

**TUTKIMUS TERVEYSTALO OYJ:N  
HYVINVOINTIPALVELUIDEN ASiantuntijoiden  
SITOUTUMISTA EDISTÄVISTÄ TEKIJÖISTÄ**

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU  
Fysioterapeutti YAMK  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Kevät 2020  
Anni Paajanen  
Elmo Uusitalo

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Paajanen, Anni Uusitalo, Elmo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55 + 7	Valmistumisaika Kevät 2020
Työn nimi <b>Tutkimus Terveystalo Oyj:n hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden sitoutumista edistävästä tekijöistä</b>		
Tutkinto Fysioterapeutti (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen		
Tiivistelmä <p>Työhön sitoutuminen on yhteydessä korkeaan suorituskykyyn ja tuottavuuteen. Sitoutunut työntekijä on energinen, positiivinen, työlleen omistautunut, joustava ja tuntee vahvaa organisaatioon kuulumista sekä työnimua. Työhön sitoutuminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin tyytyväisyys tai onnellisuus työssä. Kyse on siitä, miten onnellisuuden ja tyytyväisyyden tunteet voidaan yhdistää tuottavaan ja tehokkaaseen työntekoon. Tässä tutkimuksessa sitoutumisen viitekehyyksi on valittu johtaminen ja vuorovaikutus, talous ja palkkiot, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli kuvata Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden sitoutumista edistäviä tekijöitä. Opinnäytetyön määrällinen tutkimus toteutettiin sähköisen Webropol -kyselylomakkeen avulla. Se lähetettiin Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijoille. Kyselylomake oli laadittu sitoutumisen viitekehyyksen ja sitoutumisen kyselyn Gallup Q12 –pohjalta.</p> <p>Tulosten perusteella sitoutumista edistävät tekijät toteutuvat pääosin hyvin kohdeorganisaatiossa. Asiantuntijoiden mielestä työ on merkityksellistä sekä tärkeää ja he ovat itseohjautuvia työssään. Tarkemmat tulokset jäävät kohdeorganisaation käyttöön. Terveystalo voi hyödyntää tuloksia edistäessään asiantuntijoiden työhön sitoutumista.</p>		
Asiasanat Työhön sitoutuminen, merkityksellisyys, määrällinen tutkimus		

## Abstract

Author(s)	Type of publication	Published
Paajanen, Anni	Master's thesis	Spring 2020
Uusitalo, Elmo	Number of pages	
	55 + 7	
Title of publication		
A research on issues that promote work engagement among Terveystalo welfare services' professionals		
Name of Degree		
Master's Degree Program in Social and Health Care Management and Development		
Abstract		
<p>Work engagement is connected with high performance and productivity. Work committed employee is energetic, positive, dedicated to work, flexible and has a strong sense of organisation and absorption of work. Work engagement is not same than satisfaction and happiness in work. It is all about how these emotions are connected with productivity and effectiveness in work. Management and interaction, finance and compensations, organisational culture and welfare in work are context in this thesis.</p> <p>This thesis is a quantitative research. The purpose of this thesis is to describe issues that promote work engagement in Terveystalo welfare service's professionals. The material of quantitative research is collected by an electronic Webropol questionnaire and it is sent to Terveystalo welfare service's professionals. Questionnaire is formed by context of engagement and engagement questionnaire of Gallup Q12.</p> <p>Based on results issues that promote work engagement in personnel seem to be mainly high in Terveystalo. Work is meaningful and important for professionals and they are self-determining when working. More exact information of results is given only to Terveystalo. Terveystalo can take advantage of results when promoting professional's work engagement.</p>		
Keywords		
Work engagement, meaningfulness, quantitative research		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TILAAJAORGANISAATIO.....	3
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS .....	5
4	TYÖHÖN SITOUTUMISEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	6
4.1	Työhön sitoutumisen määrittely.....	6
4.2	Työhön sitoutumisen viitekehys .....	8
4.3	Johtaminen ja vuorovaikutus.....	9
4.4	Talous ja palkkiot .....	11
4.5	Organisaatiokulttuuri .....	13
4.6	Työhyvinvointi .....	15
5	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	19
5.1	Kvantitatiivinen tutkimusote.....	19
5.2	Aineiston keruu .....	19
5.3	Aineiston analyysi .....	24
5.4	Tutkimuksen aikataulu .....	25
	LÄHTEET .....	26
	LIITTEET .....	29

## 1 JOHDANTO

Vahva sitoutuminen näyttäytyy organisaatiossa yhteistyönä ja yhteydenpitona kollegoiden, johtajien ja laajemmin koko organisaatioon kesken. Tällaisen avoimen ympäristön luominen motivoi työntekijöitä sitoutumaan ja välittämään aidosti työstään. Tällainen tapa toimia nostaa joustavuuden, muutoksen ja jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kaiken ytimeksi. Tätä tarkoittaa olla työntekijä ja työnantaja 2000-luvun työpaikalla. (MacLeod & Clarke 2009, 8.)

Sitoutunut työntekijä on korkeasti motivoitunut, pitää huolta työtehtävistään ja haluaa tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sitoutuminen luo mahdollisuuksia työyhteisön sosiaalisuuteen esimerkiksi kollegojen ja esimiesten kesken. Tämä mahdollistaa muutoksia, jatkuvaa kehittymistä ja joustavaa työskentelyä. (Gatenby, Rees, Soane & Russ 2009, 4.)

Vahvasti sitoutuneet työntekijät lisäävät organisaation tuottavuutta ja suorituskykyä. Sitoutumisella on positiivinen yhteys organisaation tulokseen, kannattavuuteen, innovatiivisuuteen ja asiakaspalveluhenkeen. Sitoutuminen on tärkeää sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla keskitytään enemmän suorituskykyyn ja yksityisellä puolella korostetaan puolestaan tulosta ja tuottavuutta. (IPA 2009, 4.)

Työhön sitoutuminen ei ole sama asia kuin tyytyväisyys ja onnellisuus, sillä työntekijä voi tuntea tyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssään olematta kuitenkaan sitoutunut. Tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunteet eivät pelkästään johda työhön sitoutumiseen, vaan työntekijän tulee yhdistää nämä positiiviset tunnetilat tulokselliseen ja tuottavaan työntekoon. (Kelly & Murphy 2019, 7-8.)

Hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja tuloksellinen organisaatiolleen. Korkeinta työhyvinvoinnin tasoa kuvastava työnimu on tila, jossa henkilö kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työhönsä. Jotta työhyvinvointi toteutuisi organisaatiossa, tarvitaan systemaattista johtamista, strategista suunnittelua ja toiminnan arviointia. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5, 14.) Hakasen ja Työterveyslaitoksen (2009, 8-9) mukaan työnimun käsite on suomalaisessa tutkimuksessa vakiintunut tarkoittamaan käsitettä "work engagement" eli työhön sitoutuminen.

Työntekijöitä voidaan pitää organisaation ensimmäisinä ja aluksi tärkeimpinä asiakkaina, sillä sitoutunut henkilöstö on avainasemassa toteuttamassa organisaation toimintaa. Sitoutunut työntekijä toimii innovatiivisemmin ja voi lisätä organisaation tuottavuutta ja suorituskykyä. Hyvät työskentelyolosuhteet pitävät henkilöstön tyytyväisempänä ja vahvistavat sitoutumista. Tämä luo mahdollisuuden positiivisiin asiakaskokemuksiin sekä luotettaviin asiakassuhteisiin ja siten johtaa kestävään sekä kasvavaan liiketoimintaan. (Kelly &

Murphy 2019, 10.) Merkitykselliseksi koettu ja joustava työ, mahdollisuus autonomiseen ja itseohjautuvaan työskentelyyn sekä jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen sitouttavat henkilöstöä (Bersin 2015).

Työnantajien tulisi pystyä selvittämään, mitkä tekijät voivat olla motivoinnin kannalta merkittäviä ja siten vahvistaa sitoutumista, sillä suurin osa työntekijöistä määritellään sitoutumattomien työntekijöiden kategoriaan. Tähän kategoriaan luokiteltavien työntekijöiden määrä vaihtelee maasta ja olosuhteista riippuen, mutta on silti enemmistö työvoimassa kaikkialla. Työnantajaan sitoutumista voivat lisätä monet tekijät eikä yksiselitteistä, miksi esimerkiksi motivaatiota lisäävät tekijät vaihtelevat maittain. (Gatenby ym. 2009, 18-19.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Suomen Terveystalo Oy:lle (jatkossa Terveystalo), mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista. Tehtävänä oli selvittää, miten nämä sitoutumista edistävät tekijät toteutuvat kohdeorganisaatiossa. Jatkossa tässä työssä Terveystalon hyvinvointipalveluiden henkilöstöstä eli työntekijöistä sekä ammatinharjoittajista käytetään termiä asiantuntijat. Terveystalo haluaa olla kiinnostava ja motivoiva työnantaja terveysalan ammattilaisille ja tutkimuksen aihe onkin sidoksissa Terveystalon strategiseen tavoitteeseen olla halutuin työntekopaikka osaajille (Terveystalo Oy 2018). Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää luotaessa kestäviä työntekijäsuhteita, ylläpidettäessä positiivista työilmapiiriä sekä kehitettäessä sitoutumista edistäviä toimintatapoja.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TILAAJAORGANISAATIO

Terveystalo on julkinen Helsingin pörssissä listattu osakeyhtiö. Omistus pohja on vahvasti suomalainen, noin 80 prosenttia osakkeista on suomalaisomistuksessa. Pääomistajia ovat muun muassa Varma ja Pohjola. terveystalon palveluverkosto ja liikevaihto ovat Suomen suurimpia terveysalalla. Palvelutarjonta on monipuolista aina perusterveydenhuollosta erikoissairaanhoidon ja palveluita tarjotaan yksityisille henkilöille, yrityksille, julkiselle sektorille sekä vakuutusyhtiöille. terveystalolla on Suomessa noin 300 toimipaikkaa, joita täydentävät digitaaliset ympäri vuorokauden saatavilla olevat palvelut. Yhtiön noin 13 000 terveydenhuollon ammattilaisesta kolmasosa työskentelee yksityisinä ammatinharjoittajina ja kaksi kolmasosaa työsuhteessa. (Terveystalo Oy 2020; terveystalo 2019b.)

Terveystalon toimintaa ohjaa kuusi strategista valintaa, joita ovat ylivertainen palvelukokemus, vahvimmat asiakassuhteet, halutuin työntekopaikka osaajille, paikallisesti laadukkain ja valtakunnallisesti tehokkain, mitattu vaikuttavuus sekä vastuullinen yhteiskunnallinen uudistaja. Toiminnan missiona on "taistelemme terveemmän elämän puolesta". Yhtiön arvot ovat osaaminen ja välittäminen. Toiminnassa painotetaan asiakaslähtöisyyttä, joka perustuu lääketieteelliseen, toiminnalliseen ja asiakaskokemukselliseen laatuun. (Terveystalo Oy 2018.)

