



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Benjami Hautala & Jesse Isomäki

---

# Työhyvinvoinnin vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Case Eezy Henkilöstöpalvelut

Opinnäytetyö  
Syksy 2021  
SeAMK Liiketalous  
Tradenomi tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijät: Benjami Hautala & Jesse Isomäki

Työn nimi: Työhyvinvoinnin vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Ohjaaja: Petra Sippola

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 67

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Kohdeyrityksenä oli Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimi, jolle toteutettiin työhyvinvointikysely.

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta, joita ovat työhyvinvointi ja sitouttaminen. Työhyvinvointi-osuudessa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä, työhyvinvoinnin portaita, työhyvinvointipääomaa, työhyvinvoinnin johtamista sekä miten työhyvinvointia voidaan mitata. Toinen teoriaosuus koostuu henkilöstön sitouttamisesta. Osuudessa käsitellään sitouttamista henkilöstöjohtamisen osa-alueiden sekä motivaation näkökulmasta.

Teoriaosuuden jälkeen on opinnäytetyön tutkimuksen toteuttaminen: tutkimusmenetelmien esittely sekä tulosten analysointi. Tutkimus toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena hyödyntäen Webropol-työkalua.

Tutkimuksen tuloksista voitiin havaita, että työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja siihen panostetaan kohdeyrityksessä onnistuneesti. Tuloksista huomattiin korkea sitoutumisen taso sekä motivoitunut työyhteisö. Työyhteisö ja sen hyvä ilmapiiri korostuivat tutkimuksessa edukseen. Vastausten perusteella näillä oli suuri vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin ja sitoutumiseen.

<sup>1</sup> Asiasanat: työhyvinvointi, sitouttaminen, henkilöstöjohtaminen, motivaatio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Authors: Benjami Hautala & Jesse Isomäki

Title of thesis: The importance of well-being at work for employee engagement

Supervisor: Petra Sippola

Year: 2021

Number of pages: 67

Number of appendices: 3

---

The aim of this thesis was to study the effects of well-being at work on staff commitment. The target company was the Seinäjoki team of Eezy Henkilöstöpalvelut, for which an occupational well-being survey was conducted.

The theoretical part consists of two chapters, which deal with well-being at work and commitment. The section on well-being at work deals with the concept of well-being at work, the stages of well-being at work, well-being at work capital, the management of well-being at work, and how well-being at work can be measured. The second theory chapter consists of staff engagement. The section deals with commitment from the perspective of the subareas of human resource management and motivation.

The theory part is followed by the implementation of the thesis study: the presentation of the research methods, and the analysis of the results. The study was conducted as a quantitative and qualitative study using the Webropol tool.

The results of the study showed that well-being at work is at a good level and is invested in successfully by the target company. The results showed a high level of commitment and a motivated work community. The work community and its good atmosphere were highlighted in the study. Based on the responses, these had a major impact on staff well-being and commitment.

<sup>1</sup> Keywords: well-being at work, commitment, personnel management, motivation

# SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo .....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet .....	8
1 JOHDANTO .....	9
1.1 Tavoite ja eteneminen.....	9
1.2 Työn rakenne.....	10
1.3 Eezy Henkilöstöpalvelut.....	11
2 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI .....	12
2.1 Työhyvinvointi.....	12
2.1.1 Työhyvinvoinnin portaat .....	14
2.1.2 Työhyvinvointipääoma.....	15
2.1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen.....	18
2.1.4 Työhyvinvoinnin mittaamisen työkalut .....	20
2.1.5 Työhyvinvointi kilpailuetuna .....	21
2.2 Muuttuva työelämä .....	22
3 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN .....	25
3.1 Henkilöstöjohtaminen.....	26
3.1.1 Dave Ulrich - neljän roolin malli .....	28
3.1.2 Rekrytointi.....	29
3.1.3 Työyhteisö .....	31
3.2 Työmotivaatio .....	32
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	34
4.1 Tutkimusmenetelmä.....	34
4.2 Tutkimusprosessi .....	35
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	36
4.4 Tulosten analysointi.....	37
4.4.1 Työhyvinvointi.....	37

4.4.2	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	42
4.4.3	Työyhteisö .....	46
4.4.4	Motivaatio .....	52
4.5	Tutkimuksen yhteenveto .....	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	58
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET .....	65

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Eezy Henkilöstöpalvelut. ....	11
Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaat.....	14
Kuva 3. Työhyvinvointipääoman koostuminen.....	16
Kuva 4. Työhyvinvointipääoman lisääminen. ....	17
Kuva 5. Työhyvinvoinnin suunnittelu: Tunnusluvut, suunnitelma, suunnitelman toteutus ja seuranta.....	21
Kuvio 1. Työn rakenne. ....	10
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen Porrasmalli (Viitala, 2021, s. 24). ....	27
Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Kalliosalmi, 2016). ....	28
Kuvio 4. Millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi? (n=11). ....	38
Kuvio 5. Koetko työympäristön viihtyisäksi? (n=10).....	39
Kuvio 6. Pystytkö irtautumaan työstäsi vapaa-ajallasi? (n=11). ....	41
Kuvio 7. Onko työsi henkisesti kuormittavaa? (n=10).....	41
Kuvio 8. Saatko tarvittavan tuen esihenkilöltäsi työssäsi onnistumiseen? (n=11).....	43
Kuvio 9. Koulutetaanko henkilöstöä mielestäsi riittävästi? (n=11). ....	43
Kuvio 10. Oletko osallistunut aktiivisesti järjestettyihin koulutuksiin viimeisen 12 kuukauden aikana? (n=11). ....	45
Kuvio 11. Oletko saanut mielestäsi työhösi riittävän perehdytyksen? (n=11).....	45
Kuvio 12. Oletko mielestäsi sitoutunut työntekijä? (n=11). ....	46
Kuvio 13. Koetko yrityksen tukevan urapolkusi etenemistä? (n=11).....	47

Kuvio 14. Oletko saanut osallistua yrityksen kehittämiseen? (n=11). .....	48
Kuvio 15. Suositteisitko yritystä työnantajana tuttavillesi tai kavereillesi? (n=11). .....	49
Kuvio 16. Saatko tarvittavan tuen työyhteisöltäsi työssäsi onnistumiseen? (n=11). .....	50
Kuvio 17. Koetko että työtäsi arvostetaan työyhteisössä? (n=11). .....	51
Kuvio 18. Käsitelläänkö työyhteisössä siihen liittyviä ongelmia avoimesti? (n=11). .....	52
Kuvio 19. Ovatko kaikki työyhteisön jäsenet mielestäsi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin? (n=11). .....	53
Kuvio 20. Onko työsi mielestäsi riittävän monipuolista? (n=11). .....	54
Kuvio 21. Koetko pystyväsi hyödyntämään koko potentiaalisi työssäsi? (n=11). .....	55
Kuvio 22. Millaiseksi koet työmotivaatiosi? (n=11). .....	55

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Työhyvinvointi</b>	Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Muodostuu työn arjessa ja on muutakin kuin yksittäisiä työhyvinvointitempauksia.
<b>Sitouttaminen</b>	Organisaatio pyrkii sitouttamaan henkilöstöä eri keinoin yritykseen, jotta työntekijät eivät vaihtaisi työpaikkaa. Kuvastaa esimerkiksi työntekijöiden luottamusta työnantajaan.
<b>Motivaatio</b>	Motivaatio tarkoittaa henkilön vireystilaa, jonka avulla henkilö pyrkii saavuttamaan tavoitteensa
<b>Henkilöstöjohtaminen</b>	Tarkoituksena on saattaa yritys ja työntekijä tavoittelemaan samaa päämäärää eli hankkimaan oikeat henkilöt töihin, jotka toteuttavat yrityksen toimintatapoja ja joiden avulla yritys pääsee tavoitteisiinsa
<b>Strateginen menestystekijä</b>	Kuvastaa asioita, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Strategiset menestystekijät ovat ratkaisevassa asemassa yrityksen menestyksessä
<b>Itsetuntemus</b>	Itsetuntemus on omien tavoitteiden, tunteiden ja tapojen sekä arvojen tunnistamista.
<b>Ketutuspaussi</b>	Tämän opinnäytetyön aikana muodostunut kehitysidea kohdeyritykselle.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tavoite ja eteneminen

Työterveyslaitoksen laatimassa Miten Suomi voi -tutkimuksessa tutkittiin työhyvinvointia (Pantsu, 2021). Tutkimus antoi karuja tuloksia erityisesti alle 36-vuotiaiden työhyvinvoinnin tilasta, joka on tutkimuksen mukaan heikentynyt. Esimerkiksi työkyky on heikentynyt, työuupumuksen oireet ovat lisääntyneet, noin 20 % mielestä kohtelu työpaikoilla ei ole reilua, työn imu on heikentynyt ja työ häiritsee työn ulkopuolista elämää.

Koronaviruksen pitkittyessä varsinkin nuorempien alle 36-vuotiaiden keskuudessa työuupumus on lisääntynyt (Hakanen & Kaltiainen, 2021). Etä- tai lähityötä tekevien välillä ei ole havaittavissa eroja työn houkuttelevuudessa. Tutkimukset ovat tuoneet esiin erityisesti ihmiskontaktien tärkeyden työhyvinvoinnin kannalta. Koronavuosi on tuonut yksin asuvien työkykyyn huomattavia vaikutuksia verrattuna, miten korona-aika on vaikuttanut perheellisten työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin osalta on ollut haasteita jo ennen koronaa. Poikkeusajat ovat tuoneet esiin asioita, joihin organisaatioissa pitäisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota: esimerkiksi ihmislähtöinen johtaminen sekä työn merkityksen kirkastaminen ja empaattisuuden lisääminen varsinkin tilanteissa, joissa työt eivät ole sujuneet entiseen tapaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, minkälainen merkitys työhyvinvoinnilla on henkilöstön sitoutumiseen. Työhyvinvointi keskittyy nykyaikana enemmän työyhteisöön ja ennaltaehkäisyyn, joten aihe on todella tärkeä. Työhyvinvointi tuo työyhteisöön voimavaroja, luo innovatiivisuutta sekä edistää työnantajamielikuvaa (Manka ym. 2012, s. 12). Yritysten toiminta on muuttunut, koska yritykset eivät sitoudu enää samaan tapaan henkilöstöön kuin aikaisemmin. Tämän seurauksena työntekijöiden sitoutuminenkaan ei ole enää samalla tasolla (Ulrich 2007, s. 159). Henkilöstö ei halua antaa kaikkea potentiaaliaan yrityksen hyödyksi vaan tekevät vain sen, mikä on välttämätöntä.

Kohdeyritykselle laaditaan työhyvinvointikysely, jonka avulla tutkitaan sen nykytilaa. Opinnäytetyön konkreettisena tavoitteena on selvittää, millä keinoin Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimi panostaa työhyvinvointiin, miten työhyvinvointia johdetaan, minkälaiseksi työyhteisö koetaan ja kuinka motivoitunut henkilöstö on. Mankan

ym. (2012, s. 14) mukaan yrityksen tuloksellisuus on sidoksissa erityisesti työhyvinvointiin. Tulosten saavuttamiseksi henkilöstön tulee voida hyvin ja olla motivoituneita sekä sitoutuneita.

## 1.2 Työn rakenne

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön rakenne. Työ koostuu teorian pohdinnasta ja yrityksen kanssa yhteistyössä tehdystä tutkimuksesta, jonka tuloksia opinnäytetyössä arvioidaan ja analysoidaan. Teoriaosuudessa eli luvuissa kaksi ja kolme pohditaan työhyvinvointia ja sitouttamista eri näkökulmista. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksessa saatuja tuloksia ja analysoidaan niitä. Luvusta viisi löytyy johtopäätökset, joita apuna käyttäen kohdeyritys pystyy kehittämään toimintaansa. Tutkimuksessa käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Tutkimuskysely koostuu kysymyksistä, joiden avulla saadaan sekä tilastollisia että vastaajien omia havaintoja tutkimustuloksiin.



Kuvio 1. Työn rakenne.

Opinnäytetyön aihe valikoitui, koska työhyvinvointi on ajankohtainen ja laaja aihe, joka koostuu monesta erilaisesta tekijästä. Tämän takia opinnäytetyön aihetta on rajattu ja tarkennettu, jotta tutkimuksella saataisiin tarkempia vastauksia. Työhyvinvoinnista ja sitouttamisesta sekä niihin liittyvistä osa-alueista on tehty useita opinnäytetöitä, graduja

ja tutkimuksia aikaisemmin. Esimerkiksi Hurske (2020) on tutkinut opinnäytetyössään työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työhyvinvointia. Muita aikaisempia tutkimuksia ovat esimerkiksi työhyvinvointitoimenpiteiden merkitys henkilöstön näkökulmasta (Airaksinen 2018), mistä tekijöistä hyvinvoiva työyhteisö rakentuu (Koivu-Remes 2017) ja esimiesten vaikutuksesta työhyvinvointiin (Alasaari 2018).

### 1.3 Eezy Henkilöstöpalvelut

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Eezy Oyj. Eezy tarjoaa henkilöstöpalveluita (Eezy Henkilöstöpalvelut, Doctors by Eezy, Eezy Ura ja Eezy Staffing), rekrytointipalveluita (Eezy Personnel), organisaatioiden kehittämispalveluita (Eezy Flow) sekä kevytyrittäjyyspalveluita (Eezy Kevytyrittäjät) (Eezy, 2021). Tutkimus tehtiin Eezy Henkilöstöpalveluiden Etelä-Pohjanmaan tiimille, jossa on yhteensä 14 työntekijää, jotka toimivat teollisuuden, rakentamisen ja logistiikan parissa. Opinnäytetyön tutkimusprosessissa tiimille toteutettiin tutkimuskysely, jonka avulla tutkittiin työhyvinvoinnin merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuskysely hyväksyttiin tiimin esihenkilöllä ennen sen lähettämistä henkilöstölle. Kysely lähetettiin yhteensä 14 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 11 työntekijää. Vastausprosentiksi muodostui 78,6 %.



Kuva 1. Eezy Henkilöstöpalvelut (Eezy Oyj, 2021).

## 2 HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI

### 2.1 Työhyvinvointi

Suomalaiset yritykset pyrkivät kansainvälisille markkinoille parantamalla tuottavuutta erilaisin keinoin, kuten työaikaa pidentämällä (Manka & Manka, 2016, s. 7). Haasteena on, että työelämän laatuun ei kiinnitetä huomiota. Työhyvinvointiin panostamatta jättämisen on arvioitu maksavan 24 miljardia euroa vuositasolla, kun mitataan työtä, joka jää tekemättä. Se sisältää esimerkiksi ennenaikaisen eläköitymisen, sairauspoissaolojen ja terveydenhoidon aiheuttamat kulut. Heikko johtaminen aiheuttaa resurssien haaskaamista, mutta sitäkin suurempi ongelma ovat huonot työyhteisötaidot.

Työhyvinvointi on laaja käsite ja siitä puhutaan paljon. Yrityksissä siihen kuitenkin panostetaan vain yksittäisillä tapahtumilla tai työhyvinvointitempauksilla, mutta se ei ole osana arkea tai yrityksen kulttuuria. Hakanen (i.a.) kirjoittaa, ettei työhyvinvointia kehitetä erilaisilla terveystempauksilla, vaan se koostuu monesta eri osa-alueesta ja muodostuu toiminnan arjessa. Manka ja Manka (2016, s. 75) pohtivat samaa näkökulmaa tuoden esille, kuinka työhyvinvointi on vieras käsite monelle ja se liitetään liian usein työterveyteen ja työkykyyn, vaikka hyvän työhyvinvoinnin saavuttamiseen vaaditaan oikeanlaista toimintamallia, johtamista ja ilmapiiriä. Työhyvinvointi muodostuu siis yrityksen toiminnan keskipisteessä eli arkisessa tekemisessä. Yrityksessä luodulla kulttuurilla ja johtamisella on siis iso merkitys siinä, minkälaiseksi työhyvinvointi työn arjessa muodostuu. Särkänlahti (i.a.) on myös samaa mieltä siitä, kuinka työn arki muodostaa työhyvinvoinnin suunnan, joka vaikuttaa niin yksilöön, työyhteisöön kuin yrityksessä tapahtuvaan johtamiseen. Hän korostaakin työhyvinvoinnissa yksilön vastuuta. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen sekä parantaminen on jokaisen vastuulla, ja yhteisellä tekemisellä sitä saadaan kehitettyä.

Kantolahti (i.a.) tuo esiin niin työntekijän kuin työnantajan vastuuta työhyvinvointiin liittyen. Työntekijän tulisi huolehtia työkyvystään sekä ammatillisesta osaamisestaan. Myös työyhteisön ilmapiiriin jokaisella yksilöllä on suuri vaikutus. Työnantajan tulisi huomioida työympäristön turvallisuus, johtamisen laatu sekä henkilöstön tasavertainen kohtelu. Kun pohditaan yksilön roolia työhyvinvoinnin vaikuttavana tekijänä, pienemmissäkin tiimeissä niin työntekijä kuin esihenkilö pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan suuresti arkiseen

työhyvinvointiin. Yksilö saattaa myös omalla toiminnallaan – tahallisella tai tahattomalla – laiminlyödä koko ryhmän työhyvinvointia. Kun työhyvinvoinnin merkitys ja tärkeys saadaan osaksi yrityksen kulttuuria sekä päivittäisiä arvoja ja johto saa innostettua kaikki mukaan huolehtimaan siitä, pystytään työhyvinvoinnista saamaan aikaan kilpailuetua, mutta myös välittömiä sekä välillisiä taloudellisia vaikutuksia yrityksen tulokseen. Manka & Manka (2016, s. 8) kirjoittavatkin, kuinka työhyvinvointia johtamalla pystytään vaikuttamaan yrityksen tekemään tulokseen. Yrityksen kulttuuri mahdollistaa innokkaamman, sitoutuneemman ja innovatiivisemman henkilöstön.

Työhyvinvoinnin merkitys organisaatioissa on suuri sekä yritykselle itselleen että yksilölle (Kauhanen, 2012, s. 199). Työhyvinvoinnin avulla pystytään ennaltaehkäisemään esimerkiksi sairaspöissaoloja sekä tapaturmia, ja se luo hyvän perustan fyysiselle ja henkiselle hyvinvoinnille. Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa seuraavat asiat: laadukas esihenkilötyö, palkkaus sekä kannusteet, kehitystyö, vastuullisuus, tasa-arvo, turvallisuus työpaikoilla, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työ- sekä työterveys.

Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen on tärkeää, mutta myös niiden erottaminen on ensiarvoista. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän täytyy pystyä jättämään työtehtävänsä ja niihin liittyvät ajatukset työpaikalle sekä vapaa-aikansa ulkopuolelle. Tällä on merkitystä henkisen hyvinvoinnin kannalta, mutta se vaikuttaa myös kokonaisuuteen. Saari ja Hintsu (2016) kertovat, kuinka absoluuttinen tehokkuus paranee, kun työaika joissain tilanteissa pienennetään, ja ymmärretään esimerkiksi sulkea sähköposti ja viettää aikaa perheen kanssa. Työaika tuntuu pienenevän, mutta käytetty työaika onkin tehokkaampaa. Tässä Saaren ja Hintsun mukaan näkyy vapaa-ajan vaikutus kokonaisuuteen ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Hyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu neljästä osa-alueesta: levosta, ravinnosta, liikunnasta ja henkisestä energiasta (Mehiläinen, i.a.). Hallinnan tunne omasta elämästä luo hyvinvointia, mutta esimerkiksi kiire, sähköpostit tai aikataulut voivat heikentää hallinnan tunnetta. Kokonaisuus muodostuu siis pienistä osa-alueista, mutta ne ovat sidoksissa toinen toisiinsa. Yhden osa-alueen laiminlyöminen vaikuttaa muihinkin osa-alueisiin, joista muodostuu kertaantuva vaikutus kokonaisuuteen.

