



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

INKERI PIETILÄ

# **Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta**

JOHTAMINEN JA PALVELULIIKETOIMINTA YAMK  
TUTKINTO-OHJELMA  
2022

Tekijä(t) Pietilä, Inkeri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2022
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi <b>Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta</b>		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta YAMK-tutkinto-ohjelma		
Tiivistelmä  Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Valmet Automotive Oy:n Supply Chain Management-organisaation kuljetuksen, materiaalinhallinnan sekä oston osastot. Pääta-voitteena oli tutkia henkilöstön sitouttamista tuoden siihen mukaan esimiehen näkökulma. Sitouttamista lähestyttiin työhyvinvoinnin, työn mielekkyyden sekä hyvinvoivan työyhteisön näkökulmista tutkien samalla esimiehen roolia näiden toteutumisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa ja kehitysehdotuksia, miten toimihenkilöiden sitoutumista yritykseen voidaan edelleen parantaa.  Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja sen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Teoriaosuudessa tutkittiin hyvinvoivaa ja sitoutunutta työyhteisöä, kokonaisvaltaista työhyvinvointia, työn mielekkyyttä sekä esimiestyötä. Tutkimusosiossa tiedonkeruun menetelminä käytettiin kyselyä ja haastattelua. Kohdeorganisaation toimihenkilöille tehtiin kirjallinen kysely. Toimihenkilöille osoitetuissa kyselyissä kartoitettiin heidän mielipiteitään työpaikkaan, tiimiin ja esimieheen liittyvistä sitoutumista tukevista aiheista. Vastaavia asioita kysyttiin hieman suppeammin yrityksestä jo lähteneiltä neljältä toimihenkilöltä. Osittain näiden kyselyiden tuloksiin pohjautuen tutkimuksen kohteena olevien osastojen esimiehille tehtiin haastattelut. Haastatteluista yksi tehtiin suullisesti ja kaksi kirjallisesti.  Kyselyiden ja haastattelujen vastaukset analysoitiin ja peilattiin teoriaan. Tutkimustulosten perusteella suuri osa henkilöstöstä on tyytyväisiä ja myös melko sitoutuneita työpaikkaansa. Toisaalta kehittämiskohteitakin on. Lopputuloksena organisaatiolle esitettiin useita kehittämiskohteita, selkeimpinä tuottavuuspalkkion perusteiden tarkistaminen toimihenkilöitä koskien, urapolkusuunnitelman kehittäminen sekä koulutus- ja virkistyspäivien säännöllinen järjestäminen.		
Avainsanat Sitouttaminen, sitoutuminen, esimiestyö, työhyvinvointi		

Author(s) Pietilä, Inkeri	Type of Publication Master's thesis	Date May 2022
	Number of pages 74	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Employee Engagement from a Manager's Perspective</b>		
Degree program Degree program in Management and Service Business		
Abstract <p>The target organisation for this thesis was comprised of the Transport, Material Management, and Purchasing departments of the Supply Chain Management of Valmet Automotive Oy. The main objective was to study employee engagement, also from a manager's perspective. Engagement was approached by studying employee well-being, the meaningfulness of work and the concept of a healthy workplace, and by studying the role of managers in fulfilling them. The aim of the thesis was to produce information and to offer suggestions on how to keep improving the engagement of employees for the target organisation.</p> <p>The thesis was executed using the methods of qualitative research and case study. The theoretical framework studies the concepts of a healthy and engaged work community, overall employee well-being, work meaningfulness, and managerial duties. The research was conducted by collecting data through questionnaires and interviews. A questionnaire that surveyed their opinions regarding employee engagement was sent to the employees of the target organisation. The questions were related to the workplace, teamwork, and managers. A similar but briefer questionnaire was also answered by four former employees of the organisation. After this, the managers of the researched departments were interviewed based on the answers to the questionnaires. One interview was carried out verbally and two in writing.</p> <p>The answers to both the questionnaires and the interviews were analysed and connected to the theoretical framework. According to the results, a large proportion of the employees are satisfied and quite engaged with their place of work. On the other hand, there is still room for improvement, and several areas of development were proposed to the organisation. According to the propositions, productivity bonus criteria regarding employees should be reviewed, career path plans should be developed, and employee training days and company outings should be arranged on a regular basis.</p>		
Keywords Engagement, managerial duties, Employee well-being		

## ALKUSANAT

Kiitos kaikille tutkimukseen osallistuneille Valmet Automotiven työntekijöille ja kollegoille sekä Huittisten Johtoryhmälle tuesta ja kannustuksesta. Oli ilo opiskella kanssanne! Kiitokset myös kotijoukoille kärsivällisyydestä.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	7
2 KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET .....	8
2.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämistyön tausta.....	8
2.2 Kehittämistyön tavoitteet .....	10
2.3 Teoreettinen viitekehys .....	11
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	15
3.1 Lähestymistapa.....	15
3.2 Tutkimusmenetelmät.....	16
3.2.1 Kysely .....	19
3.2.2 Haastattelu .....	20
3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmä .....	23
4 HYVINVOIVA JA SITOUTUNUT TYÖYHTEISÖ .....	25
4.1 Sitoutuminen .....	25
4.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi .....	27
4.2.1 Työhyvinvoinnin portaat .....	29
4.2.2 Työssä jaksaminen .....	30
4.2.3 Työn hallinnan tunne .....	32
4.3 Työn mielekkyys.....	33
4.3.1 Työtehtävät .....	34
4.3.2 Työn ilo ja työmotivaatio.....	35
4.4 Hyvän työyhteisön määritelmiä .....	36
5 ESIMIESTYÖ .....	40
5.1 Ihmisten johtaminen.....	40
5.2 Suorituksen johtaminen.....	41
5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen .....	42
5.4 Yrityksen arvot, visio ja strategia.....	44
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	45
6.1 Kysely toimihenkilöille .....	45
6.1.1 Taustakysymykset.....	45
6.1.2 Väittämät.....	46
6.1.3 Sanalliset kysymykset.....	59
6.2 Kysely yrityksestä lähteneille toimihenkilöille .....	61
6.3 Haastattelu esimiehille .....	64
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	69
8 POHDINTAA .....	73

LÄHTEET

LIITTEET

## 1 JOHDANTO

Sitouttamisen haasteet yrityksissä on alettu tunnistaa yhä selkeämmin. Talouskasvu on ollut hyvällä tolalla jo useita vuosia ja työmarkkinoilla on tarjolla runsaasti vapaita työpaikkoja. Työntekijät ovat helposti tyytymättömiä työnsä tarjoamiin haasteisiin ja tietoisia omasta arvostaan työmarkkinoilla. Yhtenä tekijänä työpaikkojen kilpailutilanteessa on ollut suurten ikäluokkien poistuminen työmarkkinoilta, jolloin tilalle ovat jääneet huomattavasti pienemmät ikäluokat ja työpaikat ovat joutuneet entistä kovempaan kilpailuun tarjolla olevista työntekijöistä. Samaan aikaan nuoret sukupolvet tuntevat oman arvonsa työmarkkinoilla vanhempia sukupolvia paremmin, sekä vaativat työnantajiltaan enemmän arvoa ja sisältöä omaan työnkuvaansa. Työn halutaan tuntuvan merkitykselliseltä itselle. (Kaye & Jordan-Evans 2007, 10.)

Koronakriisi on laukaissut monilla ihmisillä syvällisen arvopohdinnan, onko oma työ sitä, mitä haluaa vielä vanhoillakin päivillään tehdä. Monella tämä pohdinta on johtanut kasvaneeseen haluun vaihtaa työpaikkaa. Aalto-yliopiston dosentti Pia Lappalainen toteaa tämän tyyppisen arvopohdinnan olevan käynnissä ja että sen seuraukset tulevat näkymään irtisanoutumisten tilastoissa pienellä viiveellä. Työnantajyritykset ovat tällaisessa tilanteessa uuden asian edessä. Niiden on pakko miettiä keinoja, joilla pitää kiinni hyvistä työntekijöistään. Lappalainen toteaa, että on hyvä, että yritykset joutuvat pohtimaan omia käytänteitään ja johtamistaan. Henkilöstön kehittämisestä, arvoista ja johtamisesta on puhuttu jo kauan, mutta nyt niiden merkitys on tehtävä selväksi. Lappalaisen mukaan aiemmin oli tapana puhua paljon työnkuvista ja osaamisen kehittämisestä. Tällä hetkellä puhutaan enemmän siitä, että työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Jokainen työntekijä haluaa kokonaisuuteen oman palasensa. Lappalaisen mukaan palkka on tyytyväisyystekijä, jonka merkitys riippuu muista aiheettomista asioista. Hyvä johtaminen, työntekijöitä arvostava keskustelu ja henkilöstön mielipiteiden kuunteleminen kompensoivat rahan merkitystä. (Erkko 2022.)

Tässä opinnäytetyössä henkilöstön sitouttamista tutkitaan erityisesti työyhteisön hyvinvoinnin ja työpaikalla viihtymisen näkökulmista. Miten hyvinvoiva työyhteisö ja luottamus työpaikalla luodaan, miten esimies voi siihen omalta osaltaan vaikuttaa ja miten erityyppisiä työntekijöitä ohjataan ja johdetaan reilusti, asianmukaisesti, kannustavasti sekä sitouttavasti. Tutkimuskyselyissä ja -haastatteluissa kysytään myös muita yleisesti sitouttamiseen vaikuttavia asioita, mutta teoriapohja tukeutuu vahvasti työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen.

Esimies vai esihenkilö? Turun yliopiston väitöskirjatutkija Meri Lindeman toteaa asenteiden, tunteiden ja uskomusten vaikuttavan uusien sanojen vastaanottoon. Uusien sanojen omaksuminen vaatii runsaasti toistoa ja niille altistumista. Sukupuolineutraalit ammattinimikkeet ovat kehittyneet virkaympäristössä ja tuntuvat siksi arkikielessä oudoilta. (Niittyalahti 2021.) Tässä opinnäytetyössä käytetään yrityksessä vielä yleisemmin vallalla olevaa nimitystä esimies. Nimikkeestä huolimatta tutkimukseen osallistuneista kolmesta esimiehestä kaksi on naisia.

## 2 KOHDEORGANISAATIO, TAUSTA JA TAVOITTEET

### 2.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämistyön tausta

Valmet Automotive Oy on vuonna 1968 Uuteenkaupunkiin perustettu autoteollisuuden sopimusvalmistaja. Vuosien saatossa Uudessakaupungissa on valmistettu useita automerkkejä, tunnetuimpina Saab ja Porsche sekä nykyinen pääasiakas Mercedes-Benz. Valmet Automotive tunnetaan kansan suussa Uudenkaupungin autotehtaana, mutta yrityksenä Valmet Automotive on laajentanut toimintaansa sähköisten autojen valmistuksen puolelle akkuvalmistajana sekä kinematiikkaan ja avoautojen kattojärjestelmien valmistukseen. Valmet Automotivella on tuotantolaitokset Uudenkaupungin lisäksi myös Salossa ja Puolassa sekä useita toimipisteitä Saksassa. Yhteensä Valmet Automotivella on tällä hetkellä noin 4500 työntekijää, joista noin 3500 työskentelee Uudenkaupungin kokoonpanotehtaalla. Näistä henkilöistä noin 600 on toimihenkilöitä. (Valmet Automotive Oy:n www-sivut 2021.)



Tämän opinnäytetyön kohteena on Valmet Automotive Oy:n Uudenkaupungin MBL-tuotantolinja (Manufacturing Business Line) ja tarkemmin rajattuna toimihenkilöt logistiikan (Logistics) ja oston (Purchasing) organisaatioissa. Opinnäytetyön tutkimus keskittyi näissä neljään eri osastoon: kuljetus eli ulkoinen logistiikka (External Logistics), pakkauslähetys (Package Forwarding), materiaalinhallinta (Material Management) sekä suora osto (Direct Purchasing). SCM-organisaatioiden osastoilla työskentelee yhteensä noin 200 toimihenkilöä, joista parikymmentä esimiestehtävissä. Tutkimus kohdistuu heistä niihin tuotantomateriaalien hankintaa ja materiaalivirtoja hallinnoiviin toimihenkilöihin, jotka työskentelevät normaalissa päivävuoressa. Tutkimuksen kyselyiden piiriin kuului 44 toimihenkilöä sekä kolme esimiestä kyseisiltä osastoilta.

Supply Chain Managementilla (SCM) tarkoitetaan toimitusketjun toimintojen aktiivista hallintaa asiakkaalle tulevan arvon maksimoimiseksi ja kestäväen kilpailuedun saavuttamiseksi. SCM edustaa yrityksen tietoista pyrkimystä kehittää ja johtaa toimitusketjuja jatkuvasti tehokkaimmilla tavoilla. Toimitusketjun näkyvin osa ovat tavareiden ja materiaalien tilaaminen, tuotannonohjaus, kuljetus ja varastointi. Yhtä tärkeä on kuitenkin tietovirta, jonka avulla toimitusketjun eri osat pystyvät koordinoimaan pitkän aikavälin suunnitelmia ja hallitsemaan päivittäistä tavara- ja materiaalivirtaa toimitusketjussa. (Handfield 2021.)

Valmet Automotivella on toteutettu henkilöstön vaihtuvuutta sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkiva kysely vuoden 2018 lopulla. Otanta on silloin ollut pieni, vain 18 toimihenkilöä. Näistä vastaajista 6 on työskennellyt tuolloin SCM-organisaatiossa, johon tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistui. Tuolloin toteutetun kyselyn perusteella osa henkilöstöstä on hyvinkin sitoutunutta ja motivoitunutta. Toisaalta on paljon turhautumista esimerkiksi osastojen siiloutumiseen, tiedotuksen puutteeseen sekä työn kierron tai etenemisen mahdollisuuksiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on hankkia yritykselle syvempää tietoa koskien toimihenkilöiden ja heidän esimiestensä ajatuksista koskien sitoutumista ja siihen vaikuttavia asioita yrityksessä. Kehittämistyön aihe on erityisen ajankohtainen, koska henkilöstöstä on työmarkkinoilla tällä hetkellä kova kilpailu. Yritykset tekevät parhaansa onnistuakseen rekrytoinneissa myös

pitkällä aikavälillä, joten henkilöstön sitouttamisen tutkiminen on hyvin ajankohtainen ja hyödyllinen aihe opinnäytetyön kohdeorganisaatiolle.

## 2.2 Kehittämistyön tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan henkilöstön sitouttamista kohdeyrityksessä esimiehen näkökulmasta. Tavoitteena opinnäytetyössä on löytää kohdeorganisaatiolle ja sen esimiehille tietoa ja kehittämisehdotuksia siihen, että toimihenkilöiden sitoutuminen yritykseen olisi aiempaa vahvempaa. Sitoutuminen pohjautuu paitsi työpaikan työhyvinvointiin myös työntekijöiden viihtymiseen töissä sekä heidän työmotivaatioonsa, joihin taas edellä mainitut asiat vahvasti vaikuttavat. Opinnäytetyö keskittyy teoriapohjaltaan niihin asioihin, joihin esimies voi omalla käytöksellään ja toiminnallaan vaikuttaa.

Tutkittava kohdeorganisaatio kasvattaa nuorista, usein juuri koulunsa päättäneistä työntekijöistä itselleen työntekijöitä moniin toiminnan kannalta tärkeisiin työtehtäviin. Tavoitteena on löytää ratkaisuja henkilöstön vaihtuvuuden haasteisiin ja siten pyrkiä vähentämään henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttamaa rasitusta niin itse esimiehille kuin koko henkilöstöhallinnolle. Usein toistuva rekrytointiprosessi on raskas ja kallis koko organisaatiolle. Varsinainen rekrytointiprosessi työllistää niin esimiestä kuin henkilöstöhallintoa, ja uuden toimihenkilön perehdyttäminen tiimiä. Jos tämä tilanne toistuu useasti lyhyen ajan sisällä, aiheuttaa se ylimääräistä painetta ja stressiä varsinkin sille tiimille, jota vaihtuvuuden haaste koskee.

Eri-ikäisten ja erilaisen koulutustaustan omaavilla henkilöillä työpaikan vaihtamisen perusteet ja halukkuus vaihtelevat suuresti. Mitä korkeammin koulutettu henkilö on, sitä hanakammin hän vaihtaa työpaikkaa. Vastaavasti nuoret työntekijät vaihtavat työpaikkaa helpommin kuin iäkkäämmät kollegansa. Vaihtamisen alttiuteen vaikuttavat niin organisaatioiden imu kuin työntö. Taloudellinen tilanne ja työmarkkinoiden yleinen tilanne vaikuttavat osaltaan lähtöhalukkuuteen. Henkilöstön vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa useilla henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä, mutta se edellyttää organisaation tilanteen hyvää tuntemusta sekä suunnitelmallista toimintaa. (Kauhanen 2006, 89–90.)

Työntekijöiden omat kokemukset siitä, ovatko yrityksen arvot henkilöstöstä sen voimavarana toteutuneet, onko kokenut saavansa arvostusta työssään, voiko työnantajaan luottaa, kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti, saako tukea esimieheltään ja työtovereiltaan, vaikuttavat kaikki henkilön työmotivaation sekä hänen omaan sitoutumiseensa työhön. Johtamisen tehtävänä on saada työprosessit toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti aiheuttamatta liiallista työkuormitusta yhdellekään työntekijälle. Prosessien ja ihmisten johtaminen samanaikaisesti on vaativa tehtävä, johon esimiehet tarvitsevat tukea sekä yrityksen johdolta että henkilöstöltä. Työ ja ihminen voidaan sovittaa yhteen vain yhteistyöllä. Mikäli henkilön kokemukset omasta työstä ovat myönteisiä ja kannustavia, antaa se voimaa ja energiaa ja näin motivaatio ja sitoutuminen kasvavat. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2022.)

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on ”Miten esimies pystyy vaikuttamaan toimihenkilöiden sitoutumiseen yritykseen?”.

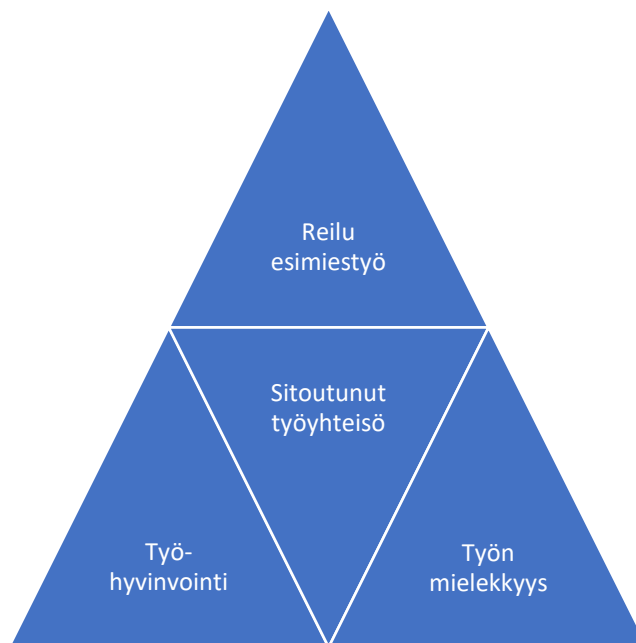
Saadakseni vastauksen päätutkimuskysymykseen ja perusteluja sekä taustaa tähän pääkysymykseen, ovat seuraavat alatutkimuskysymykset tarpeen:

- Miten aiempi tutkimustieto henkilöstön sitouttamisesta tukee tutkimusaihetta?
- Mitä keinoja yrityksessä tällä hetkellä käytetään toimihenkilöiden sitouttamiseen ja miten niitä voidaan edelleen kehittää?
- Mitä työntekijät odottavat esimiehiltään ja yritykseltä sitouttamista ajatellen?
- Miten esimiehet kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa sitouttamiseen nykyhetkellä ja mitä keinoja he kokevat tarpeelliseksi lisätä tai uudistaa sitoutumisen parantamiseksi?

### 2.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutuneesta työyhteisöstä, jota tukevat työhyvinvointi sekä mielekäs työ. Sitouttamista tutkitaan hyvinvoivan työyhteisön näkökulmasta. Perinteisemmät sitouttamisen välineet (esimerkiksi

palkitseminen) jätetään vähemmälle, koska näitä välineitä esimies pystyy hyödyntämään vain hänelle annettujen rajojen sisällä. Henkilöstön sitoutumista peilataan esimiehen toiminnan kautta: miten hyvin hän hyvän työyhteisön luomisessa ja tukemisessa onnistuu. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esimiehen työhön keinoja, joilla hän pystyy työyhteisöä tukemaan ja kehittämään sekä siten sitouttamaan henkilöstöään. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Työhyvinvoinnin osa-alueet sisältävät turvallisen työympäristön, jossa työntekijän terveys on taattu, työtehtävien tuottama kuormitus on sopivalla tasolla, ja työskentelyolosuhteet ovat hyvät sekä työvälineet oikeita ja toimivia. Erilaisia yksilöitä motivoivat erilaiset tarpeet ja sen takia työn mielekkyyttä on arvioitava yksilötasolla. Organisaatioita ei voi käsitellä massana, vaan on huomioitava yksilölliset odotukset, toimintaympäristö sekä työyhteisössä vallitseva tilanne. Näiden olosuhteiden tulkitseminen vaatii tunneälyä. Merkityksen tunnetta työlle luo sen näkeminen osana isompaa kokonaisuutta ja yhteys organisaation yhteisiin tavoitteisiin luo konkretiaa työntekijän omaan rooliin. (Kehusmaa 2011, 113–114.)