Terveystalo haluaa panostaa työntekijöidensä kokemusten ymmärtämiseen ja rakentamiseen arvolupauksensa avulla. Arvolupaus on "yhdessä kasvamalla kasvamme". Yhteistä kulttuuria halutaan kehittää arjen teoilla, joita ovat kasvuteot, johtamisteot sekä yhteisö. Kasvuteoilla halutaan kehittää erityisesti työntekijöiden osaamista ja toimintaa, joita tuetaan itseopiskelun ja verkko-opiskelun keinoin. Kehittymistä ja tavoitteiden toteutumista tuetaan ja niitä seurataan henkilökohtaisilla ja tiimikohtaisilla kehittämisen ja osaamisen tavoitteilla. Johtamisessa halutaan korostaa oman työn johtamista tiimeittäin, asiakaskokemuksen sekä laadun varmistamista. Esimerkiksi lääkäreille on kehitetty oma henkilöstöpalvelu, joka tukee, auttaa, kehittää ja vie eteenpäin lääkäreiden asioita. Työyhteisöjen toiminnan ja yhteistyön kehittäminen on keino rakentaa parhaita ratkaisuita asiakkaalle ja kehittyä ammatillisesti. Yhteistyön kehittäminen koskee koko terveystalon verkostoa kautta maan aina ammattikunta-kohtaisista tiimeistä digitaalisiin kanaviin ja työskentelytiloihin. (Terveystalo Oy 2018.)

Jatkuvan kehittämisen ja parantamisen malli ohjaa lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Sen tavoitteena on jatkuvasti ja systemaattisesti tarkastella tekemistä, poistaa tehottomuutta ja keskittyä olennaiseen eli asiakkaaseen. Ytimessä on asiakkaan nopea ja saumaton pääsy tarvitsemansa palvelun piiriin sekä palveluiden lääketieteellinen tarkoituksenmukaisuus. Yhteisten toimintamallien ja prosessien varmistaminen todennetaan

standardoiduilla työtavoilla. Standardeja kehitetään asiakaspalautteiden pohjalta sekä työntekijöiden ideoiden ja havaintojen mukaan. Toimintamallien jalkautumista parannetaan vahvistamalla tiedonkulkua ja visualisoimalla sovittuja toimintamalleja. Päivittäisjohtamisen keinoin varmistetaan ja arvioidaan prosessien ja standardien toteutumista ja tarvittaessa kehitystarpeita. (Terveystalo Oy 2018.)

Yhtiön liiketoimintaa ohjaavat toimialaa ja yksityisten palveluntuottajien toimintaa koskevat viranomaisvelvoitteet sekä lainsäädäntö. terveystalo on sitoutunut noudattamaan YK:n Global Compact –yritysvastuualoitteita. Yhtiöllä on omat eettiset ohjeensa, joissa on huomioitu arvot, vastuullisuus ja liiketoiminnan ominaispiirteet. Ohjeet tukevat yrityskulttuuria ja varmistavat arvojen, lakien ja sisäisten ohjeiden mukaisen toiminnan toteutumista. Yrityskulttuurissa korostuvat korkea työmoraali, ammattimaisuus, ratkaisuhakuinen yhteistyö sekä mitattava vaikuttavuus kaikessa tekemisessä. (Terveystalo Oy 2020; terveystalo Oy 2019a.)

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TARKOITUS

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 137) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä ja ne ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja. Tarkoitusta voidaan luonnehtia neljällä piirteellä, jotka ovat kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä ja tarkoituksia voi olla useita. Kuvailevalle tutkimukselle on ominaista esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tilanteista tai tapahtumista sekä kuvata ilmiöiden luonnetta.

Tämän määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla henkilöstön työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten henkilöstön sitoutumista edistävät tekijät toteutuvat kohdeorganisaatiossa eli Terveystalossa. Tutkimuksen tavoitteena on edistää Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden sitoutumista.

## 4 TYÖHÖN SITOUTUMISEN TEOREETTINEN TAUSTA

### 4.1 Työhön sitoutumisen määrittely

Työhön sitoutumisen määritelmä ei ole yksiselitteinen. Työntekijän sitoutuminen ei ole sama asia kuin työtyytyväisyys tai koettu onnellisuus työssä, sillä tyytyväinen työntekijä voi olla sitoutumaton. Sen sijaan suorituskyky ja tuottavuus ovat vahvasti yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Kyse on siitä, miten tyytyväisyyden ja onnellisuuden tunteet saadaan jalostettua hyväksi suorituskyvyksi. Sitoutunut työntekijä on siis tuottava työntekijä ja hän on valmis panostamaan omia resurssejaan työnsä eteen jopa työajan ulkopuolella. Sitoutunut työntekijä on oma-aloitteinen, ymmärtää oman roolinsa ja paikkansa organisaatiossa, tuntee vahvaa organisaatioon kuulumisen tunnetta sekä haluaa kehittyä ammatillisesti. (Kelly & Murphy 2019, 7-9.)

IPA:n (2009, 3) määritelmän mukaan sitoutunut työntekijä on positiivinen ja työskentelee tehokkaasti suoriutuakseen työtehtävistä ja saavuttaakseen organisaation tavoitteen. Sitoutumiseen liittyvät vahvasti käsitteet työtyytyväisyys ja organisaatioon kuuluminen. Organisaatio hyötyy sitoutuneesta henkilöstöstä, sillä sitoutumista seuraa hyvä työssä suoriutuminen ja siten myös organisaation paremmat tulokset.

Bakkerin, Hakasen, Demeloutin ja Xanthopoloun (2007, 274) mukaan sitoutuminen voidaan määritellä työhön liittyväksi positiivisuuden ja tyydyttävyyden mielentilaksi, jolloin työntekijä kokee työlleen omistautumista, voimaantumista sekä työnimua. Voimaantunut työntekijä on energinen, kykenee joustavuuteen työssään sekä haasteidenkin edessä jaksaa panostaa suoriutuakseen hyvin. Omistautunut työntekijä kokee työn merkityksellisyyttä, innostusta, inspiraatiota, ylpeyttä sekä haasteellisuutta. Työnimua kuvaa täydellinen työhön keskittyneisyys ja koettu onnellisuus. Työnimussa aika kuluu nopeasti ja työstä voi olla vaikea irtautua.

Sitoutunut työntekijä suhtautuu positiivisesti ja luottavaisesti työhönsä sekä organisaatioon ja siksi työskentelee aktiivisesti asioiden edistämiseksi. Hän pystyy näkemään kokonaiskuvan ja saavuttamaan työyhteisön luottamuksen, kohtelee muita kunnioittavasti sekä auttaa kollegoita työssään. Sitoutunut työntekijä pystyy tunnistamaan organisaatiolle merkittäviä kehittämiskohteita ja pyrkii löytämään niihin ratkaisuita. (IPA 2009, 5.)

Hassanin ja Ahmedin (2011, 165) mukaan työhön sitoutunut työntekijä kokee korkeaa osallisuuden ja organisaatioon kuulumisen tunnetta, hän on energinen ja läsnä työssään. Työhön sitoutumista voitaisiin pitää myös yksinkertaisesti työuupumuksen vastakohtana, sillä sitoutunut työntekijä on omistautunut ja tarmokas työskennellessään sekä kokee työnimua. Työlleen omistautunut henkilö kokee innostusta, inspiraatiota, ylpeyttä ja

haasteellisuutta. Tarmokas työntekijä on valmis näkemään vaivaa ja ponnistelemaan työnsä eteen. Tällaiselle henkilölle on ominaista peräänantamattomuus ja päättäväisyys myös vaikeiden työtehtävien ja epäonnistumisten hetkellä. Työnimulle on tyypillistä täysi keskittyneisyys ja koettu onnellisuus, jolloin aika kuluu nopeasti ja henkilön on vaikea irtautua töistään. Toisin kuin pelkkä työssä koettu mielihyvä ja tyytyväisyys on työhön sitoutuminen kokonaisvaltaisempi ja jatkuvampi tila. Koettu mielihyvä voi olla vain hetkellistä ja liittyä tiettyyn olosuhteeseen, kun taas sitoutuminen ei ole riippuvaista pelkästään tietystä tilanteesta, henkilöstä tai tapahtumasta.

Työn ajatellaan usein olevan vain taloudellisesti merkityksellistä, mutta se voi määritellä myös ihmisten identiteettiä ja itsetuntoa. Se on sosiaalisten kontaktien ja ystävyyssuhteiden lähde sekä fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ja terveyden edistäjä. Työhön sitoutuneet ihmiset kokevat itsensä terveemmiksi, pystyvät hallitsemaan työn aiheuttamaa kuormitusta paremmin ja kokevat vähemmän stressiä kuin vähemmän sitoutuneet ihmiset. Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen sitoutuminen. Näiden kaikkien kolmen osan toteutuessa voi myös työn tuottavuus parantua. (IPA 2009, 3-4.)

Sitoutunut henkilöstö on työssään läsnä fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Riittävän suurta työn merkityksellisyyttä kokeva työntekijä on valmis heittäytymään työhönsä ja kokee silloin turvallisuuden tunnetta muiden seurassa. Sitoutunut henkilö on täysin läsnä ja hänellä on riittävästi henkilökohtaisia voimavaroja työn suorittamiseen. (Xu & Thomas 2011, 400-401.)

Työssä henkilöltä vaaditaan fyysistä ja henkistä energiaa sekä kykyä sietää epävarmuutta. Riittävät fyysiset ja henkiset voimavarat, läsnäolo työssä sekä kyky sietää työn kuormitusta ovat yhteydessä työhön sitoutumiseen. Fyysisesti energinen henkilö on työssään toimintakykyinen ja hänellä on riittävä kunto suoriutua työssä. Henkinen energia tarkoittaa läsnäoloa ja tunteiden kokemista työssä. Kykenemättömyys sietää epävarmuutta aiheuttaa ahdistusta, itsevarmuuden puuttumista ja sulkeutumista. Työntekijän työssä kokemaa psykologinen merkityksellisyys näkyy kykenä heittäytyä ja panostaa työhön. (Kahn 1990, 714-716.)

Kahnin mukaan (1990, 703-705) työntekijät ovat sitoutuneempia silloin, kun työ on psykologisesti merkityksellistä heille. Psykologinen merkityksellisyys on se tunne, jonka henkilö saa työstään panostaessaan siihen sen hetkiset fyysiset, kognitiiviset ja henkiset voimavaransa. Merkityksellisyyden tunne on mahdollista, kun henkilö kokee työtehtävän hyödylliseksi, arvokkaaksi ja kannattavaksi itselleen. Tällöin henkilö pystyy antamaan itsestään enemmän työlle ja työyhteisölle saaden myös itse voimavaroja. Työssä koetun

merkityksellisyyden vähäisyys on myös yhteydessä huonoihin vaikuttamismahdollisuuksiin, vähäiseen vastuuseen sekä siihen, että henkilö ei tule kuulluksi työssään. Optimaalinen tilanne kokea merkityksellisyyttä työssä syntyy, kun työtehtävän suorittaminen vaatii henkilöltä rutiininomaista työskentelyä sekä mahdollistaa uusien taitojen oppimista. Näin osaamisen tunne kasvaa ja oppimista tapahtuu.

Myös Kularin, Gatenbyn, Reesin, Soanen ja Trussin (2008, 4-5) mukaan työssä koettu merkityksellisyys, turvallisuus ja käytettävyys ovat yhteydessä työhön sitoutumiseen. Merkityksellisyyden tunnetta ennustavat mahdollisuus työssä vaurastumiseen sekä sopivien työroolien löytyminen. Turvallisuutta ennustavat palkitsevat kollegat sekä esimieheltä saatu tuki, kun taas paremmat resurssit ennustavat parempaa käytettävyyttä eli läsnäoloa työssä.