### 2.1.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin ja laajemmin katsotun inhimillisen pääoman tarkastelu yhtenä kokonaisuutena mahdollistaa organisaatioille työn tekemistä ja tuottavuutta tukevan toimintamallin (Manka & Manka, 2016, s. 74–75). Työhyvinvointia johtamalla organisaatio voi saavuttaa siitä strategisen menestystekijän eli siihen kannattaa panostaa suunnittelemalla esimerkiksi tavoitteita, toimenpiteitä ja tunnuslukuja. Työhyvinvoinnin johtamisessa, suunnitelmallisuuden ja toimenpiteiden kehittämisessä voi käyttää apuna Rauramon (i.a.) työhyvinvoinnin portaita. Rauramon (i.a.) mukaan työhyvinvoinnin portaiden taustalla on ajatus, että ne tukevat juuri suunnitelmallisuudessa sekä pitkälle tähtäävien toimintamallien luomisessa. Pitkäjänteinen tekeminen ja toimintamallien luominen mahdollistavat yrityksen kulttuurin muutoksen. Ajan edetessä työhyvinvointi ei koostu enää vain yksittäisistä tempauksista, vaan on osa yrityksen arkea.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin portaavat (Rauramo, i.a.).

Rauramon (i.a.) mukaan työhyvinvoinnin portaavat -mallin avulla pystytään keskittymään jokaisen portaan kohdalla yksilön, työyhteisön ja koko yrityksen työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin portaiden rinnalla voidaan käyttää esimerkiksi Maslow'n (1943) tarvehierarkiaa. Pohjaa lähdetään luomaan perustarpeista. Savolainen (2014, s. 13) esittääkin ajatuksen, kuinka seuraavan portaatan tavoittaminen niin Maslow'n tarvehierarkiassa kuin työhyvinvoinnin portaissa vaatii alemman portaatan täyttämisen. Turvallisuuden saavuttamiseksi työntekijän fyysisestä ja henkisestä terveydestä täytyy

huolehtia. Turvallisuuden tunne mahdollistaa yhteisöllisen työyhteisön. Kun yksilöllä on tunne turvallisuudesta, on työyhteisössä esimerkiksi luottamus sekä vahvuuksien ja heikkouksien esiin tuominen mahdollista. Hyvä työyhteisö antaa arvostusta yksilölle ja hänen osaamiselleen, joka on mallissa sijoitettu portaiden huipulle. Tämä ei tarkoita, että ilman turvallisuuden tunnetta tai hyvää yhteisöllisyyttä, yksilöllä ei voisi olla ammatillista osaamista.

Organisaatiossa on hyvä pohtia, onko alemmista portaista huolehdittu, jotta osaamisen taso voi kehittyä ja yksilö pystyy hyödyntämään koko osaamiskapasiteettiaan työhyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla. Niin työhyvinvoinnin portaat kuin Maslowin tarvehierarkia tukevat työhyvinvointia. Rauramo (2020) kirjoittaaakin, kuinka työhyvinvointia ja hyvinvointia ei voida erottaa toisistaan, koska työhyvinvointi vaikuttaa työn ulkopuoliseen hyvinvointiin ja toisinpäin. Siksi työhyvinvointiportaiden rinnalla on hyvä miettiä esimerkiksi juuri Maslowin tarvehierarkiaa ja yksilön hyvinvointiin suunnitelmallista panostamista.

### **2.1.2 Työhyvinvointipääoma**

Työhyvinvoinnin "määrää" voidaan tarkastella pääoman, joka koostuu monesta eri osatekijästä. Mankan ja Mankan (2016, s. 52–53) mukaan työhyvinvointipääoma koostuu siitä, kuinka yksilön inhimillinen pääoma vaikuttaa henkilön työuraan, kykyyn tehdä tulosta ja työhyvinvointiin. Alla olevaan kuvaan on eritelty työhyvinvointipääoman osa-alueet sekä kunkin osa-alueen tarkempi sisältö. Inhimilliseen pääomaan vaikuttavat henkilön psykologinen pääoma, asenteet ja tiedot, taidot sekä osaaminen. Puolestaan työyhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma koostuvat esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta sekä sosiaalisesta tuesta. Organisaation muodostama rakennepääoma koostuu tieto- ja johtamisjärjestelmistä, panostuksesta kehittämiseen ja organisaatiokulttuurista. Vaikka jokainen näistä on oma osa-alueensa ja vaikuttaa kuvassa näkyvään työhyvinvointipääoman kokonaisuuteen, vaikuttavat ne myös toinen toisiinsa. Esimerkiksi yhteisön toimivuus ja esihenkilön sekä alaisen suhde muokkaavat organisaatiokulttuuria tai toisinpäin. Henkilöstöön ja työyhteisöön vaikuttavat tekijät, kuten osaaminen ja asenteet, muodostavat inhimillisen pääoman (Manka & Hakala, 2015). Inhimillinen pääoma edesauttaa työhyvinvoinnin kehittämistä ja organisaation mahdollisuuksia uudistua, ja siihen panostamalla pystytään vaikuttamaan työurien pituuteen.



Kuva 3. Työhyvinvointipääoman koostuminen (Manka & Manka, 2016, s. 53).

Työhyvinvointipääoma käsitteenä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on toimivat rakenteet ja henkilöstöllä on esimerkiksi vaikuttamismahdollisuuksia organisaatiossa (Larjovuori ym., 2015, s. 6). Näiden lisäksi tarvitaan työyhteisöllisyyttä eli sosiaalista pääomaa. Sen karttumista edistävät johtajien kyky johtaa osallistavasti ja työyhteisön työilmapiiri. Tämän takia työyhteisötaidot ovat erityisen tärkeää työntekijän taitopääomaa. Psykologinen pääoma puolestaan vaikuttaa innostumiseen ja sitoutuneisuuteen sekä yksilön hyvinvointiin. Tästä muodostuu työhyvinvointipääoma. Mankan ja Mankan (2016, s. 54) mukaan työhyvinvointipääomalle luodaan kestävä perusta työntekijöiden työkykyä, turvallisuutta ja ergonomiaa parantavilla toimilla, mutta on tärkeää muistaa, että työhyvinvoinnin pohja luodaan työssä itsessään. Joustavat prosessit ja johtamiskulttuuri tarjoavat mahdollisuudet vaikuttaa yksilön työntekoon sekä mahdollistavat kestävä ja elintärkeän perustan työhyvinvoinnille.

Työhyvinvointipääoman määrää on hyvä kartuttaa erilaisin keinoin, jotta sen kehittämiseksi sekä kartuttamiseksi pystytään luomaan kehittämissuunnitelma. Mankan ja Mankan (2016, s. 55–56) mukaan työhyvinvointipääomaa voidaan lisätä erilaisin työnantajan ja työntekijän vastuualueisiin jaetuin keinoin, jotka näkyvät kuvassa kolme. Työnantajan vastuulla on panostaa työhyvinvointiin ja tuoda se osaksi arkea. Osallistava esihenkilötyö ja henkilöstön vaikutusmahdollisuudet sitouttavat ja luovat henkilöstölle merkityksellisyyden tunnetta.



Osaamista johtamalla ja urasuunnittelulla pystytään panostamaan niin yrityksen kuin työntekijän tulevaisuuteen ja tulevaisuudessa menestymiseen. Hyvässä työhyvinvoinnin johtamisessa ymmärretään myös yksilöiden erilaisuus ja osataan huomioida niistä tulevat tarpeet, kuten esimerkiksi ikäjohtaminen. Työnantajan vastuulle kuuluu myös työelämän joustot ja riittävän tuen antaminen työntekijöilleen jo varhaisessa vaiheessa.

Työntekijän vastuulle kuuluu huolehtia omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan, mutta myös osata pyytää apua työnantajalta tarvittaessa. Oman osaamisen kehittäminen edesauttaa työhyvinvointipääoman lisääntymistä. Vaikka työnantajan tehtävänä on järjestää esimerkiksi koulutuksia, on työntekijän vastuulla pyrkiä kouluttautumaan, osallistumalla järjestettyihin koulutuksiin ja selvittää, mitä osa-alueita omassa osaamisessa tulisi kehittää. Myönteinen asenne ja muutoksiin positiivisesti suhtautuminen auttavat koko työyhteisöä mukautumaan muutoksiin ja toimimaan yhdessä muutostilanteissa. Kun työntekijä pystyy sovittamaan yhteen ja toisaalta myös erottamaan työ- ja vapaa-ajan, edesauttaa se kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämistä. Työyhteisötaidot ja yhteistyötaidot ovat merkittävässä roolissa toimivan ja voimavaroja lisäävän työyhteisön muodostamisessa.



Kuva 4. Työhyvinvointipääoman lisääminen (Manka & Manka 2016, s. 55–56).

### 2.1.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on tärkeää huomioida, että johdetaan sekä asioita että ihmisiä (Työturvallisuuskeskus, i.a.). Organisaatiossa muodostuu kulttuuri, jossa on selkeät toimintamallit ja suunnitelmat, jotka pysyvät, vaikka henkilöstö vaihtuisi. Jotta asioiden johtaminen tukee työhyvinvointia, tarvitaan yritykseen selkeät järjestelmät ja tavoitteet tukemaan toimintaa. Työturvallisuuskeskus (i.a.) kirjoittaa ihmisten johtamisesta, kuinka on tärkeää, että saadaan tarvittavat asiat tehtyä ja henkilöstö toimimaan johtamisen avulla yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tasavertainen ja oikeudenmukainen johtaminen tukevat yhteistyötoimintaa, joka edelleen luo työhyvinvointia. Selkeät toimintamallit eli asioiden johtaminen luo turvallisuuden tunnetta. Henkilöstön ei tarvitse luoda itselleen paineita järjestelmien käytöstä, vaan työntekijät pystyvät luottamaan, että ne on luotu tukemaan henkilöstön työskentelyä. Tämän takia henkilöstön jatkuva kouluttaminen järjestelmien käyttöön, erityisesti niiden päivittyessä, on tärkeää. Tasavertainen ja oikeudenmukainen johtaminen saa työyhteisössä aikaan arvostuksen tunnetta yksilötasolla.

Työhyvinvointia tukeva johtaja osaa asettua henkilöstön kanssa samalle tasolle ja osaa toimia empaattisesti (Juuti & Vuorela 2015, s. 141). Näin hän mahdollistaa yhteisen tunnelman työyhteisöön. Myös Sinek (2016) puhuu empaattisuuden merkityksestä ja siitä, kuinka se on tärkeä taito nykypäivän johtajalla. Mikäli työntekijän tulokset ovat olleet heikkoja, pelolla johtamisen sijaan pyrittäisiin auttamaan ja osoittamaan empaattista johtamista kysymällä esimerkiksi, onko työntekijällä kaikki hyvin työn ulkopuolella. Välittävää johtamista osoittaa myös se, että esihenkilön ovi on auki, jotta alaiset voivat tulla helposti keskustelemaan hänen kanssaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa täytyy siis muistaa keskittyä ihmisiin eikä liikaa tulokseen, vaikka yrityksen onkin tarkoitus tehdä voittoa omistajilleen.

Esihenkilö palvelee alaisiaan ja pyrkii löytämään heille keinoja onnistua työssään paremmin sekä tekemään yhteistyötä jokaisen yksilön kanssa heidän työnsä kehittämiseksi (Juuti & Vuorela, 2015, s. 143). Esihenkilön tehtävänä onkin löytää keinot, jotka mahdollistavat jokaisen yksilön potentiaalin löytämisen ja sen käyttämisen. Ei ainoastaan organisaation hyväksi, vaan myös yksilön oman kehityksen ja etenemisen kannalta. Llopis (2014) katsoo, että parhaat johtajat kykenevät mahdollistamaan alaisilleen koko potentiaalin käytön. Hänen mukaansa esihenkilö auttaa toimimaan ja ajattelemaan tavalla, mikä on kullekin yksilölle

ominaista, auttaa parantamaan päätöksentekokykyä, mahdollistaa suorituskykykapasiteetin kasvattamisen ja ympäröi yksilön henkilöillä, joilla on vahva potentiaali, jotta yksilön oma potentiaali voi kasvaa. Nämä ovat keinoja, joilla esihenkilö pystyy auttamaan suoriutumaan paremmin työssään sekä kehittämään omaa osaamistaan. Kun esihenkilö onnistuu luomaan kulttuurin, jossa yksilö tuntee potentiaalinsa kasvavan ja sen käyttämisen sekä johtaa osaamista sekä sen hyödyntämistä, kehittää se niin yksilön kuin työyhteisön työhyvinvointia.

Esihenkilöllä tulee olla tarpeeksi voimavaroja ja energiaa avoimen sekä terveen suhteen luomiseen henkilökohtaisella tasolla jokaiseen alaiseensa, jotta molemmat osapuolet saavat suhteesta lisää resursseja toimintaansa (Juuti & Vuorela, 2015, s. 145). Puolestaan vajavaiset henkilökohtaiset resurssit esihenkilöllä heikentävät hänen kykyään reagoida ja tuntea alaistensa tarpeet. Tämä lisää ristiriitojen ja epäselvyyksien mahdollisuutta työyhteisössä. Lehto (2017, s. 53) kuitenkin huomauttaa, ettei esihenkilön kannata ystäväystyä liikaa alaistensa kanssa, koska silloin hän saattaa menettää kyvyn toimia objektiivisesti ja alaisten haasteet saattavat kuormittaa esihenkilöä itseään liikaa. Tämä on toisaalta kuitenkin haasteellinen ajattelumalli, koska Juuti ja Vuorela (2015, s. 145) nostavat esiin, että tutkimukset osoittavat suuren osan henkilöstöstä ajattelevan, ettei esihenkilöiden kanssa oleva suhde anna lisää voimavaroja, vaan se on enemmänkin kuormittava. Mikäli esihenkilö ei osoita empatiaa ja hierarkkinen suhde kasvaa entisestään, saattaa suhde esihenkilön kanssa muuttua yhä kuormittavammaksi.

Esihenkilöllä hyvien vuorovaikutustaitojen pohjana toimii itsensä tunteminen (Juuti & Vuorela, 2015, s. 145). Hän kykenee kehittämään omia voimavarojaan ja tunnistamaan, koska ne ovat lopussa. Tämä helpottaa alaisten kanssa suhteen luomista sekä luottamusta heidän kanssaan. Itsensä johtaminen on siis erittäin olennaisessa osassa esihenkilön taidoissa, jotta hän pystyy luomaan turvallisen ja terveen suhteen alaisten kanssa sekä luomaan työyhteisöä, joka kasvattaa voimavaroja. Sippolan (2019) mukaan itsetuntemus luo pohjaa hyvälle johtamiselle. Hyvä itsensä johtaminen mahdollistaa itsetuntemuksen parantamisen. Hyvä itsetuntemus auttaa johtajaa toimimaan työyhteisössä esihenkilönä erilaisissa tilanteissa esimerkiksi haastavien tilanteiden selvittämisessä tai työyhteisöhengen kehittämisessä. Itsetuntemus ei kuitenkaan yksin riitä tekemään ihmisestä hyvää johtajaa, mutta auttaa kehittymään paremmaksi johtajaksi. Hyvä esihenkilö ei siis vain tunne liiketoimintaa tai alaisiaan vaan myös itsenä. Kun esihenkilö tuntee

työntekijät ympärillään, on helpompi onnistua liiketoiminnan johtamisessa ja jalkauttaa liiketoimintamalli henkilöstölle. Silloin esihenkilö tiedostaa, minkälaisia vahvuuksia kultakin henkilöstön jäseneltä löytyy ja miten niitä voidaan hyödyntää. Sydänmaalakan (i.a.) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen perustana on juuri itsensä tunteminen ja kyky johtaa itseään. Kun tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet, pystyy pitämään huolta niin omasta kuin henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Hyvinvoiva henkilöstö on innovatiivinen ja luova, joka edesauttaa tehokkuuden parantamisessa.

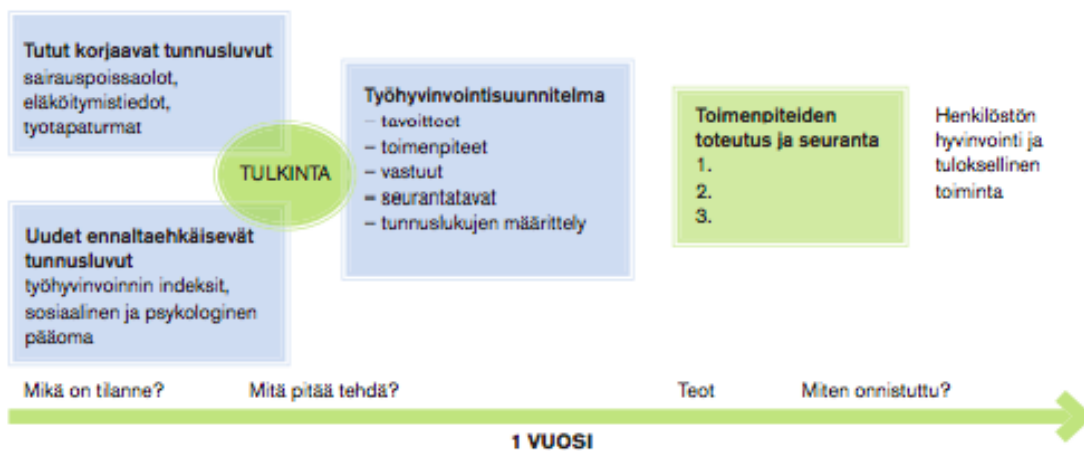
#### **2.1.4 Työhyvinvoinnin mittaamisen työkalut**

Työhyvinvoinnista on erittäin tärkeää huolehtia, jotta yrityksen toiminta voi olla kestävä (Työturvallisuuskeskus, 2015, s. 3). Sairauslomien väheneminen on hyvä esimerkki vaikutuksista, joita työhyvinvointiin panostaminen saa yrityksessä aikaan. Henkilöstön vaihtuvuus on myös pienempää, kun työhyvinvoinnista huolehditaan organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja löytää keinoja työhyvinvointiin panostamiseen ja sen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Työhyvinvointia on tärkeää mitata, jotta löydetään tehokkaat keinot, joilla henkilöstö voi paremmin, motivaatio on korkeammalla ja yksilöt ovat sitoutuneita niin työyhteisöön kuin koko organisaatioon. Työturvallisuuskeskus (2015) tarjoaa esimerkin yhdestä tavasta mitata työhyvinvoinnin tasoa eli työhyvinvoinnin itsearviointityökalun, joka löytyy liitteenä 1.

Työhyvinvointia on hyvä seurata erilaisilla tunnusluvuilla, kuten sairauspoissaolojen tai työtapaturmien tapaisilla määrällisillä luvuilla, jotta työhyvinvoinnin riskejä pystytään seuraamaan tarkemmin ja toimintaa kehittämään (Manka & Manka, 2016, s. 215). Näiden tutkimusten lisäksi olisi hyvä tutkia tulevaisuuden riskejä tunnusluvuilla, kuten itsearvioinnit, työilosta kertovat luvut ja työhyvinvointikyselyt. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan työhyvinvointia seuraavien tunnuslukujen kehittämiseen – erityisesti siksi, että kyse on heidän työhyvinvoinnistaan ja sen kehittamisestä. Tämä myös sitouttaa henkilöstöä, koska heille annetaan vastuuta ja heitä pyritään osallistamaan tärkeän asian tutkimiseen. Kuntoutussäätiön (2021) sivuilta löytyy tietoa Punk-hankkeesta. Hankkeessa on kehitetty yrityksille laskuri, jonka avulla pystytään seuramaan, kehittämään sekä tutkimaan toimintaa.

Tunnuslukujen saaminen on tärkeää, jotta pystytään kehittämään suunnitelma, kuinka työhyvinvointia pystytään parantamaan ja viemään eteenpäin. On tärkeää, että suunnitelmat

eivät jää vain suunnitteluasteelle, vaan ne myös toteutetaan. Toteutusjaksolla seuranta on tärkeää, jotta pystytään arvioimaan tuloksia, mutta myös tarvittaessa muuttamaan suunnitelmaa, mikäli esimerkiksi jokin tietty työkalu tai toimintamalli todetaan huonoksi tai erityisen hyväksi. Manka ja Hakala (2011) esittävätkin toimintasuunnitelmasta vuoden kestävänsä aikajanan, johon toimintamalli on jaksotettu. Ensin selvitetään nykytilanne tunnuslukujen avulla. Nykytilannetta tulkitsemalla pystytään kehittämään työhyvinvointisuunnitelma. Suunnitelma toteutetaan ja sen etenemistä seurataan, jotta pystytään arvioimaan, miten työhyvinvointisuunnitelmassa ja ennen kaikkea työhyvinvoinnin kehittämisessä on onnistuttu.