Tukea antavan työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja siihen, että saavat toisiltaan apua tarvittaessa. Keskusteluilmapiiri on avoin ja vaikeitakin asioita pystytään käsittelemään. Ongelmiin pyritään hakemaan yhdessä ratkaisuja. Kenenkään työtä ei

vähätellä ja erilaisten roolien ja tehtävien merkitys ymmärretään osana isompaa kokonaisuutta. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa niin oman työnsä sisältöön kuin yhteisiin toimintatapoihin. Työyhteisön yhteiset tavoitteet on ymmärretty ja niiden eteen työskennellään yhdessä. Reilu esimiestyö on osallistavaa ja yhteisöllistä. Yhteisöllinen johtaminen korostaa yhteistä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta, jossa jokaisella työntekijällä on oikeus vaikuttaa työn tulokseen. Työntekijöiden näkemyksiä, ajatuksia ja työyhteisön hiljaista tietoa hyödynnetään yhteisen keskustelun avulla. Ihmisten yksilöllisyyttä, heidän osaamistaan, tietoja ja taitoja arvostetaan ja erilaista asiantuntemusta osataan käyttää joustavasti tilanteen ja tarpeen mukaan. (Kehusmaa 2011, 116–119.)

Surakka ja Rantamäki ovat määritelleet työhyvinvoinnin jakautuvan neljään osaan. Henkinen hyvinvointi pitää sisällään työn mielekkyyden, työmäärän sekä sen haasteellisuuden. Työmäärän on oltava sopiva ja työ riittävän haastavaa sekä vaihtelevaa. Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään työturvallisuuden, työergonomian ja terveyden edistämisen. Työntekijän on huolehdittava turvallisesta työympäristöstä ja mahdollistaa hyvä työergonomia. Taloudellinen hyvinvointi sisältää palkat ja palkkiot sekä edut. Esimieheltä on lupa odottaa tasapuolista työnjakoa ja oikeudenmukaista palkitsemista. Sosiaalinen hyvinvointi tarkoittaa hyvää esimiestyötä sekä työyhteisön yhteistyötä. Keskeistä on yhteistyön laatu työpaikalla. Roolit ovat selkeitä, toisia autetaan, kommunikointi on avointa ja yhteistyö sujuvaa. (Surakka & Rantamäki 2013, 52–58.)

Niin koko työyhteisön kuin yksilön suorituskykyyn ja hyvinvointiin voidaan vaikuttaa johtamisen ja työpaikan hyvinvointitehtävien avulla. Työyhteisön kannalta tämä muodostuu kilpailueduksi vasta, kun ihmisten osaaminen saadaan käyttöön yhdistämällä sen toisten osaajien kykyjen kanssa. Jotta tässä onnistuttaisiin, vaatii se oikeaa ilmapiiriä ja yhteistyöhön ohjaavaa ja sitä tukevaa johtamista. Se, miten työpaikoilla erilaisia työhyvinvoinnin resursseja käytetään, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten sitoutumiseen, motivaatioon, töiden järjestämiseen sekä resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan käyttöön. (Ojala & Ahonen 2005, 32–33.)

Työhön sitoutumisessa nähdään usein kaksi ääripäätä vaihtoehtoa: joko työhön ollaan sitoutuneita tai sitten ei. Sitoutuminen on kuitenkin paljon monitahoisempi käsite.

Yleisen tutkimuksissa käytössä olevan sitoutumisen määritelmän mukaan työhön sitoutumisen eri tavat vaihtelevat tunneperäisyyden, normatiivisuuden ja jatkuvuuden mukaan. On kuitenkin myös todettu, että yksikään sitoutumisen tyyppi ei ole täysin yksipuolinen, vaan niissä on monia toisiaan yhdistäviä tekijöitä. Tampereen yliopiston vuonna 2017 tekemän tutkimuksen mukaan työntekijät sitoutuvat yleisimmin tiimiin. Tiimin koetaan olevan työpaikan kotipesä, joka takaa arjen jatkuvuuden. Oman tiimin merkitys vuorovaikutuksen paikkana on merkittävä. Vahvasti tiimiin sitoutuneet henkilöt huolehtivat siitä, että tiimille kuuluvat tehtävät tulevat hoidettua. (Keinonen 2021.)

Sitoutuminen voidaan määritellä monella eri tavalla. Se voi olla psykologinen side, jonka luonne ja perusta vaihtelevat. Sitoutuminen voi perustua mukautumisen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Alimman tason sitoutumisesta eli mukautumisesta on kyse, kun henkilö hyväksyy organisaation arvot ja käyttäytyy sitä kohtaan suopeasti joidenkin etujen vuoksi. Samaistumisessa yksilö voi tuntea ylpeyttä kuulumisestaan kyseiseen organisaatioon. Sisäistäminen on sitoutumisen vahvin muoto, jolloin yksilön arvot, asenteet ja tavoitteet ovat yhdensuuntaiset organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. Samaistumisella tarkoitetaan enemmän tunteenomaista yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa, kun taas sitoutumisessa on kyse suhtautumistavasta tai asenteesta organisaatiota kohtaan. (Keskinen 2005, 25–26.)

Hyvä esimiestyö sisältää kaksi ulottuvuutta: ihmisten johtaminen sekä suorituksen johtaminen. Ensin mainittu pitää sisällään alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun sekä luottamuksen rakentamisen. Jälkimmäinen puolestaan sisältää tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä työsuoritusten arviointia ja palautteen antoa. Molemmat ulottuvuudet vaikuttavat suuresti työntekijöiden suorituksiin ja hyvinvointiin. Hyvä työ sisältää mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä koskevaan tavoitteiden asetantaan sekä työn pelisääntöihin. Kannuste voi olla työn sisällön monipuolistaminen tai mahdollisuus oppia uutta. Ulkoinen palkkio on työstä saatava korvaus. Hyvä työ luo työntekijälle tunnetta työn hallinnasta, jolloin stressi vähenee, sairastumisriski pienenee ja motivaatio kasvaa. Kaikissa työyhteisöissä työnantajasta riippumatta (valtio, kunta tai yritys) näyttävät nousevan esille samantyyppiset hyvinvointia estävät tekijät. Pääsääntöisesti nämä liittyvät päätöksentekoon, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan tai ryhmähenkeen. (Manka 2006, 16–18.)

Viimeisen vuosikymmenen kuluessa organisaatioiden johtamisen haasteeksi on nous-  
sut tulevaisuuden kannalta sopivan ja oikeanlaista osaamista omaavan henkilöstön saa-  
minen ja siitä kiinni pitäminen. Henkilöstön tarpeista pitää huolehtia ja panostaa työ-  
hyvinvointiin kaikilla tavoin, koska se on tässä suhteessa yksi keskeisimmistä teki-  
jöistä. Työhyvinvointi on syytä keskeiseksi osaksi organisaation henkilöstöstrategian  
suunnittelua ja toteutusta. (Kauhanen 2016, 17.)

### 3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

#### 3.1 Lähestymistapa

Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi varsinkin silloin, kun  
tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen  
kohde (case) voi olla esimerkiksi jokin yritys tai sen osa, palvelu, toiminta tai prosessi.  
Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä ja pyrkii tuottamaan  
syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa siitä sen todellisessa toimintaympäristössä. Ta-  
paustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” tai ”miksi?” ja sen tarkoituksena on  
saada uutta tietoa kehittämisen tueksi tutkimuksen kohteessa. (Ojasalo, Moilanen &  
Ritalahti 2018, 52–53.)

Metodi case-tutkimuksessa voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, intensiivinen  
tutkimus, tai niiden yhdistelmä. Tutkimuksen tekijä itse määrittää, mikä on tapaustut-  
kimus. Case-tutkimuksessa tietojen keruu on hyvin vaativaa, eikä pelkästään rutiinin-  
omaista. Tutkijalla pitää olla sekä kyky esittää hyviä kysymyksiä että tulkita niiden  
vastauksia. Aiheesta pysyminen on tärkeää. Tietojen keruu ei ole vain mekaanista tie-  
don tallentamista, vaan saatavia tietoja pitää tulkita tutkimuksen kannalta ja kerätä pe-  
rusteltuja löydöksiä jo tutkimuksen kuluessa. Ennakkoluuloja on syytä välttää, jotta  
tutkija pystyy vastaanottamaan ja tunnistamaan vastakkaisia ja ristiriitaisia löydöksiä.  
(Järvinen & Järvinen 2011, 77–79.)

Tapaustutkimus sopii tutkimuksen lähestymistavaksi hyvin silloin, kun halutaan saada syvällistä ymmärtämystä kehittämisen kohteesta ja tuottaa sille uusia kehitysehdotuksia. Tutkimus voi esimerkiksi auttaa ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja yrityksen toimintaa. Tapaustutkimus sopii myös heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi ihmisryhmä, yksilö tai organisaatio. Oleellista tutkimuksessa on, että sen kohde ymmärretään tietyinä kokonaisuuksina ja sen kohde on valittu työelämän käytännön mukaan. (Ojasalo ym. 2018, 53.)

Kananen määrittelee case-tutkimuksen erityispiirteitä seuraavasti. Case-tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Sen teoreettisessa viitekehyksessä käytetään menneitä ilmiöitä ja niistä kirjoitettuja raportteja ja teorioita, mutta tapaustutkimus kohdistuu aina tämänhetkiseen ilmiöön. Tutkimuksen toteutus tapahtuu monia tietolähteitä käyttäen sen luonnollisessa kontekstissa. Case-tutkimuksen kohde on yksittäinen (tai useampi) tapaus, josta halutaan saada syvälinen tieto ja ymmärrys. Tutkimuskysymysten muodolle asetetaan muotovaatimuksia, kuten miten, kuinka ja miksi. (Kananen 2013, 54.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tutkimuksen case on kohdeyrityksen henkilöstön sitouttaminen ja sen haasteet esimiehen näkökulmasta. Esimiehen tehtävä yrityksessä on omalta osaltaan edesauttaa mahdollisimman hyvin henkilöstönsä kyvykkyyttä suorittaa omat työtehtävänsä menestyksekkäästi yrityksen sitoumuksia noudattaen. Esimiehen rooli henkilöstön sitouttamisessa yritykseen on tämän tutkimuksen keskiössä. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin merkityksestä henkilöstön sitouttamisessa kohdeyrityksessä, yrityksessä käytössä jo olevista sitouttamisen keinoista, miten niitä arvostetaan tällä hetkellä, esimiestyön merkityksestä sitoutumisessa sekä tuottaa tietoa, miten esimies voisi omalla toiminnallaan sitoutumista edelleen parantaa.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät on perinteisesti jaettu laadullisiin (kvalitatiivisiin) sekä määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillinen määrällinen menetelmä on



esimerkiksi kysely lomakemuodossa, jolloin samoja asioita kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut sekä osallistuva havainnointi. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä näiden menetelmien raja kuitenkin hämärtyy, kun menetelmät ovat lähinnä välinearvossa auttaessaan kehittämistyössä parhaisiin mahdollisiin uusiin käytäntöihin. (Ojasalo ym. 2018, 104–105.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä koota tutkimusaineisto luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja siinä suositaan ihmisiä tiedon keruun kohderyhmänä. Tarkoituksena on paljastaa odottamattomia yksityiskohtia tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimusmenetelmässä sen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla. Tutkimuksen edetessä myös tutkimussuunnitelma kehittyy. Tutkimuksen toteutus on luonteeltaan joustavaa ja olosuhteet vaikuttavat tutkimuksen kehittymiseen. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kun kyseessä on case-tutkimus, vastaus sen tutkimusongelmaan kerätään eri lähteistä. Tällainen tutkimus on ikään kuin palapeli, jonka tutkija kokoaa eri lähteistä saadakseen tutkimusaiheesta kokonaiskuvan. Nämä palapelin palat ovat peräisin eri tietolähteistä, ja niiden avulla muodostetaan iso ja syvälinen kuvaus tapauksesta. Palapelin osasia ovat muun muassa erilaiset kirjalliset dokumentit, haastattelut sekä kyselyt. Tiedonkeruun ja aineiston hajanaisuus ovat ne tekijät, jotka tekevät tutkimuksesta nimenomaan case-tutkimuksen. Case-tutkimuksen analyysimenetelmät ovat pääasiassa laadullisia, jolloin aineistoa pitäisi tulkita heti sen keräämisen alettua. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi kulkevat käsi kädessä. (Kananen 2013, 77–79.)

Kun tutkimuksessa halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen kontekstia, tuo kvalitatiivinen tutkimus esille tutkimuksen kohteena olevan otosryhmän havainnot tilanteista sekä mahdollistaa heidän menneisyyteensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimisen. Mitä lähempänä ollaan yksilöä ja henkilöiden vuorovaikutuksen tutkimista, sitä paremmin soveltuvat kvalitatiiviset menetelmät tutkimuksen käyttöön. Kun tutkimuksen kohteena on jokin sosiaalinen toiminta, täytyy sen perustua

merkitysten analyysiin. Tutkimusongelmasta ja sen kohteesta riippuu, mitä tutkimusmenetelmää käytetään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 21–22.)

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus tapahtuu sen luonnollisessa ympäristössä, aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa, tutkija on myös aineiston kerääjä, tutkimusaineisto on monilähteistä (tekstiä, kuvia, haastatteluja) sekä se, että tutkimuksen huomio on tutkittavien näkemyksissä. Tavoitteena on tuottaa kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus ei estä määrällisen tutkimuksen käyttöä, vaikka onkin menetelmällisesti lähinnä laadullista tutkimusta. Tällöin tutkimuksen kohteena on rajattu tapaus, johon kerätään tutkimusaineistoa monilla eri tiedonkeruumenetelmillä. Näin saadaan syvälinen ja rikas kuvaus ilmiöstä. (Kananen 2013, 27–30.)

Sekä kyselylomake että haastattelu ovat ajattelun sisältöä ja tietoisuutta tutkivia menetelmiä. Molempia on useita eri lajeja. Kyselylomaketta käytetään usein sen helppouden takia. Lomakkeiden käytöllä on sekä hyviä että huonoja puolia. Niiden täyttäminen voi olla haasteellista ja aikaa vievää, jolloin vastausten määrä jää helposti toivottua pienemmäksi. Haastattelussa henkilöt tavoitetaan varmemmin ja haastattelussa on helpompaa motivoida henkilöitä vastaamaan. Yhtenä suurimmista haastattelun haasteena on pidetty sitä, ettei haastattelussa pystytä takaamaan samaa anonymiteettiä kuin kyselylomaketta käytettäessä. Kyselylomakkeiden suurin etu on kuitenkin aineiston käsittelyn nopeus. Haastatteluaineistoon verrattuna lomakkeet pystytään käsittelemään melko nopeasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35–37.)

Tässä opinnäytetyössä tiedonkeruumenetelmät olivat kaksi kyselyä sekä haastattelu. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toimihenkilöille lähetettiin kysely. Lisäkysely tehtiin vielä jo yrityksestä lähteneille toimihenkilöille. Yrityksestä lähteneiden kyselyn otanta oli hyvin pieni. Toimihenkilökyselyn sekä yrityksestä lähteneiden kyselyn vastausten perusteella laadittiin haastattelukysymykset esimiehille. Näillä menetelmillä haettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin: miten yrityksessä tällä hetkellä pyritään edesauttamaan henkilöstön sitoutumista yritykseen, miten esimiehet voivat sitoutumiseen itse vaikuttaa, miten henkilöstö kokee esimiesten siinä onnistuvan sekä mitä henkilöstö toivoo yritykseltä ja omilta esimiehiltään lisää sitouttamista ajatellen.

Toimihenkilöille tehdyn kyselyn perusteella esimiehet pääsivät pohtimaan keinoja sitouttamisen parantamiseksi ja omia vaikutusmahdollisuuksiaan niihin.

### 3.2.1 Kysely

Kysely on yksi eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä. Se soveltuu hyvin monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Kyselytutkimus on verrattain nopea ja tehokas, ja sillä saadaan kerättyä suurelta määrältä ihmisiä laaja aineisto. Kyselyn suurimpana heikkoutena pidetään sillä kerätyn tiedon pinnallisuutta. Kyselytutkimuksessa ei voida saada täyttä varmuutta vastaajien suhtautumisesta kyselyyn ja miten onnistuneita kysymysvaihtoehtot ovat vastaajien näkökulmasta olleet. Käytettäessä kyselyä tiedonkeruussa perusvaatimus on, että tutkittavasta aiheesta löytyy riittävästi aiempaa tietoa. Vain siten kyselylomakkeen suunnittelu on mahdollista. (Ojasalo ym. 2018, 121–122.)

Kyselytutkimuksen selkeä etu on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto melko yksinkertaisella ja nopealla tavalla. Tutkimuksen piiriin saadaan paljon henkilöitä ja pystytään kysymään useita eri asioita. Tutkimusmenetelmänä kysely on tehokas, joten se säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Hyvin suunniteltu kyselylomake pystytään käsittelemään nopeasti ja analysoimaan helposti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselylomakkeen suunnittelun perustana tulee olla kehittämistyön tavoitteet, joten tavoitteiden pitää olla selvillä ennen kuin lomaketta voi alkaa suunnitella. Lomakkeessa pitää olla kaikki sellaiset kysymykset, joiden avulla päästään työn tavoitteisiin. Lomake kannattaakin suunnitella vasta kun kyselyn tietoperusta on kasassa ja tutkittavaan ilmiöön on perehtynyt. Kyselyn ulkoasu ja pituus ovat tärkeitä sekä vastaajalle että tietojen käsitteijälle. Tutkimuksessa on pyrittävä kattavaan mutta kuitenkin yksinkertaiseen ja helppotajuiseen kysymystenasetteluun. (Ojasalo ym. 2018, 130–131.)

Kyselylomake on syytä suunnitella hyvin huolellisesti, koska vastausten keräämisen jälkeen ei sitä enää pysty muuttamaan. Tutkimuksen onnistuminen riippuu pitkälti kyselylomakkeen sisällöstä. Ratkaisevaksi muodostuu se, ovatko kysymykset sisällöltään oikeita ja kysytäänkö niitä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Molemmat

vaaditaan onnistuneen kyselyn toteutumiseen. Onnistunut kyselylomake on kokonaisuus, jossa sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat todentuvat. (Vehkalahti 2014, 20.)

Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään esimerkiksi sitä, että tutkimuksen tekijä ei pysty varmistamaan vastaajien suhtautumista kyselyn vakavuuteen: ovatko vastaukset rehellisiä ja onko niitä mietitty huolellisesti. Kyselytutkimuksessa väärinymmärryksiä ei pystytä kontrolloimaan. Haasteeksi saattaa muodostua myös vastaajien pieni määrä, jos kyselyä ja sen aihetta ei koeta riittävän mielenkiintoiseksi. Tällöin vastaamattomuus eli vastaajakato pienentää tutkimuksen kokonaisarvoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselylomakkeen ollessa tutkimuksen tiedonkeruuväline, on kyselyn saatekirjeellä suuri merkitys. Saatekirje kertoo vastaajalle mistä tutkimuksessa on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on tutkimukseen valittu ja mitä tutkimustuloksilla halutaan saada selville. Saatekirje saattaa ratkaista sen, motivoituuko vastaaja täyttämään kyselyn tai unohtaa koko asian. Saatekirjeen merkitystä ei siis voi aliarvioida. Todennäköisesti paras motivaatio vastata syntyy siitä, että aihe kiinnostaa vastaajaa jo valmiiksi. Hyvin laaditulla saatekirjeellä voi kuitenkin herättää vastaajan kiinnostuksen ja vaikuttaa jopa vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 40–41.)

Tämän opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kysely lomakemuodossa (Liite 2) sen suhteellisen helppouden ja nopeuden takia. Isohokolta tutkimusjoukolta saatiin halutut vastaukset melko nopealla aikataululla. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa toimihenkilöille lähetettiin sähköposti (Liite 1) lähiaikoina tulevasta tutkimuskyselystä. Seuraavassa vaiheessa yrityksestä jo lähteneille toimihenkilöille lähetettiin sähköposti (Liite 3) lähiaikoina tulevasta tutkimuskyselystä (Liite 4).

### 3.2.2 Haastattelu

Haastattelu on luonteeltaan ainutlaatuinen tutkimusmenetelmä, koska siinä ollaan aina suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä mahdollistaa

joustavuuden ainestoa kerätessä. Haastattelu on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä. Haastattelutilanteessa ihmiselle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Ihminen luo tutkimuksessa merkityksiä ja on sen aktiivinen osapuoli. Haastattelu valitaan usein tutkimusmenetelmäksi, kun sen tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastateltavan ilmeet ja eleet ovat nähtävissä ja tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. Saatavia vastauksia pysytään selvittämään haastattelun kuluessa ja saatuja tietoja voidaan syventää. Esitetyille mielipiteille voidaan pyytää perusteluja. Haastateltavat ihmiset saadaan yleensä helposti mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, mikäli aineiston täydentäminen on aiheellista. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206.)

Haastattelu on runsaasti käytetty tiedonkeruumenetelmä kaikenlaisissa tutkimusmenetelmissä. Haastattelu sopii ominaisuuksiltaan moniin erilaisiin tutkimuksiin ja kehittämistöihin, koska sillä saadaan kerättyä nopeasti syvällistäkin tietoa tutkimuksen kohteesta. Varsinkin jos halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen kohteena, on haastattelu tiedonkeruumenetelmäksi hyvä valinta. Haastattelutilanteissa yksilöllä on mahdollisuus tuoda vapaasti esiin itseään koskevia asioita. Haastattelut aidossa toimintaympäristössä antavat usein syvällisemmän kuvan haastattelun kohteena olevan henkilön todellisista ajatuksista, kun haastatteluympäristössä ollaan esimerkiksi toimistoympäristössä, johon liittyvään työhön haastattelu kohdistuu. (Ojasalo ym. 2018, 106.)

Haastattelumenetelmiä on monia erilaisia ja haastattelumenetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa tutkimustyön tueksi halutaan. Haastattelu on hyvä yhdistää tutkimustyössä toisiin menetelmiin, jolloin erilaiset tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan. Haastattelulla saatetaan esimerkiksi hakea syventävää tietoa tai selvennystä tutkittavaan ongelmaan. Haastattelun ja sen muodon valinta aineistonkeruumenetelmäksi edellyttää pohdintaa siitä, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. Haastattelukysymykset voivat olla hyvin strukturoituja tai ne voivat olla hyvinkin vapaamuotoisia, jolloin haastattelu muistuttaa enemmän epämuodollista keskustelua haastatteluongelmasta. Haastattelu kannattaa yleensä äänittää, jolloin haastattelija vapautuu seuraamaan haastattelun kulkua. Yleensä haastattelu kirjoitetaan auki eli litteroidaan analysoinnin auttamiseksi. (Ojasalo ym. 2018, 106–108.)