#### 4.2 Työhön sitoutumisen viitekehys

IPA:n (2009, 8) määrittelemässä työhön sitoutumisen viitekehyksessä on neljä osaa, jotka ovat johtaminen, tavoitetietoisuus, organisaatiokulttuuri ja vuorovaikutus. Margrovenin (2016, 3) työhön sitoutumisen mallin mukaan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat puolestaan johtaminen, palkkiot, työn itsenäisyys, organisaation tarkoitus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Kellyn ja Murphyn (2019, 13) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat yrityksen arvot ja tarkoitus, vuorovaikutus ja suhteet muihin työntekijöihin, terveys ja hyvinvointi, työolosuhteet, roolit, palkkiot, johtamismenetelmät sekä ammatillinen kehittyminen. Sunshine Coast Hospital and Health Service (2012) puolestaan määrittelee henkilöstön sitoutumisen strategiassaan sitoutumista mahdollistaviksi tekijöiksi tarkoituksenmukaisen työn, työntekijän kuulluksi tulemisen, johtamisen, sitouttavat lähiesimiehet, kannustavan työympäristön ja henkilön työhön soveltuvuuden.

Tässä opinnäytetyössä sitoutumisen viitekehysenä toimivat johtaminen ja vuorovaikutus, talous ja palkkiot, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. Tietoperustassa käsitellään näiden eri osa-alueiden vaikutusta sitoutumiseen. Kyselylomake on laadittu tietoperustaan pohjautuen ja siinä on käytetty valmista Gallup Q 12 kyselylomaketta, johon on lisätty 7 omaa välttämää ja yksi avoin kysymys. Gallup Q 12 lomakkeen väittämien sisältö soveltuu tässä työssä esiteltävään tietoperustaan.

### 4.3 Johtaminen ja vuorovaikutus

Organisaation johtamisella vaikutetaan työntekijöiden sitoutumiseen. Hyvä johtaja ymmärtää miten sitoutuminen vaikuttaa organisaatioon ja miksi henkilöstön sitoutuminen on niin tärkeää. Johtajan tulee toiminnallaan saada henkilöstö sisäistämään roolinsa ja tavoitteensa. Prosessin onnistuminen vaatii vuorovaikutustaitoja, avointa kommunikointia ja jatkuvaa seuranta. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluvat laaja näkemys, päättäväisyys, vastuullisuus, itsevarmuus, tiimitaidot sekä empaattisuus ja kyky motivoida henkilöstöä. (Kelly & Murphy 2019, 71-76.)

Sitoutumista edistävä esimies jakaa vastuuta työn sisältöön vaikuttavista tekijöistä työntekijöiden kesken. Työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja viedä näkemyksiään eteenpäin organisaatiossa. Mitä enemmän työntekijöille annetaan tilaa vaikuttaa itsenäisesti omaan työhönsä, sitä todennäköisemmin he keskittyvät työn tehokkaaseen tekemiseen. Sitouttaakseen henkilöstöä esimiehen tulee ensin osoittaa omalla toiminnallaan sitoutumista organisaatiota ja työtä kohtaan. (Kular ym. 2008, 19.)

Sitoutuakseen työntekijän tulee ensin ymmärtää oman työnsä merkitys ja tärkeys organisaation toiminnan kannalta. Selkeästi määritelty työnkuva ja organisaation tavoitetta tukevat roolit vähentävät henkilöstön sitoutumattomuutta, riskiä turhautua ja palaa loppuun työssä. (Kelly & Murphy 2019, 52.)

Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Henkilöstön on tärkeää tunnistaa lähiesimiehen ja ylimmän johdon syvälinen ymmärrys ja asiantuntevuus työssään. Lisäksi johdolla tulee olla kyky lisätä organisaation kasvua ja tuottavuutta tekemällä oikeita päätöksiä. Tämä vahvistaa henkilöstön uskoa ja näkemystä organisaation kannattavuudesta myös tulevaisuudessa. Työhön sitoutuminen vahvistuu, mikäli työntekijä luottaa lähiesimiehensä pätevyyteen ja kykyihin. Sitoutumista vahvistavat myös esimiehen osoittama kiinnostus henkilöstön ammatillista ja urakehitystä kohtaan, tarvittaessa esimiehellä saatavat neuvot ja tuki sekä esimiehen kyky auttaa henkilöstöä yltämään asetettuihin tavoitteisiin. (Hassan & Ahmed 2011, 166.)

Henkilökunnan korkeaan vaihtuvuuteen ja matalaan pysyvyyteen vaikuttavat liian haastava työ osaamistasoon nähden, vähäinen sosiaalinen tuki ja koulutuksen puute (Kular ym. 2008, 16). Johtajan voi olla vaikeaa huomata haasteita henkilöstön sitoutumisessa ennen kuin henkilöstön vaihtuvuus kasvaa tai suorituskykyisyys heikkenee. Saavuttaakseen henkilöstön optimaalisen sitoutumisen on sitä arvioitava säännöllisesti ja jatkuvana toimintana. Mittaamisessa tulee ottaa huomioon riittävä arviointitiheys, mittaamisen

käytännöllisyys ja merkityksellisyys työssä sekä ajoitus. (The Chemistry of Employee Engagement, 3, 10.)

Kelly ja Murphy (2019, 24-27) toteavat sisäisen viestinnän tehokkuuden vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen. Viestinnän ja kommunikaation on oltava säännöllistä, johdonmukaista, vuorovaikutteista ja osallistavaa sekä yhdenmukaista organisaatiokulttuurin ja organisaation arvojen kanssa. Myös Margrovenin (2016, 3) mukaan hyvät vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot sekä tavoitteiden asettaminen ja henkilöstön tukeminen ovat johtamisen merkittävimpiä taitoja. Hänen mukaansa lähiesimiesten tärkein tehtävä on valmentaminen ja vuorovaikutteinen palautteen antaminen. Ylimmän johdon tulee ymmärtää kokonaisuudessaan organisaation visio ja löytää ne keinot, joilla se voidaan saavuttaa.

Xun ja Thomasin (2010, 410-412) mukaan oikeudenmukainen johtamistyyli, jolla tuetaan henkilöstöä, vahvistaa työhön sitoutumista. Erityisesti tiimijohtajuuden ja pysyvän johtajuuden on todettu ennustavan korkeampaa sitoutumista. Työskenteleminen johtaja-asemassa vaikuttaa vahvistavan työhön sitoutumista verrattuna asemaan rivityöntekijänä. Johtajan ominaisuuksista yksittäinen vahvin työhön sitoutumista ennustava tekijä on johtajan ihmissuhdetaidot ja kyky tukea tiimiänsä. Johtajan tulee kuitenkin toimia tehtäväkeskeisesti ja asiallisesti sekä huomioida ja osoittaa aitoa kiinnostusta tiiminsä jäsenten kehittymistä ja menestystä kohtaan.

Jaetulla johtajuudella voidaan tukea työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta työstään ja rohkaisemaan heitä omatoimiseen työskentelyyn sekä päätöksentekoon. Tämä vähentää organisaation työntekijän ja työnantajan vastakkainasettelua ja tukee ajatusta siitä, että työyhteisö on pikemminkin eri sidosryhmien muodostama kokonaisuus. Informaation kulkeminen ja strategian jalkauttaminen henkilöstön käyttöön vahvistavat sitä, että johtaminen ei ole käskyttävää ja kontrolloivaa. Organisaation kaikkien johtajatasojen tulee edistää toiminnallaan jaettua johtajuutta. Toimiva organisaatorakenne mahdollistaa johtajille sen, että he voivat tuntea henkilökohtaisemmin työntekijänsä, osallistaa heitä sekä antaa palautetta. (IPA 2009, 9-10.)

Työntekijän työtehtävillä ja roolilla on merkittävä vaikutus työhön sitoutumisen kannalta. Työtehtävät ja -roolit, joille on ominaista itsenäinen työskentely, haasteet, auktoriteetti-asema, pääsy organisaation tietoihin sekä kasvun ja oppimisen mahdollisuudet, lisäävät työntekijän sitoutumista enemmän kuin työtehtävät, joissa itsenäisyyttä, itsekontrollia tai muita mahdollisuuksia on vähemmän. (Kular ym. 2008, 9.)

Hayatin, Charkhadin ja Naamin (2014) mukaan muutosjohtamisella voidaan kannustaa henkilöstöä työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation etuna pidettävää hyvää suorituskykyä sekä työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää

johtamisella. Muutosjohtajat pystyvät omalla toiminnallaan lisäämään työntekijöiden innokkuutta ja sitoutumista sekä vaikuttamaan johtamistyyliin positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen. Muutosjohtajan kykyjä ovat esimerkiksi karismaattisuus, vaikutusvaltaisuus, motivoivuus, huomaavaisuus sekä inspiroivuus, joiden avulla henkilöstön kyvyt ja voimavarat saadaan hyödynnettyä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijät paneutuvat työhönsä jopa odotettua enemmän. Muutosjohtajan oma innostuneisuus voi siirtyä mallintamisen ja esimerkin kautta työntekijöille ja tällä on merkittävä vaikutus henkilöstön sitoutumisessa.

Ghadin ja Fernandon (2013, 533) mukaan muutosjohtamisen suorat vaikutukset työhön sitoutumiseen ovat riippuvaisia olosuhteista. Muutosjohtamisen keinoin voidaan pikemminkin auttaa työntekijöitä löytämään työn merkityksellisyys, mikä on työntekijälle suurempaa kuin työn ulkoinen lopputulos. Työntekijöiden ensisijainen tavoite on löytää työ, mikä on henkilökohtaisesti tyydyttävää, motivoivaa ja merkityksellistä.

#### 4.4 Talous ja palkkiot

Taufekin, Zulkiflen ja Sharifin (2016, 703) mukaan palkitsemisen ja työhön sitoutumisen välillä on merkittävä yhteys. Heidän mukaansa palkitsemiseen rinnastetaan palkkiot, palkkaus ja kehitys- sekä uramahdollisuudet. Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä voi motivoida henkilöstöä ja siten lisätä sitoutumista työhön. Motivaatio työhön on sitoutumisen kannalta merkittävä tekijä, sillä motivaatio saa työntekijän osallistumaan organisaation toimintaan enemmän ja kiinnostumaan siitä. Myös Margrovenin (2016, 3) mukaan sisäisillä ja ulkoisilla palkkioilla on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Sisäisiä, sitoutumista edistäviä palkkioita ovat esimerkiksi uratoiveiden täyttyminen ja ammatillinen kehittyminen. Ulkoisia palkkioita ovat rahalliset palkkiot ja edut sekä arvostuksen tunne ja kehujen saaminen.

Sitoutunut henkilöstö on kilpailukyvyn kannalta yritykselle merkittävä etu. Mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla ovat vahvasti yhteydessä työhön sitoutumiseen. Kehittyminen tarkoittaa sarjaa oppimiskokemuksia, joiden tarkoituksena on syventää työntekijöiden soveltamia taitoja ja tietoja. Ulkopuolinen palkkio voi olla myös jokin etu, kuten yrityksen maksama terveydenhuollon palvelu. Kun työntekijä voi käyttää näitä etuja, hänellä on enemmän motivaatiota työskennellä, jolloin hän on myös sitoutuneempi työnantajansa kohtaan. (Taufekin, Zulkiflen ja Sharifin 2016, 703.)