Kuva 5. Työhyvinvoinnin suunnittelu: Tunnusluvut, suunnitelma, suunnitelman toteutus ja seuranta (Manka & Hakala, 2011, s. 15).

Mankan ja Hakalan (2015, s. 15) mukaan yrityksen ei kannata heti valita itselleen kaikkia tunnuslukuja tutkittavaksi vaan ainoastaan kaikkein oleellisimmat, jotta työhyvinvoinnin kehittäminen saadaan alkuun. Kun toimintamalli ja sen hyödyntäminen on tullut tutummaksi, voidaan tutkittavia tunnuslukuja ottaa enemmänkin tutkittavaksi. Kun tutkimuksia tehdään vuosittain, pystytään arviomaan kehitystä ja vertaamaan eri vuosien tuloksia toisiinsa.

### 2.1.5 Työhyvinvointi kilpailuetuna

Yrityksen imago on tärkeä kilpailuetu (Juuti & Vuorela, 2015, s. 58). Sillä pystytään houkuttelemaan uusia asiakkaita, mutta myös rekrytoitavia. Asiakkaiden kohdalla siihen vaikuttaa työnlaatu, nopeus ja vuorovaikutus. Sama pätee myös henkilöstössä. Kun henkilöstö voi hyvin, suosittelvat hekin herkemmin yritystään muille ja luovat hyvää imagoa

tätä kautta. Yrityksen ja ihmisen välinen yhteys alkaa jo hyvissä ajoin ennen rekrytointiprosessia. Kun ihminen löytää mielenkiintoisen avoinna olevan työpaikan, on hänellä jo tietynlainen kuva yrityksestä. Tämä vaikuttaa siihen, hakeeko hän lopulta kyseistä paikkaa. Onkin tärkeää, että yritys pystyy luomaan hyvää työnantajakuva myös passiivisille työnhakijoille. Hyvät työntekijät ovat kiven alla, ja on tärkeää pitää yrityksen imago korkealla, jotta pystyttäisiin pysyä kilpailussa mukana. Viitalan (2021, s. 44) mukaan nimenomaan työnantajakuvalla on suuri merkitys parhaimpien osaajien löytämisessä työmarkkinoilla. Hyvä työnantajakuva lisää myös oman henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota sekä edesauttaa innovatiiviseen ja tulokselliseen työntekoon.

Työhyvinvointiin ja työntekijöihin panostamalla yritys pystyy luomaan kilpailuetua kilpailijoihinsa nähden. Niihin panostaminen auttaa saamaan nykyisestä henkilöstöstä paremmin potentiaalin irti ja sitouttamaan lahjakkuudet organisaatioon. Työhyvinvointiin panostaminen kasvattaa tuottavuutta (Kehusmaa, 2011, s. 81–82). Panostus aiheuttaa niin välillisiä kuin välittömiä talouskustannuksia yritykselle, mutta liian usein työhyvinvointiin investointia tarkastellaan vain välittömien taloudellisten vaikutusten näkökulmasta. Työterveyslaitoksen tutkimukset kuitenkin osoittavat, että henkilöstön parempi hyvinvointi vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen ja yritykset voivat saada jopa 20 kertaisesti takaisin sen, mitä henkilöstöön on investoitu. Tämä näkyy kuitenkin vain pitkällä aikavälillä, ja varsinkin nopeiden voittojen hakeminen tai ainoastaan lyhyen tähtäimen taloudelliset tavoitteet luovat painetta keskittyä vain välittömiin taloudellisiin vaikutuksiin. Tällä tavoin yrityksen kasvutavoitteilla ja taloudellisilla tavoitteilla on yhteys työhyvinvointipolitiikkaan, jotta niissä tavoitteet ja arvot kohtaavat. Tämä mahdollistaa yritykselle kannattavampaa kasvua ja kilpailuetua nimenomaan pitkällä tähtäimellä.

## **2.2 Muuttuva työelämä**

Työelämä on entistä enemmän murroksessa maailmanlaajuisen Covid-19-pandemian myötä. Digitalisaatio on mahdollistanut työn muutoksen, eikä työ esimerkiksi ole ollut enää niin paikkaan sidottua. Pandemia on kuitenkin suorastaan pakottanut yritykset oppimaan uusia toimintamalleja, kuten etätöiden järjestämisen henkilöstölleen. Pakotettu kokeilu on tullut kutienkin jäädäkseen, ja esimerkiksi työpaikkailmoituksia etsiessä työnhakija pystyy valitsemaan hakutuloksiin vain työt, joissa on mahdollisuus etätööhön. Etätöistä on tullut siis yksi vaatimus, johon yritysten täytyy kyetä kilpaillakseen alansa huipuista. Työelämä ei

kuitenkaan ole murroksessa ainoastaan koronaviruksen tai etätöiden myötä, vaan hyvin erilaisten sukupolvien risteämisen ansiosta. Mikäli mietimme sukupolvea, joka on sotaveteraanien ja -lottien kasvattama, verrattuna nykyiseen diginatiiviin z-sukupolveen, on tarpeet ja motivoivat tekijät hyvin erilaisia. Aikaisemmat sukupolvet ovat vannoneet kovan työn nimeen ja pysyneet samassa työpaikassa vuosikymmeniä. Nykyiset sukupolvet vaativat työltä kuitenkin enemmän esimerkiksi vapautta sekä yrityksen kykyä toimia yhteiskunnallisen hyvän eteen tai kokeilunhalusta ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa hyvinkin nopeasti. Tämä asettaa yritykset ja esihenkilöt vaativaan tilanteeseen varsinkin organisaatioissa, joissa yrityksen johtotehtävissä olevat henkilöt ovat aikaisempia sukupolvea ja johdettavina ovat z-sukupolven edustajat. Tarpeet ja ajatukset ovat hyvin erilaiset, joten organisaatiolla täytyy olla kykyä kehittyä. Tällaisessa tilanteessa on hyvä muistaa Juutin ja Vuorelan (2011, s. 140) esiin nostama ajatus työhyvinvoinnin johtamisesta, jossa työyhteisö yhdessä hapuilee ja etsii yhteistä polkua, joka auttaa koko organisaatiota menemään eteenpäin.

Käsitys työstä ja sen vaativuudesta on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, sillä uudet sukupolvet vaativat erilaisia asioita kuin mitä aikaisemmin on vaadittu. 1980-luvun alun jälkeen syntyneitä kutsutaan nimellä Y-sukupolvi (Kehusmaa 2021, s. 96). Kosonen (2018) kertoo Silta Oy:n tekemästä tutkimuksesta, joissa selvitettiin Z-sukupolven eli vuoden 1995 ja sen jälkeen syntyneiden ajatuksia tulevaisuuden työelämästä ja mitä he arvostavat työssä. Tuloksissa nousi esiin se, että yrityksen tulee olla joustava työntekijää kohtaan sekä kuunteleva ja kiinnostunut henkilöstöstä. Palkan kanssa yhtä korkealle Z-sukupolven edustajat arvostivat työkavereiden, työilmapiirin ja uusien kokemusten tuoman merkityksen. Erityisen mielenkiintoisena huomiona Kosonen nostaakin esiin tulevaisuuden työn, jossa työyhteisön merkitys näkyy vapaa-ajallakin. Vastauksissa nousi esiin se, että yritys pitää työntekijöitä muinakin kuin työntekijöinä. Työyhteisö tuo siis elämään ystävyyttä ja sosiaalisia suhteita, joita halutaan vaalia muulloinkin kuin vain työpaikalla. Tämän yritykset voisivat huomioida esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille enemmän mahdollisuuksia vapaa-ajan aktiviteettimahdollisuuksia tai panostaa jollain tapaa työyhteisön ja työystävien väliseen vapaa-aikaan. Työturvallisuuskeskus (i.a.) tuo esiin erilaisia esimerkkejä tavoista, joilla voivat yritykset huomioida työyhteisön merkityksen vapaa-ajalla, kuten liukuva työaika, etätömahdollisuus, elämäntilanteiden huomioiminen organisaatiossa ja henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Vapaa-ajan huomioiminen voisi olla toki yksi keino erottautua työnantajana markkinoilla, mutta myös huomioida uusi sukupolvi ja heidän

tarpeensa sekä halunsa sitoutua yritykseen, koska sitoutuminen on uudella sukupolvella heikompaa kuin aikaisemmillä sukupolvilla.

Työn mielekkyys ja jatkuva halu muutoksille luovat haasteita yrityksille sitouttaa työntekijöitä, mutta myös pienet resurssit ja liian kova kuormitus vievät pohjaa tulokselta, koska työntekijät eivät yllä parhaimpaansa (Manka & Manka, 2016, s. 8). Tulevaisuuden työelämässä työhyvinvoinnilla on entistä isompi merkitys yritysten menestykselle, koska työmaailmaan tulee jatkuvasti uusien sukupolvien edustajia ja samanaikaisesti globaalit muutokset muokkaavat työmaailmaa. Työhyvinvointiin panostaminen ja sen johtaminen auttavat yrityksiä kuitenkin menestymään uusista haasteista sekä muutoksista huolimatta.



### 3 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

Sitoutuminen kuvaa henkilön psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän työskentelee (Viitala, 2021, s. 38). Henkilöstön sitoutumista edesauttavia keinoja ovat mielekkäät ja sopivan haastavat työtehtävät, vaikuttamismahdollisuudet sekä vastuunanto. Avainasemassa on riittäväksi koettu palkkaus sekä itsensä kehittämisen ja uuden oppimisen mahdollisuudet. Sitouttamista tukevat myös riittävä vapaa-aika ja työstä irtautuminen, usko yritykseen sekä hyvä johtaminen. Nämä kaikki ovat tärkeässä roolissa, kun puhutaan työntekijän sitouttamisesta. Lämsän ja Päivikkeen (2013, s. 92) mukaan työhönsä sitoutunut henkilö työskentelee tuottavasti sekä innokkaasti, ottaa vastuuta ja kokee kuuluvansa joukkoon.

Työntekijän sitoutuminen yritykseen kuvaa hänen kiinnostustaan ja suhdettaan yritystä kohtaan (Pyöriä ym., 2017 s. 65). Se kuvaa myös sitä, haluaako työntekijä olla yrityksessä töissä vai onko valmis vaihtamaan työpaikkaa. Sitoutuminen ei liity ainoastaan yritykseen vaan myös työtehtävään, omaan ammattiinsa sekä työyhteisöön. Työntekijän sitoutumisella yritykseen on monia positiivisia vaikutuksia ja se parantaa työhyvinvointia ja yrityksen toimintaa.

Työntekijöiden sitouttamisella pystytään luomaan kilpailuetua, koska nykypäivänä hyvien työntekijöiden löytäminen on entistä vaikeampaa ja etenkin heidän pitämisensä organisaatiossa voi olla haastavaa muuttuvan työelämän takia. Y-sukupolvet arvostavat Ala-Soinin (2010) mukaan työssään enemmän itsensä toteuttamista, innovatiivisuutta ja työn vapautta kuin palkkaa tai korkeaa statusta.

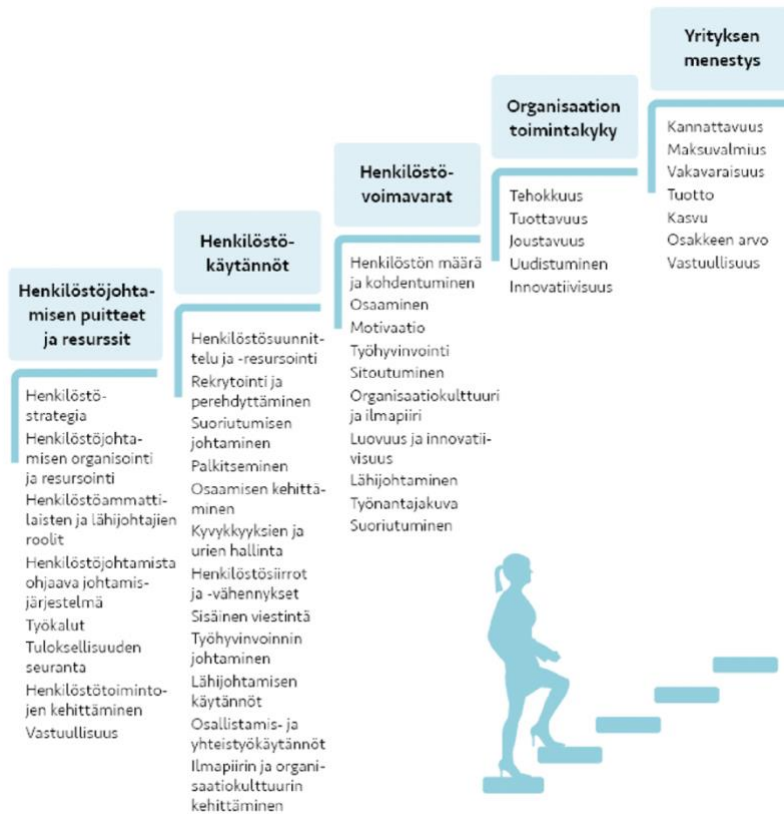
Pyöriä ym. (2017 s. 66–71) käsittelevät Meyerin ja Allenin (1997) sitoutumisen kolmea erilaista aluetta, jotka ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän sitoutuneisuutta yritystä kohtaan. Työ on mielekästä ja suhtautuminen työnantajaa kohtaan on positiivista. Työntekijä on sitoutunut työhönsä ja hänen tarkoituksenaan jatkaa yrityksen palveluksessa niin pitkään kuin mahdollista, vaikka vastaan tulisi mahdollisuuksia vaihtaa työpaikkaa. Työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja on osana yrityksen kasvua. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijä on sitoutunut työhön, koska työ on tuttua ja turvallista. Työntekijä pelkää työpaikan vaihtamista, koska vanhassa työssä hän on tottunut

jo yritykseen ja työtehtäviin. Tästä huolimatta työntekijä voi olla motivoitunut ja sitoutunut tekemään työtään, mutta toisaalta työhön sitoutumisen syynä voi olla myös pelkästään työntekijän oman uran kehittäminen ja työstä saatu palkka. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän pyrkimystä mukautua totuttuihin käytäntöihin ja normeihin. Tässä sitoutumisen muodossa esimerkiksi työntekijän ikä voi olla merkittävänä tekijänä. Työpaikan vaihtaminen vanhempana voi olla haastavampaa, mikä voi pitää työntekijän eläkeikään saakka yrityksessä.

### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on keskeisessä roolissa, kun puhutaan yrityksen menestyksestä ja henkilöstön sitouttamisesta. Henkilöstöjohtaminen huolehtii siitä, että yrityksessä on oikeat henkilöt töissä, jotka toteuttavat sen toimintatapoja ja joiden avulla koko organisaatio pääsee haluamiinsa tavoitteisiin (Viitala, 2021, s. 12). Henkilöstöjohtamisen tärkeäksi osa-alueeksi kuuluu myös ylläpitää ja kehittää työntekijöidensä suorituskykyä, jotta yrityksellä on töissä motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella pystytään organisoimaan ja käyttämään juuri oikea määrä resursseja. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on monen tekijän summa. Sitoutuminen, motivaatio, osaaminen ja työhyvinvointi ovat merkittävässä asemassa hyvässä henkilöstöjohtamisessa. Kauhasen (2012, s. 16) mukaan henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat selvät. Hänen mukaansa yrityksen tulisi kyetä rekrytoimaan organisaatioon haluamiaan työntekijöitä ja sitouttamaan heidät organisaationsa motivoimalla, kannustamalla sekä mahdollistamalla työtehtävissä onnistuminen. Työsuorituksista palkitseminen ja työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen edesauttavat henkilöstön sitoutumista ja onnistumista työtehtävissä nyt ja tulevaisuudessa.

Viitala (2021, s. 24) on kuvannut henkilöstöjohtamista henkilöstöjohtamisen porrasmallilla. Tässä mallissa portaat kuvaavat henkilöstöjohtamisen prosessia. Mikäli alimman portaan puitteet ja resurssit eivät ole kunnossa, on eteneminen seuraavalle portaalle kohti menestystä haastavaa. Jokainen porras luo siis perustan seuraavalle askelmalle. Askelmat kuvaavat syy-seuraussuhteen tavalla niitä lähtökohtia ja edellytyksiä, joilla yritys voi tavoitella menestyvää toimintaa. Yrityksen tavoitellessa tehokasta, sopeutuvaa ja uudenaikaista toimintatapaa on yrityksellä oltava oikeanlainen strategia ja oikeanlaiset henkilöstöjohtamisen puitteet.



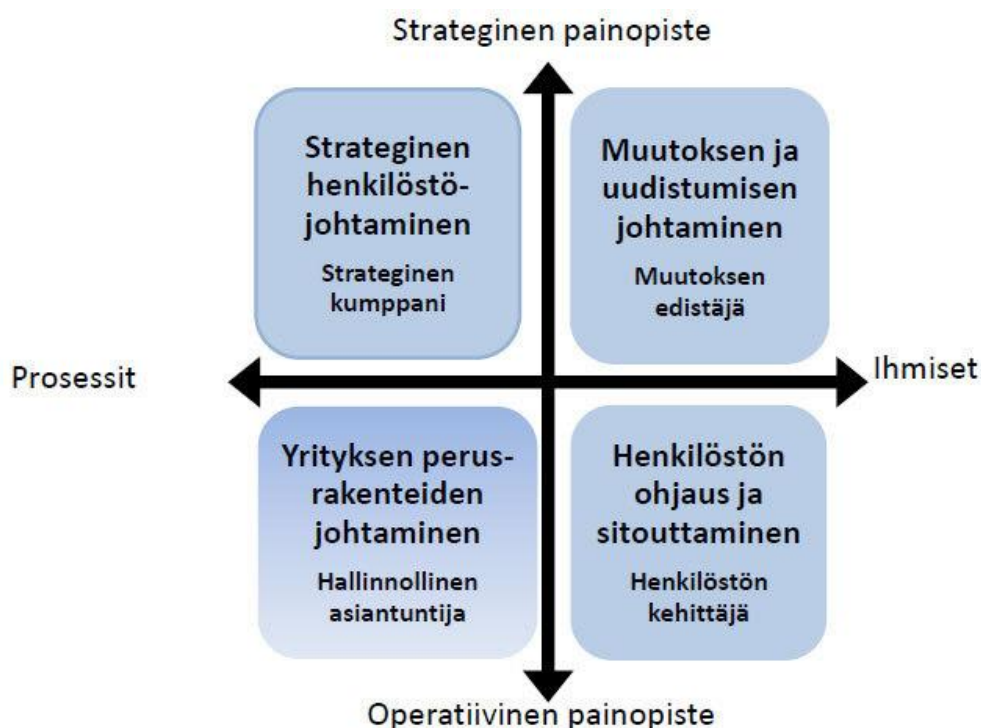
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (Viitala, 2021, s. 24).

Malli on jaoteltu viiteen eri portaaseen. Porrasmallin kuvaus aloitetaan viidennestä portaasta, joka yrityksen menestys. Siinä mitataan kannattavuuden ja maksuvalmiuden nykyhetkeä sekä tulevaisuutta. Menestykseen vaikuttavat myös ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat ja asiakkaat (Viitala 2021, s. 25). Neljäntenä portaana on organisaation toimintakyky, jolla tarkoitetaan sitä, kuinka yritys pystyy luomaan henkilöstöstään ja toimintatavoistaan tuottavaa ja tehokasta, kuinka innovatiivinen työyhteisö on ja kuinka he pystyvät palvelemaan asiakkaitaan luomalla onnistuneita ja laadukkaita kokemuksia (mts. 26). Kolmantena portaana on henkilöstövoimavarat. Yrityksen tavoitellessa menestystä ja hyvää toimintakykyä, on henkilöstön voimavarojen oltava kunnossa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella saadaan saavutettua hyvä työilmapiiri ja sitoutuneet työntekijät, jotka tukevat matkaa kohti menestystä (mts. 27–28). Toinen portas käsittelee henkilöstökäytäntöjä. Hyvien henkilöstövoimavarojen edellytyksenä ovat tuottavat ja hyvät henkilöstökäytännöt. Rekrytointi, kattavat perehdytykset, palkitsemiset, henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen, ilmapiiri, viestintä, laadukas esihenkilötyö ja työhyvinvointi on oltava hyvällä tasolla, jotta saadaan aikaan tuottavaa sekä innovatiivista työtä ja pystymään ylläpitämään hyvää suorituskykyä (mts. 28). Ensimmäinen portas käsittelee

henkilöstöjohtamisen puitteita ja resursseja. Hyvään henkilöstöjohtamiseen tarvitaan hyvät suunnitelmat sekä hyvät puitteet. Organisaation on otettava henkilöstöjohtaminen mukaan, kun mietitään tulevaisuuden strategiaa sekä päämääriä, ja panostettava henkilöstöön sekä henkilöstöjohtamiseen (mts. 29).