Tutkimusta varten tehtävä haastattelu on ymmärrettävä systemaattisena tiedonkeruun muotona. Haastattelulla on tavoite ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Tavallinen tapa erotella haastattelulajeja on määrittellä sen muodollisuus. Erilaisia haastattelutyyppejä on ainakin kolme: strukturoitu eli lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa lomakkeen kysymykset, väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on määrätty. Teemahaastattelulle tyypillistä taas on, että kyselyn aihealueet ovat tiedossa, mutta tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua ja vaatii usein monia haastattelukertoja sekä paljon aikaa. Haastattelut voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Eri haastattelumuotoja voidaan myös käyttää toisiaan täydentävinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 207–210.)

Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät teemahaastattelun tai toisin kuvailtuna puolistrukturoidun haastattelun ominaisuuksia seuraavasti. Kysymysten muoto voi tässä kyselymuodossa olla kaikille haastatelluille sama, mutta kysymysten järjestystä voidaan vaihdella haastattelujen aikana. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta vastauksia ei ole sidottu eri vaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata niihin omin sanoin. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on kiinteä, mutta eivät kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat puolistrukturoidun teemahaastattelun ominaispiirteitä edelleen seuraavasti. Tiedossa on, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkimushaastattelun tekijä on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön olennaisia osia, rakenteita sekä prosesseja. Tämän sisältö- tai tilanneanalyysin perusteella hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin koskien tutkimuksen kohteena olevaa tilannetta. Analyysin perusteella haastattelijat muodostaa haastattelurungon. Lopuksi haastattelu kohdistetaan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelu on saanut nimensä siitä, että haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista haastattelussa keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Teemahaastattelu ei ota kantaa siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Sen sijaan teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan

yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tutkija vapautuu osin haastattelijan näkökulmasta ja tutkittavien äänet tulevat kuuluviin. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat oleellisia, samoin se, että ne syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymysten muoto on kaikille sama. Strukturoidun lomakehaastattelun tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat, mutta ne eivät ole kuitenkaan täysin vapaita. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tässä opinnäytetyössä haastattelu esimiehille pohjautuu osittain toimihenkilöille tehtävään kyselytutkimukseen. Näin pyritään saamaan esimiehiltä mielipiteitä niihin asioihin, jotka toimihenkilökyselyssä nousevat voimakkaimmin esille. Näiden lisäksi esimiehiltä kysytään sitouttamisen keinoista yrityksessä tällä hetkellä, miten esimies kokee pystyvänsä niitä hyödyntämään sekä esimiehen omia ajatuksia koskien sitouttamista ja sen kehittämistä kohdeorganisaatiossa. Haastattelu on muodoltaan lähinnä teemahaastattelu.

### 3.2.3 Aineiston käsittely ja analyysimenetelmä

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tehdyistä valinnoista riippuu osittain kerätyn aineiston käsittely ja tulkinta. Ongelma ja analyysit voivat olla rakenteeltaan yhteneväiset. Parhaimmillaan tutkimusprosessin eri vaiheet saavat aikaan kiinteän rakennelman ja erillisistä vaiheista puhuminen on harhaanjohtavaa. Tutkimuksen ydin on kerätyn aineiston analyysi, sen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Tutkimusta aloitettaessa on tähdätty analyysiin: tässä vaiheessa tutkimusta tutkijalle selviää, millaisia vastauksia asetettuihin ongelmiin löytyy. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Aineiston analysointi ja käsittely aloitetaan mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Tällöin se vielä inspiroi tutkijaa ja mahdollinen täydennys ja selvennys ovat helppoja toteuttaa. Analyysitavan valintaan ei ole mitään sääntöjä. Yleisesti ajatellaan, että analysointi tehdään vasta aineiston keräämisen ja järjestämisen jälkeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin aiheellista tehdä analyysia pitkin matkaa, jos aineistoa kerätään useamassa eri vaiheessa ja rinnakkain erilaisin menetelmin.

Analyysimenetelmän valinnan pääperiaate on helppo: valitaan se analyysitapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa vaihtoehtoja on paljon ja tarkkoja sääntöjä analyysin valintaan ei ole. Tulosten analysointi ei vielä kerro tutkimuksen tuloksia. Tuloksista on pyrittävä laatimaan synteeseitä, jotka koaavat yhteen tutkimuksen pääseikat. Näiden synteeseiden on pyrittävä kertomaan, mitkä ovat olennaiset vastaukset asetettuihin tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 223–230.)

Vastaukset tutkimuskysymyksiin ratkotaan aineistoa analysoimalla. Aineisto kerätään siltä kohteelta, jota tutkittava ilmiö tai ongelma koskettaa. Aineistoa on kerättävä riittävästi, jotta ilmiöstä saadaan riittävä ymmärrys ongelmien ratkaisemiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkoja sääntöjä siitä, mikä on riittävä määrä. (Kananen 2013, 133–134.)

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas, vaikka haastateltavia olisi ollut pieni määrä. Mitä syvempi dialogi haastattelun aikana on käyty, sitä rikkaampi on kertynyt materiaali. Yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija yksinkertaisesti pysty käyttämään kaikkea keräämäänsä tietoa. Aineiston käsittely ja analyysi on syytä toteuttaa mahdollisimman pian sen keruun jälkeen. Silloin aineisto on vielä tuoretta ja inspiroi tutkijaa. Mikäli aineisto tarvitsee vielä joiltain osin täydennystä tai selvennystä, on se helpommin tehtävissä pian haastattelujen jälkeen. Yksittäisiä tuloksia on kuitenkin pyrittävä katsomaan kokonaisuutena ja mahdollisimman laajasta perspektiivistä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.)

Laadullisen analyysin pääpiirteissä voidaan erotella neljä osaa. Ensinnä analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa. Tehdessään haastattelua tutkija havainnoi ilmiöitä niiden toistuvuuden, jakautumisen ja erityistapausten perusteella. Toisekseen kerättyä aineistoa analysoidaan yleensä lähellä aineistoa ja sen kontekstia. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto säilyy usein alkuperäisessä sanallisessa muodossaan. Kolmanneksi tutkija suorittaa päättelyä, joka kohdistuu joko keskeiseen aineistoon tai joihinkin teoreettisiin johtajatuksiin, jotka hän pyrkii todentamaan kerätyn aineiston avulla. Neljäntenä voidaan todeta, että laadullisessa tutkimuksessa on vain vähän standardoituja tekniikoita, eikä mikään analyysimenetelmä ole ainoa oikea tai ylivertainen muihin verrattuna. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)



Aineiston analysointi alkoi heti kyselyn vastauksia läpikäydessä. Väittämäkysymyksissä analysoitiin vastausten jakautumista asteikolla 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä. Vastauksista saatiin kaikille asteikon numeroille tulleiden vastausten lukumäärät sekä prosenttiosuudet kaikista vastauksista. Lukujen kuvaaminen asteikolla teki tulosten analysoimisesta nopeaa. Sanallisten kysymysten vastaukset kerättiin Excel-tilukkaan aihepiireittäin. Näin vastauksille saatiin painoarvot, mitkä asiat vastauksista saivat eniten mainintoja kyselyyn vastanneilta toimihenkilöiltä.

Esimiesten haastattelut analysoitiin käymällä materiaali läpi aihepiireittäin. Suullinen haastattelu litteroitiin. Näin suullisen haastattelun tuottama tieto saatiin samaan kirjalliseen muotoon, kuten kirjallisten haastattelujen materiaali oli vastaanotettu. Haastattelujen vastauksia verrattiin toisiinsa ja peilattiin niitä toimihenkilökyselyn vastauksiin. Näin muodostettiin kokonaiskuva esimiesten käsityksestä omista mahdollisuuksistaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen, sitouttamiseen sekä teoriassa käsiteltyihin hyvinvoivan työyhteisön olosuhteisiin.

## 4 HYVINVOIVA JA SITOUTUNUT TYÖYHTEISÖ

### 4.1 Sitoutuminen

Mitä sitoutumisella ymmärretään? Sitoutumisen kolmiosainen malli on vakiintunut työelämän sitoutumisen tutkimisen keskeiseksi käsitteeksi. Kolmiosaisen sitoutumisen mallissa sitoutuminen on jaettu tunneperäisen, normatiivisen ja jatkuvuussitoutumisen käsitteisiin. Tunneperäisen sitoutumisen mukaan työntekijät, joilla on voimakas tunneperäinen sitoutuminen, pysyvät organisaatiossa, koska he haluavat niin tehdä. Jatkuvuussitoutumisen määritelmässä työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska heidän tarvitsee niin tehdä. Motivoiva asia voi olla esimerkiksi ymmärrys kustannuksista, jotka organisaatiosta irrottautuminen aiheuttaisi. Normatiivinen sitoutuminen taas kertoo velvollisuudentunteesta jatkaa työsuhteessa. Tällaisessa työsuhteessa työntekijä kokee, että heidän pitää pysyä osana organisaatiota. (Meyer & Allen 1997, 64–65.)

Työn imusta ja sitoutumisesta puhutaan nykyään paljon. Asiasta puhutaan monilla eri nimillä, mutta ongelma on sama ikivanha: miten saada ihmiset pysymään organisaatiossa. Psykologisella tasolla sitoutumisessa tunnistetaan viisi olennaista tekijää. Ensimmäisenä asiana työntekijöiden on voitava luottaa yrityksen johtoon. Työntekijät haluavat tietää, mikä yrityksen tilanne on, ja minne yritys on tulevaisuudessa menossa. Seuraavana asiana on oman työn merkitys. Työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa, kun oma työ tuntuu mielekkäältä ja merkitykselliseltä. Kolmas tekijä on riittävät kehittymismahdollisuudet. Useimpien ihmisten kohdalla mahdollisuus uralla kehittymiseen luo työhön lisää mielekkyyttä. Neljäntenä tekijänä työntekijälle annettu tunnustus hyvästä työstä. Useimmat ihmiset kaipaavat joko sosiaalista tai taloudellista tunnustusta, kun oma työ on ylittänyt sille asetetut tavoitteet. Palkitseminen on erinomainen keino tukea ihmisten motivaatiota. Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä on sosiaalinen tuki. Epävirallisemmälläkin sosiaalisuudella on merkitystä. Työntekijän kuunteleminen, huomioon ottaminen, mukavat työtoverit sekä asiallinen ja huomioonottava esimies ovat useimmille ihmisille olennainen osa työpaikkaa. (Nederström 2019.)

Hyvät esimiehet osaavat lukea ihmisiä ja muuttavat omaa toimintaansa reagoiden työntekijöidensä käyttäytymiseen. Hyvä esimies on vahva olematta ankara. Kontrollloiva tai ankara esimies ei herätä ihmisissä luottamusta. Ei riitä, että esimies on helposti lähestyttävä, vaan hänen on myös kuunneltava työntekijöitään ja annettava palautetta. Hyvä esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöiden jaksamisesta ja työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Hyvä esimies on roolimalli, toimii rehellisesti ja tiedottaa asioista avoimesti. Hyvä esimies on nöyrä ja näkee esimiesasemansa vastuuna työntekijöitään kohtaan. (Bradberry 2018.)

Henkilöstön sitouttamiseen tunnetaan useita keinoja. Hyvä henkilöstöpolitiikka sisältää esimerkiksi kilpailukykyisen palkan, muut työnantajan tarjoamat edut sekä palkkiot. Muita toimivan henkilöstöpolitiikan keinoja ovat muuan muassa rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, kehittymismahdollisuudet, työtyytyväisyys, työssä viihtyminen sekä työhyvinvointi. Tässä opinnäytetyössä tutkimusnäkökulma painottuu työhyvinvointiin sekä työn mielekkyyteen.

## 4.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi

Maailman terveysjärjestön WHO:n mukaan terveyden määritelmä kuuluu seuraavasti: terveys on täydellisen fyysisen, psyykkisen sekä sosiaalisen hyvinvoinnin tila. Asiantuntijat liittävät terveyden käsitteeseen myös paljon henkistä näkökulmaa. Työhyvinvoinnin käsitteessä on paljon samankaltaisia piirteitä kuin WHO:n terveystermämissä. Fyysinen hyvinvointi onkin vain pieni osa työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Nykypäivänä muut työhyvinvoinnin osa-alueet ovat yhä merkittävämmässä roolissa. Työhyvinvointi onkin varsin kokonaisvaltainen ilmiö. Kun puhutaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista, se pitää sisällään niin fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen kuin henkisenkin työhyvinvoinnin. Nämä kaikki eri osa-alueet liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Näistä syistä työhyvinvointia on syytä tarkistella kokonaisvaltaisena ilmiönä. On organisaatioiden vastuulla huolehtia, että työpaikalla on turvallista, työntekoa koskevia lakeja noudatetaan ja työpaikalle rakentuu miellyttävä työskentelyilmapiiri. (Virolainen 2012, 11–12.)

Yrityksen työhyvinvointi ilmenee hyvinä työyhteisötaitoina sekä työhön sitoutumisena. Nämä vahvistavat sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa että yrityksen toiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointiin kuuluvat näin myös työntekijöiden psykologinen hyvinvointi sekä motivoituminen. Työyhteisön eri jäsenten välinen sosiaalinen pääoma sekä hyvät esimies-alaisuudet ovat työhyvinvoinnin olennaisia osatekijöitä. Parhaimmillaan työhyvinvointi tukee työntekijöiden muutos- ja uudistumiskykyä ja tukee siten organisaation kilpailukyvyn säilyttämistä. Tällaista työhyvinvointia luovat ja tukevat esimerkiksi työn imu ja oman työn kokeminen merkitykselliseksi. (Manka & Manka 2016, 54–55.)

Menestyvän organisaation yksi oleellinen osa on työhyvinvointi. Työhyvinvointia pitää tarkastella osana organisaation strategiaa, työnä, jota tehdään suunnitelmallisesti sekä pitkäjänteisesti. Työhyvinvoinnin edistäminen pitää nähdä tulevaisuutta ennakoivana sekä hyvin laaja-alaisena toimintana. Työturvallisuus, riskienhallinta ja työsuojelu kuuluvat yhtenä kokonaisuutena työhyvinvointityöhön. Näiden lisäksi tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa on hyvin merkittävässä asemassa, kun henkilöstön hyvinvointia halutaan edistää. Työhyvinvointi sisältää ainakin henkilöstön jaksamisen,

osaamisen, resurssit, johtamisen sekä työolot ja ympäristönäkökulmat. Nämä asiat on kytkettävä osaksi organisaation laatua ja tuloksellisuutta. (Suonsivu 2014, 68.)

Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Tämä ei kuitenkaan nykyisin riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti sekä sosiaalisesti terve. Puhutaan entistä enemmän työhyvinvoinnista, jonka merkitys korostuu, kun puhutaan hyvästä työpaikasta. (Kauhanen 2016, 21.)

Seuraavassa kuviossa on esitetty työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka kaikki vaikuttavat työhyvinvoinnin tasoon.

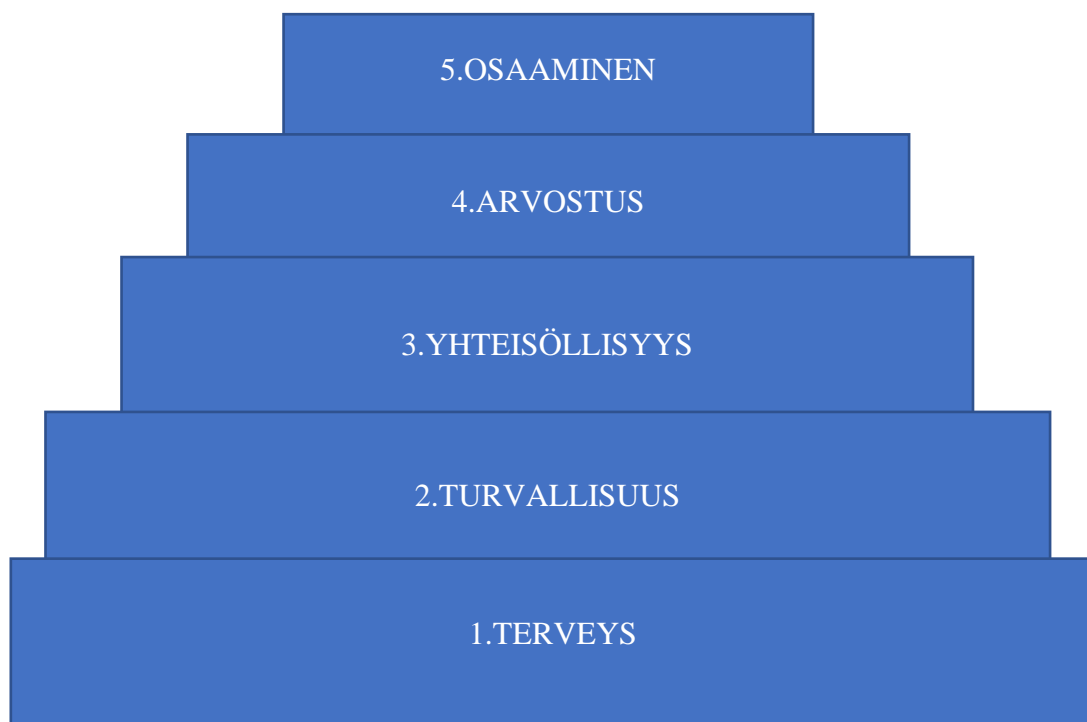


Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kananen 2016, 28.)

Työyhteisön hyvinvoinnin ja terveyden kehittäminen ovat tärkeitä sekä koko organisaation että yksilön näkökulmasta. Osaavat ja hyvinvoivat organisaatiot ovat menestyviä työyhteisöjä. Organisaation toiminta häiriintyy, mikäli työyhteisön jäsenet eivät innostu työstään. Terveessä ja hyvinvoivassa työyhteisössä ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen ja niiden organisoiminen perustuu todelliseen osaamiseen. Tällaisessa työyhteisössä ihmisten on helppo keskustella vaikeistakin asioista keskenään. Terveen työyhteisön ilmapiiri on hyvä, luottamuksellinen sekä avoin. Työtä voidaan tehdä sopivasti pilke silmäkulmassa. (Mäkisalo 2003, 13.)

#### 4.2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo on kehittänyt Maslowin tarvehierarkiaan perustuvat työhyvinvoinnin portaat. Maslowin mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta, jotka ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaan. Maslowin mukaan nämä perustarpeet ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä itsensä toteuttaminen. Työhyvinvoinnin portaissa ihmisen perustarpeet suhteutetaan työelämään ja näiden tarpeiden vaikutusta peilataan työmotivaatioon. Portaat on nimetty työelämään soveltuin nimillä terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat Rauramon mukaan. (Rauramo 2012, 15.)

Psykofysiologiset perustarpeet tyydyttyvät silloin, kun työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa riittävän virikkeellisen vapaa-ajan. Näiden perusasioiden lisäksi tarvitaan riittävä ja laadukas ravinto, virkistävä ja työkykyä ylläpitävä liikunta sekä sairauksien ennaltaehkäisy ja niiden asiallinen hoito. Työterveydenhuollon merkitys on tällä portaalla merkittävä. Turvallisuuden tarve työssä täyttyy, kun työympäristö ja sen toimintatavat ovat turvalliset, palkka mahdollistaa toimeentulon, työsuhte on vakaa ja

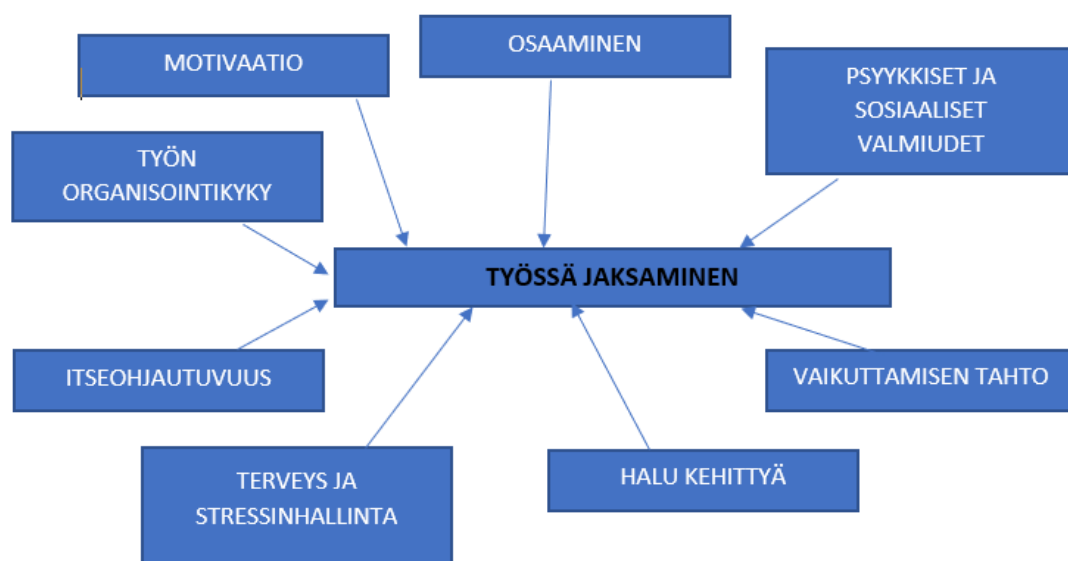
työyhteisö oikeudenmukainen sekä tasa-arvoinen. Työsuojelun merkitys on tällä portaalla huolehtia järjestelmällisestä riskienhallinnasta sekä olla aktiivisesti mukana työsuojelun yhteistoiminnassa. Yhteisöllisyyden tarpeet työpaikalla tyydyttyvät yhteishenkeä tukevien toimien ja henkilöstöstä huolehtimisen perusteella. Avoimuus sekä luottamus työyhteisössä ovat merkityksellisiä. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus on keskeinen arvo. Näiden lisäksi tärkeitä asioita yhteisöllisyyden kokemuksessa ovat mm. esimies-alaisuudet, kokouskäytännöt sekä kehittyvä työ. (Rauramo 2012, 14.)