Kellyn ja Murphyn (2019, 65-68) mukaan palkkiot ja kannustimet voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista työhön silloin, kun työntekijä kokee päässeensä vahvistamaan

organisaation liiketoimintaa omalla työllään ja että hänen työpanoksensa on kokonaisuuden kannalta merkittävä. Saavutetut palkkiot voivat motivoida yrityksen menestyksestä kiinnostunutta työntekijää paneutumaan työtehtäviinsä intensiivisemmin ja tällöin työntekijän sitoutuminen työhönsä kasvaa tunnetasolla. Palkkiojärjestelmän kautta saatava bonus lisää sitoutumista työhön tyytyväisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen kautta, kun asetetut tavoitteet on saavutettu.

Taloudellinen epävarmuus on yksi stressiä aiheuttava tekijä. Vakaat tulot auttavat työntekijää paneutumaan työhönsä ja antavat luovuudelle ja intohimon toteuttamiselle tilaa. Rahan vaikutukset motivaatioon ja mielialaan ovat kuitenkin rajalliset, sillä on todettu etteivät 67 000 euron ylittävät vuosiansiot edistä näitä tekijöitä. Raha ei tyydytä ihmisen perustarpeisiin kuuluvia arvostuksen, kunnioituksen ja joukkoon kuulumisen tarpeita. Ympäriällä olevilta ihmisiltä saatava arvostus ja kuulluksi tuleminen tunne voivat täyttää nämä perustarpeet. Sitoutuminen työtä kohtaan kasvaa, kun ihminen kokee yhteenkuuluvuuden tunnetta esimerkiksi työtiimiinsä jäsenten kanssa. (Kelly & Murphy 2019, 65.)

Yrityksen taloudesta kiinnostunut työntekijä on sisäistänyt työnkuvansa ja roolinsa organisaation strategian kannalta. Tämä vaatii avointa kommunikaatiota, henkilöstön kuulluksi tulemistä, hyviä vaikuttamismahdollisuuksia sekä riittävää tietämystä ja tukea työssä suoriutumiseen. Avoimessa kommunikoinnin kulttuurissa työntekijöillä on oikeus ja velvollisuus tietää yrityksen taloudellisesta tilanteesta, pitkän aikavälin tavoitteista sekä uusista suunnitelmista. Kiinnostusta yritystä kohtaan voidaan lisätä osallistamalla henkilöstöä organisaation kehittämistöimiin. (IPA 2009, 8-11.)

Työntekijän työhön omistautuminen, energisuus ja vastuu taloudellisesta tuottavuudesta luo parempia mahdollisuuksia ammatilliselle kehittymiselle ja uralla etenemiselle. Ei siis riitä, että työntekijät reagoivat vain johdon tekemiin aloitteisiin, vaan vaaditaan oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta työssä. Tällaisen työyhteisön kehittäminen on kaikkien organisaation jäsenten vastuulla ja luo mahdollisuuksia sitoutumisen edistämiseen. (Bakker & Leiter 2010, 5.)

IPA:n (2009, 8) sitoutumisen mallin mukaan sekä henkilökohtainen että organisaation tulos vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Mallin mukaan työhön sitoutuneisuus vaikuttaa myös tulokseen. Henkilökohtaisella tasolla tulokseen vaikuttavat asenteet, tyytyväisyys ja suoriutuskyky. Organisaatiossa tulokseen vaikuttavat suoriutuskyky, tuottavuus, hyvä muutosjohtaminen, asiakaspalvelu sekä työntekijöiden alhainen vaihtuvuus, kuulluksi tuleminen ja työntekijöiden väliset hyvät suhteet. Kularin ym. (2008, 18) mukaan organisaation tuloksella on merkittävä yhteys työhön sitoutumiseen. Organisaation hyvä tulos ja tuottavuus lisäävät työntekijöiden sitoutumista.

Henkilöstön työhön sitoutumista voidaan edistää investoimalla ja panostamalla ammatillisen kasvun tukemiseen. Henkilöstöllä on oltava tunne ammatillisesta kasvusta ja uran kehittymisestä, sillä työntekijöiden sitoutumista voidaan pitää yritykselle tärkeänä tekijänä. Tällaisen inhimillisen pääoman hyödyntäminen luo yritykselle mahdollisuudet menestyä tulevaisuudessa. (Kelly & Murphy 2019, 77-84.) Myös Kularin ym. (2008, 8) mukaan uran kehitysmahdollisuuksilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Yrityksen panostaessa työntekijöihinsä tarjoamalla heille mahdollisuuksia kehittää taitojaan, oppia uusia kykyjä, hankkia lisää tietoa ja huomata kyvykkyytensä työntekijät sitoutuvat yritykseen voimakkaammin.

#### 4.5 Organisaatiokulttuuri

Yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua organisaatiokulttuurinsa avulla, koska sillä on yhteys koettuun työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen. Organisaatiokulttuurin on todettu olevan myös määrittävä tekijä organisaation tehokkuuden kannalta. Työhön sitoutumista voidaan pitää hyvänä mittarina arvioitaessa organisaation arvomaailmaa ja terveysttä. Sitoutuminen on myös vahvasti yhteydessä yrityksen menestykseen, tulokseen, tuottavuuteen, tyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen ja yleisesti työn myönteisiin tuloksiin. (Naidoo & Martins 2014, 432.)

Organisaatiokulttuurin perustan muodostavat yrityksessä vallitsevat arvot, oletukset, uskomukset sekä asenteet ja normit. Työn merkityksellisyyttä koetaan enemmän työyhteisöissä, joissa organisaation arvot ja uskomukset kohtaavat työntekijän arvomaailman. Työn merkityksellisyyden kokemus taas on yhteydessä korkeampaan työhön sitoutumisen tasoon. (Naidoo & Martins 2014, 432.)

Organisaatiokulttuuri käsittää yrityksessä erottuvat käyttäytymistavat, uskomukset, periaatteet ja normit, jotka muokkaavat organisaatiota ja erottavat sen muista organisaatioista. Johtajan tehtävänä on määrittää minkälainen kulttuuri vastaa organisaation visiota ja arvoja parhaiten sekä ymmärtää miten käyttäytymällä ja toimimalla kulttuuria voidaan muokata. Tämän pohjalta johtajan tulee kehittää strategia toiminnan ja käytöksen kasvatamiseksi koko organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin merkitystä organisaatiolle voidaan verrata siihen, mitä persoonallisuus merkitsee yksilölle. (Manetje & Martins. 2009, 89.)

Organisaatiokulttuuria voidaan pitää tietyn joukon keksimänä tai kehittämänä mallina oppia selviytymään niin organisaation ulkoisten kuin sisäisten haasteiden ja ongelmien kanssa. Riittävän hyvää toimintamallia voidaan pitää pätevänä ja tällöin organisaation uusille jäsenille opetetaan kyseinen malli havaita, tuntea ja ajatella. Kulttuuri on syvällä organisaation arvoissa, normeissa, uskomuksissa, periaatteissa ja asenteissa, tehden

organisaatiosta ainutlaatuisen. Kulttuuri voi olla kuin kirjoittamaton ja sanaton tapa toimia ja se näkyy organisaation toiminnassa sekä jäsenten käyttäytymisessä. (Manetje & Martins 2009, 89.) Organisaatiokulttuuri voi vaikuttaa työntekijän asettamiin ammatillisiin ja henkilökohtaisiin tavoitteisiin sekä siihen, miten työstä suoriudutaan ja minkä verran resursseja käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Kulttuuri vaikuttaa henkilöstön ajatteluun, tunteisiin, käytökseen ja päätösten tekoon sekä tietoisesti että alitajuisesti. (Lok & Crawford 2003, 323.)

Yritykset, joissa vallitsee positiivinen organisaatiokulttuuri keskittyvät henkilöstön palkitsemiseen hyvästä työstä sekä pyrkivät luomaan sellaisen työympäristön, jossa henkilöstö pääsee kehittymään ja kasvamaan ammatillisesti sekä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäen täysin kykynsä. Myönteisestä organisaatiokulttuurista on yritykselle hyötyä myös esimerkiksi muutostilanteissa, sillä positiivinen kulttuuri puskuroi huonojen uutisten vaikutusta henkilöstöön. Positiivisesta asenteesta ja organisaatioon sitoutumisesta on hyötyä sekä yritykselle että työntekijälle, sillä tällöin henkilöstö työskentelee yritystietoisesti yhteistyössä kollegoiden kanssa edistääkseen organisaation suorituskykyä. (Parent & Lovelace 2015, 6-10.)

Luottamuksen ilmapiirin ja työhön sitoutumisen välillä on toisiaan vahvistava yhteys. Sitoutunut henkilöstö hyötyy vallitsevasta luottamuksen ilmapiiristä. Luottamuksen vahvistaminen johtaa suoriin tai epäsuoriin positiivisiin hyötyihin työpaikalla. Näitä hyötyjä ovat positiiviset muutokset käyttäytymisessä ja asenteissa, vahvempi sitoutuminen organisaatioon sekä lopulta myös työhön sitoutumisen vahvistuminen. (Hassan & Ahmed 2011, 166.)

Kun henkilöstö saa työskennellä hyvämaineisessa ja menestyvässä yrityksessä, se tuntee ylpeyden tunnetta, mikä edistää organisaatioon sitoutumista (Gatenby ym. 2009, 12). Vahvassa ja yhtenäisessä organisaatiokulttuurissa henkilöstö tuntee yrityksen arvomaailman ja toimintamallit ovat yhtenäisiä. Tällainen kulttuuri korostaa reiluuutta, palkitsee kovasta työstä ja tarjoaa turvallisuuden tunnetta oikeuksien ja velvollisuuksien myötä. (IPA 2009, 11.)

Organisaation rehellisyys ja läpinäkyvyys sekä tulevaisuuden tavoitteet ja suuntaukset ovat työntekijälle merkittäviä tekijöitä. Työntekijälle on tärkeää ymmärtää organisaation tavoitteet ja päämäärät sekä sopeutua toimintaan. Yksilön valintojen lisäksi organisaatiokulttuuri ja organisaation toimintamallit vaikuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä työn aiheuttaman kuormituksen hallintaan. Työhön vaikuttamismahdollisuudet ja vapaus suunnitella työtä lisäävät työtyytyväisyyttä. (Margrove 2016, 2-3.)

Työntekijä voi tehdä työtä hyvin kannustavassa ja suvaitsevaisessa työympäristössä, jossa viestintä on vuorovaikutteista ja avointa. Työympäristön tulee mahdollistaa sujuva työnteko, sillä käytännön työssä hyvät ja toimivat välineet ovat kaiken edellytys.

Työnohjaus ja mentorointi tukevat työn sujuvuutta, oppimista ja edistävät työhön sitoutumista. (Margrove 2016, 3.)

Työpaikan sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstöön tunnetasolla. Ihmisen perustarpeita ovat kuulluksi ja arvostetuksi tuleminen tarpeet, joita positiivinen, vuorovaikutteinen ja rakentava viestintä tukevat. (Kelly & Murphy 2019, 24.)