### 3.1.1 Dave Ulrich - neljän roolin malli

Michiganin yliopiston liiketaloustieteen professori Dave Ulrich on kehittänyt henkilöstöjohtamiseen neljän roolin mallin, jossa kuvataan neljää olennaisinta henkilöstöjohtamisen roolia, joita kaikkia yritys tarvitsee, jos yritys haluaa kasvaa ja menestyä (Ulrich 2007, s. 46). Yrityksen on toimittava strategisesti ja operatiivisesti sekä pystyttävä täyttämään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen neljän roolin mallit ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen.



Kuvio 3. Henkilöstöjohtamisen kenttä (Kalliosalmi, 2016).

Strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteena on toteuttaa yrityksen toimintasuunnitelmaa ja toimia strategisena kumppanina eli osallistua strategiseen prosessiin ja jalkauttaa tämä

myös henkilöstölle, jolloin se muuttuu konkreettiseksi (Ulrich 2007, s. 48). Tämän onnistuessa pystytään kasvattamaan yrityksen asemaa ja auttamaan sitä menestymään. Esimerkiksi, jos yritys haluaa kasvattaa tuotteidensa myyntiä, voidaan yrityksessä muuttaa palkkiomallia siten, että tuotteiden myynnin kasvaessa työntekijät saavat enemmän palkkaa.

Yrityksen perusrakenteiden johtaminen on henkilöstöjohtamisen näkökulmasta perusprosessin toteuttamista tehokkaasti (Ulrich 2007, s. 50–51). Se on esimerkiksi palkkoihin, koulutuksiin, kehitykseen ja rekrytointiin liittyvien asioiden ylläpitämistä sekä kehittämistä. Yritys voi uusien kehittämissuunnitelmien avulla löytää nopeampia ja kustannustehokkaampia tapoja järjestää koulutuksia. Jos esimerkiksi aiemmin työntekijät ovat matkustaneet paikkaan X koulutukseen, voidaan nyt toteuttaa koulutuksia enemmän etäyhteydellä, jolloin osallistuminen on halvempaa, tehokkaampaa ja tavoittaa useamman henkilön.

Henkilöstön ohjauksessa ja sitouttamisessa henkilöstöjohtaminen on mukana työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa, jossa se seuraa sekä auttaa työntekijöitä ja kuuntelee heidän tarpeitaan sekä puuttuu ongelmakohtiin (Ulrich 2007, s. 52). Tällöin voidaan järjestää tarvittavia koulutuksia ja etsiä työoloja parantavia ratkaisuja sekä luoda konkreettisia työkaluja, joilla helpotetaan päivittäistä työtä ja siitä aiheutuvaa stressiä. Esimerkiksi yritys voi järjestää avoimia henkilöstökokouksia, joihin työntekijät voivat osallistua ja tulla ilmaisemaan mielipiteensä, tai voidaan esimerkiksi luoda tekoäly, jolta työntekijä voi kysyä kysymyksiä liittyen esimerkiksi tuotteen ominaisuuksiin.

Muutoksen ja uudistumisen johtamisella tarkoitetaan muutoskykyä ja sen toteuttamista (Ulrich, 2007, s. 53–54). Henkilöstöjohtamisen roolina on tukea yritystä muutoksen ja uudistumisen aikana ja kehittää tapoja, joilla muutokset pystytään jalkauttamaan organisaation kulttuuriin. Esimerkiksi löydetään uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys voi kasvaa, mutta tämä vaatii uudistumista ja muutosta. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan etsiä keinoja näiden toteuttamiseen.

### **3.1.2 Rekrytointi**

Rekrytoinnin merkitys yrityksen kasvun kannalta on todella suuri. Onnistunut rekrytointi voi olla merkittävä tekijä hyvän tuloksen tekemisessä, mutta myös epäonnistuneella

rekrytoinnilla on seurauksensa. Viitalan (2021, s. 58) mukaan rekrytointi on yrityksille suuri investointi, joka vaikuttaa laadun ja tehokkuuden lisäksi myös työilmapiiriin sekä yrityksen maineeseen. Valintakriteerit ovat tärkeässä roolissa, kun rekrytoidaan uutta työntekijää yritykseen. Ne voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan. Ensimmäinen luokka on organisaatiotaso, jolla tarkoitetaan organisaation kulttuuria (ilmapiiri ja strategiset tavoitteet) ja sitä, kuinka uusi rekrytoitava organisaatioon tulee vaikuttamaan. Toisena ovat yksikön kriteerit, minkälaisia ominaisuuksia työyhteisö uudelta työntekijältä vaatii työyhteisössä onnistumiseen ja siihen sopeutumiseen. Kolmantena ovat tehtäväkohtaiset kriteerit eli se, mitä työntekijältä vaaditaan kyseisessä työtehtävässä ja mitä hänen aiempi osaamisensa ja kokemuksensa antaa kyseiseen tehtävään (mts. 60).

Ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä yrityksen tulee miettiä, onko rekrytointiprosessi tarpeellinen vai onko olemassa muita tapoja täyttää tarvittava työtehtävä (Joki 2018, s. 88). Yrityksen tulee siis pohtia, hoidetaanko uuden työntekijän palkkaaminen sisäisen vai ulkoisen rekrytoinnin avulla. Iso kysymys on, pystytäänkö työtehtävä jakamaan nykyisiä resursseja hyödyntäen lisäämättä kuitenkaan merkittävästi nykyisen henkilöstön työkuormaa. Uutta rekrytointia käynnistäessä on syytä ennakoida sekä miettiä organisaation tulevaisuuden tarpeita ja kehityslinjoja.

Sisäisessä rekrytoinnissa on monia etuja. Henkilö tuntee jo valmiiksi yrityksen toimintatavat ja organisaatiokulttuurin, joten itse työyhteisöön liittyminen ei ole ongelma (Joki 2018, s. 90). Tämä on yritykselle myös hyvä mahdollisuus osoittaa luottamusta nykyisiä työntekijöitä kohtaan ja näyttää, että etenemismahdollisuudet ovat hyvät. Sisäiseen rekrytointiin liittyy myös uhkakuvia. Työntekijät, joita ei valita kyseiseen työtehtävään, voivat pettyä ja heidän motivaationsa sekä sitoutumisensa saattaa laskea. Tämä taas vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja yleiseen viihtyvyyteen.

Asiantuntijat ovat ennakoineet, että tulevaisuudessa rekrytointi tulee olemaan entistä vaikeampaa ja se tulee olemaan isossa roolissa, kun puhutaan kilpailuedun saamisesta (Viitala 2007, s. 88). Hyvien työntekijöiden saaminen ja erityisesti heidän pitämisenä organisaatiossa tulee olemaan entistä vaikeampaa. On tärkeä pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä, koska sen avulla pystytään luomaan merkittävää kilpailuetua.

### 3.1.3 Työyhteisö

Työyhteisön merkitys työntekijöiden sitoutumisessa on suuressa roolissa (Hakanen, i.a.). Työyhteisön hyvyydestä on monenlaisia määritelmiä. Hyvässä työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneet työhönsä, vaihtuvuutta ei juurikaan ole, työilmapiiri on hyvä ja kaikkia kunnioitetaan. Esihenkilöiden toimintatavat ovat reiluja ja kaikkia kuunnellaan, työmäärä on sopiva, kehitysmahdollisuudet ovat realistiset sekä työyhteisö on oikeudenmukainen.

Esihenkilötyöskentely ja sen laatu on suuressa roolissa, kun puhutaan luottamuksesta ja avoimuudesta yrityksissä (Aro ym. 2018, s. 71). Johtaminen ja erityisesti esihenkilöiden rooli työyhteisössä on tärkeä, sillä onnistuneella johtamisella pystytään ylläpitämään hyvää työilmapiiriä. Pelkästään hyvä johtaminen ei tähän kuitenkaan riitä, vaan vastuu on kaikilla yrityksen jäsenillä hyvän työilmapiirin ylläpitämiseksi.

Luottamus ja avoimuus ovat tiimityöskentelyn kannalta merkittävässä asemassa. Kun nämä ovat kunnossa, on henkilöstö sitoutuneempi ja motivoituneempi. Juutin & Vuorelan (2015, s. 50) mukaan tiimin vajavaisesta luottamuksesta voivat kertoa seuraavat esimerkit: työyhteisössä syytellään toisia ja etsitään epäonnistujia, suositaan vain tiettyjä henkilöitä, mietitään ainoastaan omaa etua, kiusataan tai vähätellään toisen mielipiteitä.

Aron ym. (2018, s.50) mukaan negatiivinen toiminta organisaatiossa vaikuttaa yksilöiden sekä yhteisön tuottavuuteen, motivaatioon, stressiin, työnlaatuun ja terveyteen. Onkin erityisen tärkeää puuttua varhaisessa vaiheessa negatiiviseen toimintaan. Luottamuksen vajausta voidaan kuitenkin parantaa Juutin ja Vuorelan (2015, s. 50) mukaan sillä, että pidetään sovituista asioista kiinni, kohdellaan työyhteisön jäseniä tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä arvostetaan toisia. Myös muiden mielipiteiden kuunteleminen ja niiden pitäminen merkittävänä sekä rehellisyys vaikuttavat positiivisesti luottamuksen rakentamiseen. Aron ym. (2018, s. 52) mukaan positiivinen toiminta organisaatiossa lisää työviihtyvyyttä, motivaatiota, vähentää stressiä, parantaa työnlaatua ja lisää luottamusta.

Työilmapiirin tärkeyttä yrityksissä ei voi liikaa korostaa. Kuten aiemmin on jo todettu, on rekrytointi avainasemassa, jotta pystytään rakentamaan sellainen työyhteisö, jossa hyvää työilmapiiriä pystytään ylläpitämään. Aron ym. (2018, s. 29) mukaan työilmapiiri liittyy vahvasti yrityksissä kollegoiden kohtaamisiin ja heidän tuntemuksiinsa. Hyvässä ilmapiirissä

on läsnä positiiviset tunteet, huonossa negatiiviset tunteet. Kuitenkin sekä positiiviset että negatiiviset tunteet kuuluvat hyvään työyhteisöön ja ilmapiiriin, sillä silloin työyhteisössä ollaan rehellisiä eikä peitetä onnistumisen, mutta ei myöskään epäonnistumisen tunteita. Tunteita pitää kuitenkin osata säädellä. Vaikka epäonnistumisen tuoma tunne olisikin todella vahva, on sitä osattava säädellä niin, ettei käyttäydy vihamielisesti kollegoitaan, asiakkaitaan tai esihenkilöitään kohtaan. Yleensä työpaikoilla tunteiden säätely onnistuu hyvin, mutta ilmapiirin ollessa jo valmiiksi huono, voi tämän seurauksena tunteet ”purkautua” yli (Aro ym. 2018, s. 30). Positiivinen ilmapiiri vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, miksi onkin tärkeää osata ylläpitää hyvää ilmapiiriä. Kun työntekijöille annetaan vastuuta ja osoitetaan luottamusta henkilöstöä kohtaan, vaikuttaa tämä työntekijöihin positiivisesti, mikä välittyy myös muihin. Työilmapiiri vaikuttaa vahvasti myös asiakkaisiin. Asiakaspalvelu- tai myyntitilanteissa asiakas saa nopeallakin otannalla yleiskuvan yrityksen ilmapiiristä, mikä edelleen vaikuttaa asiakassuhteisiin ja tuloksen tekemiseen.

### 3.2 Työmotivaatio

Lämsän ja Päiviken (2013, s. 80–81) mukaan työmotivaatioon vaikuttaa työn luonne, palkkaus sekä erilaiset kannusteet, työympäristö ja työntekijän tarpeet. Ideaalitulanteessa työntekijän ja organisaation päämäärät ovat yhdensuuntaiset, jolloin työ itsessään on antoisaa ja eteenpäin vievää. Päinvastaisessa tilanteessa taas työntekijän ja organisaation päämäärät ovat erisuuntaiset, jolloin työkäyttäytyminen ei ole organisaation näkökulmasta kannattavaa. Työmotivaation pituus vaihtelee. Välillä työntekijä voi olla motivoitunut lyhyen aikaan, kun taas jossain tilanteissa motivaatio voi säilyä jopa vuosia. Työtehtävien vaihdellessa myös motivaatio tehtävien välillä on erilaista. Onkin tärkeää löytää juuri oikeanlaiset työtehtävät sekä vaihtelevia työtehtäviä työntekijöilleen, jotta työmotivaatio säilyisi mahdollisimman pitkään.

Työmotivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän arvoja, henkilökohtaisia tarpeita ja motiiveja. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan ulkopuolisia tekijöitä, kuten palkkausta tai rangaistuksia (Lämsä & Päivike 2013, 81). Hyppänen (2013, s. 118) käsittelee sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän sisäiseen motivaatioon vaikuttaa muun muassa se, että työntekijä pääsee toteuttamaan itseään, kokee työssään vapautta, kehittyy ja pääsee hyödyntämään omia



taitojaan ja luovuuttaan. Työyhteisön tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat myös merkittävässä osassa sisäisen motivaation ylläpitämisessä. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työstä saatu palkka ja muut palkkiot, erilaiset edut sekä työntekijän asema yrityksessä.

Lämsän ja Päiviken (2013, s. 141) mukaan työmotivaation kannalta oleellista on osata rakentaa tiimit, sillä jokaisessa tiimissä työskentelee erilaisia henkilöitä, joilla on erilaisia sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä. Tiimityön onnistumiset lisäävät työntekijöiden motivaatiota, mutta samanaikaisesti onnistumisten edellytyksenä on, että tiimin jäsenet ovat motivoituneita suorittamaan sille annettuja tehtäviä. Tämän takia on tärkeää luoda yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, joita kaikki kykenevät noudattamaan.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen toimipisteen henkilöstön työhyvinvointia ja sitoutumista yritykseen. Kysymykset on jaettu neljään eri aihealueeseen, joita ovat työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö ja motivaatio. Kyselyä laatiessa tutkimuskysymykset on mietitty siten, että ne tukisivat aiemmin kirjoitettua teoriaosuutta tässä työssä. Kyselyn toteuttamiseen käytettiin Webropol-nimistä työkalua, jonka avulla tehtiin tutkimuskysymykset. Sähköinen kysely lähetettiin henkilöstölle 1.11.2021, ja vastausaikaa annettiin 7.11.2021 saakka. Vastaukset käsiteltiin täysin anonymisti.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen ja määrällinen tutkimus täydentävät tutkimuksessa toisiaan, koska numerot ja merkitykset ovat riippuvuussuhteessa (Hirsjärvi ym. 2009, s. 137). Jotta tutkimuksen analysointia pystyttiin parantamaan, kohdeyrityksen henkilöstölle annettiin mahdollisuus vastata myös avoimiin kysymyksiin, jotta saatiin tarkempaa tietoa yksilöiden ajattelusta työyhteisön sisältä. Määrällinen tutkimus tutkii saatua tietoa numeraalisesti (Vilkkä 2007, s. 13). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulokset avataan numeroina ja tukijat selittävät numeroista saadun tiedon sanallisesti auki. Kirjallinen muoto laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, koska silloin tutkimuksen analysointi ei painotu niin paljon tutkijan kirjoittamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, s. 266). Tutkijan on tärkeää huomioida koko analysointiprosessin ajan aiheeseen liittyvä teoria ja havainnoida aineistoa uusiksi selitysmalleiksi ja kehitellä uusia teoreettisia ajatuksia. Valli ym. (2018, s. 73) kirjoittaa kvalitatiivisesta tutkimustoiminnasta oppimisprosessina, jossa on inhimillinen tekijä eli tutkija itse. Tällöin näkökulmat ja tulkinnat voivat kehittyä tutkijan omassa tietoisuudessa prosessin aikana. Myös tutkimuksen eteneminen ja vaiheet saattavat selkiintyä sekä ratkaisut muodostua tutkimuksen aikana.

Vehkalahti (2014, s. 25) kirjoittaa, että molempia sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä tarvitaan. Suljetut kysymykset helpottavat vastausten analysointia. Avoimet kysymykset saattavat olla työläämpiä tulkita, mutta ne voivat myös antaa parempaa ja tutkimuksen kannalta olennaista tietoa, jota muuten olisi hankala saada selville. Kysymykset on jaettu

neljään eri kategoriaan, vaikka jokainen osa-alue tukee toinen toistaan ja tutkimuksesta muodostuu kokonaisuus. Jako tehtiin, jotta vastaajien olisi helpompi jäsentää omia vastauksiaan ja analysointi pystyttäisiin suorittamaan tarkemmin, kun analysoinnissa päästäisiin pureutumaan tarkemmin eri osa-alueisiin ja niiden vaikutukseen kokonaisuudessa.

Tutkimuksen aihetta on usein syytä rajata (Hirsjärvi ym. 2009, s. 81–82). Pitää tietää, mitä tutkimuksella halutaan tietää tai halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla. Aineistoa ei kannata alkaa keräämään ennen kuin aihetta on rajattu. Aloittelevilla tutkijoilla on kaksi perusongelmaa. Ensimmäinen on se, ettei tutkimusongelmaa ymmärretä pitää erillään arkipäiväisistä ongelmista, kuten kodittomuus. Toinen virhe, jonka aloittelevat tutkijat tekevät on se, että aihetta ei ymmärretä rajata eli se on aivan liian laaja tutkittavaksi. Aiheen rajauksen ja täsmällisyyden kanssa on kuitenkin ongelmallista se, että määrällisen ja laadullisen tutkimuksen lähtökohdat ovat erilaisia. Laadullinen tutkimus on huomattavasti joustavampi, mutta kuitenkin siten rajattu, että lukija ymmärtää. Määrällinen tutkimus on luonut tiukalle ja tarkasti rajatulle tutkimukselle perinteet.

Kun tutkimustuloksia havainnoidaan, se eroaa arkisesta havainnoinnista (Vilkka 2006, s. 79). Tutkimushavainnoinnin periaatteita ovat julkilausuttujen ja toistettavissa olevien tutkimusmenetelmien hyödyntämisen, kriittinen ajattelu sekä teoria. Tavat, joilla tutkija tuottaa havainnot, kutsutaan tutkimusmetodeiksi. Kriittinen ajattelu puolestaan meinaa, ettei havaintoja hyväksytä ilman perusteluja ja pätevyysalueen määrittämistä.

## **4.2 Tutkimusprosessi**

Tutkimus toteutettiin Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimille ja tutkimuksessa käytettiin laadullista sekä määrällistä tutkimusta. Kysely lähetettiin yhteensä 14 henkilölle ja tähän vastasi 11 henkilöä. Tutkimuskyselyssä ei käytetty taustakysymyksiä, koska ne olisivat voineet vaarantaa vastausten validiuden. Henkilöstökoko ja ikä- että sukupuolijakaumat ovat sellaiset, että taustakysymyksillä vastaukset eivät olisi enää olleet täysin anonyymeja, vaan taustakysymysten perusteella vastaaja olisi voitu päätellä. Tutkimuksessa haluttiin taata vastaajille varmuus, ettei heidän identiteettiään voida vastauksista päätellä ja jokainen tutkimuskyselyyn osallistunut pystyy vastaamaan todenmukaisesti kysymyksiin. Näin tutkimuksen avulla saadaan tarkempaa tietoa kyseisen

työyhteisön työhyvinvoinnista, työyhteisön ilmapiiristä ja sitoutumisen tasosta. Tarkemman tiedon ansiosta kehitysideoita pystytään löytämään tarkemmin, joita pystytään hyödyntämään työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sen ansiosta henkilöstön sitouttamiseen.