Yksilön hyvinvointia tukeva vahva yhteisöllisyys on myös perustehtävää, päämäärää sekä tavoitteita vahvistavaa. Arvostuksen tarvetta tukevat työpaikan eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät myös käytännön päivittäisessä työelämässä. Työpaikan hyvinvointia ja tuottavuutta edistävät samanaikaisesti myös organisaation päämäärä ja strategia. Osa jokapäiväistä arkea ja pitkäjänteistä toimintaa ovat oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, palautekäytännöt, toiminnan arviointi sekä sen kehittäminen. Näiden seikkojen toteutuessa toteutuu myös arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa sekä työtovereiden työtä kohtaan. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttyminen toteutuu, kun sekä yksilön että yhteisön oppimista ja osaamista tuetaan riittävästi. Elinikäisen oppimisen merkitys ymmärretään työyhteisössä silloin, kun henkilöstö kehittää itseään aktiivisesti. Osaamisen kehittäminen tukee paitsi yksilön osaamista, myös organisaation tavoitteita. Parhaimmillaan työ tarjoaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa sekä mahdollisuuden omien kykyjen täysipainoiseen hyödyntämiseen. Viihtyisyys on oleellinen osa sekä työympäristöä että työoloja. Huippuoloissa osaaminen tukee sekä organisaation että yksilön kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 14.)

#### 4.2.2 Työssä jaksaminen

Omat valmiudet työn tekemiseen vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen. Näitä valmiuksia ovat muun muassa työmotivaatio, ammatillisen osaamisen taso, psyykkiset sekä sosiaaliset valmiudet, organisointikyky omia työtehtäviä koskien, halu vaikuttaa oman työn sisältöön, itseohjautuvuus, kehittymishalu sekä stressin hallinta. Mikäli työntekijältä puuttuu työmotivaatio, ovat muut pätevyudet turhia työssä jaksamisen kannalta. Käänteisesti taas muut pätevyudet vaikuttavat työmotivaatioon. Mikäli

työntekijän ammatillinen osaaminen on puutteellista, joutuu hän jatkuvasti kamppailemaan tehtävistään suoriutumisessa. Psykkisen ja sosiaalisen valmiuden haasteet johtavat helposti ristiriitoihin työyhteisössä. Tällaisia ovat esimerkiksi väärinkäsitykset puutteellisen kommunikaation takia. Oman työn organisointikykyä vaaditaan työn tasapainossa ja aikataulussa pitämiseen. Mikäli omaa halua työn sisällön kehittämiseen ei löydy, aiheuttavat epätarkoituksenmukaisiksi koetut työtehtävät turhautumista. Kehittämishalun puuttuminen johtaa vain rutiininomaiseen työn suorittamiseen. Oman terveyden laiminlyönti sekä liiallinen stressi taas johtavat ennen pitkää väsymiseen. (Salomäki 2002, 68.)



Kuvio 4. Työssä jaksamisen edellytykset. (Salomäki 2002, 69.)

Työolojen riskien minimoiminen ja työympäristön turvallisuus on oltava kunnossa. Havaittuihin ongelmiin on puututtava viipymättä. Työvälineiden ja työtilojen on oltava ajanmukaiset ja työergonomia on huomioitava. Kaikki nämä perusasiat on oltava kunnossa, jotta henkilöstön mahdollisuudet hyvään työntekoon ovat käytännössä olemassa. Työterveyshuollon sekä työsuojelutoimijoiden verkoston ylläpidosta on huolehdittava, jotta turvallisuus on organisaation johdon määrittelemällä tasolla. (Suonsivu 2014, 137.)

Työssä viihtymiseen merkittävimmin vaikuttavat asiat ovat työn itsenäisyys, suhteet työkavereihin, työn mielenkiintoisuus, riittävän haasteellinen työ sekä uusien asioiden oppiminen. Yli puolet suomalaisista kokee nämä työn sisällön tekijät tärkeämmiksi

kuin työtehtävästä maksettava palkka. Palkka on työviihtyvyyden tekijöissä tutkimusten vähiten painoarvoa saaneita tekijöitä. Kohtuuttoman pieni tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka vaikuttaa negatiivisesti työssä viihtymiseen, mutta suurempi työviihtyvyyttä heikentävä merkitys on liiallisella kiireellä, kokemuksella arvostuksen ja palautteen puutteesta, huonoilla työjärjestelyillä, liian tiukoilla aikatauluilla sekä huonoilla vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön. (Virolainen 2012, 49–50.)

#### 4.2.3 Työn hallinnan tunne

Työn hallinta tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, joka on tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta merkittävä tekijä. Työn hallinta tarkoittaa myös työn itsenäisyyttä. Työn kokeminen mielekkääksi edellyttää työn tarjoamaa vapautta, itsenäisyyttä, mahdollisuutta päättää aikatauluista sekä menettelytavoista sekä työn merkityksellisyyttä. Myös työn vastuullisuus ja siitä saatava palaute vaikuttavat siihen, onko työ tekijälleen motivoivaa. Nämä tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, kokeeko henkilö työnsä kannustavaksi. Työn vaatimukset suhteessa sen hallintaan vaikuttavat työtekijän hyvinvointiin. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, miten nopeasti ja paljon työtä on tehtävä, onko siihen riittävästi aikaa ja sisältävätkö työtehtävät ristiriitaisia vaatimuksia. Omaa työtä koskeva päätösvalta vähentää siitä aiheutuvaa stressiä ja nostaa halua oppia uutta. (Manka 2006, 188–190.)

Hallitsemisen tunne on avainasemassa ihmisen psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ymmärtämisessä. Hallinnan tunnetta ihminen kokee, kun asiat ovat järjestyksessä, suunnitelmallisia ja ennustettavia. Jos ihmisen työ on jatkuvassa kaaoksessa, saattaa se vaarantaa hänen sietokykynsä ja jaksamisensa. Kun ihminen kokee hallitsevansa työnsä ja elämänsä, negatiivinen stressireaktio ei yleensä käynnisty. Hallinnan tunteen saaminen edellyttää yleensä sitä, että ihminen pystyy itse vaikuttamaan tapahtumien kulkuun ainakin joltain osin. Erilaiset oppimisen ja onnistumisen kokemukset vahvistavat ihmisessä hallinnan tunteen ja ihminen saa sisäistä mielihyvää, tyydytystä ja energiaa tästä syntyneestä positiivisesta stressistä. Tämä positiivinen stressi saa ihmisen ahkeroidaan ja ponnistelemaan uusien haasteiden selättämiseksi. Työpaikoilla ei usein ymmärretäkään, miten pieneltä vaikuttavat työhön liittyvät ongelmat harmittavat henkilöstöä ja vaarantavat siten työssä viihtymisen ilmapiirin. (Järvinen 2017, 38–40.)



Työntekijöiden osallistuessa omia työtehtäviään koskevaan päätöksentekoon he saavat tietoa työyhteisöä koskevista asioista, tulevat tietoisiksi erilaisista ongelmakysymyksistä ja niiden ratkaisuvaihtoehdoista, sekä erilaisten ratkaisujen rajoista ja reunaehdoista. Tieto asioiden tilasta lisää luottamuksen kokemusta ja parantaa tunnetta oman työn hallinnasta. Mahdollisuus osallistua päätöksentekoon vähentää epäluulojen syntymistä. Luottamuksen kokemus voi syntyä vain avoimen vuoropuhelun seurauksena. (Jalava & Matilainen 2010, 162.)

Silloin kun ihminen käyttää omia vahvuuksiaan työssään ja uskoo itseensä ja omaan tekemiseensä, hän todennäköisesti myös hallitsee omat työtehtävänsä paremmin. Työn hallinta tarkoittaa, että työntekijällä on valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä tekemiseen ja siihen liittyviin olosuhteisiin sekä työn sisältöön. Näitä ovat mm. monipuolisuus työtehtävissä, mahdollisuus vaikuttaa työhön sekä oikeus osallistua päätöksentekoon, joka koskettaa omia työtehtäviä. Oleellista on myös työntekijän oma kyky ja taito käyttää näitä hallintakeinoja hyväkseen. Työntekijöiden hyvinvointi paranee heidän saadessaan mahdollisuuksia hallita omaa työaikaansa. Tästä syystä esimerkiksi osaamisresurssit pitää tarkastella suhteessa olemassa oleviin työtehtäviin. Toinen selkeä apuväline on antaa tukea ja välineitä mahdollisten ristiriitatilanteiden sattuessa. (Suonsivu 2014, 45.)

#### 4.3 Työn mielekkyys

Työn mielekkyys vahvistaa työkykyä. Mikäli työ koetaan mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä, tämä toteutuu. Henkilön omat asenteet työntekoon vaikuttavat tähän merkittävästi. Mikäli työ on vain pakollinen osa elämää eikä vastaa omia odotuksia, heikentää se ihmisen työkykyä. Iän myötä näihin asenteisiin voi tulla muutoksia. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2022.)

#### 4.3.1 Työtehtävät

Työtehtävillä on keskeinen merkitys työn mielekkyyteen. Itse asiassa varsinaiset työtehtävät eivät ole se merkitsevä tekijä, vaan oleellisinta on yksilön kokemus työtehtävien mielekkyydestä. Yksilön työtyytyväisyys kasvaa, kun työ koetaan mielekkääksi. Työstä saadaan energiaa, kun työn tarjoamat haasteet tuottavat tyydytystä, saadaan tavata mielenkiintoisia ihmisiä, käyttää omaa luovuutta ja ratkoa mielekkäitä haasteita. Tällaisessa tilanteessa työ toimii voimavarojen lähteenä. Kokemus työn mielekkyydestä ja siitä nauttiminen myös vähentävät stressin tunteita. Kun työtehtävät tarjoavat sopivasti haastetta ja työstä saa nautintoa, pienet ristiriidat työyhteisössä tai haasteet asiakkaiden kanssa eivät tunnu niin raskailta. Työpaikoilla kannattaa panostaa siihen, että yksilöt saavat tehdä työtä, jonka kokevat mielekkääksi. Esimiehen kanssa käytävät kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus kartoittaa tätä. (Virolainen 2012, 85.)

Jos työtehtävät eivät ole mielekkäitä ja johtaminen on huonoa, ihmiset eivät pysy talossa, vaikka palkka olisi kilpailukykyinen. Perusasiat ratkaisevat. Työtehtävien pitää olla mielekkäitä, kehittymisen mahdollisuudet pitää olla olemassa, johtamisen olla hyvää ja työyhteisön toimiva. Nämä perusasiat motivoivat ja sitouttavat ihmisiä työpaikkaansa. Periaatteessa motivaation taustalla ovat hyvin yksinkertaiset asiat, mutta niiden toteutuminen saattaa jäädä puolitiehen. Oikeudenmukaisuus ja toisten kunnioittaminen ovat avainasemassa. Kiire ja aikataulupaineet, liian niukat resurssit tai työvoimapula syövät työntekijöiden jaksamista ja samalla yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Myös jatkuvat muutokset organisaatiossa tai epävarmuus oman työpaikan tulevaisuudesta heikentävät työntekijöiden sitoutumista. (Saari & Pyöriä 2012, 41.)

Työssä viihtymistä edesauttavat eli työn imua saavat aikaan kiinnostavat työtehtävät, sujuva työ, innostavat haasteet, hyvät mahdollisuudet kehittyä, onnistumisen, osaamisen ja hallinnan tunteet, vaihtelu, kiitos ja hyvä palaute, työn merkityksellisyyden kokemus, hyvät aikaansaannokset ja tulokset sekä työhön liittyvät positiiviset sosiaaliset suhteet. Työntöä aiheuttavia kielteisiä asioita vastaavasti ovat ikävältä tuntuvat työtehtävät, kyllästyttävät rutiinit, työn huono sujuminen, huonot mahdollisuudet kehittyä, epäonnistumisen kokemukset, osaamattomuus, huonot tulokset, yksitoikkoisuus, kiittämättömyys ja huono palaute, kokemus työn merkityksettömyydestä sekä työhön liittyvät negatiiviseksi koetut sosiaaliset jännitteet. (Järvinen 2017, 18–19.)

#### 4.3.2 Työn ilo ja työmotivaatio

Onko työnteko kivaa itsensä toteuttamista vai pelkkiä tylsiä rutiineja ja puuduttavaa raatamista? Yleensä totuus on jossakin näiden asioiden välimaastossa. Kun työhön liittyviä kyselytutkimuksia tehdään, ovat tyytymättömyyttä kuvaavat luvut yleensä korkeita. Kun taas kysytään työtyytyväisyydestä, ovat nämäkin luvut suuria. Nämä ristiriitaiset tutkimustulokset selittyvät ihmisen kahtiajakoisella suhtautumisella työhön. Toisaalta työ tuo elämään sisältöä, mutta toisaalta työ koetaan rasittavana ja jopa uuvuttavana. Työssä suoriutuminen vaihtelee eri aikoina. Myös ihmisen suhtautuminen työelämään vaihtelee oman elämänvaiheen ja -tilanteen mukaan. Lisäksi kokemukseen työn mielekkyydestä vaikuttaa suuresti ihmisen persoona. Kokonaisvaltainen näkemys työn erilaisista piirteistä auttaa sietämään työhön liittyviä negatiivisiksi koettuja asioita ja löytämään työn tarjoamat positiiviset puolet ja onnistumiset. (Järvinen 2017, 15–27.)

Motivaatiolle on monta eri lähdettä, mutta työelämässä työmotivaatio löytyy pääosin kolmen eri tekijän synnyttämänä. Ensinnäkin ulkoinen motivaatio saa suurimman osan ihmisistä tekemään työnsä ainakin joltain osin – tämä motivaatio ajaa meitä tekemään jotain saavuttaaksemme jotain muuta, kuten esimerkiksi työelämässä tehdystä työstä saamamme palkan ja palkkion. Sisäinen motivaatio taas kuvastaa työn iloa itseään. Työn tekeminen on mielenkiintoista, siitä saa tyydytystä, se on koukuttavaa tai henkilökohtaisesti haastavaa. Sisäinen motivaatio synnyttää kolmannen tekijän: syvän sitoutumisen työhön, joka pystyy innostamaan ihmiset huikkeisiin suorituksiin ilman siihen kohdistettua suoraa palkkiota. (Amabile & Kramer 2011, 34.)

Kokemus työpaikan hyvinvoinnista vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen sekä stressin hallintaan. Työtyytyväisyys ja työn imu ovat paremmalla tasolla, kun työpaikkakokemus on hyvinvoiva. Näiden tekijöiden myötä työntekijät yltyvät parempiin työsuorituksiin. Työssäkäyntiä halutaan jatkaa pidempään, ja siihen ollaan kykeneviä. Hyvän kehityksen kehä työhyvinvoinnissa syntyy, kun ihmiset kokevat oman työnsä merkityksellisenä. Tämä vaikuttaa työn mielekkyyteen sekä työelämän kokonaislaatuun. Työelämän laadulla on todettu olevan selvä yhteys työn tuloksellisuuteen. (Suonsivu 2014, 68.)

#### 4.4 Hyvän työyhteisön määritelmiä

Arvostava vuorovaikutus perustuu siihen, että jokaisen yksilön omille tulkinnoille annetaan tilaa. Näin luodaan suotuisa ilmapiiri sille, että yhteiset tavoitteet ja päämäärät löytyvät. Jokainen vuorovaikutustilanne on ainutlaatuinen. Hyvä vuorovaikutus arvostaa toista ihmistä ja hänen kokemustaan ja näkemystään. Arvostus antaa tilaa niin omille kuin toisenkin mielipiteille. Kun osapuolet arvostavat toisiaan, he osaavat antaa tilaa kunkin yksilön subjektiivisille näkökulmille sekä rakentaa yhdessä toimivaa kokonaisuutta. (Mäkirintala 2011, 153–169.)

Ryhmän sisäinen vastakkainasettelu vähenee, kun myönteinen yhteisöllisyys lisääntyy. Näin vähitellen erilaisuus vakiintuu erilaisiksi työrooleiksi. Tällä tavoin erilaisuudesta saadaan irti ammatillinen hyöty. Ihmiset oppivat yhdistämään työpanoksiaan ja muodostavat ryhmän, jolle syntyy selkeä ryhmäidentiteetti. Muutos tätä myönteistä yhteisöllisyyttä kohti kulkee tunneilmaston ja työkuulttuurin tunnistamisen kautta. Jokaisen työryhmän jäsenen panos on tärkeä, mutta ryhmän johtajalla on keskeinen rooli ryhmäidentiteetin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Kun myönteinen yhteisöllisyys on ryhmässä vallalla, näkyy se työnäilyä, työstä innostumisena sekä ryhmän yhteenkuuluvuuden tunteena. Tällöin työyhteisössä vallitsee hyvä me-henki. Yhteisöllisyyden rakentamisessa johtajan rooli on merkittävä. Johtaja vastaa siitä, miten työyhteisö toimii kokonaisuutena. Tämän kokonaisuuden rakentamisen perustana on työyhteisön hyvä henki ja yhteisöllisyyden olo-tila. Organisaation materiaallinen, näkyvä puoli, rakentuu tälle henkiselle perustalle. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 153.)

Yhteisö, jossa yksilö kokee myönteistä yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia, rakentuu jatkuvassa prosessissa, jota on kuvattu seuraavassa kuviossa.



Kuvio 5. Myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 153.)

Hyvä ryhmähenki syntyy toisten työn arvostamisesta, luottamuksesta, auttamishalusta, avoimuudesta sekä onnistumisen tunteista. Nämä pelkästään eivät kuitenkaan riitä, vaan jokaisella ihmisellä on tarve kokea tekevänsä järkevää sekä merkityksellistä työtä. Työn kehittäminen, suunnittelu ja järjestäminen parantavat työn tuloksellisuutta. Tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää mieltää yhteiseksi vastuuksi. (Manka 2011, 18.)

Menestyvässä työyhteisössä vallitsevat luovuus, leikkimielisyys, liike, lepo sekä luottamus. Yksikään työyhteisö ei selviä nykypäivän haasteista ilman luovuutta. Luovuus on kyky katsoa mahdollisuuksien maailmaan. Luovuus ei menesty työyhteisössä, jossa ei ole leikkimielisyyttä ja luottamusta. Menestykseen vaaditaan liikkeessä pysyminen. Liikkeellä olemisen vastapainoksi tarvitaan lepoa, jotta kehitystä voi tapahtua. Lepoa tarvitsee niin työyhteisö kuin jokainen yksittäinen työntekijäkin. Ihmisten kyvykkyyden, rehellisyyden sekä asioiden ilmaisemiseen vaaditaan luottamusta. Tämä

tarkoittaa, että työyhteisössä kannustetaan oppimaan uutta, pidetään kiinni lupauksista ja puhutaan asioista avoimesti. (Mäkitalo 2003, 55–57.)

Yhteisöllinen luovuus keskittyy yhä enemmän tiimeihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Kollektiivista luovuutta eli luovia tiimejä tarvitaan, jotta organisaatiossa tapahtuu oppimista. Tällainen luova suoritusyksikkö pyrkii uudistumaan nopeasti ja kyseenalais-taa omaa toimintaansa. Luova tiimi innovoi, ihmettelee ja ideoi. Yhdessä tekeminen tuottaa lisäarvoa, mutta tämä vaatii tiimiltä avointa kanssakäymistä. Kaikki tämä pe-rustuu hyvään johtamiseen. Tiimin tarkoitus, tavoitteet, roolit ja vastuut on oltava sel-villä. Toiminta on suunnitelmallista, asioiden käsittely on tehokasta ja tiimin toimin-nasta tulee tätä kautta tuloksellista. Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea hyvän yh-teistyön edellytysten mahdollistamista. Avoin ja rakentava ilmapiiri, toisista välittä-minen, keskinäinen kunnioitus ja yksilöiden itsenäisyys johtavat korkeaan sitoutumi-seen. Tätä kaikkea tuetaan avoimella palautteella. (Sydänmaanlakka 2009, 196–200.)

Yhteisöllisyyttä kehittämällä päästään kohti tervettä työyhteisöä. Terveen työyhteisön kannalta yksi keskeinen asia on henkilökohtainen ja kollektiivinen vastuu työyhteisön terveydestä ja hyvinvoinnista. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisöissä ymmärretään sen olevan juuri sellainen, kuin sen jäsenet sen päättävät olevan. Reunaehdot toiminnalle tulevat esimerkiksi lainsäädännöstä ja yrityksen budjetista, mutta niiden sisällä työyhteisön jäsenet voivat vaikuttaa suurimpaan osaan asioista. Terve työyhteisö ym-märtää, että tietyt asiat on hyväksyttävä, mutta moniin asioihin se voi halutessaan itse vaikuttaa. (Mäkisalo 2003, 14–15.)

Innostavassa työyhteisössä on aikaa ideoinnille sekä aikaa ajatella asiat loppuun asti ennen toteuttamista. Uusille ideoille annetaan tilaa ja mahdollisuus, vaikka sen onnis-tuminen saattaa epäilyttää. Innostavassa työyhteisössä on riittävästi haasteita. Haasteet luovat ideoita. Vapaus vaikuttaa siihen, miten oman työnsä toteuttaa. Työpaikalla val-litsee tasa-arvo ja esimiehen puheille on helppo mennä. Tiimien sisällä ja eri tiimien välillä huolehditaan tasa-arvoisuudesta. Viestintäkulttuuri on avointa. Poikkeavistakin mielipiteistä pystytään keskustelemaan. Työpaikalla pitää olla iloa ja huumoria – työ-paikalla saa olla jopa hauskaa! Innostava työyhteisö sisältää myös sopivasti konflikteja tuomassa tiettyjä jännitteitä. Myös epäonnistumiset hyväksytään eikä niistä tuomita. (Mäkisalo 2003, 58–59.)

