muuttujien mediaanit sijoittuvat vastausasteikolla vaihtoehtoon 5 muutaman kerran viikossa. Vahva omistautumisen kokemus osittain selittyä taustatiedoissa havaitulla työsuhteen kestolla, kun lähes puolet vastaajista (46 %) ovat työskennelleet organisaatiossa oli 15 vuotta.

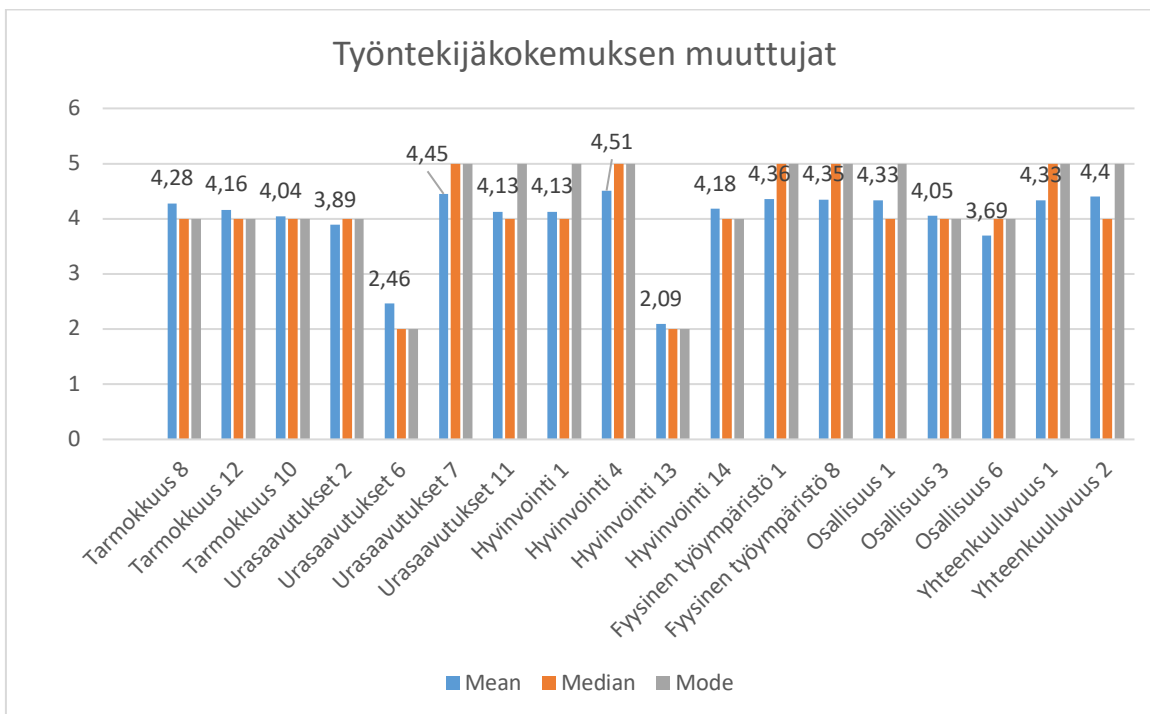


Kuvio 7. Työn imun muuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.

5.1.2 Työntekijäkokemus

Vastaajien kokemukset liittyen työntekijäkokemukseen olivat suhteellisen korkeat ja myönteiset. Suurimman keskiarvon työntekijäkokemuksen muuttujista saa hyvinvointi 4 (4,51). Kyseinen väittäjä keskittyi siihen, että jokainen on yleisesti ottaen itse vastuussa tilanteesta, jossa elää. Heikoimman arvon kyseisessä mittarissa sai muuttuja hyvinvointi 13 (k.a. 2,09). Kyseinen muuttuja 'Elän elämää päivä kerrallaan, enkä oikeastaan ajattele tulevaisuutta' kuvastaa tulosten perusteella, että vastaajat pyrkivät olemaan suunnitelmallisia oman työnsä ja elämänsä suhteen. Muuttuja urasaavutukset 6 'Olen usein huollissani siitä, etten ehkä opi kaikkea, mitä tässä organisaatiossa on opittavaa' saa myös

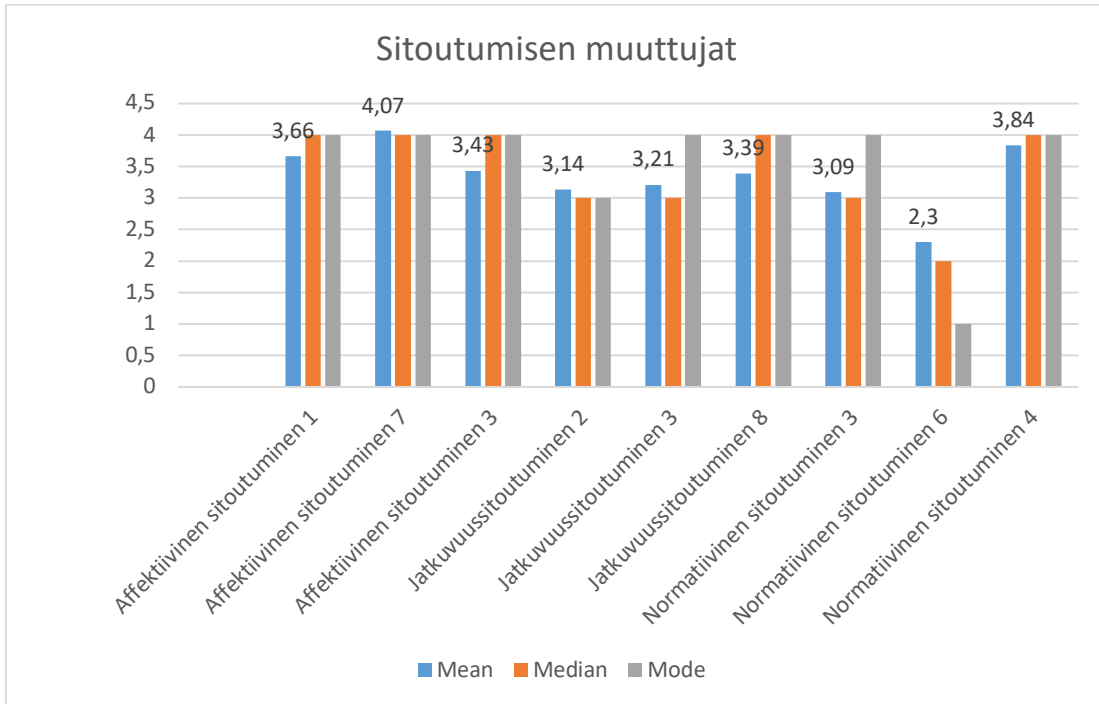
suhteellisen matalan arvon (k.a. 2,46). Kaikkien työntekijäkokemuksen mittarin muuttujien keskiarvot on esitetty alla olevassa kuviossa 8.



Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen muuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.

5.1.3 Sitoutumisen kokemukset

Vastaajien voidaan todeta olevan suhteellisen sitoutuneita, kun tarkastellaan sitoutumisen mittarin muuttujien keskiarvoja (ks. kuvio 9). Vastaajat kokevat sitoutumisen mittarin muuttujista vahvimmin affektiivista sitoutumista ja suurimman arvon saa yksittäisistä muuttujista 'Tällä organisaatiolla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle'. Pienimmän keskiarvon (2,3) sai normatiivisen sitoutumisen väittämä 'Olen palveluksen velkaa työnantajalleni'.



Kuvio 9. Sitoutumisen muuttujien keskiarvo, mediaani ja moodi.

5.1.4 Avoimet kysymykset

Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin, mitä asioita organisaatiossa on hoidettu hyvin. Tässä nousivat esiin vahvasti vastaajien myönteinen kokemus liittyen työvälineiden ja -ergonomian asianmukaisuuteen. Vastaajat kokivat, että työntajaorganisaatio panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen sekä työpaikalla vallitseva kulttuuri ja työilmapiiri ovat myönteisiä. Lisäksi etätömahdollisuus ja täten mahdollisuus työn joustavuuteen koettiin myönteisyyttä lisääväksi tekijäksi. Henkilöstöetuuksien merkitys onnistuneena toimenä korostui myös useassa vastauksessa.

Tiedon kulku on hyvällä tasolla. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. Vapaus tehdä etänä että konttorilla työtehtäviä. Työkalut tekemiselle erinomaisella tasolla. Työilmapiiri on todella hyvä ja luottamuksellinen.

Organisaatiossani on hyvä ilmapiiri, työolosuhteet ovat hyvät, työvälineet kunnossa. Edut henkilöstölle ovat erinomaiset.

Lähiesimiestyö toimii, yhteenkuuluvuuden ilmapiiri motivoi.

Päätöksenteko pääosiltaan on hyvää, henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin panostetaan, asiat pyritään tekemään aina hyvin joka tasolla.

Oma esimieheni on hyvä ja antaa riittävästi tukea. Etätyö lisää viihtyvyyttä työssä ja tuo joustoa. Organisaatiossa X on hyvät henkilöstöedut ja työterveyshuolto.

Vastaajilta kysyttiin myös, mitkä asiat lisäisivät työssä viihtymistä. Vastauksissa korostuivat yhteistyön ja yhdessä tekemisen lisääminen organisaation eri tasoilla ja niiden kesken, viestinnän parantaminen ja avoimuus. Lisäksi vastauksissa nousivat esiin palautteen saaminen tehdystä työstä, työmäärän ja käytössä olevien työresurssien tasapainottaminen sekä etätyömahdollisuuden laajentaminen. Myös fyysiseen työympäristöön ja palkkaukseen toivottiin vastauksissa parannuksia.

Palautteen saanti, niin positiivinen kuin negatiivinenkin.

Parempi tiedon liikkuvuus organisaatiossani ja tasapuolisempi työkuorman ja kaantumisen.