### 4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty sellaista tutkimusmenetelmää, jolla saadaan mitattua sitä mitä tutkimuksessa on haluttu selvittää. Tutkimus täytyy muodostaa siten, että tutkittavat ymmärtävät kysymykset kuten tutkimuksen laatijat ovat ne ymmärtäneet. Mikäli kysymyksen vastaaja ajattelee eri tavalla kuin tutkija, voivat tulokset vääristyä (Vilkka 2015, s. 193). Vehkalahti (2014, s. 41) huomauttaa, että validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta erittäin tärkeässä roolissa. Mikäli tutkimuksessa mitataan väärää asiaa, menettää reliabiliteetti merkityksensä.

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti kuvastaa tutkimuksessa saatujen vastausten tarkkuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen vastaukset eivät ole sattumanvaraisia ja tutkimuksessa saadut vastaukset, pystytään toistamaan (Vilkka 2015, s. 194). Hirsjärven ym. (2009, s. 231) mukaan reliabiliteettia voidaan tarkastella usealla eri tavalla. Yksi keino on tutkia samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla. Mikäli tutkimuksista saadaan sama vastaus, voidaan tuloksia pitää luotettavina.

Validiteetti sekä reliabiliteetti muodostavat tutkimuksen kokonaisluottavuuden (Vilkka 2007, s. 152). Kokonaisluottavuus on hyvällä tasolla, jos tutkimuksessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä ja tutkimuksesta saatu otanta edustaa perusjoukkoa. Hyvä tapa mitata tutkimuksen kokonaisluotettavuutta on suorittaa uusintamittaus.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa voidaan mitata tulkinnan yleistämistä (Vilkka 2015, s. 195). Tutkijan tulee muistaa, että tutkimuksesta tehty yleistäminen tehdään aina tulkinnasta eikä tutkimusaineistosta. ”Tulkinta on vuorostaan aina tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos”. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulisi kyseenalaistaa vanhat ajatusmallit ja selittää ilmiö niin ymmärrettävästi, että pystytään ajattelemaan toisin.

## 4.4 Tulosten analysointi

Tutkimuskyselyssä oli yhteensä 26 kysymystä, joista 19 kysymystä oli suljettuja ja 7 kysymystä avoimia. Kysymykset jaettiin neljään eri kategoriaan, joita ovat työhyvinvointi, johtaminen, työyhteisö ja motivaatio. Kysymykset 1–6 liittyivät työhyvinvointiin, 7–12 liittyivät johtamiseen, 13–21 työyhteisöön ja 22–26 liittyivät motivaatioon.

Tilastollisten tutkimusten yhtenä haasteellisena piirteenä on se, ettei niillä pystytä löytämään tarkkaa totuutta vaan todennäköisyyksiä (Vehkalahti 2014, s. 89). Tämän takia tutkimuksessa analysoitiin sekä tilastollisesti että avointen kysymysten avulla sekä etsittiin toimintamalleja avointen ja tilastollisten vastausten perusteella. Kvantitatiivisessa tutkimusprosessissa muuttujien välille etsitään tilastollisia yhtäläisyyksiä, minkä jälkeen yhtäläisyyksille pyritään löytämään tulkinta (Vilka 2006, s. 86). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintoja yhdistellään raakahavainnoiksi, jotka auttavat tulkinnan muodostamisessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havainnot osoitetaan mahdolliseksi teorian, tehdyn tutkimuksen sekä muiden tutkimusten avulla.

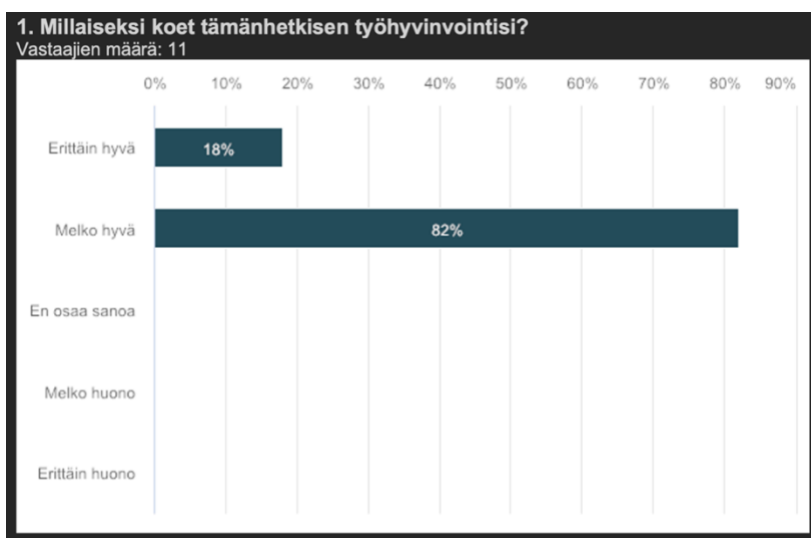
Tutkimustulosten havainnointi riippuu siitä, kuka niitä tulkitsee tai havainnoi (Valli 2018, s. 159). Tutkijan tapaan tulkita vaikuttavat hänen omat esitietonsa ja ennakkokäsityksensä asiasta. Kun ajatellaan sanaa työhyvinvointi, ennakkokäsitykset ja kokemukset vaikuttavat ajatukseen työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista. Ajatukset muodostavat asiayhteyksiä ennakkokäsitysten perusteella esimerkiksi sosiaaliseen tai työympäristöön liittyvään työhyvinvointiin, emotionaaliseen hyvä- tai huono-osaisuuteen, työn merkityksellisyyteen, yhteisöhyvinvointiin tai taloudelliseen hyvinvointiin. Tutkijan havainnointiin vaikuttavat myös tutkijan oma ymmärrys tilanteesta, jossa tulkintoja tehdään sekä hänen käsityksensä tutkimuskohteen olemuksesta.

### 4.4.1 Työhyvinvointi

Tutkimuskyselyssä pyrittiin selvittämään vastaajien työhyvinvoinnin tilannetta sekä heidän näkemyksiään, kuinka työhyvinvointiin yrityksessä panostetaan. Tutkimuksessa kysyttiin, millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi, jota seurasi avoin kysymys, jossa vastaajat pääsivät avaamaan tarkemmin niitä keinoja, joilla yritys panostaa työhyvinvointiin. Vastaajilta selvitettiin myös työympäristön viihtyvyyttä kysymällä, koetko työympäristön

viihtyisäksi, jota seurasi avoin kysymys, jossa selvitettiin, mitkä tekijät tähän vaikuttavat. Kysymykset viisi ja kuusi käsittelivät työn kuormittavuutta. Niitä selvitettiin kysymyksillä, pystytkö irtautumaan työstäsi vapaa-ajalla ja onko työsi henkisesti kuormittavaa.

Kysymyksessä 1 (kuvio 4) kysyttiin, minkälaiseksi yksilö kokee tämänhetkisen työhyvinvointinsa. Kysymykseen vastasi 11 henkilöä, joista 18 % eli kaksi vastaajaa kokevat tämänhetkisen työhyvinvointinsa erittäin hyväksi. 82 % eli yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on melko hyvällä tasolla. Vastauksista voidaan todeta, että tämänhetkinen työhyvinvointi on hyvällä tasolla toimipisteen henkilöstöllä.



Kuvio 4. Millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi? (n=11).

Avoimessa kysymyksessä 2 kysyttiin, millä keinoin yritys panostaa työhyvinvointiisi. Kysymyksen tavoitteena oli saada konkreettisia näkökulmia ensimmäisen kysymyksen vastausten tueksi. Vastauksissa keskeisiä teemoja ovat yrityksen tarjoama tunnin liikuntahetki, virike-etu, kehityskeskustelut, konsernin hyvinvointiprojekti sekä liukuva ja joustava työaika.

Liikuntaetu. Virike-etu. Kehityskeskustelut.

Liikuntatunnin käyttö viikoittain työajalla ja työhyvinvointi projekti

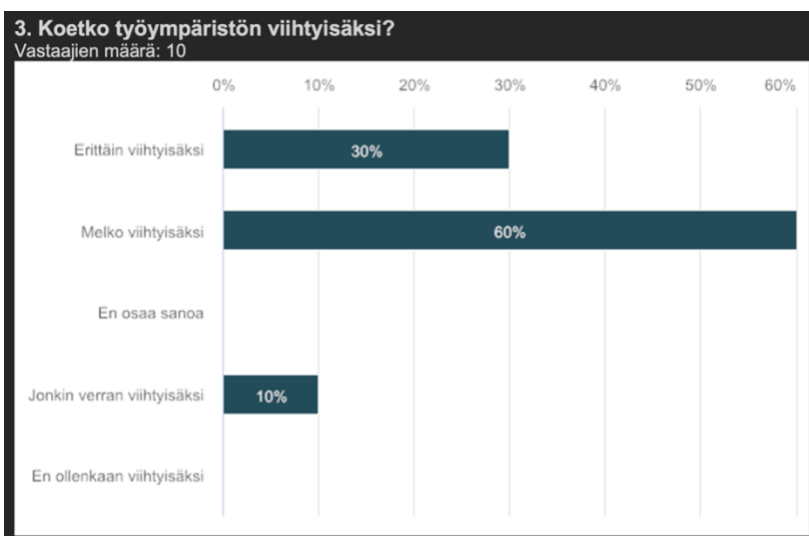
Liukuvat työajat ja etätöiden mahdollisuus

Esimies pitää kerran kahdessa kuukaudessa kehityskeskusteluja

Saatujen vastausten perusteella yritys panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin merkittävästi. Ensimmäisen kysymyksen vastausten perusteella työntekijöiden työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Tämänhetkiset keinot, joilla yritys panostaa työhyvinvointiin, toimivat ja työntekijät arvostavat niitä panostuksena työhyvinvointiinsa, kun verrataan kysymyksen yksi ja kaksi vastauksia.

Teoriaosuudessa pohdittiin, kuinka työhyvinvoinnin tulisi olla osa yrityksen arkea ja päivittäistä tekemistä, ei vain irrallisia työhyvinvointitempauksia. Kohdeyrityksessä selkeästi pyritään henkilöstön näkökulmasta panostamaan päivittäiseen työhyvinvointiin esimerkiksi vapaudella valita, missä töitä tekee, sekä joustavalla työajalla. Työn ulkopuolisen hyvinvoinnin vaikutus työhyvinvointiin on myös ymmärretty, ja siihen tarjotaan mahdollisuuksia esimerkiksi työaikana käytettävissä olevalla liikuntatunnilla.

Kysymyksessä 3 (kuvio 5) kysyttiin, kokeeko yksilö työympäristönsä viihtyisäksi. Työympäristön viihtyvyyttä koskevaan kysymykseen vastasi 10 henkilöä. 30 % eli kolme vastaajaa kokee työympäristön erittäin viihtyisäksi, 60 % eli kuusi vastaajaa kokee melko viihtyisäksi ja 10 % eli yksi vastaajista kokee jonkin verran viihtyisäksi. 90 % vastaajista kokevat siis työympäristön vähintäänkin melko viihtyisäksi, mistä voidaan päätellä, että toimipisteen oloihin sekä työympäristöön panostetaan.



Kuvio 5. Koetko työympäristön viihtyisäksi? (n=10).

Kysymyksen 3 tueksi esitettiin avoin kysymys, jossa käsiteltiin työympäristön viihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Työtilat ja niiden rauhallisuus, työvälineet ja työyhteisö ovat osa-alueita, jotka nousivat vastauksissa selkeästi esiin. Vastauksissa ilmeni myös, että avokonttori tuo tietynlaisia haasteita. Esimerkiksi keskittyminen ja rauhallisuus voivat välillä häiriintyä avokonttorin tuoman hälinän johdosta. Kun tarkastellaan kysymyksen 3 tuloksia, voidaan havaita, että työntekijät kokevat työympäristön viihtyisäksi.

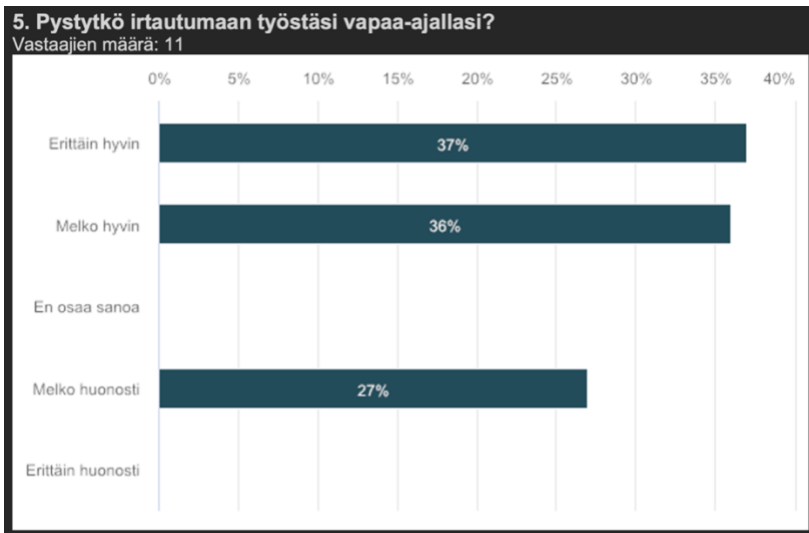
Laadukas toimisto, sijainti, oikeat ja toimivat työvälineet

Työyhteisön kemia on isoin asia. Avokonttori tuo haasteita, mutta myös etuja työskentelyyn.

Työyhteisö, laadukkaat työkalut ja vapaus tehdä töitä omalla tyylillä

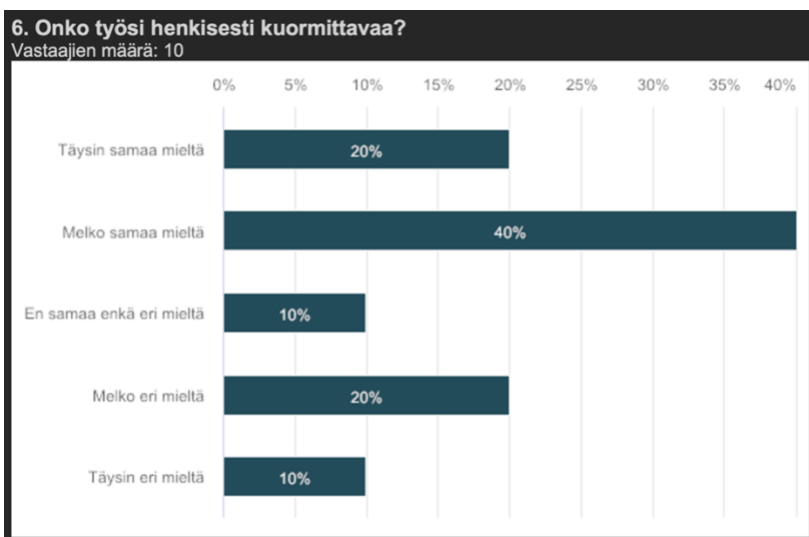
Kysymyksessä 5 (kuvio 6) selvitettiin työstä irtautumista vapaa-aikana työhyvinvoinnin ja jaksamisen takia. Kysymykseen vastaajia oli 11. Heistä 37 % eli neljä vastaajaa kokevat pystyvänsä irtautumaan erittäin hyvin työstä vapaa-aikana. 36 % eli yhtä lailla neljä kokevat pystyvänsä irtautumaan melko hyvin. Tästä voitaisiin päätellä, että suurin osa toimipisteen henkilöstöstä kokee työn kuormittavuuden sopivaksi ja omat sekä toimipisteen resurssit sellaisiksi, että vaadittavat työtehtävät pystytään hoitamaan työaikana. Kun tarkastellaan työn kuormittavuutta selvittävää kysymystä kuusi, voidaan kuitenkin havaita, että moni vastaajista kokee työn henkisesti kuormittavaksi. Työstä pystytään irtautumaan vapaa-ajaksi eli voidaan ajatella yrityksen kulttuurin olevan sellainen, että työyhteisössä ollaan valmiita auttamaan työkaveria, jotta työtehtäviä ei tarvitse miettiä vapaa-aikana. Kuitenkin 27 % eli kolme vastaajaa kokevat pystyvänsä irtautumaan työstään melko huonosti vapaa-aikanaan. Tämä lisää riskiä työn kuormittavuuden kasvulle ja työuupumukselle, mikä saattaa aiheuttaa sairauspoissaoloja ja -lomien, jolloin resurssit eivät välttämättä riitä enää tehtävien hoitoon. Vaikka suurin osa pystyykin irtautumaan työstään hyvin, on toimipisteellä syytä kiinnittää huomiota resurssien määrään ja jokaisen yksilön jaksamiseen.





Kuvio 6. Pystytkö irtautumaan työstäsi vapaa-ajallasi? (n=11).

Kysymyksessä 6 (kuvio 7) selvitettiin työn kuormittavuutta ja siinä huomattiin selkeää vaihtelua siitä, miten kuormittavuus toimipisteellä koetaan. Tämä kuvastaa sitä, etteivät työtehtävät välttämättä jakaannu tasaisesti työntekijöiden kesken. Vastaajia oli 10, joista 20 % eli kaksi vastaajista kokee olevansa täysin samaa mieltä siitä, että työ on henkisesti kuormittavaa. 40 % eli neljä vastaajaa puolestaan kokee olevansa melko samaa mieltä työn kuormittavuudesta. 20 % eli kaksi vastaajaa kokee olevansa melko eri mieltä, että työ olisi henkisesti kuormittavaa. 10 % eli yksi vastaaja kokee, ettei työ ole lainkaan henkisesti kuormittavaa ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta.



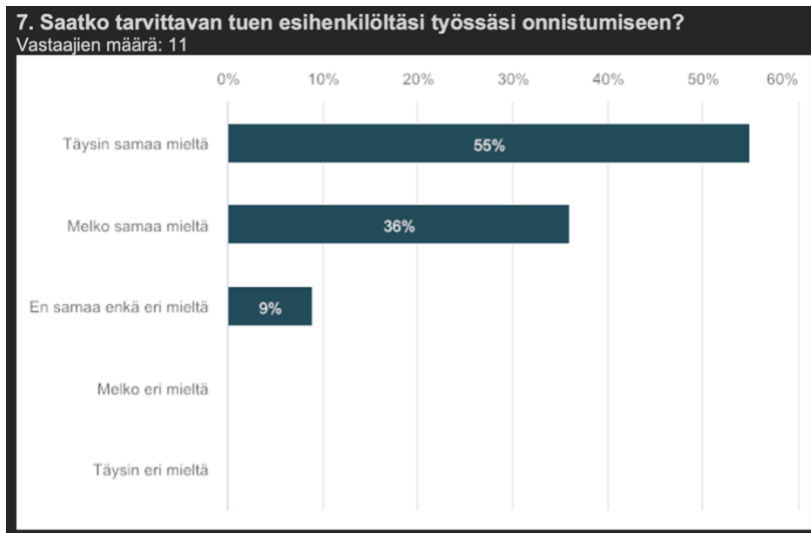
Kuvio 7. Onko työsi henkisesti kuormittavaa? (n=10).

#### 4.4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Taito johtaa työhyvinvointia sekä sen konkreettinen johtaminen ovat molemmat merkittävässä roolissa siinä, millaiseksi työhyvinvointi organisaatiossa muodostuu ja millaiseksi se koetaan. Työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueen kysymyksillä selvitettiin, miten vastaajat kokevat esihenkilöiden roolin työhyvinvoinnin näkökulmasta ja miten organisaatiossa panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin sekä ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja kasvuun.