Innostumisen löytyminen työhön on aina yksilöllinen ja monimutkainen asia. Sitä määrittelevät kolme perusasiaa: työn tavoitteet, niihin liittyvät tunteet sekä usko omaiin kykyihin suoriutua annetuista tehtävistä. Työn tavoite voi olla jonkin tehtävän suorittaminen, mutta tehtävän suorittamisesta on saatava palkkio. Työhön motivoitumisessa tavoitteen asettamisen merkitys on oleellinen tekijä. Tavoitteeseen liittyvä tunne on innostumisen toinen merkittävä perustekijä. Jotta työtehtävä haastaisi tekijäänsä optimaalisesti, on työn oltava myös hauskaa. Vastaavasti myös pelko sekä huolestuneisuus saattavat motivoida ihmistä toimintaan. Esimerkiksi määräajat pakottavat suoriutumaan työtehtävistä ajoissa, mutta nämä ovat motivaation lähteinä henkilöä kuormittavia. Uteliaisuus suuntaa meitä oppimaan, jos olemme kiinnostuneita asioista ja niihin liittyvistä ilmiöistä. Innostavan työyhteisön tavoitteena on muuttaa työkuultuuria juuri työntekijöiden omaehtoisuuden suuntaan, jota esihenkilöiden on omalla kannustuksellaan ja uteliaisuudellaan pidettävä yllä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 139–140.)

Hyvän työpaikan määritelmässä töihin on mukava tulla, henkilöstö on motivoitunutta, poissaoloja ei juuri ole, henkilöstön vaihtuvuus on matalalla tasolla, esimies-alainensuhteet ovat hyviä, työnjako on selkeä ja oikeudenmukainen, työmäärä on kohtuullinen ja henkilöstön keskinäinen yhteistyö ja kanssakäyminen ovat luontevia. Työelämä edistää terveyttä, kun työ on sisällöltään mielekästä ja haastavaa, työvälineet ja työympäristö ovat kunnossa, työilmapiiri on toisiaan tukeva sekä myönteinen, johtaminen on oikeudenmukaista ja työssä on uuden oppimisen mahdollisuuksia. Yksi hyvän työpaikan määritelmä perustuu kolmen kulmakiven ajatukseen: hyvällä työpaikalla työntekijät luottavat johtajiinsa, ovat ylpeitä työstään, jota tekevät, ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä. (Kehusmaa 2011, 110–111.)

Yhteisöllisyys ja sen jäsenten välinen kanssakäyminen synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön keskinäistä luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on tärkeä voimavara sekä koko työyhteisön että yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Sosiaalisen pääoman laatu ja sen määrä vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Nykyaikaisessa johtamisessa korostuu vuorovaikutteinen kanssakäynti henkilöstön ja esimiesten välillä. Ihmiset haluavat lähtökohtaisesti tuntea olevansa hyödyllisiä ja tärkeitä. Heitä pitää kuunnella ja asioista tiedottaa avoimesti. Henkilöstö haluaa vaikuttaa oman työnsä tavoitteisiin sekä tekemisen tapoihin.

Tässä mallissa esimiehen tehtävä on luoda avoin työympäristö, jossa esimies rohkaisee henkilöstöä osallistumaan ja kehittämään omaa osaamistaan. (Manka & Manka 2016, 135.)

## 5 ESIMIESTYÖ

### 5.1 Ihmisten johtaminen

Esimiehen on hallittava laajan kokonaisuuden osaamista. Esimiehen pitää tuntea organisaation, ryhmän ja yksilön toimintalogiikkaa. Esimiestyössä on oma luonteensa, joka perustuu ryhmässä työskentelyn lainalaisuuksiin. Esimies on aina työnantajansa edustaja. Hänen pitää ymmärtää organisaation toimintaa ja tietää, miten ryhmän kehittymiseen voi vaikuttaa. Esimies johtaa ihmisiä, asioita ja ryhmiä. Hänen on noudatettava työlainsäädäntöä ja edistettävä organisaation tarkoitusta. Esimiehen pitää kehittää omaa johtajuuttaan ja samalla suunnitella ja ohjata ryhmänsä toimintaa. Esimies tekee työtään omalla persoonallaan. Päivittäisjohtamisen erilaisissa tilanteissa hänen pitää osata toimia hyödyntäen johtamisen eri välineitä. Esimies pitää palavereja ja kehityskeskusteluja, asettaa tavoitteita ja arvioi ryhmänsä osaamista. (Surakka & Ranta 2013, 48–49.)

Suonsivu mukaan hyvän henkilöstöjohtamisen tunnuksia ovat joustavuus, luottamusta herättävä toiminta sekä oikeudenmukaisuus. Inhimillisten voimavarojen johtaminen on oleellista henkilöstön jaksamisen kannalta. On myös huolehdittava työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Työn osaamisen jatkuva kehittäminen ja sen mahdollistaminen on keskeistä. Eri organisaatioiden ja sidosryhmien välisten toimintojen koordinointi on merkittävässä roolissa. Pelkistetysti kuvattuna henkilöstöjohtamisen tehtävä on mahdollistaa hyvät työnteon mahdollisuudet ja työolosuhteet käytännössä. (Suonsivu 2014, 135–138.)

Hyvä esimies osaa pitää tiimin kasassa ja uskoo ihmisten työn olevan merkityksellistä tuloksen teossa. Esimies osaa rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille, on



aktiivinen vuorovaikutuksessa tiimensä jäsenten kanssa sekä kuuntelee ja ymmärtää tiimin jäsenten tarpeita ja mielipiteitä. Esimieheen uskalletaan luottaa, hän on luja muttei kova, sekä samalla lempeä ja valmis auttamaan. Esimies on valmentaja, joka ohjaa työntekijöitään onnistumiseen tiiminä. Nykyisessä epävarmassa ja muutosten värityksessä maailmassa esimies on puskuri, joka omalla toiminnallaan vähentää epävarmuuden tunteita ja auttaa tiimiään kehittämään luovuuttaan. Esimies keskustelee ja kuuntelee, mutta tekee päätökset, perustelee ne ja seisoo päätöksensä takana. Esimies vie keskeneräiset asiat loppuun ja tarttuu asiaan, kun huomaa jonkin häiriötilanteen. (Ojala & Ahonen 2005, 192–193.)

## 5.2 Suorituksen johtaminen

Sydänmaanlakan mukaan tärkein henkilöstöjohtamisen osa on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen luo mahdollisuudet muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Yksinkertaistettuna suorituksen johtaminen tarkoittaa, että organisaatio tietää toiminnan tarkoituksen, tuntee avaintavoitteet, tietää miten palautejärjestelmä toimii sekä tietää mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisen punainen lanka on suorituksen jatkuva parantaminen. Näitä tavoitteita on katsottava sekä yksilön että koko organisaation ja ympäristön näkökulmista. Suorituksen johtamisen neljä elementtiä ovat tavoitteiden asettaminen, niiden seuranta, palautteenanto ja kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2012, 81–83.)

Kehityskeskustelut ja suoritusten arviointi onnistuvat suomalaisten tutkimusten mukaan vain, mikäli ne ovat merkittävä osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. Tällä tarkoitetaan sitä, että järjestelmä koskee myös ylintä johtoa ja on sama kaikille läpi koko organisaation. Tämä on keino johdon alistaa itsensä muidenkin kuin omistajien arvioinnille. Suoritusarviointeja käytetään pääasiassa palkitsemisen, henkilöstön kehittämisen, organisaation ja yksilöiden urakehityksen suunnitteluun. (Kauhanen 2006, 102.)

Jotta ihmiset pyrkisivät luontaisesti oppimaan ja kehittymään työtehtävissään, pitäisi heidän saada työskennellä positiivisessa ja kannustavassa työilmapiirissä. Erityisesti näiden syiden takia esimiesten pitäisi kiinnittää erityistä huomiota myönteisen

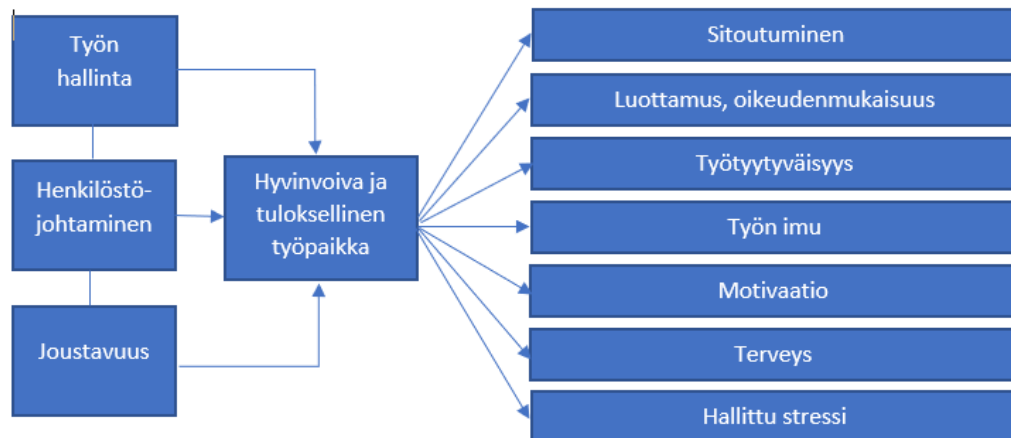
palautteen antamiseen. Pakolliset kehityskeskustelut eivät välttämättä luo näitä työskentelyolosuhteita, vaan työn kokonaiskuvaa ja merkityksellisyyttä pitää tietoisesti tuoda esille. (Mayor & Risku 2015, 156–157.)

Suorituksen johtamisella tarkoitetaan sitä, miten esimies luo omalta osaltaan alaiselleen mahdollisuudet menestyä työtehtävässään. Yksinkertaistettuna suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että jokainen yksittäinen työntekijä, tiimi sekä koko organisaatio tietävät, mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus, mitkä sen avaintavoitteet ovat, miten palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista menestyksekkääseen suoriutumiseen tarvitaan. Suorituksen johtamisessa tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen sekä suorituksen kehittäminen. Suorituksen johtamisprosessi yhdistää yksittäisen työntekijän tavoitteet organisaation tavoitteisiin. (Kauhanen 2010.)

### 5.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Johtamisella ja johtamistyyllillä on suurin yksittäinen vaikutus työntekijän työhyvinvointiin. Johtamistyyllillä tai sen muutoksella on suuri merkitys työntekijöiden työkyvyn heikkenemisessä tai paranemisessa. Tutkimusten mukaan varsinkin keskitason ja sitä alemman tason suorien esimiesten johtamistyyli vaikuttaa suoraan henkilöstön hyvinvointiin ja heidän kokemaansa stressiin. Työhyvinvoinnin kannalta paras johtamistyyli on demokraattinen, työntekijäkeskeinen, oikeudenmukainen johtamistyyli, jossa työntekijöille annetaan sopivasti vastuuta ja vapauksia. Tällaisessa johtamisessa johto keskustelee henkilöstön kanssa ja henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tällaisen johtamistyylin on havaittu myös lisäävän organisaation suorituskkyä. Ihmisiä tukevalla johtamisella esimiehet viestivät luottavansa työntekijöihinsä sekä heidän kykyynsä selvitä töistään. Kun työntekijä tuntee esimiehensä välittävän työstään ja osoittaa sopivasti kontrollia ja auktoriteettia, suhtautuvat työntekijät positiivisemmin työhönsä ja todennäköisesti panostavat työhönsä enemmän. (Viro-lainen 2012, 106.)

Seuraavassa kuviossa kuvataan henkilöstöjohtamisen vaikutusta hyvinvoivan työpaikan syntymiseen ja sen aikaansaamiin positiivisiin vaikutuksiin henkilöstön työhyvinvointia ajatellen.



Kuvio 6. Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi. (Suonsivu 2014, 136.)

Työhyvinvoinnin kehittämisessä johdon sitoutuminen asiaan on ensisijaista. Johdon esimerkillä luodaan innostuneisuutta ja viedään viestiä asian tärkeydestä eteenpäin. Johto on tyypillisesti vastuussa resursoinnista sekä määrittelee kehitystoimenpiteet. Johdon esimerkillä on iso rooli. Esimiesten ja johdon toiminta vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvoinnin kokemukseen. Johto asettaa toimintanormit, jakaa vastuuta ja valtuuksia sekä määrittelee sen, miten asioista yrityksessä viestitään. Nämä kaikki vaikuttavat merkittävästi työyhteisön ilmapiiriin sekä siten myös henkilöstön kokemukseen työnhyvinvoinnista. Johtamisen toiminnoilla luodaan edellytykset työn tekemiselle sekä siten myös työhyvinvoinnin kehittämiselle. Suomessa on perinteisesti osattu johtaa asioita. Henkilöstön ja aineettoman pääoman johtaminen ovat sen sijaan monissa organisaatioissa jääneet vähemmälle huomiolle. (Virolainen 2012, 134.)

Kun organisaatiossa pyritään yhteisölliseen johtamiseen, tulee yrityskulttuurin olla rajoittavan ja valvovan sijasta salliva ja mahdollistava. Organisaatiossa pitää arvostaa totuutta, objektiivisuutta, yhteisöllisyyttä, innovatiivisuutta ja tekemistä. Tällaisen yrityskulttuurin arvoihin sopivat yksilötasolla motivaatio, sitoutuminen, luottamus ja arvostaminen, avoimuus sekä vapaaehtoisuus. (Jalava & Matilainen 2010, 88–89.)

#### 5.4 Yrityksen arvot, visio ja strategia

Manka kirjoittaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä seuraavaa. Organisaatio, joka toimii tavoitteellisesti, tuntee omat visionsa, strategiansa sekä arvonsa. Tällaisessa organisaatiossa visio on sen tahtotila, johon organisaatiota ohjataan usean vuoden tähtäimellä. Strategiat taas ovat joukko sen valintoja, joilla sen toimintoja ohjataan kohti haluttua visiota. Arvot taas kertovat, mitä asioita organisaation työnteon tavoissa halutaan painottaa. Tavoitteiden toteuttamisessa jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä tietää, miten hän omalla toiminnallaan pystyy niihin vaikuttamaan. Joustava rakenne kuvaa tapaa, jolla työtä tehdään. (Manka 2006, 16–18.)

Ihmisen käsitykseen omasta ympäristöstään vaikuttavat vahvasti hänen omat subjektiiviset näkemyksensä, asiat, joita hän pitää tärkeinä omassa elämässään. Mitä tärkeämpi jokin asia on, sitä voimakkaampia tunteita se herättää. Sama pätee myös yhteisiin, koska yhteisöt koostuvat yksilöistä. Kaikki ihmiset tarvitsevat arvoja, joiden mukaan toimia. Yrityksmaailmassa tämä on johtanut siihen, että arvot, missiot ja visiot pyritään virallistamaan niin, että kaikki toimivat niiden mukaan. Rationaalista ajattelua liikaa korostava yrityskulttuuri unohtaa arvojen kytkennän tunteisiin, vaikka tunteet saavat ihmiset toimimaan. Tunteet ovat myös muutoksessa ihmisen mieltä sekä kehoa energisoiva voimavara. Nykyään ajatellaan, että ryhmä ei koostu vain yksilöistä, vaan myös heidän välisistä suhteistaan. Muutos ryhmässä alkaa siitä, että yksilö toimii uudella tavalla. (Mäkirintala 2011, 175–176.)

Valmet Automotivella arvot, visio ja strategia on yhdistetty yhdeksi toiminnan perustaksi nimellä commitments – sitoumukset. Valmet Automotiven viisi sitoumusta ovat: opi jatkuvasti, osoita yrittäjähenkä, toteuta lupaukset, johda omaa työtäsi sekä anna arvostusta. Nämä sitoumukset ohjaavat ja tukevat päivittäistä työtä, auttavat toteuttamaan yrityksen strategiaa ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Jokainen työntekijä on yhtä tärkeä ja näiden sitoumusten avulla toteutetaan yksi ja yhtenäinen Valmet Automotive. (Valmet Automotive Oy:n www-sivut 2022.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 6.1 Kysely toimihenkilöille

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli kysely toimihenkilöille. Kysely toteutettiin Google Forms -kyselykaavakkeella. Toimihenkilöille lähetettiin ensin erillinen sähköpostiviesti (Liite 1), jossa kerrottiin tulevasta kyselystä, ja sitten kyselykaavake (Liite 2) erikseen toisella sähköpostilla. Kyselystä muistutettiin uudelleen sähköpostilla noin viikon kuluttua ensimmäisestä viestistä. Kaikkiaan vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa.

Kyselyssä oli kolme taustakysymystä, 30 väittämää, joihin vastattiin asteikolla 1 täysin eri mieltä – 5 täysin samaa mieltä, kolme kirjallista kysymystä sekä vapaa sana. Kysely lähetettiin sähköpostitse 44 toimihenkilölle, joista 35 vastasi kyselyyn vastausprosentin ollen 79,5 %. Vastaaajista 19 oli naisia (54,3 %), 14 miehiä (40 %) ja 2 (5,7 %) jotka eivät halunneet vastata tähän taustakysymykseen.

#### 6.1.1 Taustakysymykset

Vastaaajat jakautuivat ikäryhmittäin:

alle 30 v: 13 (37,1 %)

30–40 v: 10 (28,6 %)

40–50 v: 7 (20 %)

yli 50 v: 5 (14,3 %)

Työsuhteen keston mukaan vastaajien jakauma:

alle 1 v: 5 (14,3 %)

1–2 v: 2 (5,7 %)

2–4 v: 16 (45,7 %)

5–10 v: 9 (25,7 %)

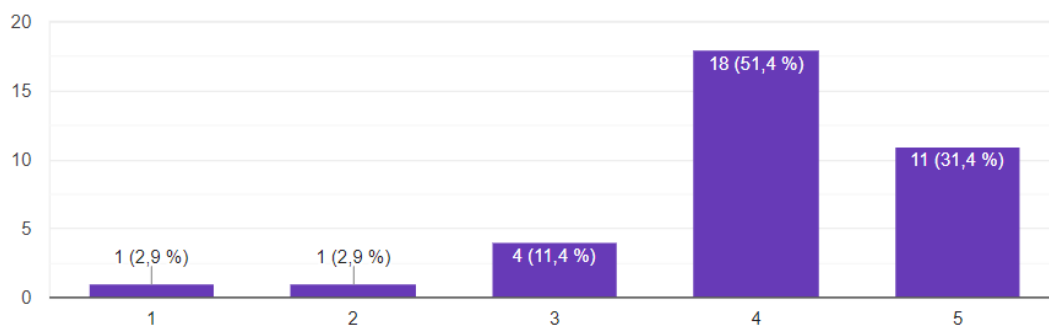
yli 10 v: 3 (8,6 %)

Kyselyyn vastanneista yli puolet oli naisia, iältään painottuen nuorempaan henkilöstöön ja työsuhteen kestoltaan myös kohtuullisen lyhyen aikaa yrityksen palveluksessa

olleita, painottuen 2–4 v talossa olleisiin. Toisaalta myös yli 5 vuotta talossa olleita oli vastanneiden joukossa merkittävä määrä. Voidaan kuitenkin todeta, että keskimääräinen vastaaja oli nuorehko henkilö ja todennäköisemmin nainen kuin mies. Kaiken kaikkiaan vastaajien kokonaismäärä oli tyydyttävä.

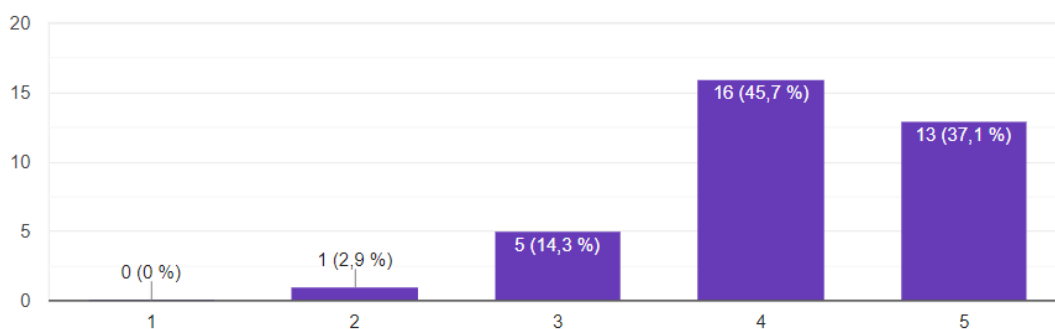
### 6.1.2 Väittämät

Kyselyn ensimmäinen väittämä kuului ”Koen työni merkitykselliseksi”. 31,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 51,4 % hieman samaa mieltä. Vain yksi henkilö oli väitteestä täysin eri mieltä ja yksi melko eri mieltä (Kuvio 7). Työn merkityksellisyyden kokemuksen voidaan todeta olevan vastaajien joukossa hyvällä tasolla.



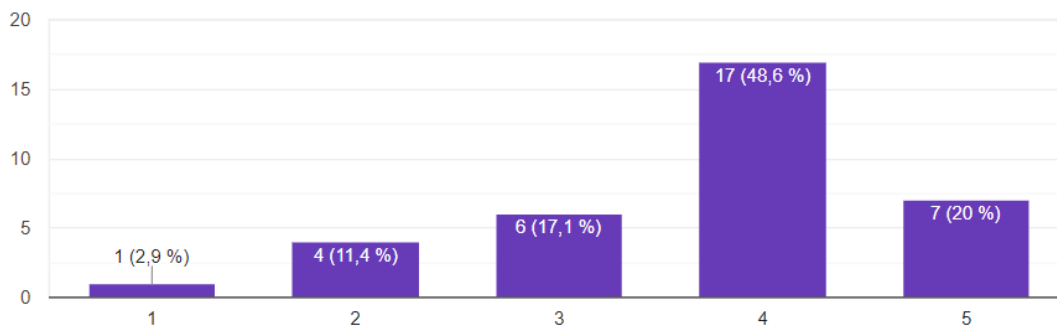
Kuvio 7. Työn merkityksellisyys.

Kyselyn toinen väittämä kuului ”Koen että esimies arvostaa työtäni”. 37,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 45,7 % melko samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa oli väittämästä hieman eri mieltä (Kuvio 8). Näiden vastausten perusteella esimiehet osavat tuoda arvostustaan esille melko kiitettävästi.