Se, että aina ei olisi ihan niin kiire ja paljon töitä, vaan välillä ehtisi saavuttaa jonkinlaisen rauhallisemman tilanteen. Tähän liittyy myös se, että ehtisi enemmän pitää yhteyttä kollegoihin, mikä olisi myös tärkeää viihtyvyyden kannalta. Pienetkin ylimääräiset bonukset tai palkankorotukset tai ihan konkreettiset lahjatkin (esim. jouluna) tottakai tuntuvat aina myös hyvältä.

Viihtyisämmät työskentelytilat ja muut sosiaali ja taukotilat.

Jouston lisääminen esim. etätöiden suhteen.

Parempi palkkaus, nykyinen palkka on alan tasoon nähden hieman alhainen.

5.2 Spearmanin korrelaatiokerroin

Tässä työssä tarkasteltiin muuttujien välisiä korrelaatioita Spearmanin korrelaatiokertoimen Rho (*The Spearman Rank Order Correlation Coefficient*) avulla. Aluksi tutkittiin mit-

tareiden välisiä korrelaatioita, jonka jälkeen analyysiin lisättiin taustamuuttujia, jotta pystyttiin vertailemaan eri ryhmien välisiä korrelaatioita. Korrelaatioita laskettiin mittareiden summamuuttujilla, koska ne antavat korrelaatiota ajatellen muuttujien koko yhteisvaikutuksen ollen näin tarkempi kuvaus halutusta yhteydestä. Korrelaatiokertoimeen vaikuttaa olennaisesti otoskoon suuruus. Tässä yhteydessä tutkimusaineisto on pienempi kuin ohjeellinen viitearvo, mutta kuitenkin riittävän suuri ($n > 30$), jotta sitä on mielestä tutkia SPSS-järjestelmän avulla (Heikkilä, 2014, s. 211).

Merkitsevyytason eli riskitason (*significance*) avulla ilmoitetaan, kuinka suuri riski on, että havaittu riippuvuus tai ero johtuu sattumasta (Heikkilä, 2014, s. 184). Merkitsevyytaso mittaa esitetyn johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta eli todennäköisyyttä virheellisen johtopäätöksen tekemiseen, kun nollahypoteesi hylätään. Merkitsevyytason ollessa pienempi, sitä merkittävämpi on saatu tulos. Tyypillisesti merkitsevyytastosta käytetään lyhenteitä p (*probability*) tai α , tilasto-ohjelmien tulosteissa merkintää sig. Yleisimmät merkitsevyytasteet ovat 0,1 %, 1 % ja 5 %. Korrelaatiokertoimen riippuvuuden merkitsevyytason tulkinnessa on käytetty seuraavaa asteikkoa:

- $p \leq .001$ = tilastollisesti erittäin merkitsevä ***
- $p \leq .01$ = tilastollisesti merkitsevä **
- $p \leq .05$ = tilastollisesti melkein merkitsevä * (Heikkilä, 2014, s. 185).

Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen korrelaatiosta havaitaan, että muuttujien väliset korrelaatiokertoimen arvot ($\rho = 0,331$ ja $p = < 0,001$) ovat positiivisia ja tilastollisesti merkitseviä (ks. liite 6). Valittujen muuttujien arvot muuttuvat siis samaan suuntaan, työntekijäkokemuksen noustessa, myös sitoutuneisuus kasvaa. Tuloksesta on kuitenkin syytä huomioida se, että korrelaatio ei ole kovin suuri, vaikkakin on tilastollisesti merkitsevä. Työn imun ja sitoutumisen välinen korrelaatio on hyvin samankaltainen ($\rho = 0,314$ ja $p = < 0,001$), positiivinen ja tilastollisesti merkittävä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että työn imu ja työntekijäkokemus korreloivat keskenään korkealla kertoimella ($\rho = 0,625$ ja $p = < 0,001$). Positiivinen ja suhteellisen suuri korrelaatiokerroin kuvastaa voimakasta suhdetta työn imun ja työntekijäkokemuksen välillä.

Otettaessa korrelaatiokertoimeen mukaan kaikki taustamuuttujat, havaitaan, että 'työsuhteen kesto' -taustamuuttuja korreloi sitoutumisen kanssa ($\rho = 0,203$ ja $p = 0,012$). P-arvon ollessa $p < 0,05$, tuloksen katsotaan olevan tilastollisesti melkein merkitsevä. Korrelaatiokertoimella tutkittiin myös muiden taustamuuttujien (sukupuoli, ikä ja esihenkilöasema) riippuvuutta kolmeen käytettyyn mittariin, mutta tilastollisesti merkitseviä tuloksia ei havaittu.

Korrelaatioita analysoitiin jakamalla sitoutumisen kolme eri ulottuvuutta omiksi summuuttujikseen. Täten pystyttiin tarkastella, millaiseen sitoutumisen muotoon työntekijäkokemus ja työn imu korreloivat (ks. liite 6). Työntekijäkokemus korreloi eniten normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuden kanssa ($\rho = 0,440$ ja $p = < 0,001$) ja toiseksi affektiivisen sitoutumisen kanssa ($\rho = 0,279$ ja $p = < 0,001$). Työntekijäkokemus ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi jatkuvuussitoutumiseen. Työn imu korreloi vastaavasti myös eniten normatiivisen sitoutumisen kanssa ($\rho = 0,349$ ja $p = < 0,001$) ja myös toiseksi eniten affektiivisen sitoutumisen kanssa ($\rho = 0,329$ ja $p = < 0,001$). Voidaan todeta, että työn imun korrelaatio suhteessa näihin sitoutumisen kahteen ulottuvuuteen ei eroa juuri lainkaan. Työn imu ei vaikuta tilastollisesti merkitsevästi jatkuvuussitoutumiseen.

Näistä edellä esitetyistä tuloksista havaitaan, että sitoutumisella on positiivinen riippuvuus työntekijäkokemukseen ja työn imuun. Nämä arvot ovat kuitenkin alle 0,4 ja mitä lähempänä arvo on nollaa, sitä pienempi yhteys on (Metsämuuronen, 2005, s. 345). Työn imun ja työntekijäkokemuksen välisellä riippuvuudella havaittiin suhteellisen suuri arvo, $\rho = 0,625$ ja tulos on tilastollisesti merkitsevä. Nämä kaksi tekijää ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. On myös hyvä huomata, että ihmistieteissä tilastollisesti harvoin päästään arvoa 0,80 suurempiin tuloksiin (Metsämuuronen, 2005, s. 345). Esittäessä korrelaatioita käytettyjen mittareiden suhteessa ikään, esihenkilöasemaan ja sukupuoleen, ei löydetty tilastollisesti merkittäviä tuloksia.

Korrelaatiokertoimen ”hyvyyttä” voidaan tarkastella myös laskemalla sen selitysosuus eli korrelaatiokertoimen neliö (r_{xy}^2), joka kuvastaa sitä, kuinka paljon nämä kaksi muuttujaa selittävät toisiaan. Laskettaessa selitysosuutta työntekijäkokemuksen ja työn imun väliselle suhteelle, tulokseksi saadaan $r^2 = 0,39$ eli 39 %. Nämä muuttujat pystyvät selittämään toisistaan 39 %. Työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen välinen selitysosuus on $r^2 = 0,1095$ eli 11 %. Työn imun ja sitoutumisen välinen selitysosuus taas on $r^2 = 0,10$ eli 10 %. Selitysosuuksien perusteella havaitaan, että vaikutusta ilmenee, muttei se kata kovin suurta osuutta koko selitysosuudesta.

5.3 Mann-Whitneyn U-testi ja Kruskal-Wallis H-testi

Mann-Whitneyn U-testissä tutkittiin työn imun, työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen keskiarvojen eroavaisuuksia taustamuuttujiin. Työn imun tai sitoutumisen muuttujien ja taustamuuttujien välillä ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia U-testillä. Työntekijäkokemus ja sukupuoli kuitenkin saivat aikaan melkein tilastollisesti merkitsevän tuloksen, ($p = 0,041$). Tulos kertoo, että työntekijäkokemuksessa miesten ja naisten välillä voidaan havaita eroavaisuuksia (ks. liite 7).

Spearmanin korrelaatiokertoimia aiemmin tarkasteltaessa havaittiin, että sitoutumisen ulottuvuuksista normatiivinen sitoutuminen korreloi eniten työntekijäkokemuksen ja työn imun kanssa. Sen vuoksi tehtiin U-testi myös normatiivisen sitoutumisen keskiarvosummamuuttujalla verraten sitä taustamuuttujiin. Tässä havaittiin, että normatiivinen sitoutuminen eroaa sukupuolien välillä, ($p = 0,019$) ollen tilastollisesti melkein merkittävä tulos (ks. liite 7). Normatiivista sitoutumista verrattuna muihin taustamuuttujiin, ei havaittu tilastollisesti merkittäviä eroavaisuuksia ryhmien välillä.

Kruskal-Wallis H-testin avulla havaittiin, että työntekijäkokemuksen ja työsuhteen keston välillä ilmeni melkein tilastollisesti merkittävä tulos ($p = 0,050$, ks. liite 7). Tämä tulos kertoo, että työntekijäkokemus eroaa työsuhteen keston perusteella laadittujen ryhmien välillä. Työsuhteen keston ryhmillä tarkoitetaan tässä yhteydessä luokkia, joiden mukaan

vastaajat vastasivat kyselyssä (ks. liite 2). Lisäksi H-testin avulla havaittiin, että sitoutuminen eroaa myös työsuhteen kesto ryhmien välillä. Tämä tulos oli tilastollisesti melkein merkittävä, ($p = 0,019$).

U-testissä ja H-testissä esiin tulleiden havaintojen valossa lähdettiin tarkastelemaan, millaisia eroavaisuuksia luokkien välillä esiintyy. Ensimmäisenä tuloksena U-testissä havaittiin, että työntekijäkokemus erosi miesten ja naisten välillä. Näitä eroavaisuuksia pyrittiin löytämään tarkemmin ristiintaulukoinnin avulla. Tätä varten työntekijäkokemus luokiteltiin uudelleen, jotta tulokset saadaan esitettyä miellyttävämmässä muodossa. Alla olevasta taulukosta 3 voidaan havaita, että työntekijäkokemuksen heikoimmat tasot 1 ja 2 eivät saaneet lainkaan vastaajia. miehet kokevat myönteisempää työntekijäkokemusta kuin naiset. Suurin ero taulukossa havaitaan kuitenkin myönteisimmässä kokemuksessa, sillä yli puolet (55 %) mies-vastaajista kokemus työntekijäkokemuksesta on erinomainen. Tämä sama lukema vastaavasti naisilla on 40 %. Naisten suurin prosentuaalinen osuus keskittyy asenneasteikon toiseksi korkeimpaan luokkaan (58 %).