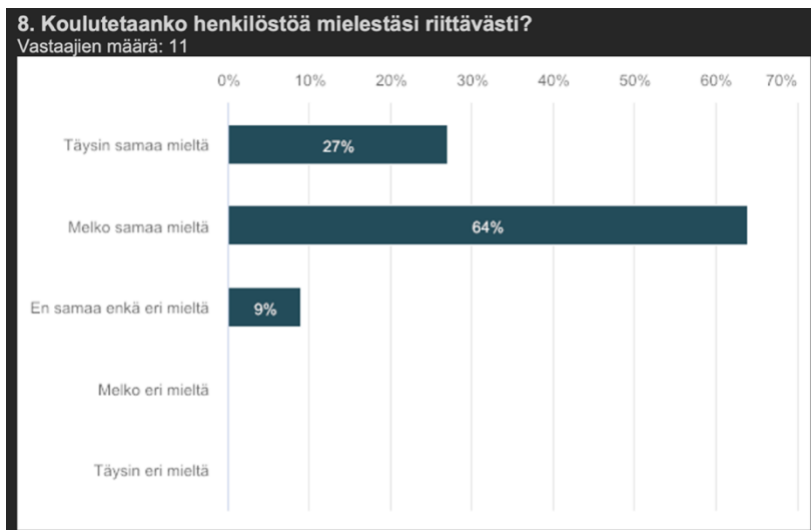
Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta, saavatko he tarvittavan tuen esihenkilöltä työssä onnistumiseen ja koulutetaanko henkilöstöä riittävästi. Tätä seurasi avoin kysymys, johon vastaajat pääsivät kertomaan, millä keinoin heitä koulutetaan. Kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön halukkuutta osallistua koulutuksiin, jolloin pystytään vertaamaan koulutusten riittävyttä ja sisältöä. Lisäksi kysyttiin, ovatko työntekijät saaneet mielestään työhön riittävän perehdytyksen. Kyselyssä selvitettiin myös yksilöiden sitoutumista, jotta pystymme vertaamaan työhyvinvoinnin ja sitoutumisen tasoa. Tämän avulla voidaan pohtia, vaikuttaako työhyvinvointi yrityksen henkilöstön sitoutumiseen. Vastaajilta kysyttiin myös, oletko mielestäsi sitoutunut työntekijä, jota seurasi avoin kysymys, jossa vastaajat pääsivät kertomaan, millaiset asiat sitoutumiseen vaikuttavat.

Esihenkilöllä on tärkeä rooli alaisten työnteon ja siinä onnistumisen tukemisessa. Hyvä tuki tukee työssä onnistumista ja työn mielekkyyttä. Kysymykseen 7 (kuvio 8) vastaajia oli 11, joista 55 % eli kuusi kokevat saavansa tarvittavan tuen esihenkilöltä työssään onnistumiseen. 36 % eli neljä vastaajaa kokee saavansa melko hyvin tukea esihenkilöltä ja yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausten perusteella esihenkilöiden antama tuki on työntekijöiden mielestä riittävällä tasolla työssä onnistumiseen.



Kuvio 8. Saatto tarvittavan tuen esihenkilöltäsi työssäsi onnistumiseen? (n=11).

Kahdeksas kysymys (kuvio 9) käsitteli sitä, koulutetaanko henkilöstöä vastaajien mielestä riittävästi. Vastaajia oli yhteensä 11 ja 27 % heistä eli kolme ovat samaa mieltä siitä, että henkilöstöä koulutetaan riittävästi. 64 % eli seitsemän ovat melko samaa mieltä siitä, että koulutuksia on riittävästi. 9 % eli yksi vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä koulutuksien riittävydestä. Vastauksista voidaan todeta, että yrityksessä panostetaan työntekijöiden koulutuksiin ja niitä järjestetään riittävästi.



Kuvio 9. Koulutetaanko henkilöstöä mielestäsi riittävästi? (n=11).

Yhdeksäs kysymys oli avoin jatkokysymys kysymykselle kahdeksan, ja sen avulla selvitettiin, minkälaisilla keinoilla henkilöstöä yrityksessä koulutetaan. Vastauksista käy ilmi,

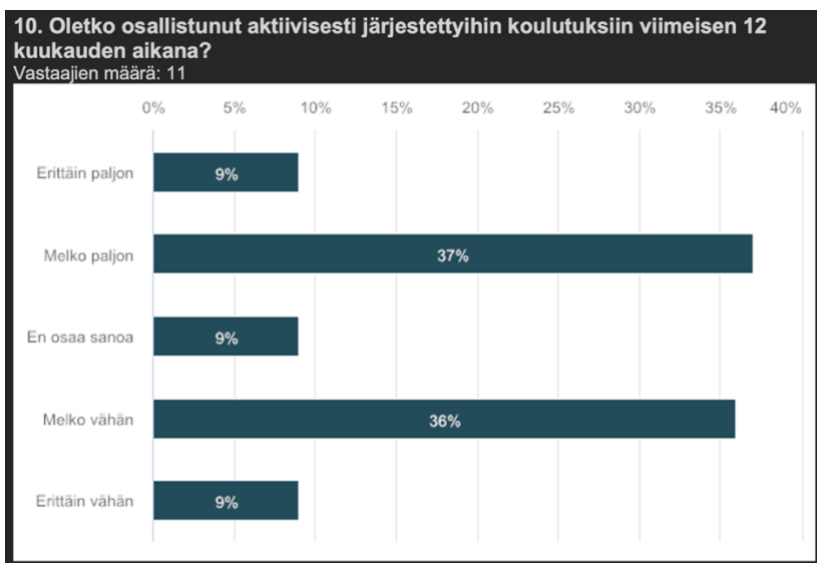
että koulutuksia on tämänhetkisen pandemian vuoksi paljon etäyhteyden kautta. Myös tiimin kesken järjestetään koulutuksia omissa toimipisteissä. Työntekijöille tarjotaan myös mahdollisuuksia kouluttautua erikoisammattitutkintoon työn ohella. Koulutuksia on henkilöstön mielestä varsin paljon, ja niihin osallistuminen jää pitkälti työntekijöiden omalle vastuulle.

Teams koulutuksia on ollut viime aikoina paljon.

Henkilöstön koulutuksia järjestetään melko paljon ja jäävät omalle vastuulle, kuinka paljon niihin haluaa osallistua.

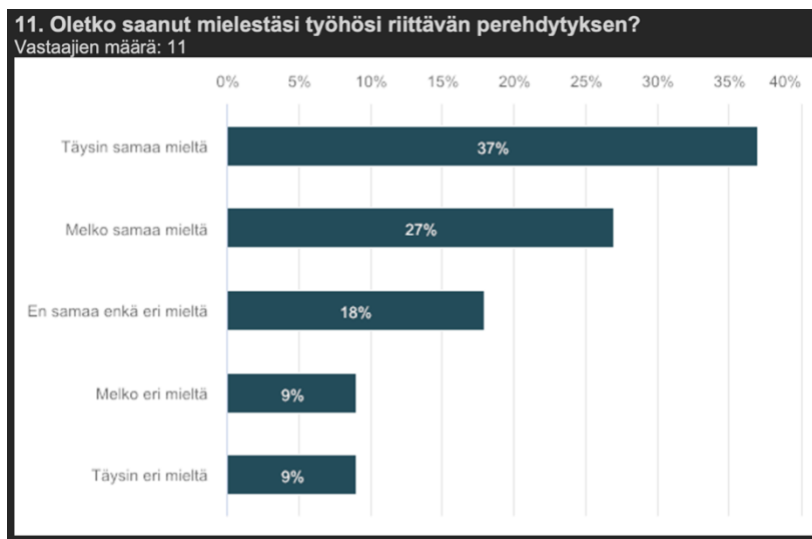
Konserni tarjoaa mahdollisuuksia kouluttautua, esimerkiksi erikoisammattitutkintoon johtavat koulutukset

Kysymys 10 (kuvio 10) käsitteli sitä, kuinka aktiivisesti työntekijät ovat viimeisen 12 kuukauden aikana osallistuneet yrityksen järjestämiin koulutuksiin. Kysymykseen vastasi 11 henkilöä, joista 9 % eli yksi kertoi osallistuvansa koulutuksiin erittäin paljon. 37 % eli neljä kertoivat osallistuneensa koulutuksiin melko paljon. 9 % eli yksi vastasi, ettei osaa sanoa. 36 % eli neljä vastasi, että osallistuivat melko vähän koulutuksiin viimeisen 12 kuukauden aikana. 9 % eli yksi vastasi, että osallistuu erittäin vähän koulutuksiin. Tästä voidaan päätellä, että osallistumisprosentti järjestettyihin koulutuksiin ei ole korkealla tasolla. Kun verrataan tulosta kysymyksessä yhdeksän esiin nousseisiin vastauksiin, huomataan, että koulutuksia on paljon, mistä johtuen osallistumisprosentti jää suhteellisen pieneksi.



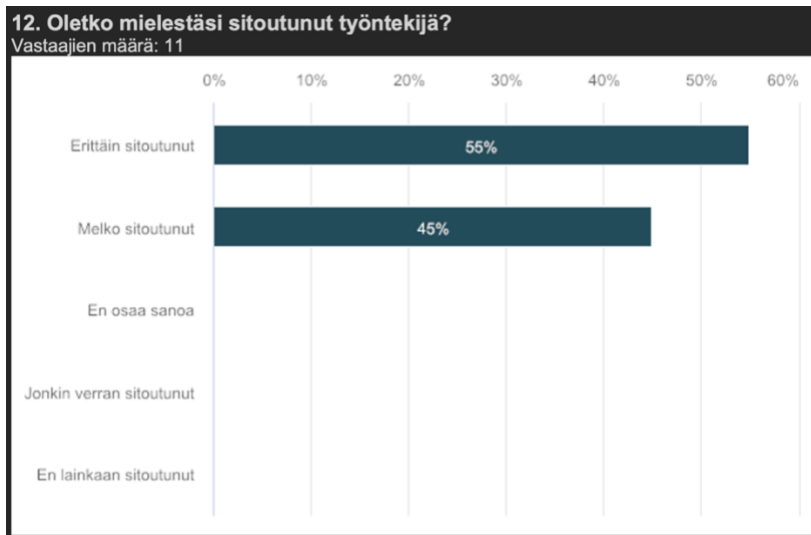
Kuvio 10. Oletko osallistunut aktiivisesti järjestettyihin koulutuksiin viimeisen 12 kuukauden aikana? (n=11).

Kysymyksessä 11 (kuvio 11) selvitettiin, ovatko työntekijät saaneet mielestään riittävän perehdytyksen työhönsä. Vastaajia oli 11, joista 37 % eli neljä vastaajaa kokevat olevansa täysin samaa mieltä, että perehdytys organisaatiossa on ollut riittävää. 27 % eli kolme vastaajaa kokee olevansa melko samaa mieltä. 18 % eli kaksi vastaajaa ei osaa sanoa, onko perehdytys ollut riittävällä tasolla vai ei. 9 % eli yksi vastaajista on kokenut olevansa melko eri mieltä eli perehdytys ei ole ollut täysin riittävää. 9 % eli yksi vastaaja on täysin eri mieltä eli perehdytys ei ole ollut hänen mielestään riittävää. Perehdytyksen taso on siis osittain hyvällä tasolla, mutta neljä vastaajaa eli 36 % ei ole ollut joko varma perehdytyksen riittävydestä tai on kokenut, ettei se ole ollut riittävällä tasolla.



Kuvio 11. Oletko saanut mielestäsi työhösi riittävän perehdytyksen? (n=11).

Sitoutumista selvitetessä huomattiin, että se on erittäin hyvällä tasolla toimipisteessä (kuvio 12). 11 vastaajasta 55 % eli kuusi vastaajaa kokee olevansa erittäin sitoutunut ja 45 % eli viisi vastaajaa melko sitoutunut. Henkilöstön voidaan siis todeta olevan todella sitoutunut. Kun tarkastellaan tutkimuksen muita kysymyksiä, huomataan, että henkilöstö on todella tyytyväinen eri osa-alueisiin. Näillä tuloksilla pystytään selittämään, miksi toimipisteen henkilöstö on näin sitoutunut työyhteisöön ja yritykseen.



Kuvio 12. Oletko mielestäsi sitoutunut työntekijä? (n=11).

Avoimella kysymyksellä 13 käsiteltiin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön sitoutumiseen. Vastauksissa esiin nousivat erityisesti palkkaus, työn joustavuus, kannustava tiimi ja esihenkilöt sekä työyhteisön ilmapiiri.

Miten minua kohdellaan työntekijänä. Arvostuksen tunne, palkka, luotto minuun työntekijänä ja vastuun antaminen.

Merkityksellinen työ. Esimiesten arvostus. Työnantajayrityksen ymmärtäminen työpanokseeni ja haluuni palvella yritystä.

Työyhteisö ja ilmapiiri töissä.

Omaan sitoutumiseeni vaikuttaa eniten oma urakehitykseni, sekä oman ammatitaitoni kehittäminen.

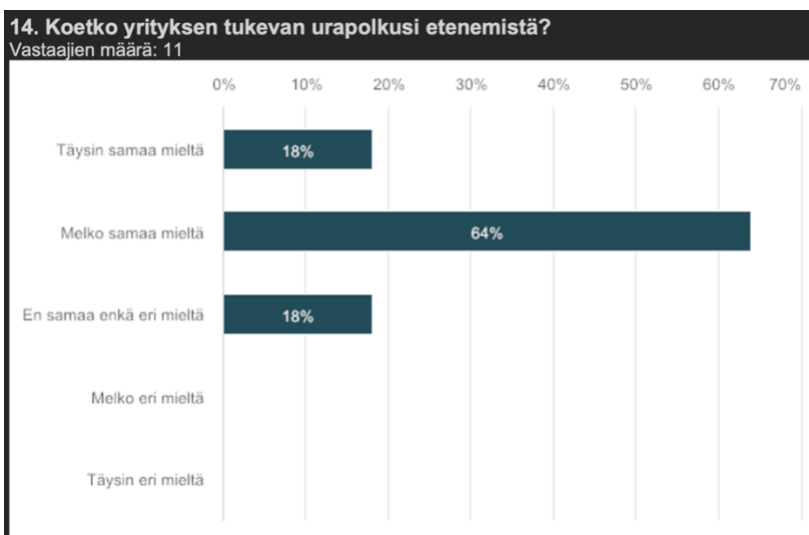
Kysymyksen 12 ja 13 pohjalta voidaan todeta, että henkilöstö on todella sitoutunut. Vaikuttavia tekijöitä ovat niin sisäiset kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Työn merkityksellisyys ja arvostuksen tunne sitouttavat sekä edistävät työhyvinvointia.

#### 4.4.3 Työyhteisö

Kolmannessa aihealueessa käsitellään työyhteisöä. Työyhteisöä tutkitaan, koska sillä on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja yksilön sitoutumisen tasoon. Tutkimuksessa selvitettiin,

kokevatko työntekijät yrityksen tukevan urapolulla etenemistä ja ovatko he saaneet osallistua yrityksen kehittämiseen. Kyselyllä haluttiin selvittää myös, suosittelisivatko vastaajat yritystä työnantajana tuttaville tai kavereille, jota seurasi avoin kysymys, jossa vastaajat kertoivat konkreettisia esimerkkejä ja syitä mahdollisen suosittelun taustalla. Työyhteisön tuki ja työyhteisön luoma arvostuksen tunne ovat aiheita, joita haluttiin selvittää työhyvinvoinnin eri osa-alueiden näkökulmasta. Ongelmatilanteiden käsittely on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista, joten vastaajilta kysyttiin myös, käsitelläänkö työyhteisössä sitä koskevia ongelmia avoimesti.

Tutkimuksessa selvitettiin, kokeeko henkilöstö, että yritys tukee urapolulla etenemistä, ja kuinka vastaajat näkevät tulevaisuutensa yrityksessä (kuvio 13). Vastauksia voidaan verrata sitoutumista selvittävään kysymykseen. Kysymykseen 14 vastasi 11, joista suurin osa 64 % eli seitsemän vastaajaa kokee olevansa melko samaa mieltä eli kokevat yrityksen tukevan ainakin osittain heidän etenemistään urapolulla. Kaksi vastaajaa eli 18 % kokevat olevansa täysin samaa mieltä, joka kuvastaa heidän kokevan, että yritys mahdollistaa heidän etenemistään ja kehittymistään. Kaksi vastaajaa eli 18 % eivät ole varmoja, tukeeko yritys heidän etenemistään vai ei. Kuten kysymyksen 13 vastauksista ilmeni, vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen merkittävästi työntekijän urapolulla etenemiseen panostaminen.

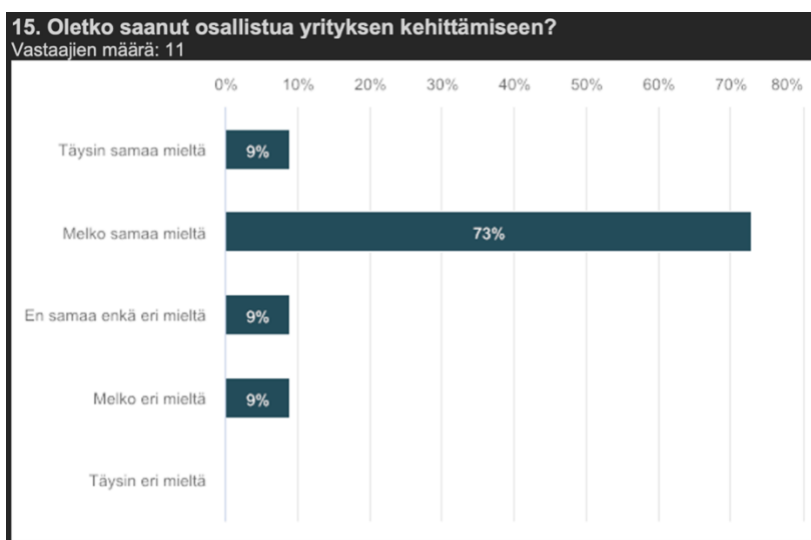


Kuvio 13. Koetko yrityksen tukevan urapolkusi etenemistä? (n=11).

Yrityksen kehittämiseen osallistaminen on yksi keino, jolla organisaatio pystyy sitouttamaan henkilöstöä yritykseen. Se on osallistava keino, jolla voidaan niin sitouttaa kuin luoda

työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sillä on vaikutusta niin työhyvinvointiin, työyhteisöön, sitoutumiseen kuin motivaatioon.

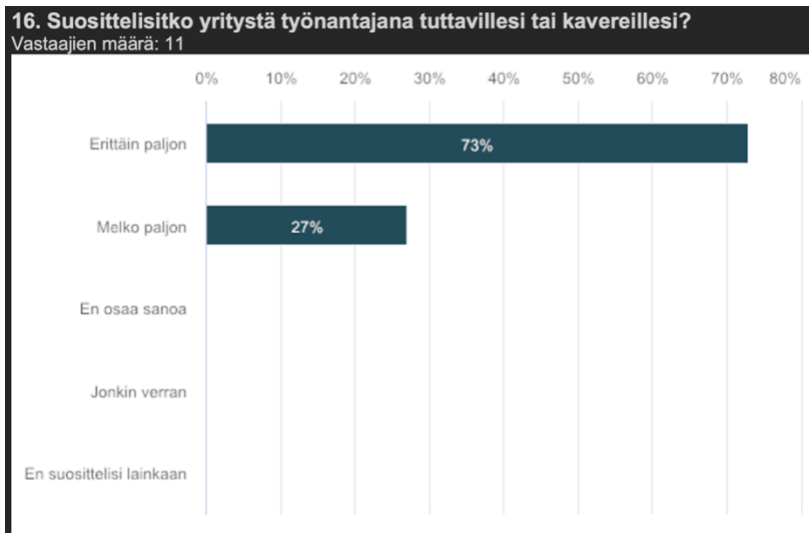
Kysymyksessä 15 (kuvio 14) 9 % vastaajista eli yksi kokee olevansa täysin samaa mieltä mahdollisuudesta osallistua yrityksen kehittämiseen. Kahdeksan vastaajaa eli 73 % kokee olevansa melko samaa mieltä eli vastaajat kokevat voivansa ainakin osittain osallistua yrityksen kehittämiseen. Yksi vastaaja ei ole samaa eikä eri mieltä, onko saanut osallistua yrityksen kehittämiseen. Yksi vastaaja eli 9 % kokee olevansa melko eri mieltä eli ei juurikaan koe voivansa osallistua yrityksen kehittämiseen.



Kuvio 14. Oletko saanut osallistua yrityksen kehittämiseen? (n=11).

Kysymyksessä 16 (kuvio 15) selvitettiin, kuinka todennäköisesti henkilöstö suosittelisi yritystä työnantajana tuttavilleen tai kavereilleen. 73 % vastaajista eli kahdeksan vastaajaa kokee voivansa suositella yritystä työnantajana erittäin paljon. Kolme eli 27 % vastaajista suosittelisivat työnantajaa tuttavilleen tai kavereilleen melko paljon. Kuten kappaleessa 3.1.5 on kuvailtu, kun työntekijät ovat valmiita suosittelemaan työnantajaa tuttavilleen ja ystävilleen, kertoo se, kuinka työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja henkilöstö on sitoutunut sekä motivoitunut yritykseen.