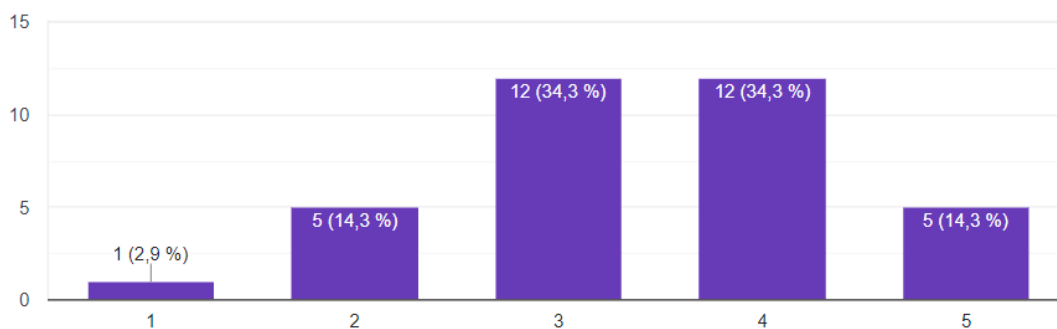
Kuvio 8. Kokemus esimiehen arvostuksesta toimihenkilön tekemään työtä kohtaan.

Kyselyn seuraava väittämä kuului ”Työni on mielekästä”. Peräti 20 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 48,6 % melko samaa mieltä. Melko eri mieltä oli 11,4 % vastaajista ja täysin eri mieltä vain yksi henkilö (Kuvio 9). Voidaan todeta, että työtehtävät koetaan pääasiallisesti mielekkäiksi.



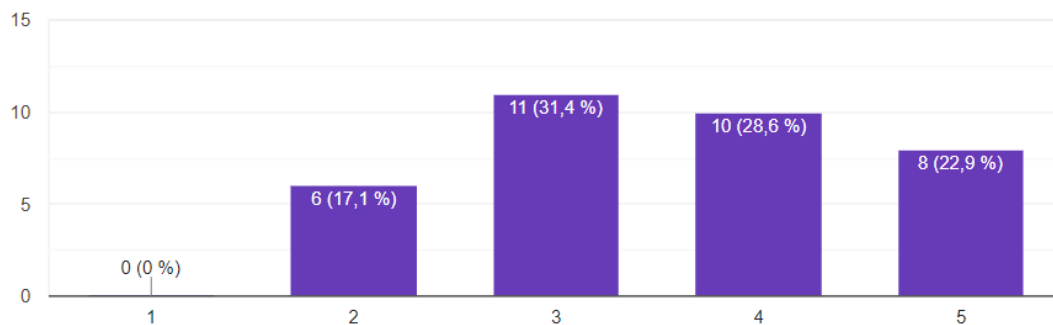
Kuvio 9. Työn mielekkyys.

Seuraava väittämä kuului ”Työkuormitukseni on sopivalla tasolla”. Tämän väittämän vastaukset jakautuivat selvästi tasaisemmin, 34,3 % vastaajista oli melko samaa mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä. 14,3 % vastaajista oli melko eri mieltä (Kuvio 10). Vastausten perusteella osa henkilöstöstä, vaikkakin vähemmistö, kokee työkuormansa hieman turhan suureksi.



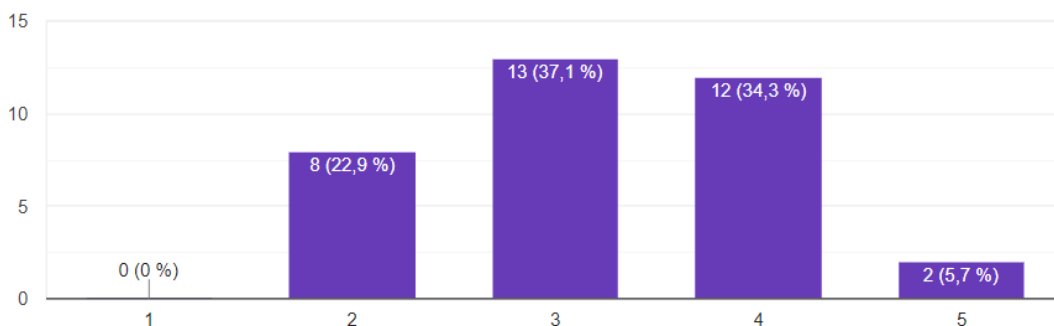
Kuvio 10. Työkuormituksen taso.

Kyselyn seuraava väittämä kuului ”Työvälineeni ovat hyvät ja ajankohtaiset”. 31,4 % vastaajista ei ollut tästä väitteestä samaa eikä eri mieltä, mutta enemmistö vastaajista oli kuitenkin joko melko samaa mieltä 28,6 % tai täysin samaa mieltä 22,9 % osuudella vastaajista (Kuvio 11). Voidaan todeta, että pääsääntöisesti käytössä oleviin työvälineisiin ollaan tyytyväisiä.



Kuvio 11. Työvälineiden ajankohtaisuus.

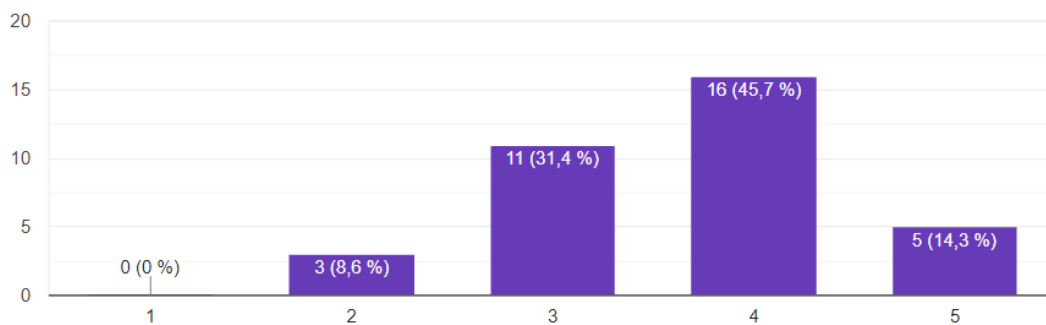
Väittämän ”Pystyn vaikuttamaan oman työni sisältöön” vastauksista 34,3 % oli melko samaa mieltä, 37,1 % ei ollut asiasta eri eikä samaa mieltä ja 22,9 % oli melko eri mieltä väitteestä (Kuvio 12). Vastausten perusteella merkittävä osa toimihenkilöistä kokee voivansa vaikuttaa oman työnsä sisältöön, mutta toisaalta vastaavasti heitäkin on vastaajien joukossa, jotka kokevat vaikutusmahdollisuutensa melko vähäisiksi.



Kuvio 12. Työn sisältö.

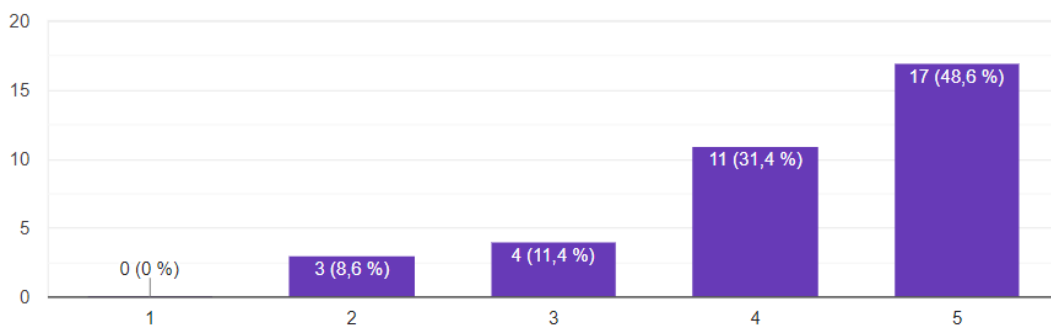
Väittämästä ”Työtehtävät tiimissäni jakautuvat oikeudenmukaisesti” melko samaa mieltä vastaajista oli 44,1 %, ei samaa eikä eri mieltä 32,4 % sekä täysin samaa mieltä 14,7 % vastaajista (Kuvio 13). Vastaajien voidaan todeta pitävän työtehtävien jakautumista tiimeissä pääsääntöisesti oikeudenmukaisena. Huomionarvoista on, että tähän väittämään ei tullut yhtään täysin eri mieltä olevaa vastausta.





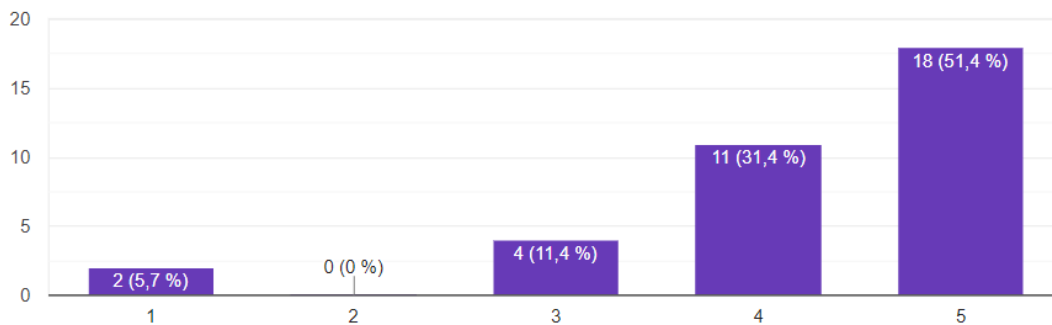
Kuvio 13. Työtehtävien jakautuminen oikeudenmukaisesti.

Seuraavasta väittämästä ”Esimieheni kohtelee kaikkia tiimin jäseniä tasapuolisesti” täysin samaa mieltä oli 48,6 % vastaajista sekä melko samaa mieltä 31,4 % vastaajista (Kuvio 14). Tiimin tasaväkinen kohtelu esimiehen taholta sai vielä selkeämmin kannatusta, joten voidaan todeta esimiesten pääsääntöisesti onnistuneen hyvin tässä asiassa.



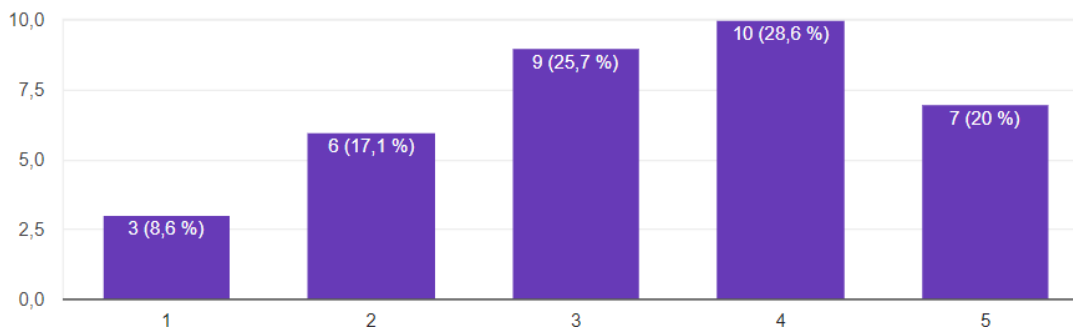
Kuvio 14. Tiimin jäsenten tasapuolinen kohtelu.

Kyselyn seuraava väittämä kuului ”Saan tarvittaessa apua ja tukea esimieheltäni”. Peräti 51,4 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 31,4 % melko samaa mieltä (Kuvio 15). Vastaukset tähän väittämään painottuivat selvästi samaa mieltä olevalle kannalle, mutta täysin eri mieltä oli kuitenkin kaksi vastaajista, joten aivan kaikki toimihenkilöt eivät koe saavansa tarvitessaan apua esimieheltään.



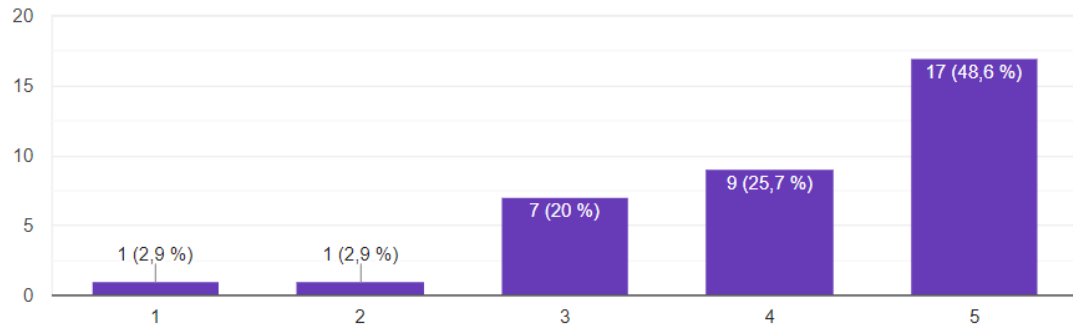
Kuvio 15. Esimiehen apu ja tuki.

Kymmenes väittämä kuului ”Koen itselläni olevan etenemismahdollisuuksia niin halutessani”. Tämän väittämän vastaukset jakoutuivat hieman tasaisemmin, täysin eri mieltä oli 8,8 % vastaajista, melko eri mieltä 14,7 % ei samaa eikä eri mieltä 26,5 %, melko samaa mieltä 29,4 % ja täysin samaa mieltä 20,6 % vastaajista (Kuvio 16). Suhteellisen tasaisesti jakautuneista vastauksista voi päätellä, että osa toimihenkilöistä kokee itsellään olevan niin halutessaan hyvinkin mahdollisuuksia edetä, mutta toisaalta taas lähes yhtä suuri joukko kokee asian päinvastoin.



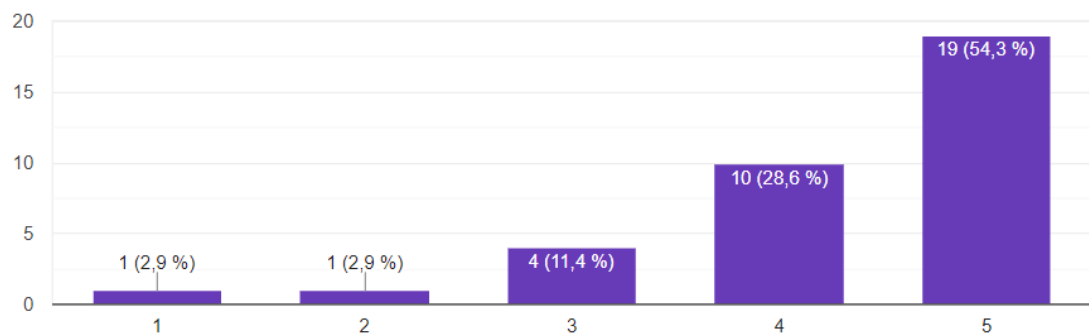
Kuvio 16. Etenemismahdollisuudet.

Seuraavassa väittämässä ”Esimieheni tukee haluani kehittyä ja kouluttautua” vastaukset painottuivat taas selkeästi positiiviselle puolelle. 48,6 % vastaamista oli tästä täysin samaa mieltä (Kuvio 17). Vastaukset kertovat, että kohdeorganisaatiossa kehittymiseen ja kouluttautumiseen suhtaudutaan pääsääntöisesti positiivisesti. Vain muutama vastaaja oli tästä väittämästä eri mieltä.



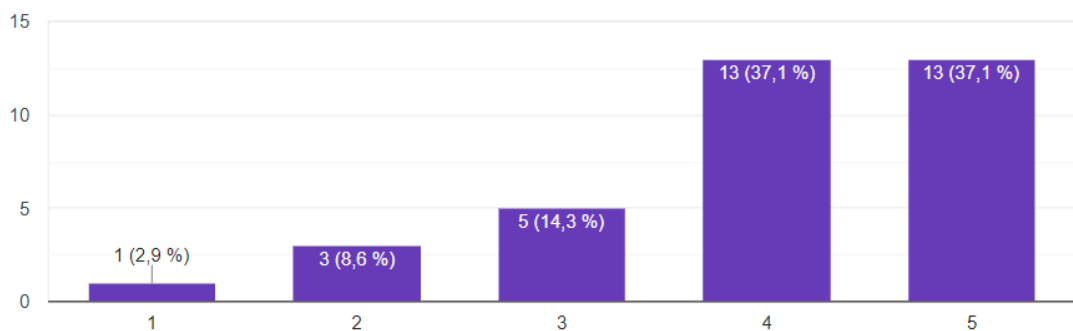
Kuvio 17. Esimiehen tuki kouluttautumiselle.

Väittämä ”Tiimini yhteishenki on hyvä” yli puolet vastaajista, 54,3 % oli asiasta täysin samaa mieltä (Kuvio 18). Vastausten perusteella kohdeorganisaation tiimien yhteishengen voidaan todeta olevan suurimmalta osin hyvä.



Kuvio 18. Tiimin hyvä yhteishenki.

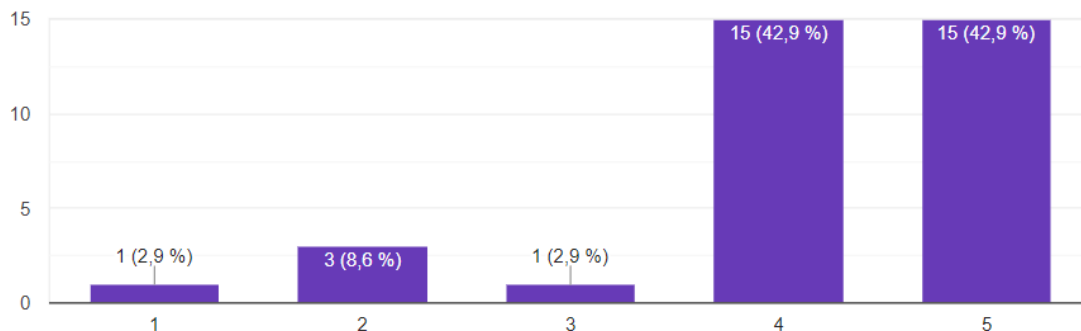
Väittämä ”Tiimini keskusteluilmapiiri on avoin” sai 37,1 % sekä täysin samaa mieltä että melko samaa mieltä olevia vastauksia (Kuvio 19). Voidaan todeta, että tiimien keskusteluilmapiiri koetaan pääsääntöisesti avoimeksi.



Kuvio 19. Tiimin avoin keskusteluilmapiiri.

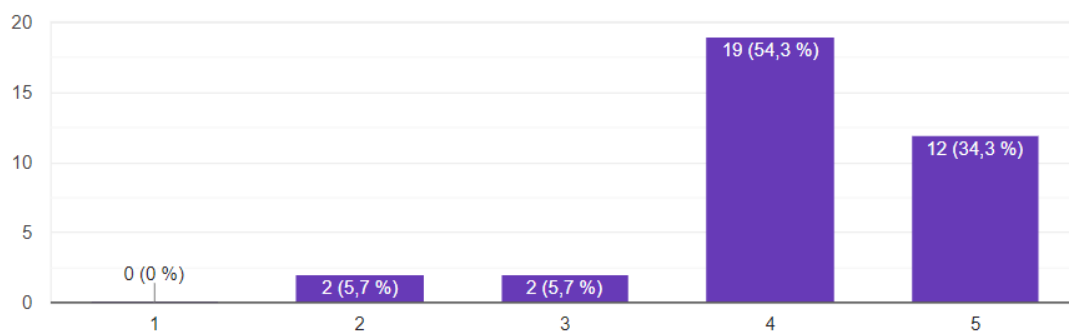
Väittämä ”Palaverikäytännöt tiimissäni ovat toimivat” sai taakseen peräti 42,9 % täysin samaa mieltä sekä saman verran melko samaa mieltä olevia vastauksia (Kuvio 20).

Toimihenkilöt vaikuttavat olevan palaverikäytäntöihin hyvin tyytyväisiä, tästä eri mieltä oli vain muutamia yksittäisiä henkilöitä kyselyyn vastanneista.



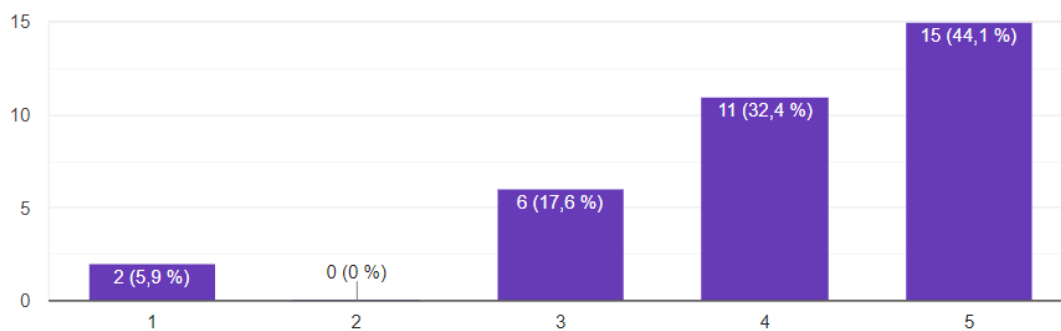
Kuvio 20. Tiimin palaverikäytännöt.

Väittämästä ”Tunnen, että esimies kuuntelee mielipiteitäni” selkeä enemmistö oli jälleen täysin samaa mieltä, 34,3 % tai melko samaa mieltä, 54,3 % (Kuvio 21). Selkeä enemmistö kokee, että esimies kuuntelee heidän mielipiteitään.



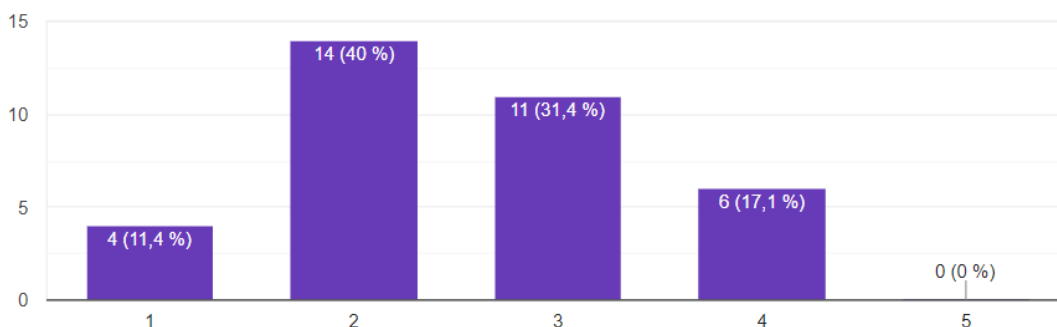
Kuvio 21. Esimies kuuntelee mielipiteitäni.