Taulukko 3. Työntekijäkokemuksen taso sukupuolen mukaan.

Työntekijäkokemuksen taso	Sukupuoli	
	Mies	Nainen
1	0,0 %	0,0 %
2	0,0 %	0,0 %
3	1,4 %	2,4 %
4	43,5 %	57,8 %
5	55,1 %	39,8 %

Mann-Whitneyn U-testissä ilmeni, että normatiivinen sitoutuminen eroaa miesten ja naisten välillä. Ristiintaulukoinnissa tutkitaan kuitenkin sitoutumista kokonaisuutena, sillä eri ulottuvuuksia on mahdollista kokea samanaikaisesti. Myös sitoutuminen luokiteltiin tasoihin 1–5 tulosten paremman esitettävyyden vuoksi. Eroavaisuudet sitoutumisen kokemuksessa sukupuolittain on esitetty taulukossa 4. Havaitaan, että kumpikaan sukupuoli ei kokenut sitoutumista sen heikoimmalla tasolla. Tarkasteltaessa sitoutumisen korkeinta tasoa, naisten maksimaalinen sitoutuminen on yleisesti ottaen heikompaa

ja miehet ovat prosentuaalisesti sitoutuneempia kuin naiset. Vahvinta sitoutumisen muotoa kokee 22 % miehistä, naisten vastaavan luvun ollessa noin puolet miesten arvosta 13 %. Naisten keskuudesta löytyy enemmän vastaajia, jotka eivät koe olevansa juuri lainkaan tai hyvin heikosti sitoutuneita (5 %), miehissä vastaavaa tulosta ei havaita lainkaan. Naisista suurin osa (82 %) on sitoutumisen tasoltaan luokan keskivaiheilla.

Taulukko 4. Sitoutumisen kokemus sukupuolen mukaan.

Sitoutumisen taso	Sukupuoli	
	Mies	Nainen
1	0,0 %	0,0 %
2	0,0 %	4,8 %
3	31,9 %	30,1 %
4	46,4 %	51,8 %
5	21,7 %	13,3 %

Kruskal-Wallis H-testissä ilmeni, että työntekijäkokemuksessa on eroavaisuuksia työsuhteen keston välisissä luokissa (ks. taulukko 5). Tuloksista selviää, että myönteisintä työntekijäkokemusta kokevat organisaatioissa kokevat yli 10 vuotta työskennelleet henkilöt (71 %). Toiseksi myönteisin kokemus muodostuu alle vuoden työskennelleille henkilöille (67 %). Taulukosta voidaan myös havaita, että työsuhteen pituuden lisääntyessä, työntekijäkokemus heikkenee selkeästi, sillä vain enää 43 % saavuttaa erinomaisen työntekijäkokemuksen organisaatioissa yli 15 vuotta työskennelleiden keskuudessa. Tämä on merkittävä pudotus verrattuna edelliseen luokkaan. Suurin osa yli 15 vuotta työskennelleistä (54 %) saavuttaa hyvän kokemuksen.

Taulukko 5. Työntekijäkokemus työsuhteen keston mukaan.

Työntekijäkokemuksen taso	Työsuhteen kesto				
	alle vuosi	1–5 vuotta	yli 5 vuotta	yli 10 vuotta	yli 15 vuotta
1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
2	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
3	0,0 %	0,0 %	0,0 %	4,8 %	2,9 %
4	33,3 %	57,9 %	62,5 %	23,8 %	54,3 %
5	66,7 %	42,1 %	37,5 %	71,4 %	42,9 %

H-testissä ilmeni myös sitoutumisen eroavan työsuhteen keston luokkien välillä. Näitä eroavaisuuksia on esitetty alla olevassa taulukossa. Taulukosta 6 havaitaan, että organisaatiossa ei mikään luokka sijoitu kaikkein huonoimpaan sitoutumisen luokkaan 1. Alle vuoden sekä yli 10 vuotta työskennelleet henkilöt ovat sitoutuneimpia, tähän luokkaan sijoittuu 33 % kyseisten luokkien vastaajista. Heikoimmin sitoutuneita vastaajia löytyy luokasta yli 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet (6,3 %). Huomion arvoista on se, että työsuhteen keston luokassa yli 5 vuotta työskennelleet eivät koe lainkaan sitoutumista sen kaikkein korkeimmalla tasolla. Sitoutuminen myös vähenee työvuosien lisääntyessä yli 15 vuoden, sillä vain 21 % yli 15 vuotta työskennelleistä vastaajista sitoutuu organisaatioon parhaalla mahdollisella tavalla, kun edellisessä työsuhteen keston luokassa vastaava määrä oli 33 %.

Taulukko 6. Sitoutumisen kokemus työsuhteen keston mukaan.

Sitoutumisen taso	Työsuhteen kesto				
	alle vuosi	1–5 vuotta	yli 5 vuotta	yli 10 vuotta	yli 15 vuotta
1	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
2	0,0 %	5,3 %	6,3 %	0,0 %	1,4 %
3	50,0 %	42,1 %	37,5 %	19,0 %	24,3 %
4	16,7 %	47,4 %	56,3 %	47,6 %	52,9 %
5	33,3 %	5,3 %	0,0 %	33,3 %	21,4 %

5.4 Yhteenveto tuloksista

Vastaajien taustatiedoista havaittiin, että vastaajat edustivat suhteellisen tasaisesti molempia sukupuolia. Vastaajien ikäjakauma oli suhteellisen tasainen verrattuna tarkasteltavaan henkilöstöryhmään (ylemmät toimihenkilöt), johon oletettavasti on hankalampi päästä ensimmäiseksi työtehtäväksi. Tuloksista ilmenee myös, että yli puolet (65 %) ei työskentele esihenkilön asemassa. Tarkasteltava henkilöstöryhmä on ylemmät toimihenkilöt, joten tämän taustamuuttujan perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista työskentelee esimerkiksi asiantuntijatehtävissä ilman esihenkilön roolia. Työsuhteen keston perusteella, lähes puolet vastaajista (46 %) on työskennellyt organisaatiossa

yli 15 vuotta. Määrällisesti vastaajia on huomattavasti vähemmän muissa työsuhteen keston luokissa.

Tutkimustulosten avulla havaittiin positiivinen korrelaatio työntekijäkokemuksen, työn imun ja sitoutumisen välillä. Näiden tekijöiden väliset yhteydet tilastollisella merkitsevyydellä olivat tilastollisesti erittäviä $p = <0,001$. Työn imun ja työntekijäkokemuksen välillä todettiin vahva korrelaatio, ($\rho = 0,625$ ja $p = <0,001$), joten nämä kaksi osaluuetta vaikuttavat merkittävästi toisiinsa. Taustamuuttujia tarkasteltaessa sukupuolella ja työsuhteen kestolla havaittiin olevan yhteys työntekijäkokemukseen sekä sitoutumiseen, muttei työn imuun. Miehet kokivat naisiin verrattuna myönteisempää työntekijäkokemusta ja olivat täten myös sitoutuneempia. Iällä ja esihenkilöasemalla ei havaittu merkittävää yhteyttä työntekijäkokemukseen, työn imuun tai sitoutumiseen.

Tuloksista havaittiin, että työntekijäkokemus erosi sukupuolten sekä organisaatiossa työskenneltyjen työvuosien perusteella. Miehet kokivat myönteisempää työntekijäkokemusta kuin naiset. Yli 10 vuotta, mutta kuitenkin alle 15 vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastaajien työntekijäkokemus oli myönteisintä. Sitoutumisen osalta havaittiin samoissa taustamuuttujissa eroavaisuuksia. Miehet olivat kokonaisuudessaan sitoutuneempia kuin naiset. Työsuhteen keston perusteella havaittiin, että organisaatiossa 10–15 vuotta sekä alle vuoden työskennelleet henkilöt olivat sitoutuneimpia. Yli 15 vuotta työskennelleiden sitoutuminen väheni merkittävästi verrattuna edelliseen luokkaan. Kuitenkin tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että työn imu, työntekijäkokemus ja sitoutuminen on erityisen hyvää case-organisaatiossa.

Avoimissa vastauksissa tiedusteltiin organisaatiossa hyvin tehtyjä asioita, kuin myös kehityksen kohteita. Onnistuneiksi asioiksi vastaajat nostivat henkilöstön hyvinvointiin panostamisen, avoimen ja hyvän työilmapiirin, henkilöstöetuudet ja työergonomian ja -välineet. Kehityksen kohteiksi esiin nousivat viestinnän parantaminen, palautteen saaminen, palkkauksen tasa-arvoistaminen, työn joustavuuden lisääminen sekä työkuorman ja käytössä olevien resurssien tasapainottaminen.

Tutkimukselle asetetut hypoteesit ja tutkimuksen tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa 7. Kuten taulukosta havaitaan, tutkimukselle asetetut hypoteesit saavat vahvistusta tutkimustuloksista.

Taulukko 7. Hypoteesit ja tutkimustulokset.

Hypoteesit	Tulokset
<p>Hypoteesi 1: Työntekijäkokemuksella on myönteinen vaikutus yksilön sitoutumiseen organisaatiossa.</p>	<p>Hypoteesi 1 saa vahvistuksen.</p>
<p>Hypoteesi 2: Työn imulla on myönteinen vaikutus yksilön sitoutumiseen organisaatiossa.</p>	<p>Hypoteesi 2 saa vahvistuksen.</p>

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella case-organisaatiossa työskentelevien ylempien toimihenkilöiden sitoutumista työntekijäkokemuksen ja työn imun näkökulmista. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli saada selville, vaikuttavatko työntekijäkokemus ja työn imu myönteisesti tutkimusotokseen kuuluneiden yksilöiden organisaatiositoutumiseen. Tässä pääluvussa esitetään aluksi teoreettinen kontribuutio, tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset sekä viimeisenä käytännön suositukset.