Kuvio 15. Suositteisitko yritystä työnantajana tuttavillesi tai kavereillesi? (n=11).

Kysymys 17 oli avoin kysymys, jonka avulla saatiin konkreettisia esimerkkejä ja syitä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi vastaajat suosittelisivat työnantajaa tuttavilleen tai kavereilleen. Vastauksissa nousivat esiin työnantajan luotettavuus ja luottamus yrityksen tulevaisuuteen. Myös työyhteisö ja hyvä tiimihenki nousivat vastauksissa esiin. Vastausten perusteella urapolulla eteneminen nähdään yrityksessä mahdollisena, mikä oli yksi suosittelun taustalla vaikuttava syy.

Suosittelisin työnantajaani hyvän työyhteisön ja ilmapiirin puolesta. Organisaatio on iso ja monipuolinen, minkä vuoksi omaa osaamista ja urapolkua on mahdollista kehittää hyvin laajasti kiinnostuksen kohteiden mukaan.

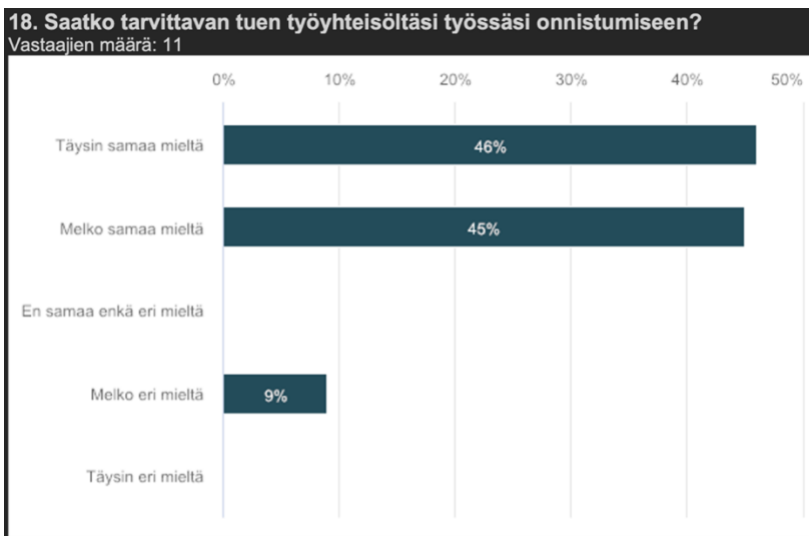
Työilmapiiri, ammattimaisuus

Koen, että minusta huolehditaan työntekijänä.

Erinomainen työpaikka

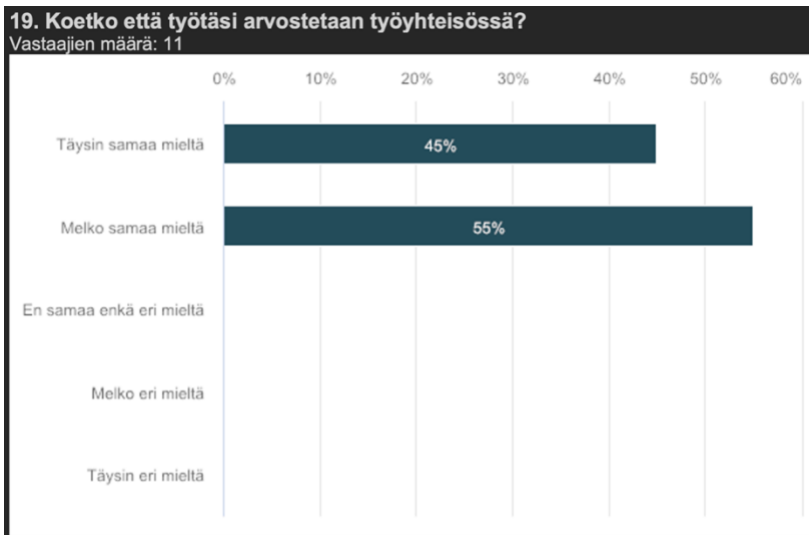
Kysymyksessä 18 (kuvio 16) käsiteltiin työssä onnistumista ja työyhteisöltä saatua tukea siihen liittyen. Vastaajia oli 11, joista 46 % eli viisi kokevat, että saavat täyden tuen työyhteisöltään työssään onnistumiseen. 45 % eli viisi kokevat saavansa melko hyvän tuen työyhteisöltä. 9 % eli yksi vastaajista kokee, että saa melko vähän tukea työssään onnistumiseen. Työyhteisön tuki on tulosten perusteella hyvällä tasolla, ja niin kuin

aikaisemmin on todettu, työyhteisössä ollaan valmiita auttamaan työkavereita työtehtävien tekemisessä, jotta yhteiset tavoitteet saavutetaan.



Kuvio 16. Saatko tarvittavan tuen työyhteisöltäsi työssäsi onnistumiseen? (n=11).

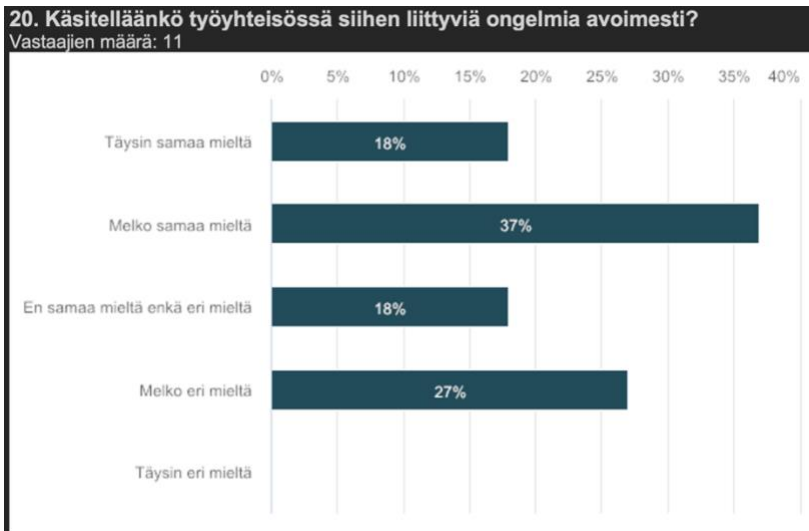
Työyhteisön tuoma arvostus on merkittävässä roolissa yksilön työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta. Kysymyksen 19 (kuvio 17) tuloksia tarkastellessa voidaan huomata, että työyhteisössä arvostetaan jokaisen jäsenen työpanosta ja yksilöt kokevat arvostuksen tunnetta. 45 % vastaajista eli viisi kokevat olevan täysin samaa mieltä siitä, että heidän työtään arvostetaan. 55 % eli kuusi vastaajista kokee, että heidän työtään arvostetaan melko paljon. Kun tulosta peilataan tutkimuksessa saatuihin muihin vastauksiin, huomataan, että työilmapiiri on kannustava ja yksilöt kokevat, että heitä arvostetaan työyhteisössä.



Kuvio 17. Koetko että työtäsi arvostetaan työyhteisössä? (n=11).

Kysymyksessä 20 (kuviokuva 18) selvitettiin yksilöiden mielipidettä työyhteisön kyvystä käsitellä avoimesti ongelmia. Niiden avoin käsittely luo työyhteisöön positiivista ilmapiiriä ja vahvistaa luottamusta työyhteisön sisällä. Toisinaan ristiriitaiset tilanteet voivat tuntua haastavilta, joten tällaisissa tilanteissa esihenkilöiltä vaaditaan johtamistaitoja. Täytyy kuitenkin muistaa, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on vastuu työyhteisön ilmapiiristä ja ongelmakohtiin puuttumisesta.

18 % eli kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että työyhteisössä käsitellään sitä koskevia ongelmia avoimesti. Neljä vastaajaa eli 36 % ovat melko samaa mieltä siitä, että ongelmia käsitellään työyhteisössä melko avoimesti. 18 % eli kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä käsitelläänkö ongelmia avoimesti vai ei. 27 % eli kolme vastaajaa kokee olevansa melko eri mieltä, että ongelmia käsiteltäisiin avoimesti työyhteisössä. Vastauksista voidaan todeta, että työyhteisön on hyvä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota ongelmatilanteiden puuttumiseen ja luoda avoimempaa keskustelukulttuuria.



Kuvio 18. Käsitelläänkö työyhteisössä siihen liittyviä ongelmia avoimesti? (n=11).

Kysymys 21 oli avoin, jossa vastaajat pääsivät kertomaan, millaiseksi kokevat työyhteisön työilmapiirin. Vastauksissa korostuivat hyvä ilmapiiri ja tiimi. Yksilöt myös haluavat omalla panoksellaan vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Haasteiden käsittelyyn kuitenkin toivottaisiin avoimuutta työyhteisön sisällä esimerkiksi jaksamisen näkökulmasta.

Ilmapiirin koen erityisen hyväksi. Lisäksi toivon, että pystyn omalla käyttäytymiselläni luoda hyvää fiilistä työyhteisöön.

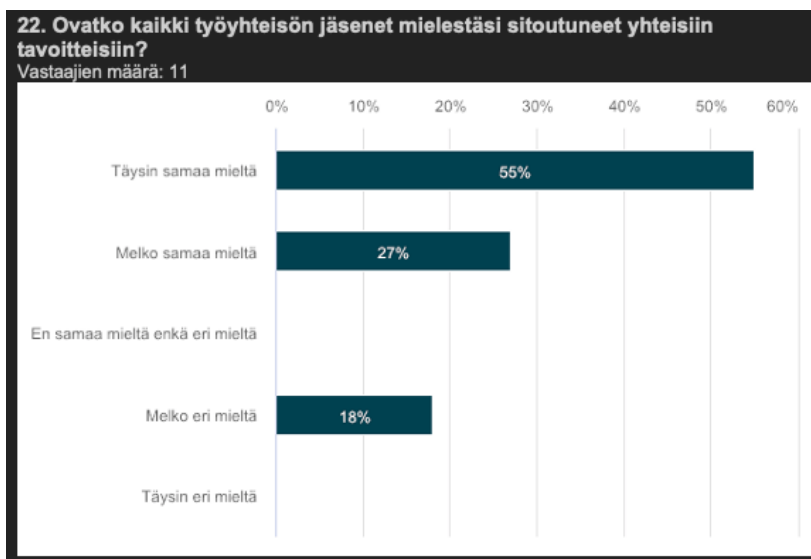
Meillä on kova tiimi ja kaikki tehdään yhden asian onnistumiseen yhdessä töitä. Kaveria autetaan ja aina saa itsekin apua, kun sitä tarvitsee.

Hyväksi, erilaisia persoonia, mutta mielestäni kaikki tulevat hyvin toimeen keskenään muodostaen tehokkaan ja innostavan ilmapiirin.

#### 4.4.4 Motivaatio

Motivaatio vaikuttaa merkittävästi yksilön ja työyhteisön työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus, työympäristö ja yksilön omat tarpeet. Kun työyhteisön jäsenet ovat yhdessä sitoutuneita samoihin päämääriin, on työ mielekkäämpää yksilön näkökulmasta, mikä edelleen lisää motivaatiota työtä kohtaan. Työntekijöiden motivaatiota selvitetessä vastaajilta kysyttiin, ovatko kaikki työyhteisön jäsenet mielestäsi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.

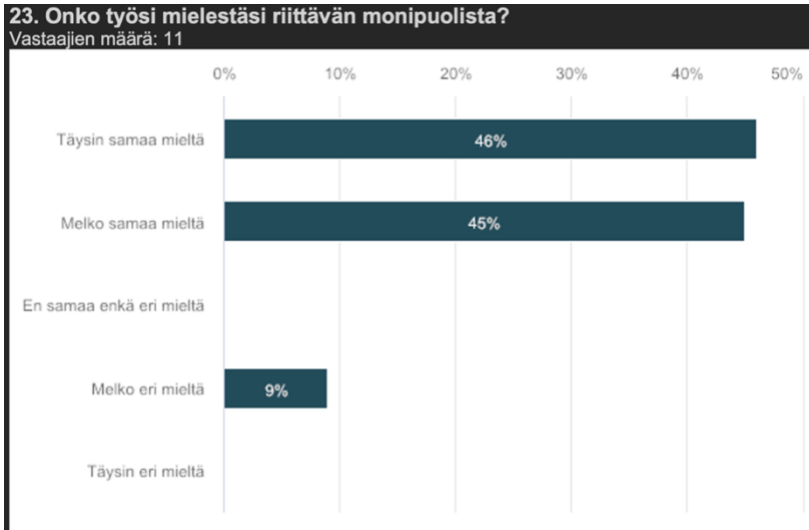
Kysymyksellä 22 (kuvio 19) tutkimuksessa haluttiin selvittää koko työyhteisön motivaation ja toisaalta myös sitoutumisen tasoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. 55 % vastaajista eli kuusi vastaajaa kokevat, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat sitoutuneet täysin yhteisiin tavoitteisiin. 27 % eli kolme vastaajaa kokevat olevansa melko samaa mieltä eli työyhteisön jäsenet ovat melko sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin. Kaksi vastaajaa eli 18 % ovat melko eri mieltä, ettei kaikki työyhteisön jäsenet sitoudu yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen parantaa tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä jokaisen yksilön motivaatiotasoa. Myös työn tehokkuus on paremmalla tasolla, kun jokainen tiimin jäsen osallistuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Vastausten perusteella on kiinnitettävä huomiota esimerkiksi tavoitteiden läpikäymiseen ja niistä keskustelemiseen, jotta kaikki tietävät tavoitteet. Työyhteisössä on myös hyvä tarkastella jokaisen yksilön työtaakkaa eli sitä, miten työmäärä jakautuu tiimin jäsenten kesken. Jos työtaakka jakautuu epätasaisesti, voi joistain työyhteisön jäsenistä tuntua, etteivät kaikki panosta yhtä paljon tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän vaarana on negatiivinen vaikutus työyhteisön ilmapiiriin.



Kuvio 19. Ovatko kaikki työyhteisön jäsenet mielestäsi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin? (n=11).

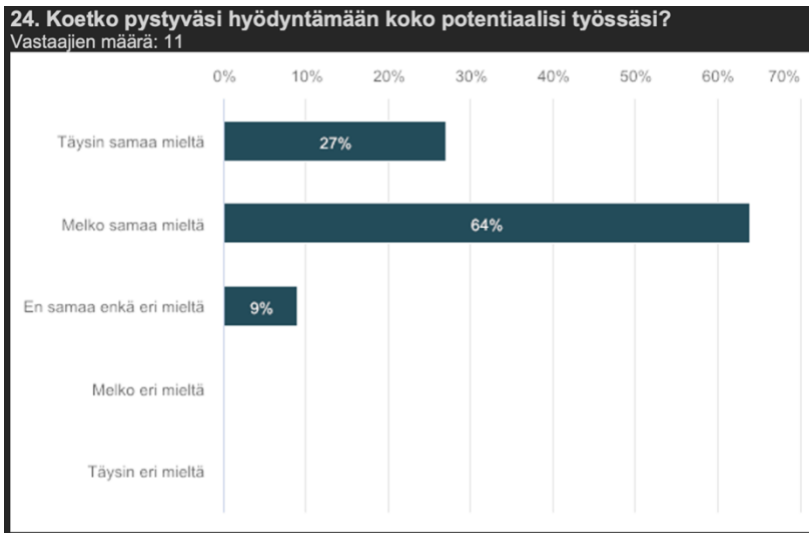
Jotta motivaatiota voidaan ylläpitää korkealla tasolla, on työn oltava tarpeeksi monipuolista. Kysymyksessä 23 (kuvio 20) selvitettiin yksilöiden näkemyksiä työn monipuolisuudesta. 46 % eli viisi vastaajaa kokee olevansa täysin samaa mieltä, että työ on riittävän monipuolista. 45 % eli viisi vastaajaa ovat melko samaa mieltä, että työnsä on riittävän monipuolista. Yksi

vastaaja eli 9 % vastaajista on melko eri mieltä eli ei koe työtänsä riittävän monipuoliseksi. Monipuolisella työnkuvalla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tämän lisäksi työn monipuolisuus tuo työhön mielekkyyttä ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen, joka helpottaa työn kierron järjestämistä. esimerkiksi äkilliset sairaspöissaolot eivät estä työtehtävien hoitamista.



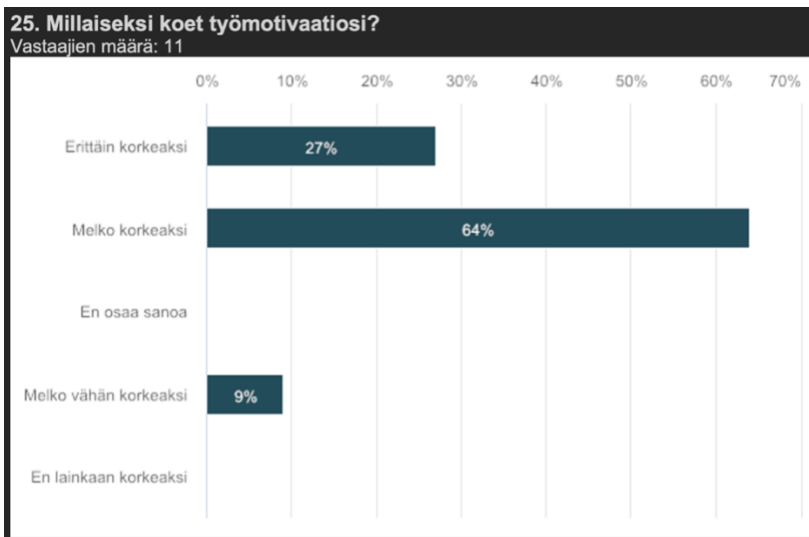
Kuvio 20. Onko työsi mielestäsi riittävän monipuolista? (n=11).

Kysymyksessä 24 (kuvio 21) kysyttiin, kokevatko työntekijät, että pystyvät hyödyntämään koko potentiaalinsa työssään. 27 % eli kolme ovat sitä mieltä, että pystyvät hyödyntämään koko potentiaalinsa työssään. 64 % eli seitsemän vastasivat, että pystyvät melko hyvin hyödyntämään koko potentiaalinsa työssään. 9 % eli yksi vastasi, ettei ole samaa eikä eri mieltä asiasta. Jos työntekijällä on tunne, ettei hän pääse käyttämään koko potentiaaliaan tai saa taitojaan vastaavaa työtehtävää, on sillä negatiivisia vaikutuksia yksilön motivaatioon. Yrityksen näkökulmasta pahin tilanne on tällaisessa tilanteessa se, että osaava työntekijä lähtee etsimään muita töitä, jotka vastaisivat enemmän osaamistaan. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tilanne on hyvällä tasolla, työntekijät pääsevät hyödyntämään potentiaaliaan päivittäisessä työssään. Silti yrityksen esihenkilöiden kannattaa säännöllisesti keskustelua työntekijöiden kanssa työn haastavuuden ja motivaation tilasta, jotta tilanne pysyy hyvällä tasolla tulevaisuudessakin. Esimerkiksi vastuunanto ja työtehtävien kehittäminen vastaamaan työntekijän osaamista ovat keinoja ylläpitää hyvää motivaation tasoa.



Kuvio 21. Koetko pystyväsi hyödyntämään koko potentiaalisi työssäsi? (n=11).

Työntekijöiden työmotivaatiota kysyttäessä, tulokset ovat pääosin myönteisiä (kuvio 22). Kysymykseen vastasi 11 henkilöä. 27 % eli kolme kokevat työmotivaationsa erittäin korkeaksi. 64 % eli seitsemän kokevat työmotivaation melko korkeaksi. 9 % eli yksi kokee työmotivaation melko vähän korkeaksi.



Kuvio 22. Millaiseksi koet työmotivaatiosi? (n=11).