Yrittäjämäinen kulttuuri pohjautuu omaehtoiseen haluun onnistua ja intohimoiseen työotteeseen. Yrittäjämäistä kulttuuria tuetaan antamalla henkilöstölle päätäntävaltaa ja vastuuta omasta urasta, ammatillisesta kehittämisestä ja tuottavuudesta. Tällainen ilmapiiri yrityksessä on vahvuus ja keino saada henkilöstö sitoutumaan. On muistettava, että kaikki työntekijät eivät halua eikä kaikkien edes pitäisi toimia yrittäjinä, sillä se vahvistaisi liikaa individualistisuutta ja kilpailutilannetta henkilöstössä. Sen sijaan tarvitaan tasapainoa yrittäjähenkisyyden ja yhteistyön sekä yhteisten toimintatapojen välillä. Yrittäjämäinen ja innostava työilmapiiri saa työntekijät suosittelemaan työpaikkaa myös muille samanhenkisille ihmisille, mikä helpottaa rekrytointia ja edistää soveltuvien työntekijöiden valitsemista. (Gatenby ym. 2009, 11.)

#### 4.6 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen ja sen määrittely maailmanlaajuisesti on vaikeaa. Usein työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työterveyttä ja työkykyä. Suomalainen määritelmä käsittää myös työn sujuvuuden, johon vaikuttavat johtaminen, toimintatavat, työilmapiiri, itse työ sekä työntekijän omat asenteet, ajatukset ja tulkinnat. (Manka & Manka 2016, 76.)

Henkilöstön terveys ja hyvinvointi vaikuttavat merkittävästi tuottavuuteen, suorituskykyyn ja sitoutumiseen (Kelly & Murphy 2019, 34). Myös Margrovenin (2016, 5) mukaan hyvinvoinnin on todettu olevan merkittävä tekijä pitkäaikaisen ja kestävä sitoutumisen kannalta. Kellyn ja Murphyn (2019, 34-35) mukaan sitoutunut työntekijä kokee terveyttä edistävän työympäristön vaikuttavan positiivisesti terveyteen, kun taas sitoutumaton työntekijä ei koe näiden asioiden välillä olevan yhteyttä. Organisaatio, joka panostaa terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen viestii välittävänsä henkilöstön hyvinvoinnista. Esimerkiksi työyhteisön keskinäinen terveyttä ja hyvinvointia edistävä toiminta voi parantaa työpaikan ilmapiiriä ja edistää sitoutumista.

Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 6-8) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat johtajuuden lisäksi myös työntekijän omat valinnat, sillä jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen omalla vastuulla. Jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa omiin terveystekijöihin ja osaamisen kehittämiseen. Hyvä tasapaino palautumisen, ravitsemuksen, unen ja liikunnan välillä auttavat työn aiheuttaman fyysisen ja psyykkisen kuormituksen hallinnassa. Kiinnostunut ja kehittämishaluinen työntekijä kokee ympäristönsä positiivisemmaksi ja hänellä on vahvempi kasvumotivaatio. Asenteet ja elämänhallinnan tunne vaikuttavat siihen, miten työntekijä kohtaa ja käsittelee työelämän haasteita ja muutoksia.

Terveydellä on todettu olevan suora vaikutus työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden terveydellä ja hyvinvoinnilla on myös merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen. Yli puolet sitoutuneista työntekijöistä kokee työn vaikuttavan positiivisesti fyysiseen terveyteen, kun taas hieman alle puolet sitoutumattomista työntekijöistä kokee samaa yhteyttä. Hieman yli puolet sitoutumattomista työntekijöistä kokee työllään olevan negatiivisia vaikutuksia fyysiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Organisaatiot, jotka panostavat kokonaisvaltaisesti henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, hyötyvät panostuksestaan tuottavuutena merkittävästi. (Kelly & Murphy 2019, 34-35.)

Sitoutunut työntekijä voi työskennellä pitkiäkin työpäiviä kuitenkin kärsimättä työhön liittyvästä pakonomaisuudesta. Sitoutuneelle työntekijälle on ominaista vapaa-ajasta nauttiminen ja vapaaehtoistyön tekeminen. Tällöin henkilö ei myöskään laiminlyö sosiaalisia suhteitaan tai harrastuksiaan. Hyvinvoinnilla on yhteys koettuun merkityksellisyyteen, käyttäytymiseen, sosiaalisiin suhteisiin sekä siihen miten yksilö suhtautuu ympäristöönsä. (Bakker ym. 2007, 274.)

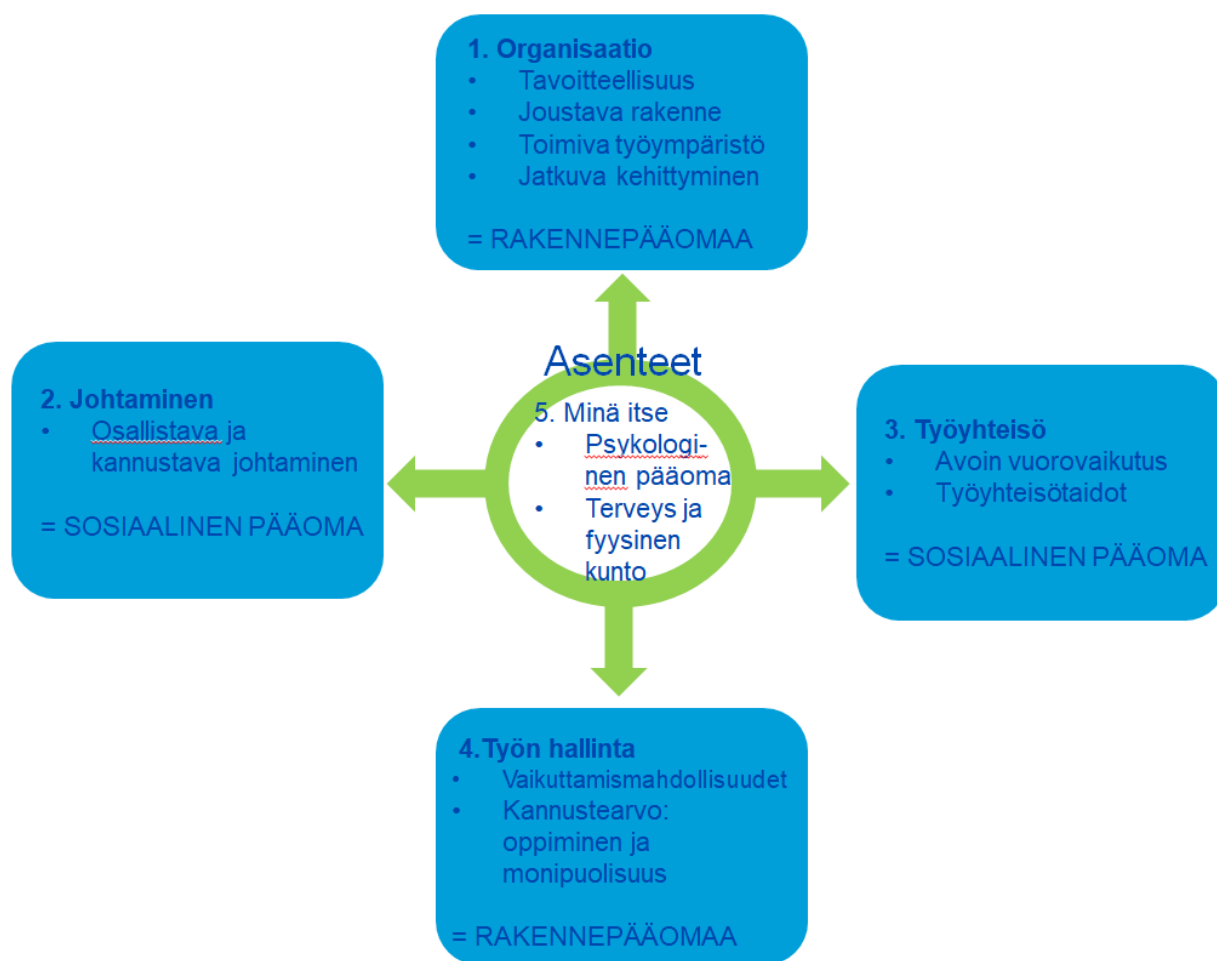
Vähäisen sitoutumisen tai sitoutumattomuuden on todettu olevan ongelmallista, koska sillä on yhteys yksilön heikentyneeseen hyvinvointiin. Toisaalta hyvin korkea sitoutuminen voi olla myös haitallista. Korkeasti sitoutuneet työntekijät ansaitsevat ja saavat osakseen enemmän positiivista huomiota. Tuottavuuden kasvattaminen yhdistettynä intensiivisempään työntekoon ja suurempiin työmääriin voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio tavoittelee korkeaa sitoutumista, mutta ei kuitenkaan palkitse henkilöstöä asianmukaisesti. Tällöin työntekijän työn ja vapaa-ajan suhde voi kärsiä, jolloin sitoutuminen ei olekaan yksiselitteisesti ja järjestelmällisesti hyödyllistä työntekijälle. (Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge 2013, 2660.)

Bakkerin ym. (2007, 275) määrittelevät kaksi tekijää, joiden avulla työntekijöiden hyvinvointia voidaan lisätä. Ensimmäisen tekijän muodostavat työn vaatimukset, jotka aiheuttavat fyysistä, sosiaalista tai psykologista kuormitusta ylittäessään työntekijän sopeutumiskyvyn. Työn vaatimukset eivät lähtökohtaisesti ole välttämättä kielteisiä, mutta voivat

muuttua stressitekijöiksi, mikäli työntekijä ei ehdi palautua vastatessaan työn jatkuviin vaatimuksiin. Toisen tekijän muodostavat työn tarjoamat resurssit yksittäistä työntekijää ajatellen. Resurssit ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vähentävät työn vaatimuksia, auttavat henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa sekä mahdollistavat kasvamisen, oppimisen ja kehittymisen. Resursseja ovat esimerkiksi organisaation tasolla palkkaus ja urakehitys, sosiaalisella tasolla esimiehen ja työkavereiden antama tuki, organisoinnin tasolla roolien selkeys ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työtehtävien tasolla vaadittavat taidot ja työstä saatava palaute. Joskus nämä työn vaatimukset ja resurssit eivät kohtaa toisiaan, sillä esimerkiksi työssä saatu palaute ja kollegoiden antama tuki voivat vähentää työn vaatimuksia. Toisaalta korkeat vaatimukset, kuten jatkuva paine, voivat vaikuttaa negatiivisesti työn voimavaroihin.

Työhön sitoutuminen ja matala vaihtuvuus ovat yhteydessä koettuun työnimukseen (Hakanen ja Työterveyslaitos 2009, 13-15). Työnimua voidaan kuvata positiivisena tarmokkuuden, uppoutumisen ja omistautumisen tilana. Työnimua kokeva työntekijä on energinen, sinnikäs ja kokee vahvaa halua panostaa työhönsä. Tällöin työntekijä kokee ammattilypeyttä, innostusta ja merkityksellisyyttä työssään. Voimakasta työhön paneutumisen ja keskittymisen tilaa voidaan kuvata myös flow tilaksi. Koettu työnimi on yhteydessä työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Tällöin työntekijä toimii aktiivisesti ja tekee parhaansa. Työnimua ei voi kuitenkaan tuntea jatkuvasti kaikkien työtehtävien aikana. Työnimi on yhteydessä myös muutoin elämässä koettuun hyvinvointiin esimerkiksi kotona ja ihmissuhteissa. (Manka & Manka 2016, 109-111.) Työnimi voi tarttua vuorovaikutuksessa työntekijöiden välillä, sillä työnimua kokevien työntekijöiden positiivisuus, innokkuus ja energisyys voivat heijastua muihin. (Hakanen ja Työterveyslaitos 2009, 13-15).