6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkimustulosten perusteella havaittu myönteinen yhteys työn imun, työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen välillä on yhtenevä tässä tutkielmassa esitetyn teoreettisen viitekehityksen kanssa. Useimmissa aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu työntekijäkokemuksen ja työn imun vaikuttavan sitoutumiseen (Lee & Kim 2023; Hakanen ja muut, 2006). Tämä tutkimus osoitti, että työn imulla ja työntekijäkokemuksella on myönteinen yhteys sitoutumiseen, vaikkakin selitysosuus sitoutumisesta työn imun kohdalla oli 10 % ja työntekijäkokemuksen osalta 11 %. Sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi muutkin työelämän tekijät ja osa-alueet.

Työn imun mittarin tuloksia tarkasteltaessa, alhaisimman keskiarvon sai muuttuja tarmokkuus 1. Kyseisellä tarmokuuden väittämällä kuvastetaan työntekijän energiatasoa työtä tehtäessä sekä henkistä sietokykyä (Schaufeli ja muut, 2006). Avoimien vastausten teemoissa nousi esiin koetun työkuorman ja käytettävissä olevien resurssien epätasapaino. Alhainen tarmokuuden kokemus voi selittyä teoreettisesta viitekehityksestä peila-ten osittain suurella työkuorman määrällä käytössä oleviin resursseihin nähden, jolloin yksilön kokemus energiatasosta ja sietokyvystä laskee.

Työhön liittyviksi voimavaroiksi katsotaan kuuluvan esimerkiksi palautteen saaminen, joustavuus työajoissa ja työpaikan myönteinen ilmapiiri (Hakanen, 2011, s. 52–63). Avointiin vastauksiin kuuluvissa teemoissa kehityskohteiksi organisaatiossa nousivat esimerkiksi joustavuuden lisääminen sekä palautteen saaminen. Vastaajat kuitenkin kokivat työn imua näihin työn voimavaroihin kuuluvista kehityskohteista huolimatta yllättävänkin usein, mikä on hieman epä johdonmukainen tulos teoreettisen viitekehysten näkökulmasta.

Avointen vastausten teemoissa esiin nousseet onnistuneet asiat kuten henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen panostaminen, henkilöstöedut ja työn joustavuuden salliminen. Teoreettisessa viitekehyksessä sitouttamisen keinoiksi on nostettu esimerkiksi henkilöstöedut, kehittymisen ja uuden oppimisen mahdollisuus sekä työntekijän vaikutusmahdollisuus omaan työhön (Viitala, 2021, s. 39). Vastausten teemojen perusteella, nämä keinot täytyvät ja osaltaan selittää henkilöstön sitoutumisen taustalla vallitsevia tekijöitä. Avointen vastausten teemoissa kehityskohteita olivat yhteistyön lisääminen eri organisaatiotasoilla, etätyömahdollisuuden laajentaminen, työtehtävien ja resurssien tasapaino. Nämä listatut teemat esiintyvät osana sitouttamisen keinoja (Viitala, 2021, s. 39). Vastaajien vastaukset huomioiden, sitoutumisen aste voidaan saada vielä korkeammaksi keskittymällä parantamaan annettuja kehityskohteita.

Yllättäen avointen kysymysten tutkimustulosten teemoissa nousi esiin osittain ristiriitaista tietoa teoreettiseen viitekehykseen verrattuna. Palkkaus on yksi merkittävimmistä tekijöistä työntekijäkokemuksen muodostumisessa (Joshi ja muut 2024). Kilpailukykyinen palkkataso sekä sopivasti kuormittavat työtehtävät ovat myös sitoutumisen edellytyksistä (Viitala, 2021, s. 39). Tutkimuksen avointen vastausten teemojen tarkastelussa havaitaan, että nykyinen palkkataso koetaan liian alhaiseksi ja siihen toivottaisiin parannuksia. Lisäksi yksi keskeinen teema oli työn kuormittavuuden ja resurssoinnin tasapainottaminen. Tutkimustuloksien mukaisesta työntekijäkokemuksen ja sitoutumisen hyvästä tasosta voidaan kuitenkin todeta, että vastaajat ovat suhteellisen sitoutuneita or-

ganisaatioon, mikä on ristiriitainen tulos suhteessa koettuun palkkatasoon ja työn kuormittavuuteen. Vanhemmissa ikäluokissa palkkaus koetaan merkittäväksi työntekijäkokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi (Joshi ja muut, 2024). Tutkimuksen tuloksista havaitaan, että vastaajista 41 % on yli 50 -vuotiaita, joten vastaajien ikäjakauman voidaan osittain olettaa selittävän palkkatasoon liittyvää tulosta.

Työterveyslaitoksen seurantalutkimuksen mukaan työhyvinvointi on heikentynyt ja työn imua vastaajat kokivat vain kerran viikossa (STT, 2023). Tästä tutkimuksesta saadut tulokset ovat ristiriidassa kansalliseen seurantalutkimukseen. Tuloksena havaittiin, että työhyvinvoinnin kokemus työntekijäkokemuksen mittarilla oli korkea ja keskimäärin työn imua vastaajat kokivat useammin, jopa muutaman kerran viikossa. Työterveyslaitoksen seurantalutkimuksessa ilmeni myös, että vastaajan nuorempi ikä oli yhteydessä heikkoon työhyvinvointiin ja työn imu lisääntyi ikävuosien mukaan (Hakanen, 2011, s. 40). Tässä tutkimuksessa ei havaittu lainkaan merkitsevää yhteyttä iän ja työntekijäkokemuksen tai työn imun välillä, mikä eroaa aiemmista tutkimustuloksista.

Aiemman kotimaisen seurantalutkimuksen mukaan Suomessa työn imun kokemus eroaa sukupuolen mukaan, työn imua kokevat naiset miehiä useammin (Hakanen, 2011, s. 40). Tässä tutkimuksessa havaittiin ristiriitainen tulos verrattuna tähän kotimaiseen tutkimustietoon, sillä tässä tutkimuksessa sukupuolten välillä ei havaittu merkittäviä eroavaisuuksia työn imun kokemuksessa. Tarkasteltaessa työn imun taustalla vaikuttavaa työhyvinvointia ja sen kanssa vahvan yhteyden omaavaa työntekijäkokemusta (Hakanen, 2011, s. 38), työntekijäkokemuksessa havaittiin tässä tutkimuksessa eroavaisuuksia sukupuolten välillä. Miehet kokivat myönteisempää työntekijäkokemusta kuin naiset eli päinvastainen tulos kuin seurantalutkimuksessa työn imun kohdalla.

Työntekijän fyysinen ympäristö vaikuttaa merkittävästi innostuneisuuden ja inspiraation kokemukseen (Morgan, 2017, s. 64) Kokemukseen olennaisesti vaikuttavat työergonomia, käytettävät laitteet ja valaistus. Työntekijäkokemuksen yhtenä osa-alueena keskityt-

tiin mittaamaan fyysisen työympäristöön liittyvää kokemusta. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä teoriaa, sillä työntekijäkokemuksen mittarin fyysinen työympäristö -ulottuvuus sai suhteellisen korkeat keskiarvot, 4,36 ja 4,35. Avointen vastausten teemoissa onnistuneeksi tekijäksi nousivat työergonomia ja -laitteet, mikä tukee tutkimustulosta ja teoriassa esitettyä näkökulmaa.

Sitoutumisen tuloksista havaittiin, että vastaajien vastaukset sitoutumisen eri ulottuvuuksien välillä jakautuivat hyvin tasaisesti, mutteivat saavuttaneet kuitenkaan niin korkeita arvoja kuin työn imu ja työntekijäkokemus. Sitoutumisen eri muotoja on mahdollista kokea samanaikaisesti vaihtelevin määrin (Meyer & Allen, 1991). Tutkimustulos tukee edellä esitettyä teoriaa eri ulottuvuuksien kokemuksien ollessa hyvin tasaiset vastaajien keskuudessa. Sitoutumisen kaikkia kolmea eri ulottuvuutta yhdistävät heikentävä vaikutus työpaikan vaihtamiseen (Meyer, 2014, s. 34). Tämänkin teorian voidaan todeta tukevan tutkimustuloksia, kun tarkastellaan, kuinka moni vastaajista (46 %) on työskennellyt organisaatiossa yli 15 vuotta eli hyvin pitkän ajanjakson ajan.

Työntekijöiden korkeaan sitoutumisasteeseen johtavat sellaiset psykologiset sopimukset, joissa kehitymis- ja sosioemotionaalinen tuki täyttyvät (Soares & Mosquera, 2019). Tutkimustuloksista huomataan, että sitoutumisen aste on keskitasoista. Organisaatiossa huomioidaan yksilöiden kehittymismahdollisuudet ja sosioemotionaalinen tuki, jotka ilmenevät myös avointen vastausten teemoissa, esimerkiksi osaamisen kehittämisenä. Organisaatiossa työntekijöiden työjärjestelyiden pitkän aikavälin suunnittelua tukevat myös tuloksista havaitut pitkät työurat kyseisessä organisaatiossa. Korkean sitoutumisasteen takaamiseksi organisaation on hyvä kiinnittää huomiota myös luokitellun työsuhteen keston keskivaiheilla olevan ryhmän työjärjestelyihin, sillä kuten tuloksista havaittiin, näissä ryhmissä koetaan vähiten korkeinta sitoutumisen astetta. Ellei näihin kiinnitetä huomiota, teorian mukaan on mahdollista, että sitoutumisen taso laskee entisestään, mikä on uhka organisaation kilpailukyvyille ja menestymiselle.