Kysymyksen 25 tueksi tutkimuksessa kysyttiin avoin kysymys 26, missä selvitettiin henkilöstön näkemyksiä, miten yritys tukee työmotivaatiota. Kysymyksen 25 perusteella henkilöstön työmotivaatio on kiitettävällä tasolla ja avoimen kysymyksen tuloksissa selkeiksi

syiksi nousi luottamus ja työyhteisön tuki, palkkaus, ilmapiiri, työn vapaus ja monipuoliset työtehtävät sekä uralla etenemisen mahdollisuudet.

Tekemiseen luottamalla.

Työhyvinvointiin ja jaksamiseen on kiinnitetty viime aikoina paljon huomiota.

Tarjoamalla mielenkiintoisia työtehtäviä ja tukemalla urapolkua.

Tarjoamalla erilaisia uramahdollisuuksia kiinnostuksen mukaisesti.

Palkkaus

Henkilöstö motivoituu selkeästi työyhteisön tuesta ja ilmapiiristä sekä tulevaisuuden näkymistä. Uralla eteneminen nähdään hyvänä mahdollisuutena kohdeyrityksessä. Myös työhyvinvointiin on yrityksessä panostettu erilaisin keinoin, mitkä ovat tulleet tutkimuksen työhyvinvointi osioissa esiin. Siihen panostaminen on kannattanut, sillä se on motivoinut työntekijöitä. Mielenkiintoiset työtehtävät ja työn mielekkyys on olennaisessa osassa motivaation kehittämisen kannalta. Vastauksissa nousi esiin, että yritys pystyy tarjoamaan monipuolisia työtehtäviä, joissa työntekijät pääsevät haastamaan itseään. Palkkaus ja palkitseminen nousi vastauksissa myös esiin.

#### **4.5 Tutkimuksen yhteenveto**

Työhyvinvointi osiota tarkastellessa huomataan, että yrityksessä työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi liukuva ja joustava työaika, liikuntaetu ja kehityskeskustelut. Tutkimuskysymyksestä yksi nähdään, että henkilöstön työhyvinvointi on henkilöstön näkökulmasta korkealla ja tavat, joilla yritys panostaa heihin, toimii ja työntekijät ovat niihin tyytyväisiä. Muita tapoja, jotka vaikuttavat ovat työympäristö, laadukas toimisto ja työyhteisön kemia. Tutkimuksessa nousee kuitenkin esiin työhyvinvoinnin kannalta olennainen asia, johon on syytä jatkossa kiinnittää huomiota. Vaikka tällä hetkellä henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla, on työyhteisöstä osan vaikea irtautua töistään vapaa-aikana. Myös työn henkinen kuormittuvuus nousi



tutkimuksessa esiin. Nämä kaksi asiaa saattavat vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, esimerkiksi sairaspöissaolojen nousulla.

Työhyvinvoinnin johtamisen osa-aluetta tarkastellessa huomataan, että työyhteisössä luotetaan ja uskotaan esihenkilön taitoihin johtaa. Esihenkilöt saavat erityisesti avoimissa vastauksissa kiitosta toiminnastaan. Henkilöstö kokee saavansa esihenkilöiltä tarvittavan tuen työssään onnistumiseen, mikä on tärkeä asia työn mielekkyyden ja henkisen jaksamisen kannalta. Yrityksessä panostetaan myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen paljon esimerkiksi koulutusten avulla. Osaamisen kehittäminen on keino ylläpitää työhyvinvointia ja sitouttaa henkilöstä paremmin yritykseen. Koulutuksia kuitenkin järjestetään tutkimuksen perusteella paljon ja tutkimuksessa nousee esiin, että henkilöstön aktiivisuus koulutuksiin osallistumisessa on melko pieni. Perekdytyksestä kysyttäessä huomataan, ettei perekdytys ole ollut riittäväällä tasolla. Perekdytys on tärkeässä roolissa, kun uusi työntekijä aloittaa uudessa työssä. Sen avulla työntekijä oppii yrityksen tavat ja pääsee helpommin osaksi työyhteisöä. Työhyvinvoinnin johtaminen on organisaatiossa tutkimuksen tulosten perusteella hyvällä tasolla.

Tutkimuksen tuloksia tulkittaessa voidaan todeta, että työyhteisö ja sen erinomaisuus sekä vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutumiseen on merkittävä. Henkilöstö kokee työyhteisön ilmapiirin tulosten perusteella arvostavaksi ja tukevaksi. Työntekijöillä on myös mahdollisuus osallistua yrityksen kehittämiseen, mikä on merkki siitä, että heihin luotetaan. Tällä pystytään sitouttamaan henkilöstöä, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa oman työpaikkansa tulevaisuuteen. Henkilöstö haluaa suositella omaa työnantajaansa muille työpaikkana nimenomaan uramahdollisuuksien, itsensä kehittämisen ja työyhteisön ilmapiirin takia.

Henkilöstön motivaatiota tarkasteltaessa huomataan, että niin yksilön kuin työyhteisön työmotivaatio on hyvällä tasolla. Tuloksista huomataan, että henkilöstö kokee koko työyhteisön olevan motivoitunut saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen lisää työyhteisön tiimihenkeä. Henkilöstön motivaation mutta myös sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työ on tarpeeksi monipuolista ja yksilöt kokevat voivansa käyttää koko potentiaaliaan työssään. Vastauksissa nousee esiin työhyvinvointiin panostaminen ja hyvä työyhteisö. Henkilöstö kokee nämä tekijät motivoivaksi, koska heidän hyvinvointiinsa ollaan valmiita yrityksen toimesta panostamaan.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa kävi ilmi, että työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttaa moni tekijä. Se kuitenkin muodostuu työn arjessa, eikä sitä pystytä ylläpitämään tai kehittämään yksittäisillä tempauksilla vaan suunnitelmallisella työhyvinvoinnin johtamisella. Jokaisella yksilöllä on vastuu hyvän työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Kun työhyvinvointia halutaan kehittää, kannattaa yrityksen luoda selkeä kehittämissuunnitelma ja seurata sen etenemistä. Mikäli yrityksessä ei ole aikaisemmin selkeästi panostettu työhyvinvointiin, kannattaa kehitystyö aloittaa kaikista keskeisimmistä asioista. Työhyvinvointiin panostaminen mahdollistaa innovatiivisemman, sitoutuneemman ja motivoituneemman henkilöstön ansiosta taloudellista kasvua. Toisessa osuudessa käsiteltiin henkilöstön sitouttamista käyttäen tukena henkilöstöjohtamisen osa-alueita, työyhteisön tärkeyttä sekä työmotivaatiota. Hyvän henkilöstöjohtaminen on perustana sille, että henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on myös työhyvinvoinnista ylläpitäminen sekä työyhteisön rakentaminen. Työyhteisöllä onkin suuri merkitys siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja motivoituneita.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä ja laadullisena tutkimuksena. Tutkimuskysely tehtiin Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimille ja se lähetettiin 14 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 11 työntekijää, jolloin vastausprosentiksi muodostui 78,6 %. Vastausprosentti oli mielestämme kiitettävä, vaikka vastausaikaa annettiin viikko. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan, annettaisiin vastausaikaa enemmän. Tällöin kaikilla olisi varmasti aikaa osallistua kyselyyn.

Tutkimuksen tuloksia tarkastellessa huomataan, että yritys panostaa onnistuneesti henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa nousee selkeästi esiin työyhteisö ja sen toimivuus. Työyhteisön tärkeys toistuu, kun tarkastellaan eri osa-alueen avoimia vastauksia. Sillä on siis suuri vaikutus kokonaisuuteen. Henkilöstön työhyvinvointi, motivaatio ja sitoutuminen pohjautuvat selkeästi toimivaan työyhteisöön. Kokonaisuutena työhyvinvointi ja työyhteisö vaikuttavat henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Tulosten perusteella ne ovat korkealla tasolla ja työntekijät näkevät uramahdollisuudet sekä oman tulevaisuutensa yrityksessä. Voidaan siis todeta, että Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimi on tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseensa ja työhyvinvointi sekä siihen vaikuttavat tekijät ovat hyvällä tasolla.

Tutkimuksen tuloksista voidaan havaita, että kehityskohteitakin löytyy. Vastausten perusteella moni työntekijöistä kokevat työnsä henkisesti kuormittavaksi ja työstä irtautuminen vapaa-ajalla on haastavaa. Tuloksista kävi myös ilmi, että työyhteisö on tärkeässä roolissa ja siellä vallitsee hyvä ilmapiiri, joten sitä voisi hyödyntää lanseeraamalla esimerkiksi ”Ketutuspaussi” -palaverin. Tämän ideana olisi luoda jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kertoa avoimesti, mikä tällä hetkellä työssä on kuormittavaa. Työyhteisö yhdessä pohtisi ratkaisuja tähän esimerkiksi jakamalla työkuormaa. Näin jokainen pääsisi avoimesti kertomaan omia ajatuksiaan ja työyhteisön hyvää ilmapiiriä pystyttäisiin hyödyntämään jokaisen yksilön jaksamisen tukena.

Vastusten perusteella kohdeyrityksessä järjestetään henkilöstön osaamista tukevia koulutuksia riittävästi, mutta vastauksista käy myös ilmi, että osallistumisprosentti jää melko pieneksi. Avoimissa vastauksissa nousi myös esiin, että koulutuksiin osallistuminen jää pitkälti jokaisen työntekijän omalle vastuulle. Jotta koulutuksiin osallistuttaisiin enemmän, niihin voitaisiin osallistua tiimin kesken. Tällöin tiimi pääsisi keskustelemaan koulutuksen sisällöstä yhdessä ja kehittämään osaamistaan porukalla. Yhdessä tekeminen myös lisäisi työyhteisön sisäistä kemiaa.

Tutkimuksen avulla Eezy Henkilöstöpalveluiden Seinäjoen tiimi saa konkreettista tietoa henkilöstön tämänhetkisestä työhyvinvoinnin ja sen osa-alueiden sekä sitoutumisen tasosta. Tutkimuksen tulosten avulla kohdeyritys saa myös konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tutkimuskyselyn lisäksi opinnäytetyön teoreettinen osuus tarjoaa kohdeyrityksen esihenkilöille helpon tavan tutustua työhyvinvointiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen.

Opinnäytetyön tekijät pääsivät opinnäytetyön avulla tutustumaan tarkemmin ajankohtaiseen ja tärkeään aiheeseen. Opinnäytetyöprosessista on apua tulevaisuuden työ- ja vastuutehtävistä. Työn teoreettinen osa tarjosi mahdollisuuden perehtyä aiheeseen tarkemmin. Tutkimusprosessi ja tutkimuksesta saadut vastaukset opettivat erityisesti työyhteisön ja työilmapiirin vaikutuksista kokonaisuuteen, ei pelkästään työhyvinvointiin tai sitoutumiseen. Tekijät pääsivät oppimaan myös tutkimuksen toteuttamisesta sekä tutkimusmetodeista.

Mahdollinen jatkotutkimus voitaisiin kohdentaa kohdeyrityksen esihenkilöille, jossa tutkittaisiin, millä keinoin esihenkilö tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista. Jatkotutkimuksen tuloksia voitaisiin verrata tässä työssä saatuihin tuloksiin. Toinen mahdollinen jatkotutkimus voisi olla uusi työhyvinvointikysely esimerkiksi vuoden päästä. Jos kohdeyritys olisi ottanut käyttöön esimerkiksi ”Ketutuspaussi” -kehitysidean, tutkimustuloksista voitaisiin tarkastella, onko se vaikuttanut ongelma-kohtiin positiivisesti.

## LÄHTEET

- Airaksinen, S. (2018). *Työhyvinvointitoimenpiteiden merkityksellisyys henkilöstön näkökulmasta* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805189039>
- Alasaari, M. (2018). *Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin* [AMK-opinnäytetyö, Kajaanin ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121120997>
- Alasoini, T. (2010). *Mainettaan parempi työ – Kymmenen väitettä työelämästä*. EVAn raportti, Taloustieto. [https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan\\_parempi\\_tyo1.pdf](https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf)
- Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K., & Lappi, T. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Eezy Oyj. (2021). *Eezy tänään*. <https://eezy.fi/fi/yhtio/eezy>
- Hakanen, J. (i.a.). *Työhyvinvointi*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (8.2.2021). *Suomalaisten työhyvinvointi kääntyi laskuun koronan pitkittyessä*. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/suomalaisten-tyohyvinvointi%E2%80%AFkaantyi-laskuun-koronan-pitkittyessa/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p. 22. painos.). Tammi.
- Hurske, R. (2020). *Työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja työhyvinvointi: case Yritys X*. [AMK-opinnäytetyö, Tampereen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005036876>
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. (6. uudistettu painos). Kauppakamari.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uudistettu painos). PS-Kustannus.
- Kalliosalmi, I. (6.9.2016). *Mitä se HR tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan*. *Ammattilehti Evento*. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>

- Kantolahti, T. (i.a.). *Työhyvinvointi*. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
<https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. (10.–11. p.) WSOYpro
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.
- Koivu-Remes, S. (2017). *Kun työyhteisö voi hyvin: Mistä tekijöistä hyvinvoiva työyhteisö rakentuu?* [AMK-opinnäytetyö, Lapin ammattikorkeakoulu].  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017120720113>
- Kosonen, R. (25.6.2018). *Mitä sukupolvi Z odottaa työelämältä*. Silta Oy.  
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/milleniaalit-ovat-jo-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4-mutta-mit%C3%A4-sukupolvi-z-odottaa-ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lt%C3%A4>
- Kuntoutussäätiö. (16.4.2021). *Julkaistu uusi nettipalvelu – henkilöstötunnuslukulaskuri*. Kuntoutussäätiö. <https://kuntoutussaatio.fi/2012/02/16/julkaistu-uusi-nettipalvelu-henkilostotunnuslukulaskuri/>
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L., & Nuutinen, S. (2015). *Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria*. Sosiaali- ja terveysministeriö.  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Lehto, K. (2017). *Johda rohkeasti: Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta*. Vaasan yliopisto. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7583/isbn_978-952-476-770-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Llopis, G. (2014). Leadership is about enabling the full potential in others. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/glennllopis/2014/07/29/leadership-is-about-enabling-the-full-potential-in-others/?sh=417d855f6698>
- Lämsä, A. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Edita.
- Manka, M-L., & Hakala, L. (2011). *Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena: Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen*. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.  
<https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/henkilostotunnusluvut.pdf>
- Manka, M-L., & Hakala, L. (11.3.2015). *Vahva inhimillinen pääoma on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön tuntomerkki*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/-/vahva-inhimillinen-paaoma-on-hyvinvoivan-ja-tuottavan-tyoyhteison-tuntomerkki>
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*.

Tampereen yliopisto, Kuntaryhmä, KT & KEVA.

<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.

Mehiläinen. (i.a.). *Kehon ja mielen hyvinvointi*. <https://www.mehilainen.fi/hyvinvointi>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE. <https://ebookcentral-proquest-com.libts.seamk.fi/lib/seamkebrary-ebooks/reader.action?docID=1195924>

Pantsu, P. (20.4.2021). *Kyselytutkimuksesta karua tietoa: Nuorten työhyvinvointi heikkeni*. Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11892207>

Pyöriä, P., Anttila, T., Bergholm, T., Ikonen, H., Järvinen, K., Koivunen, T., . . . Virtanen, P. (2017). *Työelämän myytit ja todellisuus*. Gaudeamus.

Rauramo, P. (17.11.2020). *Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä*. Kansalaisyhteiskunta. <https://kansalaisyhteiskunta.fi/tietopankki/tyohyvinvointiin-vaikuttavia-tekijoita/>

Rauramo, P. (i.a.). *Työhyvinvoinnin portaat*. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/koulutukset/tilaa\\_koulutus\\_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin\\_portaat#9faf92b4](https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat#9faf92b4)

Saari, O., & Hintsa, A. (2015). *Aki Hintsa: Voittamisen anatomia*. WSOY.

Savolainen, H-M. (2014). *Työhyvinvoinnin portailla: SPECIA ry:n kasvatustieteilijätaustaisten jäsenten työhyvinvoinnin ja työn imun kokemuksia*. Jyväskylän yliopisto: Pro-gradu tutkielma yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. [https://specia.fi/wp-content/uploads/2019/03/specia\\_tyo%CC%88hyvinvoinnin\\_portailla\\_lores\\_140414.pdf](https://specia.fi/wp-content/uploads/2019/03/specia_tyo%CC%88hyvinvoinnin_portailla_lores_140414.pdf)

Sinek, S. (2016). *Most Leaders Don't Even Know the Game They're In*. Atlanta: Simon Sinek. <https://www.youtube.com/watch?v=RyTQ5-SQYTo&t=482s>

Sippola, P. (2019). *Itsetuntemus*. SeAMK: Itsensä johtaminen. [https://moodle.seamk.fi/pluginfile.php/857753/mod\\_resource/content/2/Itsetuntemus.pdf](https://moodle.seamk.fi/pluginfile.php/857753/mod_resource/content/2/Itsetuntemus.pdf)

Sydänmaalakka, P. (i.a.). *Tasapainoinen itsensä johtaminen on hyvän johtajan tunnusmerkki*. Mehiläinen. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/tasapainoinen-itsensa-johtaminen>

Särkänlahti, H. (i.a.). *Työhyvinvointi on yhteinen asia*. Työturvallisuuskeskus TTK. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>

- Työturvallisuuskeskus. (2015). *Työhyvinvoinnin itsearviointikysely työpaikoille*. Työturvallisuuskeskus TTK: Kemianteollisuuden työalatoimikunta.  
[https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf)
- Työturvallisuuskeskus. (i.a.). *Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen*. Työturvallisuuskeskus TTK: Työturvallisuus ja työsuojelu.  
[https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika\\_ja\\_palautuminen/tyon\\_ja\\_vapaa-ajan\\_yhteensovittaminen#9faf92b4](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoaika_ja_palautuminen/tyon_ja_vapaa-ajan_yhteensovittaminen#9faf92b4)
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Kääntäjä K. Iivonen. Talentum.
- Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Valli, R., Aaltola, J., Laajalahti, A., & Herkama, S. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Vehkalahti, K. (2014). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Finn Lectura.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Edita.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.
- Vilka, H. (2006). *Tutki ja havainnoi*. Tammi.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. uud. p.). PS-kustannus.



## LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille

[https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf)

Liite 2. Tutkimuskysymykset (Suljetut kysymykset)

Liite 3. Tutkimuskysymykset (Avoimet kysymykset)

**Liite 2. Tutkimuskysymykset (Suljetut kysymykset)**

1. Millaiseksi koet tämänhetkisen työhyvinvointisi?
2. Koetko työympäristön viihtyisäksi?
3. Pystytkö irtautumaan työstäsi vapaa-ajallasi?
4. Onko työsi henkisesti kuormittavaa?
5. Saatko tarvittavan tuen esihenkilöltäsi työssäsi onnistumiseen?
6. Koulutetaanko henkilöstöä mielestäsi riittävästi?
7. Oletko osallistunut aktiivisesti järjestettyihin koulutuksiin viimeisen 12 kuukaudenaikana?
8. Oletko saanut mielestäsi työhösi riittävän perehdytyksen?
9. Oletko mielestäsi sitoutunut työntekijä?
10. Koetko yrityksen tukevan urapolkusi etenemistä?
11. Oletko saanut osallistua yrityksen kehittämiseen?
12. Suositteletko yritystä työnantajana tuttavillesi tai kavereillesi?
13. Saatko tarvittavan tuen työyhteisöltäsi työssäsi onnistumiseen?
14. Koetko että työtäsi arvostetaan työyhteisössä?
15. Käsitelläänkö työyhteisössä siihen liittyviä ongelmia avoimesti?
16. Ovatko kaikki työyhteisön jäsenet mielestäsi sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin?
17. Onko työsi mielestäsi riittävän monipuolista?
18. Koetko pystyväsi hyödyntämään koko potentiaalisi työssäsi?
19. Millaiseksi koet työmotivaatiosi?

**Liite 3. Tutkimuskysymykset (Avoimet kysymykset)**

1. Millä keinoin yritys panostaa työhyvinvointiisi?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat työympäristön viihtyvyyteen?
3. Millaisin eri keinoin henkilöstöä koulutetaan?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat omaan sitoutuneisuuteesi?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että suosittelisit yritystä työnantajana tuttavillesi tai kavereillesi?
6. Millaiseksi koet työyhteisön ilmapiirin?
7. Millä keinoin yritys tukee työmotivaatiotasi?