Työhyvinvointia voidaan pitää strategisena menestystekijänä myös sitoutumisen kannalta, joten sen suunnitelmallinen johtaminen on tarpeellista ja sen on oltava systemaattista. Mankan voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin viitekehyksen mukaan organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja työn hallinta vaikuttavat yksilön asenteisiin ja koettuun hyvinvointiin. Organisaatio, toimintatavat ja työhön vaikuttamismahdollisuudet muodostavat hyvinvoinnin perustan toimien rakennepääomana. Mallin mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu työyhteisötaidoista, työilmapiiristä ja johtamisen laadusta, jotka vaikuttavat edelleen yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Psykologinen pääoma muodostaa mallin keskiön, jossa yksilön omat asenteet sekä terveys ja fyysinen kunto toimivat pohjana työhyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 75-76.)



Kuva 1. Voimavaralähtöinen työhyvinvoinnin viitekehys. Mukailten Manka & Manka 2016.

Työntekijöiden sitoutumisen on todettu olevan hyvinvoinnin lisäksi yhteydessä myös koettuihin tunteisiin. Tunteisiin liittyvät tekijät ovat yhteydessä työntekijän kokemaan mielihyvään ja työstä sekä työyhteisöstä saatuun inspiraatioon, tunnustukseen ja haluun olla osa organisaatiota. Työssä koetun positiivisen tunnetilan on todettu edistävän joustavaa ja avarakatseista ajattelua, parempaa itsekontrollia sekä tehokkaampaa työskentelyä. Tunteet vaikuttavat myös hyvinvointiin ja tunteiden tarkoituksenmukainen johtaminen niiden tukahduttamisen sijaan voi johtaa työssä luottamuksen, lojaaliuuden ja sitoutumisen vahvistumiseen sekä tuottavuuden parantumiseen niin yksilön kuin koko organisaation kannalta. Sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä edistävän terveyttä sitoutumattomia työntekijöitä enemmän. (Kular ym. 2008, 10-13.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimusote

Määrällisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin, kuinka paljon ja miten usein. Siinä pyritään selvittämään muuttujien välisiä suhteita ja eroja kausaalisuuden avulla eli syy-seuraus-suhteiden välillä. Määrällinen tutkimus pyrkii selittämään, kartoittamaan, kuvaamaan, vertailemaan tai ennustamaan asioita ja ominaisuuksia. Kuvailevassa tutkimuksessa keskeistä on tarkka luonnehtiminen tai esitys tapahtumasta, tilanteesta, toiminnasta tai ilmiöistä. Tutkittavan asian keskeisimmät ja kiinnostavimmat seikat selvitetään järjestelmällisesti. (Vilka 2007, 18-20.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin systemaattista otantamenetelmää ja otanta muodostui Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijoista. Perusjoukon muodosti koko Terveystalon asiantuntijat. Vilkan (2007, 51-52) mukaan kokonaisotanta tarkoittaa koko perusjoukon ottamista mukaan tutkimukseen eikä sitä voida siksi pitää varsinaisena otantamenetelmänä. Systemaattisessa otantamenetelmässä perusjoukko ei ole tarkkaan tiedossa ja se ei ole ominaisuuksiltaan järjestyksessä.

Otos on perusjoukon osa ja sen tulisi edustaa perusjoukon ominaisuuksia ja ilmenemistäpoja mahdollisimman hyvin, jolloin kokonaiskuvan saaminen on mahdollista. Otoksesta tekee luotettavan se, että se sisältää samoja ominaisuuksia suhteessa koko perusjoukkoon. Otos ei koskaan ole täysin sama kuin perusjoukko. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa otannan laajuus, sillä suurempi otanta ennustaa luotettavampaa tulosta. (Vilka 2007, 56-57.)

### 5.2 Aineiston keruu

Kvantitatiivisen tutkimusaineiston keruumenetelmiä ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien käyttö. Kyselylomake on yleisin aineiston keruumenetelmänä käytetty väline (Vilka 2015). Määrällisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat tiedon strukturointi, mittaaminen, mittarin käyttäminen, tiedon käsittely, esittäminen numeroin, objektiivisuus sekä vastaajien suuri määrä. Primäärinen aineisto tarkoittaa itsekerättyä aineistoa, jolla pyritään suoraan vastaamaan tutkimusongelmaan. (Vilka 2007, 13-14, 33.)

Standardointi eli vakiointi tarkoittaa sitä, että tutkittavat lukevat itse kysymykset ja vastaavat kaikki samoihin kysymyksiin samassa järjestyksessä (Vilka 2007, 27-28). Heikkilän (2014, 15, 49) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomakkeena käytetään yleensä valmista kyselylomaketta. Strukturoitua kyselyä käytetään, kun tarvitaan taloudellista ja

järkevää aineiston keruun muotoa laajalle joukolla ja isoa otantaa. Tietokoneella kerätty aineisto on tehokas ja nopea analysoida, mikä helpottaa kustannustehokkuutta ja nopeuttaa aikataulua. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen tulee olla toistensa poissulkevia ja jokaiselle vastaajalle tulisi löytyä sopiva vastausvaihtoehto. Selkeys, sopiva pituus, ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys ovat ominaisia piirteitä hyvälle tutkimuskysymykselle. Vilkan (2015) mukaan verkkokyselylomakkeella saadaan vastauksia arkaluontoisiin kysymyksiin anonyymisti.

Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusvaihe toteutettiin standardoituna kyselytutkimuksena. Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijoiden sitoutumista edistävästä tekijöistä kerättiin tietoa sähköisen Webropol –kyselyn avulla. Linkki Webropol –kyselylomakkeeseen lähetettiin tutkittaville sähköpostin kautta. Heikkilän (2014, 15,49) mukaan määrällisen tutkimuksen avulla voidaan kartoittaa tutkittava tilanne, mutta asioiden ja ilmiöiden varsinaisia syitä ei välttämättä saada selville. Strukturoiduilla kysymyksillä on omat heikkoutensa, sillä vastausvaihtoehto “en osaa sanoa” houkuttelee vastaamaan. Harkitsemattomien vastausten antaminen on helppoa vastaajilla. Vastausvaihtoehtojen järjestys tulee harkita tarkkaan, jotta tutkittavia ei johdatella vastaamaan tiettyyn suuntaan.

Aineiston kerääminen verkkokyselynä on viime vuosina yleistynyt. Se vaatii vastaajilta internetin käyttömahdollisuutta ja tutkijoilta asiantuntemusta verkkokyselyä laadittaessa. Verkkokyselyssä vastausprosenttiin vaikuttavat kohdejoukko ja kyselylomakkeen pituus. Pitkiä lomakkeita käytettäessä vastausten kato on yleisempää. Tiedon keruumenetelmänä se on nopea ja vaivaton toteuttaa hajallaan olevalle joukolla, sillä tutkimuksen toteutukseen ei tarvita haastattelijaa. Vastausten tarkkuus voi olla kuitenkin kyseenalainen ja väärinkäsitysten riski suuri. Verkkokyselyssä on helppo esittää arkaluonteisia kysymyksiä tutkittavien anonymiteetin säilyessä. (Heikkilä 2014, 18.) Yhtenäiselle kohdejoukolla on mahdollista suunnitella heitä kiinnostava kysely, joka kannustaa vastaamaan. Tämä voi nostaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196.) Sähköiseen kyselytutkimukseen päädyttiin suuren ja koko Suomen alueelle ulottuvan kohdejoukon vuoksi. Sähköinen kyselylomake soveltui hyvin tällaisen kohdejoukon määrälliseksi tutkimusmenetelmäksi. Sen etuja olivat helppo kohdejoukon saavutettavuus, toteutuksen edullisuus sekä nopeus toteuttaa tutkimus ja analysoida vastaukset.

Kyselytutkimuksen vastausaika oli kolme viikkoa ja kyselyn toteutus ajoittui maaliskuulle 2020. Tutkittavia muistutettiin kyselystä, kun vastausaikaa oli jäljellä yksi viikko. Vastaukset tallentuivat tietokantaan ja niiden analysointi aloitettiin, kun kyselyn vastausaika umpeutui. Webropol - kyselyssä vastaajia voidaan vaatia vastaamaan kaikkiin kysymyksiin ennen lomakkeen palauttamista, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. Tällöin voidaan

minimoida aineistossa esiintyvät puutteellisuudet ja vaillinaisten tai keskeneräisten vastausten palauttaminen. Kaikkien tutkittavien jättämät vastaukset hyväksyttiin aineistoanalyysiin.

Huolellisesti laadittu tutkimussuunnitelma on pohjana luotettavalle ja onnistuneelle mittarille. Mittaria suunniteltaessa on tärkeää pohjautua suunnitelmassa esitettyyn teoriaan. Onnistuneen lomakkeen suunnittelussa tulee ymmärtää tutkittavan asian teoria ja käsitteet kokonaisvaltaisesti. Lomakkeen viimeistelyvaiheessa tulee olla huolellinen, sillä kun kysely on lähetetty vastaajille, eivät tutkijat voi tehdä enää muutoksia lomakkeeseen. (Vilka 2007, 62-63.)

Kyselylomaketta laadittaessa kysymysten muotoiluun ja esitystapaan on kiinnitettävä erityistä huomiota. Kysymysten tulee olla täsmällisiä ilman turhia tai johdattelevia sanoja. On varmistettava, että yhdessä kysymyksessä kysytään vain yksi asia ja että kysymys on laadittu mittaamaan juuri haluttua asiaa. Strukturoiduissa kysymyksissä analysointi on helpompaa, kun vastaaja voi vastata vain yhteen kohtaan, jolloin vastausvaihtoehtojen tulee olla toistensa poissulkevia. (Vilka 2007, 63-65.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen kysymystyypit ovat avoimet kysymykset, suljetut ja strukturoidut kysymykset eli monivalintakysymykset sekä sekamuotoiset kysymykset. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot asetetaan valmiiksi teoriaan pohjautuen ja niiden kysymysmuoto vakioidaan. Vakioituja kysymyksiä laadittaessa tasapainoillaan kielen monimerkityksellisyyden ja mittaustarkkuuden välillä. Valmiiden mittausasteikkojen ja kysymysmallien käyttö lisäävät tutkimuksen tarkkuutta ja vertailukelpoisuutta. (Vilka 2007, 67.)

Saatekirjeellä motivoidaan tutkittavaa vastaamaan kyselyyn ja se luo ensivaikutelman tutkimuksesta. Saatekirje tulee esittää yleiskielellä ja sen on oltava selkeän ja luotettavan näköinen, sillä tutkittava muodostaa saatekirjeen perusteella käsityksensä tutkimuksen merkityksellisyydestä. (Vilka 2007, 65.) Tässä tutkimuksessa saatekirje (liite 2) lähetettiin sähköpostitse tutkittaville ja se sisälsi linkin tutkimuskyselyyn. Saatekirjeessä tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja pyrittiin motivoimaan vastaajia vastaamaan. Vastaajien luottamus pyrittiin herättämään antamalla mahdollisuus lisäkysymyksille ja kertomalla tutkimuksen tietosuojaturvasta. Vastaajia kiitettiin kyselyyn osallistumisesta jo etukäteen.

Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi valittiin Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntijat, joihin kuuluivat fysioterapeutit, ravitsemusterapeutit, psykologit, työfysioterapeutit, työterveyspsykologit ja psykoterapeutit. Kohdejoukko valikoitui tilaajan toivetta kuunnellen. Vaikka kohdejoukon asiantuntijoiden koulutukset poikkeavat toisistaan, he työskentelevät kuitenkin hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi asiantuntijoina.

Tässä tutkimuksessa käytettiin sovelletusti Gallup Q12 -kyselylomaketta. Alkuperäinen kyselylomake sisältää 12 kohtaa ja kysymykset pisteytetään 5-pisteisellä asteikolla, jossa väittämät vaihtelevat yhdestä "täysin eri mieltä" viiteen "täysin samaa mieltä". (Harter, Schmidh, Killham & Agrawal 2009, 5-7, 9.)

Qallup Q12 kyselylomaketta on kehitetty usean vuosikymmenen ajan ja ensimmäinen versio kyselystä on julkaistu vuonna 1990. Tämän jälkeen kyselyä on testattu ja muokattu. Lopullinen Q12 kyselylomake muotoutui vuonna 1998 ja kysely on toteutettu 15 miljoonalle työntekijälle, 169 eri maassa, 65 eri kielellä. Lomakkeen kehittämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että yksilön tuottavuus muodostuu kyvyistä ja lahjakkuudesta, joihin vaikuttavat ihmissuhteet, oikeat odotukset, palkkiot ja huomiointi. (Harter ym. 2009, 5-7.)

Harterin ym. (2009, 9) mukaan alkuperäisen kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys tarkoittaa odotuksia, jotka ovat työntekijöiden perustarpeita ja osittain esimiehen vastuulla. Organisaation tavoitteet vaikuttavat näiden odotusten muotoutumiseen myös työntekijän näkökulmasta. Toinen kysymys selvittää, onko työntekijöillä oikeat työssä tarvittavat materiaalit, jotta tehokkuus olisi maksimaalista. Kysymyksen taustalla on ajatus siitä, että työ on arvostettua ja työnantaja tukee työntekoa välinehankinnoilla, joilla on myös merkitys organisaation tulokseen.

Kolmas kysymys käsittelee työntekijöiden sijoittumista työrooliin, jossa parhaat kyvyt ja lahjakkuus pääsevät esille. Esimiehen tuntemus yksilöiden eroista ja kokemuksesta auttaa sijoittamaan heidät oikeisiin rooleihin ja tukemaan parasta mahdollista suorituskykyä. Neljännessä kysymyksessä selvitetään jatkuvan palautteenannon ja tunnustuksen riittävyyttä. Johtamisessa tulee ymmärtää yksilöiden erot huomioinnin ja palautteenannon osalta, sillä niiden vastaanottamiskyvyt ovat yksilöillä hyvin erilaisia. (Harter ym. 2009, 10.)

Viides kysymys käsittelee välittämisen ilmapiiriä, joka voi tarkoittaa hieman eri asioita eri ihmisille. Hyvä johtaja osaa kuunnella ja tunnistaa yksilölliset erot ja tarpeet sekä löytää yhteyden yksilön ja organisaation tarpeiden välillä. Kuudes kysymys selvittää kuinka ammatilliseen kehittymiseen kannustetaan työpaikalla. Sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät esimiehestä, joka osaa auttaa työntekijöitä kehittymään omien kykyjensä ja organisaation tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. (Harter ym. 2009, 10.)

Seitsemäs kysymys selvittää työntekijöiden kuulluksi tulemisen tunnetta. Työntekijät ottavat enemmän vastuuta tuloksista ja tuntevat itsensä kuulluiksi, kun he pääsevät osallistumaan päätöksentekoon. Usein työntekijät ovat lähempänä asiakkaita kuin esimies, ja heillä on enemmän kosketuspintaa tuottavaan työhön. Kahdeksas kysymys käsittelee työn

merkityksellisyyttä. Hyvä johtaja auttaa työntekijöitä näkemään työn todellisen tarkoituksen, mutta myös organisaation tavoitteen ja tuloksen. (Harter ym. 2009, 10.)

Yhdeksännessä kysymyksessä selvitetään kokemusta kollegoiden sitoutumisesta laadukkaaseen työn tekoon. Johtamisella voidaan vaikuttaa kollegiaaliseen arvostukseen valitsemalla tunnollisia työntekijöitä, asettamalla yhteiset laatu- ja tavoitemittarit sekä antamalla mahdollisuuksia säännölliseen kollegiaaliseen vuorovaikutukseen. Kymmenes kysymys nostaa esiin sosiaalisten suhteiden tärkeyden organisaation toiminnassa, johon vaikutetaan johtamisella. Läheiset ihmissuhteet mahdollistavat luottamuksen ja välittömän ilmapiiirin, avoimen kommunikaation ja organisaation hyvän tuloksen. (Harter ym. 2009, 10.)

Yhdestoista kysymys käsittelee kehitymisestä saatavaa palautetta, joka on yhteydessä esimiehen kykyyn sparrata työntekijöitä kohti parempaa suoritusta. Keskustelu jokaisen työntekijän kehitymisestä, saavutuksista ja tavoitteista on tärkeää sekä esimiehelle että työntekijälle. Kahdestoista kysymys selvittää mahdollisuuksia kehittyä ja oppia työssä. Työntekijöiden on tärkeä tietää, että heillä on mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen. Hyvä johtaja pystyy toiminnallaan valmentamaan työntekijöitä, josta on hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. (Harter ym. 2009,10.)

### **Qallup's Q12**

1. Do you know what is expected of you at work? (role clarity)
2. Do you have the materials and equipment you need to do your work right? (material resources)
3. At work, do you have the opportunity to do what you do best every day? (opportunity for skill development)
4. In the last seven days, have you received recognition or praise for doing good work? (social support, positive feedback)
5. Does your supervisor, or someone at work, seem to care about you as a person? (supervisor support)
6. Is there someone at work who encourages your development? (coaching)
7. At work, do your opinions seem to count? (voice)

8. Does the mission/purpose of your company make you feel your job is important?  
(meaningfulness)
9. Are your associates (fellow employees) committed to doing quality work? (quality culture)
10. Do you have a best friend at work? (social support)
11. In the last six months, has someone at work talked to you about your progress?  
(feedback)
12. In the last year, have you had opportunities at work to learn and grow? (learning opportunities)

Taulukko 1. Kyselylomake, mukailien Gallup Q 12 kyselylomaketta (Harter ym. 2009, 8-10.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake on mukailtu versio Q 12 kyselylomakkeesta (Taulukko 1) suomennettuna, jonka lisäksi kyselyyn on nostettu 12 muuta väittämää. Väittämistä taustakysymyksiä on viisi. Kyselylomakkeen väittämien sisältö nousi tietoperustasta eli sitoutumisen viitekehystä. Viitekehysten teemoja olivat johtaminen ja vuorovaikutus, sisäiset ja ulkoiset palkkiot, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi. Gallup Q 12 -kyselylomakkeen kysymyksissä toteutui valittu sitoutumisen viitekehys ja jokaista väittämää tukee tietoperusta.

Kyselylomakkeen (Liite 3) taustakysymyksillä kartoitettiin tutkittavien ammatti, ikäryhmä, sukupuoli, työkokemus terveystalolta sekä työskentelevätkö he työsuhteessa vai ammatinharjoittajina Terveystalossa. Kyselylomakkeessa oli myös yksi avoin kysymys, jolla selvitettiin vastaajien omaa kokemusta sitoutumista edistävästä tekijöistä. Avoin kysymys otettiin mukaan kyselytutkimukseen, koska haluttiin selvittää, olivatko suljettujen kysymysten teemat tarpeeksi kattavia ja varmistaa, ettei mikään sitoutumista edistävä ilmiö jäisi huomiotta.

### 5.3 Aineiston analyysi

Tietojen käsittely ja analysointi, tulosten raportointi ja johtopäätösten teko ovat kvantitatiivisen tutkimusprosessin viimeisiä vaiheita (Heikkilä 2014, 23). Vastaus tutkimusongelmaan voi selvitä vasta tutkimuksen analyysivaiheessa ja toisaalta voi käydä myös niin,

että analyysivaihe paljastaa kuinka tutkimusongelma olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 209.)

Aineiston analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa tarkastetaan tiedot eli onko aineistossa ilmennyt puutteita tai virheitä. Kaikkien vastausten tulee olla hyväksytyjä. Tietojen täydentäminen on analyysin toinen vaihe. Aineistoa voidaan täydentää kyselyin ja haastatteluin ja tietojen kattavuutta voidaan lisätä karhuamalla lomakkeita vastaajilta. Kolmannessa vaiheessa aineisto järjestetään analyysia varten. Valittu tutkimusstrategia vaikuttaa toimenpiteisiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210).

Strukturoidussa kyselytutkimuksessa aineiston analysointi olisi hyvä ajoittaa mahdollisimman pian aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Selittämään pyrkivä analyysitapa pohjautuu usein tilastoanalyysiin ja päätelmien tekoon. Aineiston analyysin jälkeen tuloksia tulisi tulkita ja selittää. Tulkintavaiheessa tehdään tulosten vertailua ja johtopäätöksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 213-214.) Analysointivaiheessa tuloksia kuvataan usein taulukoilla ja niitä ilmaistaan numeeristen suureiden avulla (Heikkilä 2014, 15). Määrällisessä tutkimuksessa analyysimenetelmän on annettava tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysitavan valintaan vaikuttaa tutkitaanko yhtä muuttujaa vai useamman muuttujan välisiä suhteita. Tutkittaessa yhtä muuttujaa käytetään sijaintilukuja, joista tavallisimmat ovat keskiarvo ja moodi. Tunnuslukuja käyttämällä saadaan numeraalista tietoa mielipiteistä, tyytyväisyydestä ja asenteesta. (Vilka 2007, 119-120.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kyselytyökaluna Webropolia, mikä tuottaa aineistosta suorat jakaumat. Tulosten raportoinnissa käytettiin prosenttitaulukointia ja avoimen kysymyksen vastaukset analysoitiin teemoittain. Kanasen (2011, 74) mukaan yksiulotteista frekvenssijakaumaa käytetään, kun halutaan ilmaista tietoa tiivistetyssä muodossa ja prosentteina.

#### 5.4 Tutkimuksen aikataulu

Aiheen suunnittelu aloitettiin keväällä 2018 ja tutkimussuunnitelman tekovaiheeseen edettiin keväällä 2019. Tutkimuslupa myönnettiin lokakuussa 2019 ja tutkimusaihe esiteltiin tutkittaville helmikuussa 2020 Terveystalon valtakunnallisessa fysioterapeuttien ja työfysioterapeuttien kehittämispäivässä, johon osallistui noin 300 asiantuntijaa. Tutkimuskysely lähetettiin tutkittavien sähköpostiin saatekirjeen kera 3.3.2020 ja vastauksia pyydettiin 23.3.2020 mennessä. Kyselystä muistutettiin viikko ennen vastausajan päättymistä.