Teoreettisessa viitekehyksessä nostettiin esiin, että normatiivinen sitoutuminen kuvastaa yksilön velvollisuutta jatkaa työssään oikeudentajun ja moraalien velvoittamana (Meyer & Allen, 1991). Velvollisuuden tunne ja velvoite ovat työntekijälle motivaattoreita toimia organisaation kannalta oikein (Meyer & Allen, 1997, s. 33). Normatiivista sitoutumista kuvastava velvollisuuden tunne voi syntyä esimerkiksi sosialisointiin liittyvien kokemusten kautta jopa lapsuudessa lapsen tarkkaillessa omien vanhempiansa käytöstä (Meyer & Allen, 1991). Tuloksissa havaittiin, että työn imu ja työntekijäkokemus korreloivat eniten ja merkittävästi sitoutumisen ulottuvuuksista juuri normatiivisen sitoutumisen kanssa. Tulosta selittää vastaajien ikäjakauma, josta havaitaan, että lähes puolet vastaajista ovat X-sukupolvea tai vanhempia. Kyseisen sukupolven vanhemmat ovat hyvin pitkälti suurten ikäluokkien tai suuren murroksen sukupolvien kasvattamia, joiden kokemuksiin ovat hyvin paljon vaikuttaneet esimerkiksi sodan jälkeinen yhteiskunnallinen tilanne. Ylisukupolviset kokemukset voivat yltää pitkälle seuraavien nuorempienkin sukupolvien keskuudessa ja olla näin hyvin syvälläkin käytösmalleissa.

Sitouttamisen keinojen perusteella voidaan havaita, että suurin osa mainituista keinoista keskittyivät vahvasti työntekijän omaan vaikutusmahdollisuuteen, kuulluksi tulemiseen ja yksilön tarpeiden täyttymiseen (Viitala, 2021, s. 39). Lisäksi voidaan havaita, että työn tulee olla yksilön kannalta kiinnostavaa ja palkitsevaa, jotta sitoutumista on mahdollista syntyä. Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että hyvinvoinnin, osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokemukset olivat suhteellisen korkealla tasolla. Näillä osa-alueilla muodostuu merkittävä osa sitoutumisen keinoista.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kokonaisvastausprosentti oli tutkimuksessa suhteellisen hyvä, 63 %. Kuitenkin suhteellisen edustavasta vastausprosentista huolimatta, tutkimustulosten yleistettävyyteen vaikuttavat useat eri tekijät. Tässä tutkimuksessa taustamuuttujia ei kerätty kovin laajasti henkilöiden tunnistettavuuden ja tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Tutkimukseen

olisi voitu ottaa mukaan esimerkiksi useampikin henkilöstöluokka tai koulutustausta, jolloin olisi pystytty vertailla saatuja tietoja huomattavasti yksityiskohtaisemmin. Taustamuuttujien lisääminen olisi voinut auttaa ymmärtämään kokemusten taustalla vallitsevia tekijöitä. Kyselyyn vastanneet eivät olleet kovin tasaisesti jakautuneita ikänsä suhteen, joskin muiden taustamuuttujien suhteen vastaajat olivat suhteellisen tasainen ryhmä. Näillä tekijöillä voi olla heikentävä vaikutus tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta.

Tämä tutkielma toteutettiin toimeksiantona case-organisaatiolle, joten tutkielman vastaajajoukko edustaa ainoastaan yhden Suomessa toimivan organisaation henkilöstön kokemuksia. Täten tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko organisaatiota tai laajempaa kyseisen henkilöstöryhmän edustamaa joukkoa. Tutkittaessa samaa aihetta laajemmin esimerkiksi kotimaisella tai kansainvälisellä tasolla, tulokset voisivat olla hyvinkin erilaisia. Laajemman tutkimuksen avulla saataisiin luotettavampaa ja yleistettävämpää tutkimusaineistoa. Tätä tutkimusta ei ole todennettu tai vertaisarvioitu, mikä asettaa sen luotettavuudelle omat rajoituksensa. Rajat selittyvät kuitenkin osittain sillä, että tutkimus on toteutettu pro gradu -tutkielmana ja esimerkiksi käytettävissä oleva aika, resussit ja tutkimusrahoitus asettivat omat rajoitteensa tutkimukselle.

Yksinomaisesti työntekijäkokemuksen vaikutuksia sitoutumiseen on tutkittu tieteellisesti suhteellisen vähän. Aiempaa tutkimustietoa löytyi etenkin asiakaskokemuksen vaikutuksesta sitoutumiseen, mutta organisaation sisäinen näkökulma on jäänyt tutkimustiedon valossa hieman pimentoon. Monissa aiemmissa tutkimuksissa organisaation kulttuurilliset tai työn tulokselliset tekijät nousivat merkittävään rooliin.

Tässä tutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella jatkotutkimusta voisi syventää keskittymällä sukupuolten välisiin kokemusten eroavaisuuksiin. Jatkotutkimus voisi keskittyä selvittämään, mitkä tekijät vallitsevat eroavaisuuksien taustalla, sekä työntekijäkokemuksen että sitoutumisen. Eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien organisaatioiden henkilöstön välisen tutkimustiedon avulla voitaisiin tarkastella, onko kokemuksissa tai

sitoutumisen tasossa eroavaisuuksia. Lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin toteuttaa tarkastelemalla esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä tietoja ja poissaolojen määrää, jolloin sitoutumista pystyttäisiin tarkastella vielä laajemmin.

6.3 Käytännön suositukset työelämälle

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja työntekijäkokemuksen sekä sitoutumisen merkitys organisaatioiden toiminnan kannalta kasvavat yhä enemmän. Osaavasta työvoimasta voidaan tulevaisuudessa joutua käymään entistä tiukempaa kamppailua yritysten välillä. Sen vuoksi on tärkeää ymmärtää oman henkilöstönsä sitoutumisen taustalla vaikuttavat tekijät, sillä nämä ovat viime vuosikymmeninä kokeneet suuria muutoksia. Organisaation sisäiset resurssit kuten henkilöstöresurssit ovat merkittävässä roolissa kilpailuedun saavuttamisessa. Motivoitunut ja työstään innostunut henkilöstö pystyy tuottamaan tulevaisuuden innovaatioita. Sitouttamalla henkilöstö organisaatioon, taataan kilpailuedun säilyminen. Organisaation tulee näyttäytyä työmarkkinoilla mielenkiintoisena ja haluttuna työpaikkana, jotta se houkuttelee oikean osaamisen omaavaa työvoimaa.

Tutkimustulosten perusteella käytännön työelämässä on tärkeää kiinnittää huomiota sukupuolten ja iän välisen tasa-arvon toteutumiseen sekä henkilöstön sisäisen urakehityksen mahdollistamiseen. Tutkimustulosten perusteella sekä työntekijäkokemus että sitoutuminen eroavat merkittävästi sukupuolten välillä. Vaikkei tutkimustulosten perusteella havaittu suoraa yhteyttä ikään, kuitenkin työsuhteen keston perusteella havaittiin eroavaisuuksia eri ryhmien välillä. Työsuhteen kesto suhteutettuna ikään, yhteys on kuitenkin havaittavissa. Tasa-arvon toteutuminen myös eri sukupuolten välillä on syytä huomioida käytännön työelämässä. Yrityksissä onkin syytä tarkastella, ovatko sitouttamisen käytännöt työelämään saapuvien uusien sukupolvien tarpeiden mukaiset, mutta toisaalta vastaavat myös vanhempien sukupolvien tarpeisiin. Käytännön työelämässä oikeiden prosessien, toimintatapojen ja käytänteiden löytäminen ei ole helppoa. Osallistamalla henkilöstöä päästään lopputulokseen, joka tyydyttää sekä työnantajan että henkilöstön tarpeet.

Organisaatioiden on hyvä huomioida, että työn imu, työntekijäkokemus ja sitoutuminen eivät ole pysyviä tiloja. Henkilöstön kokemukset ja tunnetilat muuttuvat jatkuvasti uusien kosteuspintojen ja ajan myötä. Sen vuoksi jokaisen organisaation tulee tehdä jatkuvasti töitä johdonmukaisesti jo strategisista valinnoista lähtien. Tehdyt valinnat näyttäytyvät henkilöstölle käytännön prosesseissa ja toimintatavoissa kuten johtamisessa, esihenkilötyössä, osallistamisessa ja luottamuksen muodostamisessa. Mikäli teot ja tavoiteltu tila ovat ristiriitaiset, ei haluttua muutosta pääse syntymään.

Lähteet

- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ: Kymmenen väitettä työelämästä*. Taloustieto Oy.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. *Employee relations*, 44(5), 993–1013. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American journal of sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Blomqvist, K. (1997). The many faces of trust. *Scandinavian journal of management*, 13(3), 271 – 286. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)84644-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)84644-1)
- Blomqvist, K. (2023). *Työyhteisön pieni kirja luottamuksesta*. TYÖ2030- ohjelma. Noudettu 11.3.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146097/TTL-978-952-391-088-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caplan, J. (2014, 4. helmikuuta). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR review*, 13(2), 75-80. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/SHR-11-2013-0105>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review* 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Cole, J. (1999). The art of wooing gen xers. *HR Focus*, 76(11), 7–8. Noudettu 16.12.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/206798449/fulltextPDF/31AE51DECAA54AC1PQ/1?accountid=14797>
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 929–953. <https://doi.org/10.1108/02683940810904402>

- Drucker, P. F. (1969). *Käytännön liikkeenjohto* (kolmas painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Green, D. (2019, 8. lokakuuta). *Using HR analytics and technology to drive business value at Unilever* [video]. My HR future. Youtube. Noudettu 5.3.2023 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=W90LovAECx8>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Harter, J. (2023, 13. kesäkuuta). *Globally, employees are more engaged – and more stressed*. Noudettu 10.9.2023 osoitteesta <https://www.gallup.com/workplace/506798/globally-employees-engaged-stressed.aspx>
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena* (ensimmäinen painos). Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, R. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita* (22. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring Generation X. *Journal of Accountancy*, 189(2), 55. <https://www.proquest.com/trade-journals/hiring-generation-x/docview/206762359/se-2?accountid=14797>
- Jokivuori, P. (2002). *Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä?* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-39-1350-3>
- Joshi, A., Sekar, S., & Das, S. (2024). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: Insights to organizations. *Personnel review*, 53(1), 288-313. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0478>
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 18.6.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