Väittämästä ”Esimieheni tiedottaa asioista riittävästi” enemmistö 44,1 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 32,4 % melko samaa mieltä (Kuvio 22). Vastausten perusteella esimiehen tiedottamisen voidaan todeta olevan vastaajien mielestä riittävä.



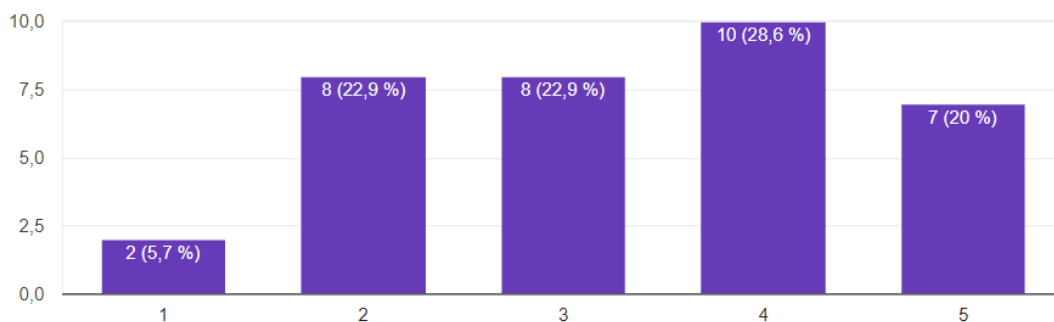
Kuvio 22. Riittävä tiedottaminen.

Väittämä ”Eri tiimien ja osastojen välinen tiedonkulku toimii hyvin” sai selkeästi kyselyn negatiivisimpia vastauksia, peräti 40 % vastaajista oli melko samaa mieltä väitteestä (Kuvio 23). Vaikka esimiesten tiedottaminen koetaan riittäväksi (edellinen väittämä), vastaavasti tiimien ja osastojen välisessä tiedonkulussa nähdään selvästi haasteita ja kehittämisen tarvetta.



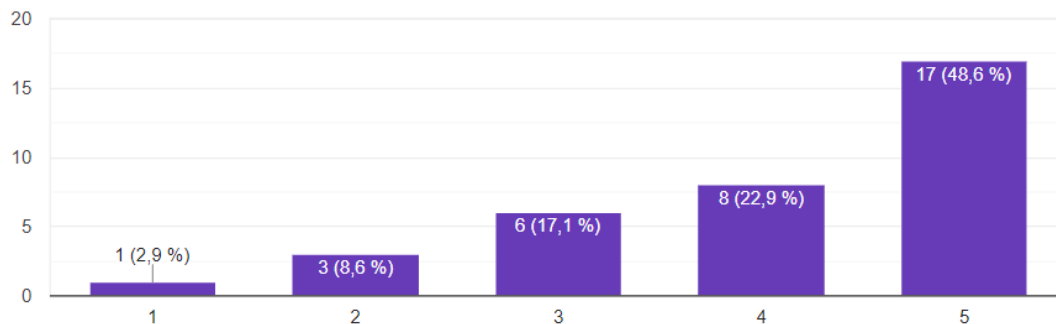
Kuvio 23. Tiimien ja osastojen välinen tiedonkulku.

Väittämä ”Koen yrityksemme sitoumukset omikseni” sai melko tasaisesti vastauksia (Kuvio 24). Vastausten perusteella voidaan todeta kokemuksen sitoumuksista jakavan henkilöstön lähestulkoon puoliksi, joista toinen puoli kokee sitoumukset omikseen ja toinen puoli kokee ne itselleen vieraammiksi.



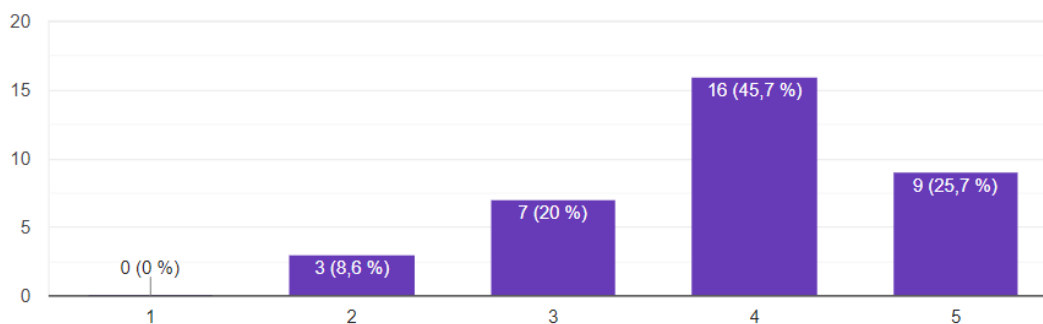
Kuvio 24. Yrityksen sitoumukset.

Väittämä ”Luotan esimieheni kykyyn johtaa tiimiäni” sai selkeän enemmistön täysin tai melko samaa mieltä olevia vastauksia (Kuvio 25). Vastausten perusteella suurin osa kyselyyn vastanneista luottaa esimiehensä kykyyn johtaa tiimiään.



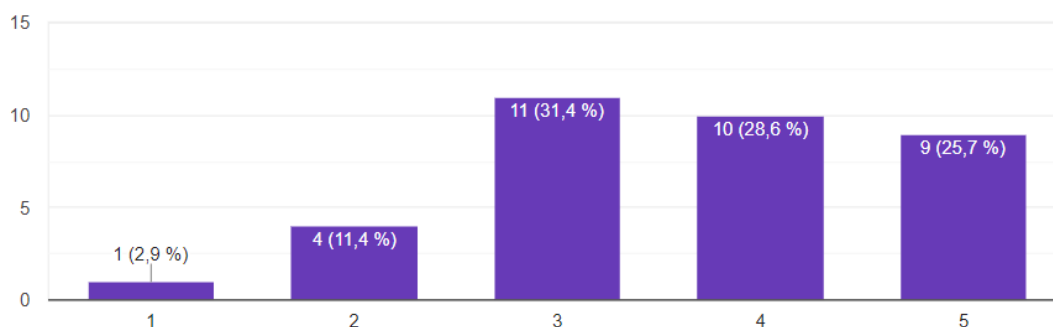
Kuvio 25. Esimiehen kyky johtaa tiimiä.

Väittämä ”Saan vaikuttaa omiin tavoitteisiini riittävästi” sai myös selkeästi positiivisia vastauksia, 25,7 % oli täysin samaa ja 45,7 % melko samaa mieltä väitteestä (Kuvio 26). Voidaan todeta, että pääosa vastanneista kokee saavansa vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa omasta mielestään riittävästi.



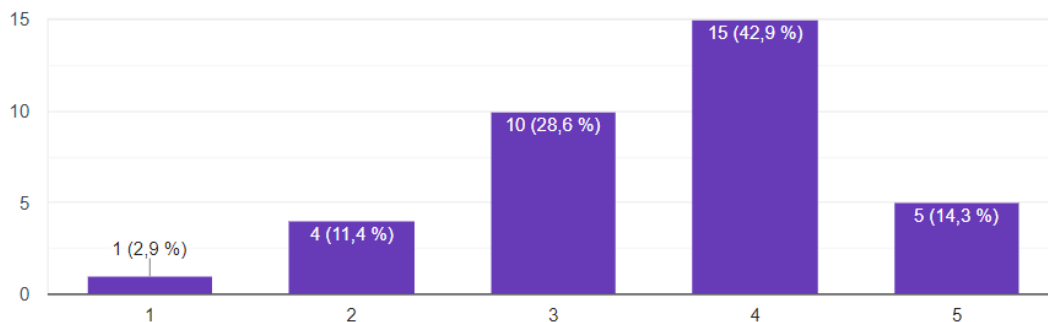
Kuvio 26. Omiin tavoitteisiin vaikuttaminen.

Väittämä ”Koen minulle asetetut tavoitteet omikseni” sai hieman tasaisemmin kannatusta, painottuen keskijakajalle 31,4 % kannatuksella, melko samaa mieltä väitteestä oli 28,6 % sekä täysin samaa mieltä 25,7 % (Kuvio 27). Asetetut tavoitteet eivät saa aivan yhtä varauksetonta kannatusta kuin tavoitteisiin vaikuttaminen, mutta edelleen enemmistö vastaajista vaikuttaa tyytyväiseltä itselleen asetettuihin tavoitteisiin.



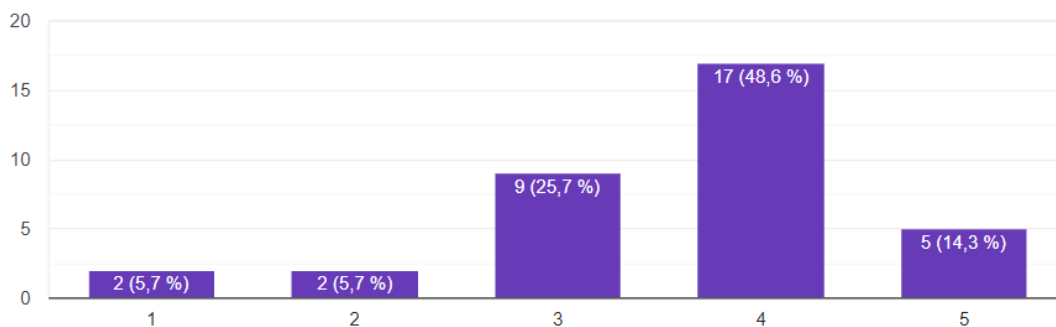
Kuvio 27. Tavoitteiden kokeminen omaksi.

Väittämä ”Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltäni” sai selkeästi vahvan kannatuksen, peräti 42,9 % oli asiasta melko samaa mieltä ja 14,3 % täysin samaa mieltä (Kuvio 28). Vastausten perusteella voidaan päätellä enemmistön vastanneista olevan tyytyväinen esimieheltään saamansa palautteen määrään.



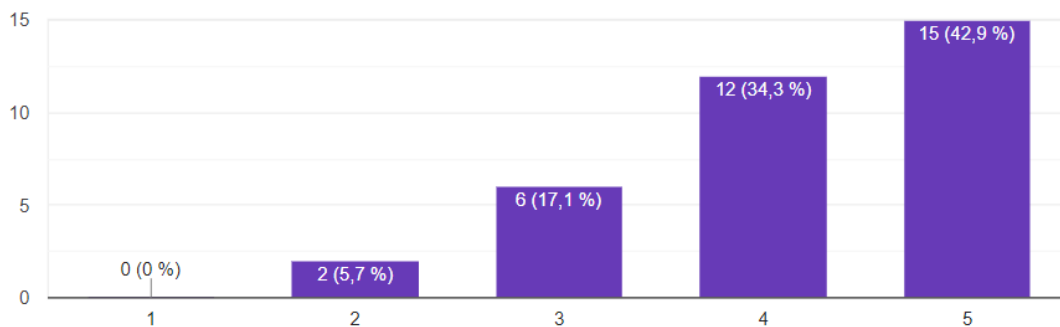
Kuvio 28. Riittävä palaute esimieheltä.

Seuraava väittämä kuului ”Koen työssäni yhteisöllisyyttä”. Tähän peräti 48,6 % vastasi olevansa melko samaa mieltä ja 14,3 % täysin samaa mieltä (Kuvio 29). Myös yhteisöllisyys koetaan vastaajien keskuudessa vahvana. Vain kaksi vastaajaa oli väitelmästä täysin eri mieltä ja kaksi melko eri mieltä.



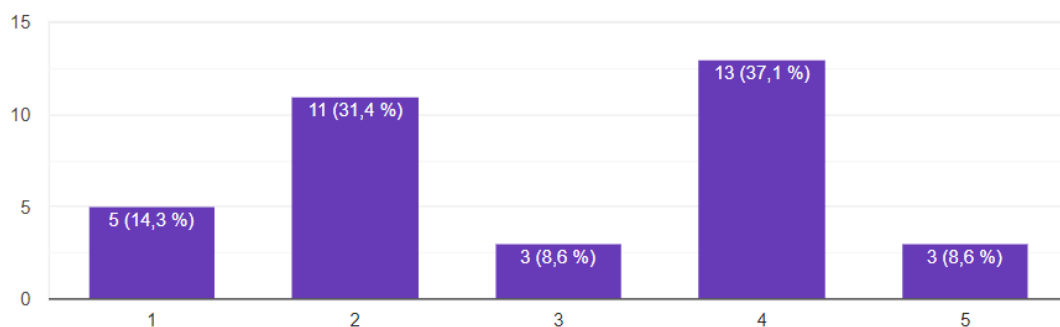
Kuvio 29. Yhteisöllisyyden tunne.

Seuraava väittämä oli ”Haluan työskennellä mahdollisimman paljon etätöissä”. Peräti 42,9 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 34,3 % melko samaa mieltä. Melko eri mieltä oli vain 5,7 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei yksikään vastaajista (Kuvio 30). Etätöiden määrittely on herättänyt keskustelua kohdeorganisaatioissa viime aikoina ja siksi asiasta kysyttiin tässä muodossa. Vastausten selkeä painotus vahvistaa päätelmän, että selkeä enemmistö haluaa työskennellä jatkossakin mahdollisimman paljon etätöissä.



Kuvio 30. Halu työskennellä etänä.

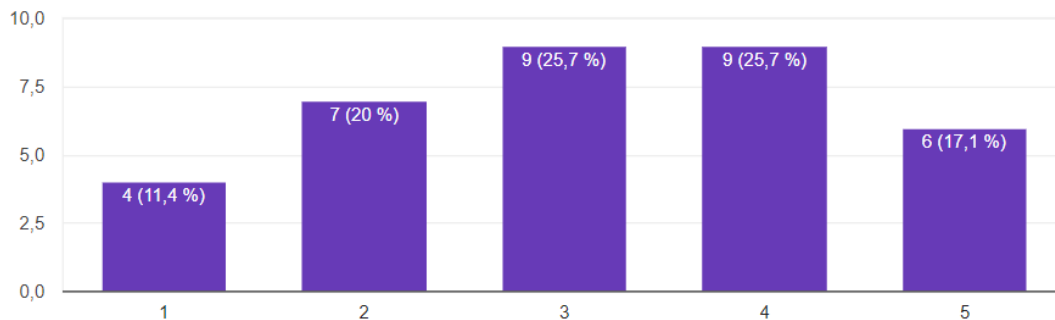
Seuraavassa väittämässä tarjottiin hieman päinvastaista näkökulmaa samaan asiaan eli ”Haluaisin työskennellä enemmän lähitöissä, jos muutkin tiimistäni ovat toimistolla”. Tähän väitteeseen vastausten hajonta oli huomattavasti suurempi, 31,4 % vastaajista oli melko eri mieltä mutta toistaalta 37,1 % kuitenkin melko samaa mieltä. Huomionarvoista kuitenkin että 14,3 % vastaajista oli täysin eri mieltä ja vastaavasti 8,6 % täysin samaa mieltä (Kuvio 31). Voidaan siis todeta, että osalla vastaajista on mielenkiintoa myös lähitöissä työskentelyyn, kun muukin oman tiimin jäsenistö on toimistolla.



Kuvio 31. Halu työskennellä enemmän lähitöissä.

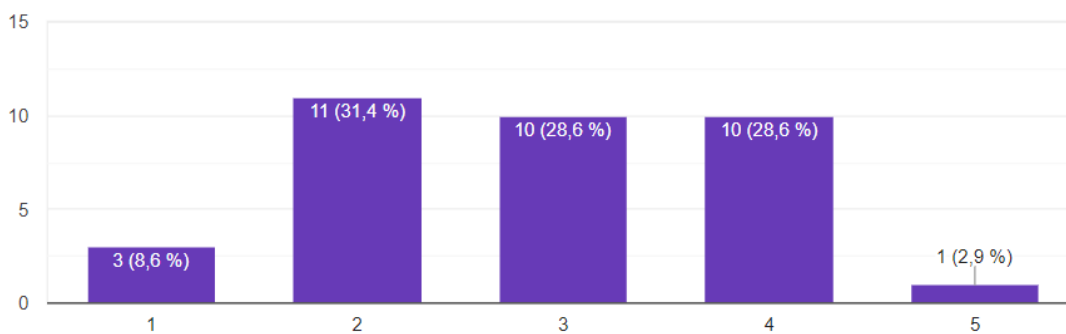
Seuraavaksi esitetty väittämä ”Olen tyytyväinen yrityksen tarjoamiin liikunta- ja virkistysuihin” sai tasaisesti vastauksia. Melko eri mieltä väitteestä oli 25,7 % vastaajista (Kuvio 32). Liikuntaetujen riittävyys jakautui melko tasaisesti puoliksi samaa mieltä ja eri mieltä oleviin vastaajiin.





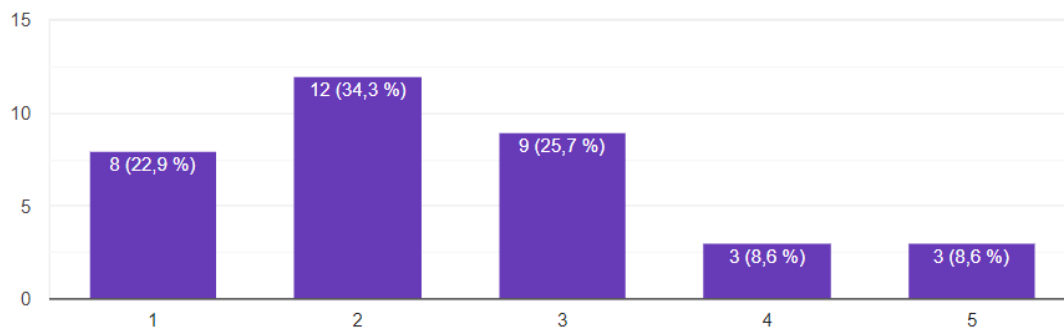
Kuvio 32. Liikunta- ja virkistysedut.

Seuraavan väittämän ”Palkkani on kilpailukykyinen” vastaajista 31,4 % oli melko eri mieltä mutta kuitenkin 28,6 % melko samaa mieltä väitteestä (Kuvio 32). Palkan kilpailukyky jakoi siis vastaajat melko selkeästi kahteen, painottuen lievästi eri mieltä oleviin.



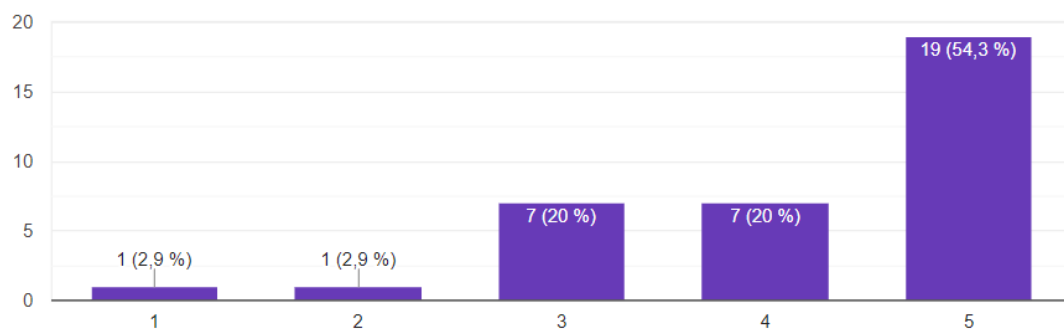
Kuvio 32. Palkan kilpailukyky.

Väittämän ”Koen että voin vaikuttaa palkkani kehittymiseen” vastaukset painoutuivat negatiivisen puolelle ollen 22,9 % täysin ja 34,3 % melko eri mieltä ja vain 8,6 % melko ja 8,6 % täysin samaa mieltä asiasta (Kuvio 33). Vielä suurempi määrä vastaajista koki, ettei heillä ole mahdollisuutta vaikuttaa palkkansa kehittymiseen. Tähän vain kolme vastaajaa vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja kolme vastaajaa melko samaa mieltä.



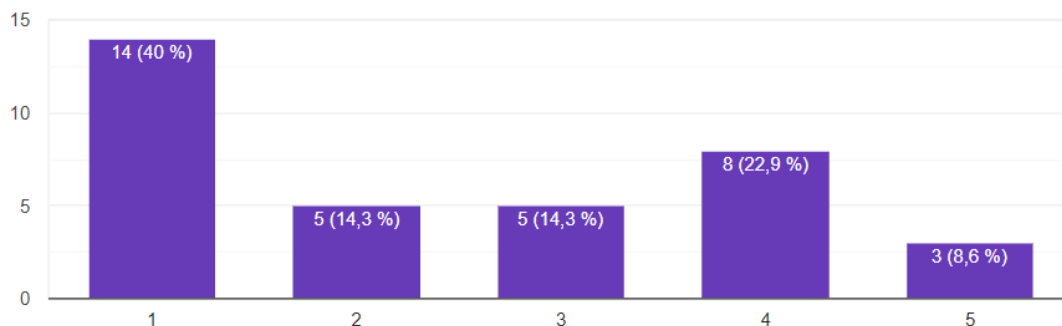
Kuvio 33. Mahdollisuus vaikuttaa palkan kehittymiseen.

Toiseksi viimeinen kyselyn väittämä ”Olen tyytyväinen omaan esimieheeni” myötäili melko selvästi kyselyn aikaisempia esimiehen toimintaan vaikuttavia asioita. Pääsääntöisesti esimiehiin ja heidän toimintaansa tunnutaan olevan tyytyväisiä. Vain 2,9 % oli joko täysin tai melko eri mieltä asiasta, 20 % melko samaa mieltä ja jopa 55,3 % täysin samaa mieltä (Kuvio 34).