## LÄHTEET

- Bakker A., Hakanen J., Demerouti E. & Xanthopoulou D. 2007. Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of Educational Psychology*, Vol. 99, No. 2.
- Bakker A. & Leiter M. 2010. *Work Engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bersin J. 2015. *Becoming irresistible: A new model for employee engagement*. Deloitte insights [8.1.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-16/employee-engagement-strategies.html>
- Gatenby M., Rees C., Soane E. & Truss C. 2009. *Employee Engagement in Context*. Chartered Institute of Personnel and Development. Kingston University.
- Ghadi M. & Fernando M. 2013. Transformational leadership and work engagement. The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 34 No. 6.
- Hakanen J. & Työterveyslaitos. 2009. Työnimun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale)
- Hakanen J. & Perhoniemi R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos. Helsinki. Juvenesprint – Tampereen yliopistopaino Oy.
- Harter J., Schmidt F., Killham E. & Agrawal S. 2009. Q12® Meta-Analysis: Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup.
- Hassan A. & Ahmed F. 2011. Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences* 6:3
- Hayati D., Charkhabi M. & Naami A. 2014. The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springer Plus* 3.
- Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. P. E-kirja. Helsinki.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 22. Painos. Porvoo.
- IPA Guide to Workforce Engagement. 2009. London.
- Kahn W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal* 1990, Vol. 33, No 4.

- Kelly S. & Murphy J. 2019. The Definitive Guide to Employee Engagement- 9 Surefire Strategies to Create Happier, Engaged, and Productive Employees So Your Organization Can Thrive. Snacknation [19.11.2019]. Saatavissa: <https://www.snacknation.com/guides/definitive-guide-employee-engagement/>
- Kular S., Gatenby M., Rees C., Soane E., Truss K. 2008. Employee Engagement: A Literature Review. Kingston Hill: Kingston Business School. Kingston University.
- Lok P. & Crawford J. 2003. The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. Journal of Management Development, Vol. 23 Iss 4 pp.
- MacLeod D. & Clarke N. 2009. Engaging for success: enhancing performance through employee engagement.
- Manetje O. & Martins N. 2009. The relationship between organisational culture and organisational commitment. [Southern African Business Review](#), Volume 13, Number 1.
- Manka M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön- eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto [11.11.2019]. Saatavissa: <https://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvint/tyhyopas.pdf>.
- Manka M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talont Oy.
- Margrove G. 2016. People Insight Model – Pearl.
- Naidoo P. & Martins N. 2014. Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. Problems and Perspectives in Management, Volume 12, Issue 4.
- Parent J & Lovelace K. 2015. The Impact of Employee Engagement and a Positive Organizational Culture on Individual's Ability to Adapt to Organization Change. 2015 Eastern Academy of Management Proceedings Organization Behavior and Theory Track.
- Sunshine Coast Hospital and Health Service. 2012. Employee Engagement Strategy 2013-2016.
- Taufek F., Zulkifle Z. & Sharif M. 2016. Sustainability in employment: Reward system and work engagement. Procedia economics and finance 35.
- Terveystalo Oy. 2020. Internetsivut [viitattu 19.5.2020]. Saatavissa: <https://www.terveystalo.com>

Terveystalo Oy. 2018. Laatu- ja vastuullisuuskirja 2018 [viitattu 19.5.2020]. Saatavissa: [https://www.terveystalo.com/Global/Laatukirja%202018/Terveystalo\\_laatu-kirja\\_2018\\_FI.pdf](https://www.terveystalo.com/Global/Laatukirja%202018/Terveystalo_laatu-kirja_2018_FI.pdf)

Terveystalo Oy. 2019a. Terveystalo Oyj:n eettiset ohjeet [viitattu 19.5.2020]. Saatavissa: [https://www.terveystalo.com/Documents/Yhtiö/Terveystalo\\_Eettiset\\_ohjeet.pdf](https://www.terveystalo.com/Documents/Yhtiö/Terveystalo_Eettiset_ohjeet.pdf)

Terveystalo Oy. 2019b. Vastuullisuusraportti 2019 [viitattu 19.5.2020]. Saatavissa: [https://www.terveystalo.com/Global/Vastuullisuusraportti%202019/Terveystalo\\_vastuullisuusraportti\\_2019.pdf](https://www.terveystalo.com/Global/Vastuullisuusraportti%202019/Terveystalo_vastuullisuusraportti_2019.pdf)

The Chemistry of Employee Engagement. How highly successful organization use real-time people data to drive high engagement. Glint.

Truss C., Shantz A., Soeane E., Alfes K. & Delbridge R. 2013. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. The International Journal of Human Resource Management. Volume 24, Issue 14.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 22.2.2019]. Saatavissa: [www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS Kustannus. E-kirja [viitattu 27.10.2019].

Vilkka H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerrus Kirjapaino Oy.

Xu J. & Thomas H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? Leadership & organization development journal. Vol. 32, No 4.

## LIITTEET

### Liite 1. Tutkimuslupa Petri Bonolta.

Hei,  
Kiitos viestistä ja pahoittelut vastaamisviiveistä. Lupa myönnetty eli voitte aloittaa tutkimuksen.  
Hydki yll Pekka Aroviita cc (tiedokaj).  
-Petri

Lähetetty: Uusitalo Elmo  
Lähetetty: 12. lokakuuta 2019 11:38  
Vastaanottaja: Bono Petri  
Aihe: Tutkimussuunnitelma

Hei,

Kyselyn pari viikkoa sitten lähettämäni viestin perään, joka löytyy alta uudelleen.  
Toivottavasti ehdit reagoida siihen.

Ystävällisin terveisin,

Elmo Uusitalo  
Vaivasta työfysioterapeutti/fysioterapeutti  
Terveystalo Kikka ja Kouvola  
Keskustie 10, 45100 Kikka / Kouvola  
puh. 020 8000  
[elmo.uusitalo@terveystalo.com](mailto:elmo.uusitalo@terveystalo.com)  
[www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com)

Lähetetty: Uusitalo Elmo  
Lähetetty: sunnuntai 29. syyskuuta 2019 12:55  
Vastaanottaja: Bono Petri <[petri.bono@terveystalo.com](mailto:petri.bono@terveystalo.com)>  
Aihe: Tutkimussuunnitelma

Hei Petri,

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämistä ja johtamista (YAMK) viimeistä vuotta ja teen opiskelukaverini kanssa tutkimusta Terveystalon hyvinvointipalveluiden henkilöstön sitoutumista edistävästä tekijöistä. Olemme sopineet Juha Tuomisen ja Markus Forsellin kanssa tutkimuksen tekemisestä ja he ovat tahoiltaan antaneet luvan tällä tutkimukselle. Nyt tutkimussuunnitelma on kyselylomaketta vaille valmis ja tarvitsemme tutkimukselle virallisen luvan. Markus ohjeisti, että lähestyisimme sinua tämän asian tiimoilta.

Tutkimutulokset eivät tule olemaan julkista tietoa vaan tulevat ainoastaan Terveystalon käyttöön. Näin on sovittu Markusen kanssa.  
Toimin vastaavana työfysioterapeutina/fysioterapeutina Kouvossa ja Kotkassa ja työni puolesta minua sitoo vaitiolovelvollisuus. Opiskelukaverini Anni Paajanen on myös vaitiolovelvollinen tutkimuksen sisältöön liittyen. Hän ei työskentele Terveystalolla.

Liitteenä tutkimussuunnitelma.

Ystävällisin terveisin,

Elmo Uusitalo  
Vaivasta työfysioterapeutti/fysioterapeutti  
Terveystalo Kikka ja Kouvola  
Keskustie 10, 45100 Kikka / Kouvola  
puh. 020 8000  
[elmo.uusitalo@terveystalo.com](mailto:elmo.uusitalo@terveystalo.com)  
[www.terveystalo.com](http://www.terveystalo.com)

### Liite 2. Saatekirje.

Aihe: Mitkä tekijät edistävät sitoutumista Terveystaloon? Vastaathan kyselyyn

Hyvä Terveystalon hyvinvointipalveluiden asiantuntija,

Teemme tutkimusta henkilöstön sitoutumista edistävästä tekijöistä Terveystalossa. Opiskelemme LAB -ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen linjalla. Tämä tutkimus on opinnäytetyömme.

Pyydämme vastausta Webropol -kyselytutkimukseen 23.3.2020 mennessä. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Kaikki vastaukset ovat luottamuksellisia eikä vastaajan henkilöllisyys tule ilmi.

Kiitos vaivannäöstäsi ja ajasta tutkimuksen parissa. Vastaamme mielellämme kaikkiin askarruttaviin kysymyksiin. Tavoitteenamme on tehdä Terveystalosta vieläkin parempi paikka työskennellä.

Linkki tutkimukseen

<https://link.webpolsurveys.com/S/243E01FA36BD5CB8>

Ystävällisin terveisin,

Anni Paajanen, YAMK opiskelija, [anni.paajanen@student.lab.fi](mailto:anni.paajanen@student.lab.fi)

Elmo Uusitalo, YAMK opiskelija, [elmo.uusitalo@terveystalo.com](mailto:elmo.uusitalo@terveystalo.com)

## Liite 3. Tutkimuskysely.

**Sitoutumisen kysely****1. Ammattinimike \***

- Psykologi
- Psykoterapeutti
- Ravitsemusterapeutti
- Fysioterapeutti
- Työterveyspsykologi
- Työfysioterapeutti

**2. Työsuhde \***

- Ammatinharjoittaja
- Työsuhteessa

**3. Sukupuoli**

- Nainen
- Mies
- Muu

**4. Ikä**

- 20 - 29 vuotta
- 30 - 39 vuotta
- 40 - 49 vuotta
- 50 - 59 vuotta
- 60 - 69 vuotta

**5. Kokemus terveysalalta**

- 0 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- 21 - 25 vuotta
- 26 - 30 vuotta
- yli 30 vuotta

**6. Tiedän mitä minulta odotetaan työssäni \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**7. Käytössäni on hyvät työvälineet työn tekemiseen. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**8. Tekemäni työ on merkityksellistä. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**9. Olen saanut viimeisen seitsemän päivän aikana tunnustusta tekemästani hyvästä työstä. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**10. Esimieheni tai joku muu henkilö työpaikallani vaikuttaa välittävän minusta ihmisenä. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**11. Työpaikallani kannustetaan ammatilliseen kehittymiseen. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**12. Työni on niin mielenkiintoista, että uppoudun siihen. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**13. Koen työni tärkeäksi ja merkitykselliseksi. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**14. Työkaverini ovat sitoutuneet tekemään laadukasta työtä. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**15. Työyhteisössäni on hyvä ystävä. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**16. Esimieheni toimii oikeudenmukaisesti. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**17. Olen saanut palautetta kehittämisestäni kuluneen kuuden kuukauden aikana. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**18. Kuluneen vuoden aikana minulla on ollut mahdollisuus oppia ja kehittyä työssäni. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**19. Olen oma-aloitteinen työssäni. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**20. Pystyn vaikuttamaan työhöni. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**21. Saan työssäni sopivasti vastuuta. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**22. Työni edistää hyvinvointiani. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**23. Olen tyytyväinen työstä saamaani rahalliseen korvaukseen. \***

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**24. Olen ylpeä saadessani työskennellä Terveystalolla.**

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- En samaa enkä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

**25. Mikä vahvistaisi sitoutumistasi?**