- Jyväskylän yliopisto. (2015a, 23. huhtikuuta). *Poikittaistutkimus*. Jyväskylän avoin yliopisto Koppa. Noudettu 27.3.2024 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/poikittais-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. (2015b, 23. huhtikuuta). *Positivismi*. Jyväskylän avoin yliopisto Koppa. Noudettu 29.4.2024 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/positivismi>
- Karjaluoto, H. (2007). SPSS opas markkinatutkijoille. Jyväskylän yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-2992-3>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: a systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of organizational behavior*, 38(6), 792-812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & Spoof, S-K. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta*. Noudettu 29.4.2024 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf
- Kultalahti, S. (2015). *"It's so nice to be at work!": adopting different perspectives in understanding generation Y at work*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. University of Vaasa. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita Publishing Oy.
- Lassus, M. (2018, 6. syyskuuta). *Sitoutunut työntekijä – yritysten alikäytetty megaresurssi*. LMI Finland. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://www.lmi.fi/sitoutunut-tyontekija/>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>

- Lehtonen, T. (2021, 6. tammikuuta). *Objektiivinen ja subjektiivinen*. Vaasan yliopisto. Noudettu 6.4.2024 osoitteesta <https://blogs.uwasa.fi/ajatusyh-teys/2021/01/06/objektiivinen-ja-subjektiivinen/>
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023, 15. maaliskuuta). *Työolobarometri 2022*. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Metsämuuronen, J. (2000). SPSS aloittelevan tutkijan käytössä: metodologia sarja 5. Jaebes OÜ.
- Metsämuuronen, J. (2002). *Tilastollisen kuvauksen perusteet: metodologia-sarja 2* (toinen uudistettu painos). Sridevi Printers (Pvt) Ltd.
- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (kolmas painos). Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. (2008). *Monimuuttujamenetelmien perusteet: metodologia-sarja 7* (toinen korjattu painos). Gummerrus kirjapaino Oy.
- Meyer, J. P. (2014). Employee commitment, motivation, and engagement: Exploring the links. Teoksessa *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, 33-49. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.005>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: a critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Morgan, J. (2017). *Employee experience advantage: how to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Panneerselvam, S. & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR review*, 21(6), 201–207. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2022-0047>
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136–141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 157–177. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Ramsila, T. (2023, 27. helmikuuta). "Ajatus yli 10 vuodesta samassa työpaikassa tuntuu tällä hetkellä vieraalta" – nuoret eivät hae eläkevirkaa vaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla. Vaasan yliopisto. Noudettu 19.3.2023 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/uutishuone/artikkelit/ajatus-yli-10-vuodesta-samassa-tyopaikassa-tuntuu-talla-hetkella-vieraalta>
- Saarela, M. (2021, 28. tammikuuta). Kohti neljättä teollisuuden vallankumousta. Oulun yliopisto. Noudettu 18.6.2024 osoitteesta <https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-blogi/kohti-neljatta-teollisuuden-vallankumousta>
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Singh, R., Chaudhuri, S., Sihag, P., & Shuck, B. (2023). Unpacking generation Y's engagement using employee experience as the lens: An integrative literature review. *Human resource development international*, 26(5), 548–576.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2170210>
- Sipola, J. (2023, 11. lokakuuta). *Kauppakamarikysely: Työntekijäpula rajoittaa edelleen yritysten kasvua – 66 prosenttia yrityksistä kertoo osaajapulan estävän kasvua ja liiketoiminnan kehittämistä*. Keskuskauppamari. Noudettu 28.2.2024 osoitteesta <https://kauppamari.fi/tiedote/kauppakamarikysely-tyontekijapula-rajoittaa-edelleen-yritysten-kasvua-66-prosenttia-yrityksista-kertoo-osaajapulan-estavan-kasvua-ja-liiketoiminnan-kehittamista/>
- Soares, M. E., & Mosquera, P. (2019). Fostering work engagement: the role of the psychological contract. *Journal of business research*, 101, 469-476.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.003>
- STT. (2023, 9. maaliskuuta). *Tuore tutkimus maalaa synkän kuvan suomalaisten työhyvinvoinnista: kokemukset ovat heikentyneet entisestään*. Yle. Noudettu 19.3.2023 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20021592?fbclid=PAAabUH0MHAjWfBxUHeCSnZ-NJRwweg-iQuw60AssckVxYhDqRSNYw4-BLdY8>
- Tietoarkisto. (n.d.). *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampereen yliopisto. Noudettu 7.6.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/>
- Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. *Strategic HR review*, 19(4), 183–187. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Yadav, M. & Vihari, N. (2023). Employee experience: construct clarification, conceptualization and validation of a new scale. *FII B business review*, 12(3), 328–342.
<https://doi.org/10.1177/23197145211012501>

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Saatekirje

Arvoisa vastaaja,

olen Julia Leikkari ja opiskelen Vaasan yliopistossa kauppatieteitä Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelmassa. Toteutan pro gradu -tutkielmani toimeksiantona.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää organisaatiossa työskentelevien ylempien toimihenkilöiden työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen tarkastelussa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön myönteisen kokemuksen syntymiseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään henkilöstön sitoutuneisuutta, ja että onko työntekijäkokemuksella vaikutusta yksilön sitoutumiseen organisaatioon.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on saada tietoa organisaation jäsenten kokemuksista sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tulosten avulla halutaan selvittää, mitä organisaatio työnantajana voisi tehdä kehittääkseen myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumista. Tulosten avulla organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa lisätäkseen henkilöstön sitoutuneisuutta.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen vastataan anonyymisti ja tuloksista Teitä ei voi tunnistaa vastaajaksi. Tutkimusaineisto kerätään vain tähän tutkimukseen, johon saatekirje on liitetty. Aineiston käsittelyä ja säilytystä koskevat organisaation tietosuojaselosteessa määrittämät käytänteet.

Vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kysely sulkeutuu 15.5.2024. Vastauksenne auttaa organisaatiota työnantajana kehittämään omaa toimintaansa, jonka avulla henkilöstön työhyvinvointia pystytään parantamaan.

Pro gradu -tutkielmaani ja tutkimustuloksiin voitte tutustua Vaasan yliopiston Osuva-sähköisessä arkistossa.

Tämän saatekirjeen lopusta löydätte linkin, jota klikkaamalla pääsette suoraan vastauslomakkeelle. Vastatkaa lomakkeella oleviin kysymyksiin valitsemalla oikea vaihtoehto. Avoimiin kysymyksiin voitte vastata kirjoittamalla oman mielipiteenne tai kokemuksenne kysyttävästä aiheesta sille varattuun tyhjään tilaan.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,
Julia Leikkari

Yhteystiedot:

Pro gradu -tutkielman tekijä

Julia Leikkari

sähköposti: d119791@student.uwasa.fi

Liite 2. Kyselylomake

Taustamuuttujat

2. Sukupuoli *

- Mies
- Nainen
- Muu

3. Ikä *

- alle 30
- 30-39
- 40-49
- 50 tai yli

4. Toimitko esihenkilöasemassa *

- Kyllä
- En

5. Työsuhteen kesto *

- alle vuosi
- 1-5
- yli 5 vuotta
- yli 10 vuotta
- yli 15 vuotta

Kyselylomakkeella käytetyt mittarit ja kysymykset

Työn imu

6. Vastaa väittämiin annetulla asteikolla. *

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Olen innostunut työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni inspiroi minua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen ylpeä työstäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	En koskaan	Muutaman kerran vuodessa	Kerran kuussa	Muutaman kerran kuussa	Kerran viikossa	Muutaman kerran viikossa	Päivittäin
Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen täysin uppoutunut työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työntekijäkokemus

7. Vastaa väittämiin annetulla asteikolla. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
On tärkeää, että suoriudun hyvin verrattuna muihin tässä organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitteenani tässä organisaatiossa on välttää huonosti suoriutumista. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on työpaikalla hyvät kalusteet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työryhmäni (lähimmät kollegat ja esimies) jäsenten välillä vallitsee vahva luottamus. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työryhmäni jäsenet tekevät yhteistyötä keskenään. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa vallitsee työympäristö, jossa arvostetaan erilaisia ideoita ja näkökulmia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen pystyväni tuottamaan uusia ideoita. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristön valon määrä on riittävä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En pelkää ilmaista mielipiteitäni, vaikka ne olisivatkin useimpien ihmisten mielipiteitä vastaan. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elän elämää päivä kerrallaan, enkä oikeastaan ajattele tulevaisuutta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yleisesti tunnen olevani vastuussa tilanteesta, jossa elän. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työn imua. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani minua kohdellaan kunnioittavasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon tekemät päätökset koskien henkilöstöä ovat oikeudenmukaisia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen usein huolissani siitä, etten ehkä opi kaikkea, mitä tässä organisaatiossa on opittavaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan oppia tältä organisaatiolta mahdollisimman paljon. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen pystyväni ottamaan herkästi huomioon työkavereiden tarpeet. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on suunnan ja tarkoituksen tunne elämässä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sitoutuminen

8. Vastaa väittämiin annetulla asteikolla. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tällä työpaikalla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun olisi todella vaikeaa jättää työpaikkaani nyt, vaikka haluaisinkin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tuntisin syyllisyyttä, jos jättäisin työpaikkani nyt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä työpaikka ansaitsee uskollisuuteni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen palveluksen velkaa työnantajalleni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksi tärkeimmistä syistä, miksi jatkan työskentelyä nykyisessä työpaikassani, on se, että lähteminen vaatisi huomattavia henkilökohtaisia uhrauksia; toinen työpaikka ei välttämättä vastaa täällä saamiani kokonaisuhyötyjä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Olisin hyvin tyytyväinen, jos työskentelisin lopun työurani ajan nykyisessä työpaikassani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liian iso osa elämästäni häiriintyisi, jos päättäisin lähteä nykyisestä työpaikastani juuri nyt. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen todella tämän työpaikan ongelmat omikseni. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mitä asioita organisaatiossasi on mielestäsi hoidettu hyvin?

10. Mitkä asiat lisäisivät työssä viihtymistäsi?

Liite 3. Mittareiden muuttujakohtaiset keskiarvot, mediaanit, moodit, vinous- ja huipukkuusarvot

Työn imun mittarin muuttujakohtaiset keskiarvot, mediaanit, moodit, vinous- ja huipukkuusarvot						
Muuttuja	n	K.a.	Mediaani	Moodi	Vinous	Huipukkuus
Tarmokkuus 1	152	4,93	5	5	-1,321	2,333
Tarmokkuus 2	152	4,99	5	5	-1,61	3,563
Omistautuminen 2	152	5,3	5	6	-1,597	3,962
Omistautuminen 3	152	5,2	5	6	-1,519	3,061
Tarmokkuus 3	152	5,14	5	6	-2,02	4,652
Uppoutuminen 3	152	5,18	5	5	-1,636	4,005
Omistautuminen 4	152	5,37	6	6	-1,631	2,448
Uppoutuminen 4	152	4,99	5	5	-1,659	3,391
Uppoutuminen 5	152	5,17	5	5	-1,601	4,084

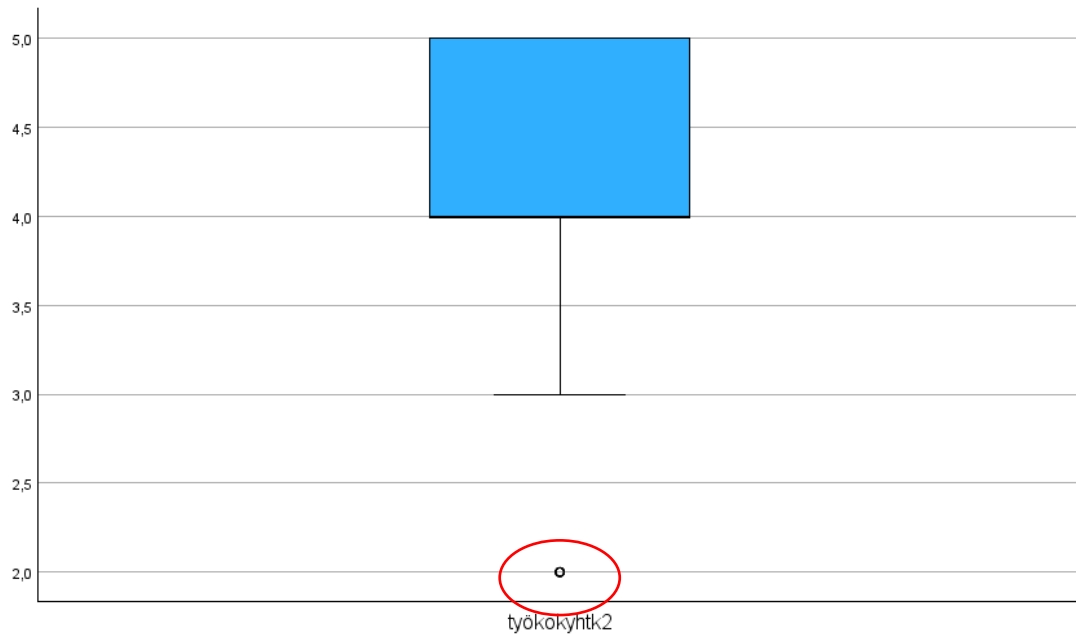
Työntekijäkokemus mittarin muuttujakohtaiset keskiarvot, mediaanit, moodit, vinous- ja huipukkuusarvot						
Muuttuja	n	K.a.	Mediaani	Moodi	Vinous	Huipukkuus
Tarmokkuus 8	152	4,28	4	4	-0,798	1,379
Tarmokkuus 12	152	4,16	4	4	-0,877	1,234
Tarmokkuus 10	152	4,04	4	4	-0,868	1,213
Urasaavutukset 2	152	3,89	4	4	-0,324	-0,665
Urasaavutukset 6	152	2,46	2	2	0,514	-0,828
Urasaavutukset 7	152	4,45	5	5	-1,112	0,84
Urasaavutukset 11	152	4,13	4	5	-1,212	1,09
Hyvinvointi 1	152	4,13	4	5	-1,112	0,558
Hyvinvointi 4	152	4,51	5	5	-1,066	0,933
Hyvinvointi 13	152	2,09	2	2	1,046	1,192
Hyvinvointi 14	152	4,18	4	4	-1,164	1,746
Fyysinen työympäristö 1	152	4,36	5	5	-1,462	1,984
Fyysinen työympäristö 8	152	4,35	5	5	-1,418	1,338
Osallisuus 1	152	4,33	4	5	-1,274	1,368
Osallisuus 3	152	4,05	4	4	-1,005	0,929
Osallisuus 6	152	3,69	4	4	-0,684	-0,193
Yhteenkuuluvuus 1	152	4,33	5	5	-1,276	1,073
Yhteenkuuluvuus 2	152	4,4	4	5	-1,431	2,806

Sitoutumisen mittarin muuttujakohtaiset keskiarvot, mediaanit, moodit vinous- ja huipukkuusarvot						
Muuttuja	n	K.a.	Mediaani	Moodi	Vinous	Huipukkuus
Affektiivinen sitoutuminen 1	152	3,66	4	4	-0,635	-0,392
Affektiivinen sitoutuminen 7	152	4,07	4	4	-1,04	0,977
Affektiivinen sitoutuminen 3	152	3,43	4	4	-0,381	-0,674
Jatkuvuussitoutuminen 2	152	3,14	3	3	-0,038	-0,844
Jatkuvuussitoutuminen 3	152	3,21	3	4	-0,212	-1,078
Jatkuvuussitoutuminen 8	152	3,39	4	4	-0,451	-0,834
Normatiivinen sitoutuminen 3	152	3,09	3	4	-0,059	-1,096
Normatiivinen sitoutuminen 6	152	2,3	2	1	0,406	-0,736
Normatiivinen sitoutuminen 4	152	3,84	4	4	-0,691	-0,145

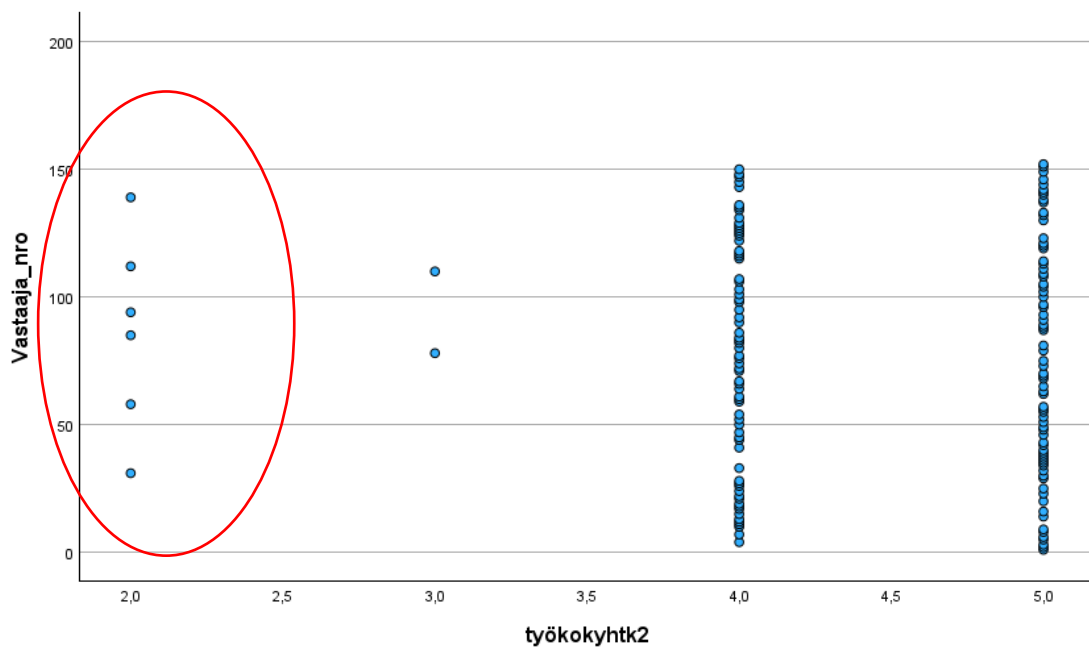
Liite 4. Boxplot- ja Scatter/Dot -analyysit

Boxplot-analyysi työntekijäkokemuksen muuttujasta yhteenkuuluvuus 2.

Yhteenveto			Puuttuvat		Yhteensä	
	n	%	n	%	n	%
työkokoyhtk2	152	100,00 %	0	0,00 %	152	100,00 %



Scatter/Dot-analyysi työntekijäkokemuksen muuttujasta yhteenkuuluvuus 2 suhteessa vastaajien juoksevaan numerointiin.



Liite 5. Kommunaliteetit ja rotatoitu faktorimatriisi

Kommunaliteetit

Kommunaliteetit		
Muuttuja	Alkuperäinen	Lopullinen
työkokta8	0,274	0,373
työkokta12	0,25	0,26
työkokta10	0,406	0,523
työkoksaa2	0,201	0,202
työkoksaa6	0,174	0,307
työkoksaa7	0,329	0,409
työkoksaa11	0,178	0,164
työkokhyvi1	0,372	0,999
työkokhyvi4	0,289	0,298
työkokhyvi13	0,084	0,039
työkokhyvi14	0,453	0,574
työkokymp1	0,225	0,229
työkokymp8	0,321	0,76
työkokosa1	0,453	0,507
työkokosa3	0,466	0,503
työkokosa6	0,344	0,408
työkokyhtk1	0,409	0,547
työkokyhtk2	0,362	0,635

Kommunaliteetit alle 0,3.

Kommunaliteetit		
Muuttuja	Alkuperäinen	Lopullinen
työkokta8	0,242	0,531
työkokta10	0,322	0,365
työkokhyvi1	0,323	0,373
työkokhyvi14	0,289	0,403
työkokosa1	0,401	0,517
työkokosa3	0,433	0,528
työkokosa6	0,268	0,344
työkokyhtk1	0,365	0,46
työkokyhtk2	0,338	0,608

Kommunaliteetti-tilaus, josta poistettu jokaisen ajon jälkeen 0,3 alittavat arvot.

Rotatoitu faktorimatriisi			
	Faktori		
Muuttuja	1	2	3
työkokyhtk2	0,769		
työkokosa3	0,593	0,344	
työkokyhtk1	0,581	0,339	
työkokhyvi14		0,577	
työkokosa1	0,429	0,577	
työkokosa6		0,555	
työkokta10		0,462	0,378
työkokta8			0,725
työkokhyvi1	0,305		0,46

Liite 6. Spearmanin korrelaatiokertoimet

Mittarit ja kontrollimuuttujat

Spearmanin korrelaatiokerroin						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Työntekijäkokemus						
2. Työn imu	,625**					
3. Sitoutuminen	,331**	,314**				
4. Sukupuoli	-,166*	-0,068	-0,116			
5. Työsuhteen kesto	-0,03	0,038	,203*	-,187*		
6. Esihenkilöasema	-0,004	-0,083	0,052	0,109	-,230**	
7. Ikä	0,036	0,039	0,144	-0,085	,618**	-,190*

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä (2-tailed)

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä (2-tailed)

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä (2-tailed)

Mittareiden keskinäiset korrelaatiot

Spearmanin korrelaatiokerroin				
	1.	2.	3.	4.
1. Työntekijäkokemus				
2. Työn imu		,625**		
3. Affektiivinen sitoutuminen		,279**	,329**	
4. Jatkuvuussitoutuminen		0,116	0,099	,417**
5. Normatiivinen sitoutuminen		,440**	,349**	,545**
				,364**

*** $p \leq .001$ - tilastollisesti erittäin merkitsevä (2-tailed)

** $p \leq .01$ - tilastollisesti merkitsevä (2-tailed)

* $p \leq .05$ - tilastollisesti melkein merkitsevä (2-tailed)

Liite 7. Mann-Whitneyn ja Kruskal-Wallis testit

Työntekijäkokemus ja sukupuoli U-testi

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Työntekijäkokemus is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,041	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

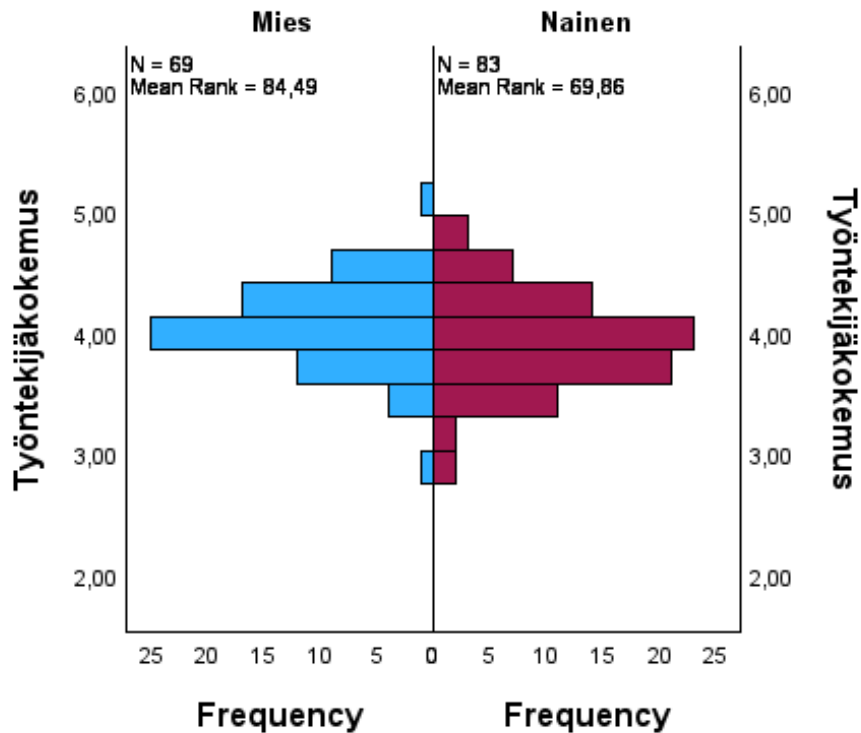
b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	152
Mann-Whitney U	2312,000
Wilcoxon W	5798,000
Test Statistic	2312,000
Standard Error	269,866
Standardized Test Statistic	-2,044
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,041

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Sukupuoli



Normatiivinen sitoutuminen ja sukupuoli U-testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Sitout_normatiivinen is the same across categories of Sukupuoli.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,019	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

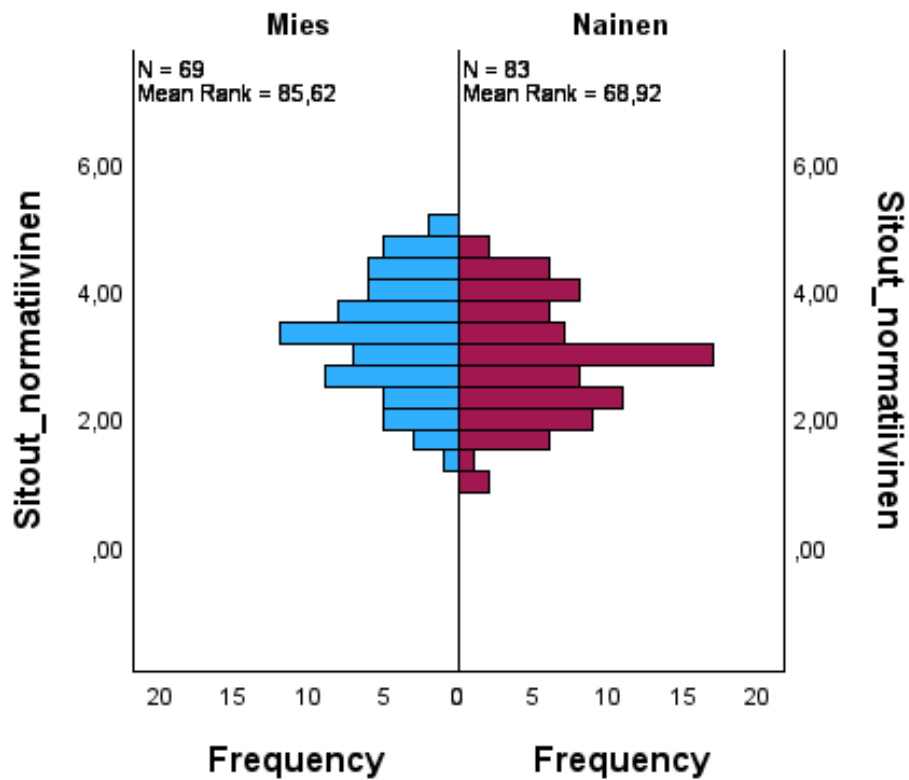
b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Mann-Whitney U Test Summary

Total N	152
Mann-Whitney U	2234,000
Wilcoxon W	5720,000
Test Statistic	2234,000
Standard Error	268,654
Standardized Test Statistic	-2,343
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,019

Independent-Samples Mann-Whitney U Test

Sukupuoli



Työntekijäkokemus ja työsuhteen kesto H-testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Työntekijäkokemus is the same across categories of Työsuhteen_kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,050	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	151
Test Statistic	9,508 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,050

a. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Työsuhteen_kesto

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
1-5 vuotta-yli 5 vuotta	-2,520	13,016	-,194	,847	1,000
1-5 vuotta-yli 15 vuotta	-4,059	8,801	-,461	,645	1,000
1-5 vuotta-yli 10 vuotta	-29,288	11,876	-2,466	,014	,137
1-5 vuotta-alle vuosi	35,811	19,187	1,866	,062	,620
yli 5 vuotta-yli 15 vuotta	-1,539	12,103	-,127	,899	1,000
yli 5 vuotta-yli 10 vuotta	-26,768	14,494	-1,847	,065	,648
yli 5 vuotta-alle vuosi	33,292	20,909	1,592	,111	1,000
yli 15 vuotta-yli 10 vuotta	25,229	10,867	2,322	,020	,203
yli 15 vuotta-alle vuosi	31,752	18,579	1,709	,087	,874
yli 10 vuotta-alle vuosi	6,524	20,218	,323	,747	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Sitoutuminen ja työsuhteen kesto H-testi

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig. ^{a,b}	Decision
1	The distribution of Sitoutuminen is the same across categories of Työsuhteen_kesto.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.

a. The significance level is ,050.

b. Asymptotic significance is displayed.

Independent-Samples Kruskal-Wallis Test Summary

Total N	151
Test Statistic	11,789 ^a
Degree Of Freedom	4
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,019

a. The test statistic is adjusted for ties.

Pairwise Comparisons of Työsuhteen_kesto

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. ^a
1-5 vuotta-yli 5 vuotta	-5,069	13,011	-,390	,697	1,000
1-5 vuotta-alle vuosi	13,215	19,180	,689	,491	1,000
1-5 vuotta-yli 15 vuotta	-23,239	8,797	-2,642	,008	,083
1-5 vuotta-yli 10 vuotta	-34,489	11,871	-2,905	,004	,037
yli 5 vuotta-alle vuosi	8,146	20,900	,390	,697	1,000
yli 5 vuotta-yli 15 vuotta	-18,170	12,098	-1,502	,133	1,000
yli 5 vuotta-yli 10 vuotta	-29,420	14,488	-2,031	,042	,423
alle vuosi-yli 15 vuotta	-10,024	18,572	-,540	,589	1,000
alle vuosi-yli 10 vuotta	-21,274	20,210	-1,053	,293	1,000
yli 15 vuotta-yli 10 vuotta	11,250	10,863	1,036	,300	1,000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is ,050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.