Kuvio 34. Tyytyväisyys esimieheen.

Viimeisessä väittämässä kysyttiin halukkuudesta vaihtaa työpaikkaa ja väittämä kuului ”Harkitsen työpaikan vaihtoa”. Selkeä enemmistö vastaajista oli täysin eri mieltä asiasta, 40 %. Vastaavasti kuitenkin 22,9 % vastaajista oli melko samaa mieltä (Kuvio 35). Vastausten perusteella enemmistö vastaajista on sitoutunut työpaikkaansa, mutta huomattava määrä vastaajista on myös valmis harkitsemaan työpaikan vaihtoa.



Kuvio 35. Halukkuus vaihtaa työpaikkaa.

Yhteenvetona kyselystä voidaan sanoa, että pääsääntöisesti toimihenkilöt tuntevat olevan jopa hyvin tyytyväisiä esimiehiinsä ja esimiesten toimintatapoihin, sekä luottavansa esimiesten tapaan hoitaa tehtäviään. Pääosin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oltiin myös työn mielekkyyteen, töiden oikeudenmukaiseen jakautumiseen, tiimien yhteishenkeen, tiimien keskusteluilmapiiriin, palaverikäytäntöihin, tavoitteisiin sekä yhteisöllisyyteen. Eniten negatiivisia vastauksia sai kysymys tiedottamisesta, jonka vastaukset painottuivat selkeästi tyytymättömyyden puolelle. Tiedottamisen voidaan siis todeta olevan yksi selkeä kehityskohde.

Työn kuormitus, työvälineet sekä työn sisältö saivat kaikki keskinkertaiset arviot, eli parantamista koetaan olevan niissäkin. Sekä etenemismahdollisuudet että henkilökohmainen kokemus yrityksen sitoumuksista saivat samoin keskinkertaiset arviot. Palautteen anto, yhteisöllisyys, tasapuolisuus tiimissä sekä esimiehen kyky johtaa tiimiään saivat kaikki enemmän positiivisia kuin negatiivisia vastauksia. Vahvasti työpaikan vaihtoa harkitsevia oli vastaajissa selvästi vähemmän kuin vahvasti työpaikkaansa sitoutuneita vastaajia. Voidaan siis todeta, että ainakin vastaajajoukon sitoutuminen yritykseen on pääosin melko vahvaa. Potentiaalisten lähtijöiden määräkin on kuitenkin merkittävä, joten sitouttamisessa on vielä parantamisen varaa.

### 6.1.3 Sanalliset kysymykset

Kyselyn lopussa oli kolme sanallista kysymystä sekä vapaa sana. Näiden kysymysten vastaukset kerättiin Excel-taulukkoon aihepiireittäin. Näin vastauksista pystyttiin erottelemaan ne vastaukset, joihin saatiin useampia samaa asiaa kannattavia kommentteja. Exceliin kerätyt kaikki toimihenkilöiltä tulleet kirjalliset vastaukset toimitetaan

myöhemmin erikseen opinnäytetyön toimeksiantajalle. Näin yksittäisetkin toiveet ja terveiset menevät perille ja kohdeorganisaation HR-osaston käyttöön.

Ensimmäinen kysymys kuului: Miten esimieheni voi edesauttaa työhyvinvointiani? Tähän vastasi 27 kyselyyn osallistunutta. Vastauksista viisi mainintaa saivat sopiva työkuorma ja työtehtävien ja kuormituksen tasainen jako, työntekijöiden tukeminen ja kuunteleminen, olemalla aidosti kiinnostunut alaisistaan sekä olemalla helposti lähestyttävä. Kolme vastaajaa toivoi esimiehen kyselevän alaisensa kuulumisia. Kaksi vastaajaa mainitsi positiivisen palautteen, työn ulkopuolisen tiimin yhteisen toiminnan sekä ajanmukaiset työvälineet. Myös kahvilippu tai lounas palkitsemisena jossakin muodossaan mainittiin kolmessa vastauksessa.

Toinen kysymys kuului: Mitkä asiat sitouttavat minut parhaiten työpaikkaani? Tähän vastasi 28 kyselyyn osallistunutta. Tässä vastauksessa ylivoimaisesti selkeimmät määrät mainintoja keräsi kaksi eri asiaa: mielekäs tai mielenkiintoinen työ sekä hyvä tiimi, jotka molemmat saivat 12 mainintaa. Palkan merkityksen mainitsi seitsemän vastaajaa. Sopivan haastavan toimenkuvan ja kehittymismahdollisuudet mainitsi kuusi vastaajaa. Työn joustavuuden toi esille neljä vastaajaa. Kolme mainintaa saivat pätevä esimies sekä kehityshakuinen ilmapiiri, johon työntekijä pystyy itse vaikuttamaan. Kaksi mainintaa saivat tasapuolisuus tiimissä sekä avoimuus ja hyvä tiedottaminen.

Kolmas kysymys oli: Mitä työnantajani tai esimieheni voisi tehdä enemmän, jotta olisin tyytyväisempi työhöni? Tähän vastasi 23 kyselyyn osallistunutta. Peräti viisi vastaajaa vastasi olevansa tyytyväinen nykytilanteeseen. Neljä vastaajaa mainitsi puutteet viestinnässä, viestinnän parantamisen sekä avoimen ja selkeän tiedottamisen kehittämisen. Kaksi mainintaa saivat etätyöpolitiikan pitäminen yrityksen yleisen etätyöpolitiikan mukaisena, toimivat työkalut ja ohjelmistot, palkkakehitys, etenemismahdollisuudet sekä tavoitteiden merkityksen muuttaminen.

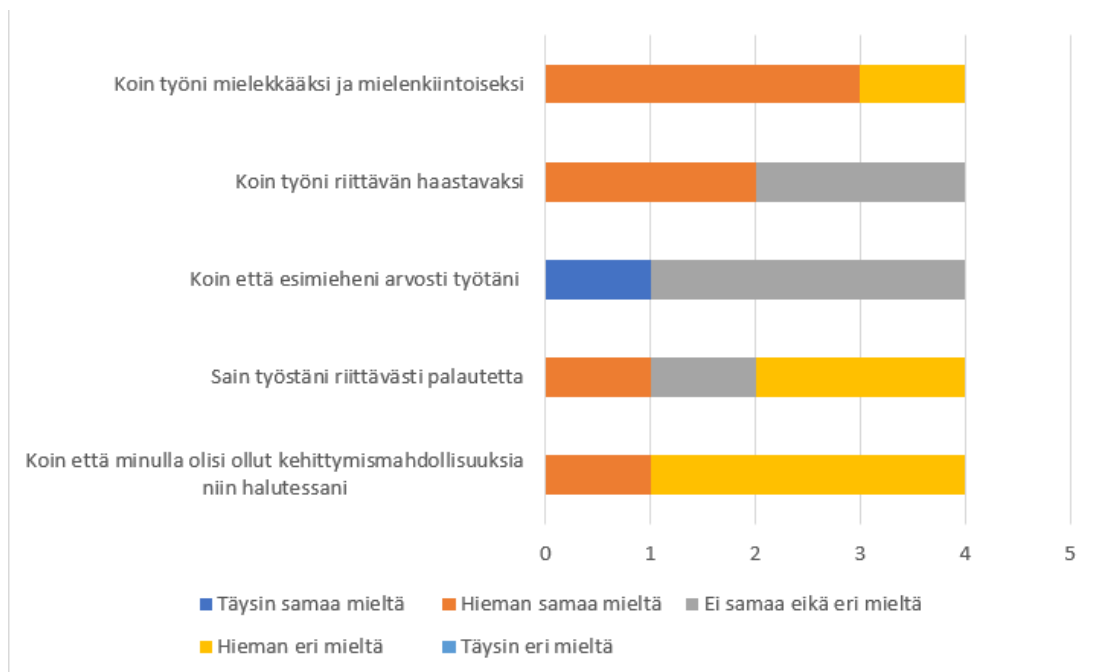
Kyselyn viimeiseen osaan eli vapaaseen sanaan tuli yhteensä 20 vastausta. Vastauksissa käsiteltiin laajalti kyselyssä muutenkin esillä olleita aiheita. Esimiehet saivat niin ruusuja kuin risujakin. Muun muassa etätyömahdollisuuksien laajuus, liikuntaetu, tiedonkulku, tiedottaminen, toimitilojen nykyaikaisuus, kuunteleminen, tukeminen ja välittäminen saivat mainintoja. Toimihenkilöille tehdyn kyselyn ja niistä koostettujen

vastausten pohjalta koottiin vielä toinen kysely neljälle lähiaikoina yrityksestä pois lähteneelle toimihenkilölle sekä opinnäytetyön kohteena olevien osastojen esimiehille suunnatut haastattelut.

## 6.2 Kysely yrityksestä lähteneille toimihenkilöille

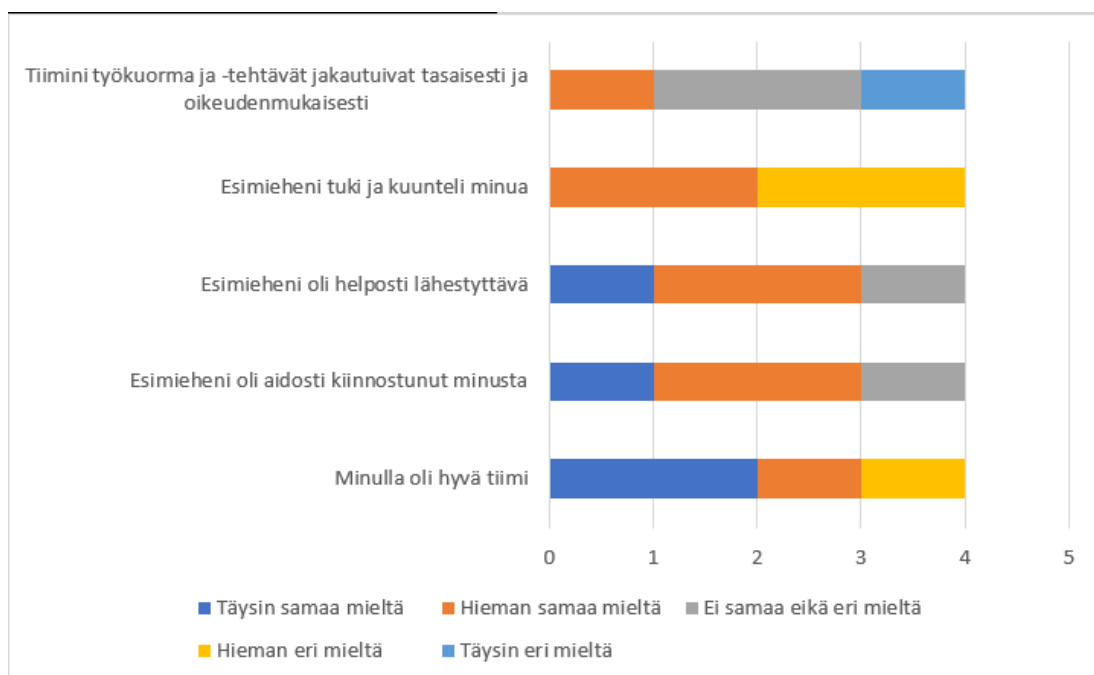
Myös muutamille yrityksestä jo lähteneille toimihenkilöille tehtiin kysely Google Forms-kyselykaavakkeella. Ensin heille lähetettiin sähköpostilla viesti tulevasta kyselystä (Liite 3). Sen jälkeen kysely (Liite 4) lähetettiin toisella sähköpostilla. Koska tämän kyselyn otos oli hyvin pieni, vain neljä henkilöä, kyselyn painoarvo ei opinnäytetyön kokonaisuutta ajatellen ollut merkittävä. Opinnäytetyöhön haluttiin kuitenkin saada myös ajatuksia sitouttamisen kehittämisestä sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat jo päätyneet vaihtamaan työpaikkaa toisen työnantajan palvelukseen. Tämän kyselyn kohderyhmään valikoituivat henkilöt, jotka ovat jatkaneet työuriaan vastaavissa tehtävissä toisten yritysten palveluksessa. Kokonaan uutta alaa opiskelemaan lähteneet sekä talon sisällä uusiin tehtäviin siirtyneet jätettiin kohderyhmän ulkopuolelle. Yrityksestä lähteneille tehdyn kyselyn kysymykset valikoituivat toimihenkilökyselyn vastausten pohjalta. Tässä kyselyssä oli 15 väittämää, joihin vastattiin asteikolla 1 täysin erimieltä – 5 täysin samaa mieltä, lisäksi kolme kirjallista kysymystä sekä vapaa sana. Tässä kyselyssä vastaajien taustatietoja ei kysytty otoksen pienuuden vuoksi heidän anonymiteettinsä turvaamiseksi.

Yrityksestä lähteneistä toimihenkilöistä kolme neljästä oli kokenut työnsä melko mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi. Työn riittävän haastavaksi oli kokenut kaksi vastaajista. Kokemuksen esimiehen arvostuksesta tunnisti vain yksi vastaajista ja kolme suhtautui väittämään neutraalisti. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei ollut saanut työstä riittävästi palautetta. Neljästä vastaajasta kolme koki, ettei heillä olisi ollut kehittymismahdollisuuksia. Näiden vastausten jakautuma on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 36).



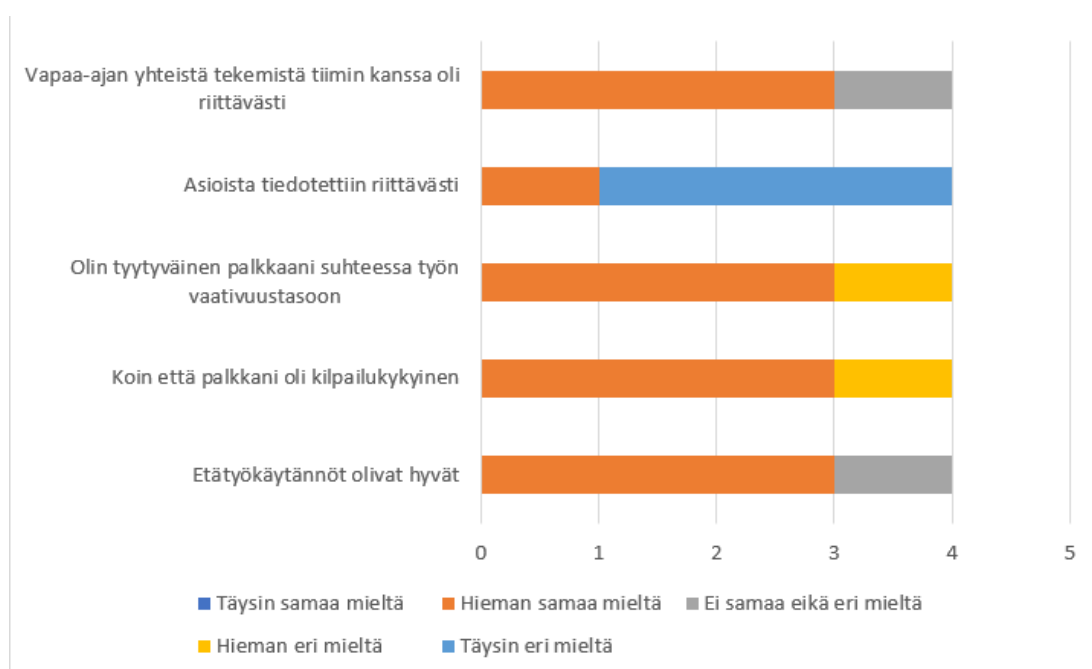
Kuvio 36. Yrityksestä lähteneiden toimihenkilöiden kyselyn ensimmäiset vastaukset.

Työkuorman jakautumisesta tiimeissä kolme vastaajista oli melko samaa mieltä, mutta yksi vastaajista oli väittämästä täysin eri mieltä. Esimiehen tukeen vastaukset jakaantuivat tasan puoliksi: kaksi samaa ja kaksi eri mieltä. Esimiestään kuitenkin kaikki vastaajat pitivät vähintään melko helposti lähestyttävänä. Samoin he kokivat esimiestensä olleen aidosti kiinnostuneita itsestään. Tiimiään hyvänä piti kolme vastaajaa. Näiden vastausten jakautuma esitetään seuraavassa kuviossa (Kuvio 37).



Kuvio 37. Yrityksestä lähteneiden toimihenkilöiden kyselyn seuraavien vastausten jakautuminen.

Vapaa-ajan tekemiseen yhdessä tiimin kanssa vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Tiedottaminen nousi tässäkin kyselyssä negatiivisena esille: peräti kolme vastaajista oli sitä mieltä, että asioista ei tiedotettu riittävästi. Palkkaansa suhteessa työn vaativuustasoon oli melko tyytyväisiä kolme vastaajaa. Samoin kolme vastaajaa piti palkkaansa melko kilpailukykyisenä. Etätyökäytäntöihin vastaajat olivat tyytyväisiä. Seuraavassa kuviossa esitetään viimeisten viiden väittämän vastausten jakautuminen (Kuvio 38).



Kuvio 38. Yrityksestä lähteneiden kyselyn viimeisten väittämien vastaukset.

Ensimmäinen kirjallinen kysymys yrityksestä lähteneille kuului: Oliko yllä kysytyillä asioilla syytä lähtöösi ja jos, niin miksi? Vastausten perusteella osin kyllä. Etätyökäytännöt nousivat esiin kahdessa vastauksessa, eli korona-ajan täydestä etätyöstä palautuminen ainakin osin toimistolle nähtiin vääränä ratkaisuna. Vastauksissa tuli esille liian suuri työtaakka sekä se, ettei siihen puututtu. Työuran kehitys ei toteutunut tai siihen ei kiinnitetty huomiota ennen irtisanoutumisilmoitusta. Toisaalta esimies, hyvä tiimi ja mukava työ olivat lähtemistä vaikeuttavia tekijöitä. Vastaavasti taas yhden lähteneen kokemuksissa korostui huono työilmapiiri. Etenemisen mahdollisuuden puuttuminen oli myös yhdellä vastaajalla selvä tekijä. Talon sisäinen viestintä sai vahvasti kritiikkiä yhdeltä vastaajalta.

Toinen kysymys: Olitko tyytyväinen esimieheesi? Mitä risuja tai ruusuja antaisit hänelle? Vastajaista kahden kokemus esimiehestään oli ollut positiivinen siinä suhteessa, että esimies oli helposti lähestyttävä, empaattinen ja hänen kanssaan tuli hyvin toimeen. Toisaalta samaan aikaan esimies oli kiireinen, eikä häntä ei juuri nähnyt tai kuullut. Palautetta olisi haluttu saada muutenkin kuin kerran vuodessa kehityskeskustelussa. Yksi vastaaja totesi, että esimies oli ollut helposti lähestyttävä, mutta vaikeasti tavoitettava. Yhden vastaajan kokemus esimiehestään oli negatiivinen painottuen substanssiosaamisen sekä päätösten teon puutteeseen.

Kolmas kysymys: Olisiko esimiehesi voinut vaikuttaa haluusi lähteä Valmet Automotion palveluksesta ja jos, niin miten? Vastaukset tähän kysymykseen olivat sinänsä selkeitä. Yhdellä vastaajalla painoi vaakakupissa eniten työpaikan läheisyys eikä muutto Uuteenkaupunkiin ollut perheen takia vaihtoehto, toisella taas työtaakka ja se, ettei siihen puututtu ajoissa, ratkaisivat asian. Yhden vastauksen mukaan esimies ei olisi voinut vaikuttaa lähtöpäätökseen. Yhdellä taas selkeä urapolku, tavoitteiden asettaminen ja kehitysmahdollisuudet olisivat voineet vaikuttaa jäämiseen.

Kyselyn viimeinen kohta oli vapaa sana: Tuleeko mieleesi vielä muita asioita, jotka vaikuttivat lähtösi tai olisivat voineet vaikuttaa jäämiseesi? Tähän vastasi kolme henkilöä. Vastauksissa mainittiin mahdollinen systemaattinen kehitys, jonka myötä olisi ollut nähtävissä mukavampi työn sisältö ja parempi liiketoiminta yrityksen tulevaisuutta ajatellen. Uramahdollisuudet, jotka otettiin esille vasta irtisanoutuessa. Lisäksi mainittiin eri osastojen siiloutuminen, epämääräiset ja vaatimattomasti palkitut tavoitteet sekä heikko tiedottaminen.

Myös yrityksestä lähteneiden toimihenkilöiden antamat kirjalliset vastaukset toimitetaan erikseen kohdeorganisaation HR-osaston käyttöön.

### 6.3 Haastattelu esimiehille

Tarkoituksena oli tehdä puolistrukturoitu haastattelu suullisesti kasvokkain kaikille kolmelle esimiehelle, joiden tiimejä aiemmin tehty toimihenkilökysely koski. Lopulta vain yksi ehti työkiireidensä puolesta henkilökohtaisesti haastatteluun ja kaksi muuta



vastasi samaan haastatteluun sähköpostilla. Suullinen haastattelu äänitettiin ja litteroitiin. Kirjallinen haastattelu (Liite 5) lähetettiin sähköpostilla kahdelle muulle esimiehelle. Haastattelun alussa esiteltiin lyhyesti opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, tutkimuskysymykset sekä kerrottiin aiemmin tehdyistä kyselyistä toimihenkilöille. Vastaukset perustuvat litteroituun haastatteluun sekä kirjallisiin vastauksiin, jotka saatiin sähköpostitse.

Esimiehille esitetyssä haastattelussa ensimmäinen kysymys oli: Mitä keinoja näet, että yrityksessä tällä hetkellä on käytössä henkilöstön sitouttamiseksi ja miten ne mielestäsi toimivat? Tähän kysymykseen vastauksina tulivat rahalliset, työn mielekkyyden sekä työn johtamisen keinot. Rahallisista palkitsemisjärjestelmistä mainittiin piste-palkkiot, HEKO-kierrokset sekä meriittikorotukset. Rahallisen palkitsemisen menetelmissä esimiesten vastaukset poikkesivat eniten toisistaan. Toisen vastauksen mukaan esimies pystyy näihin omasta mielestään vaikuttamaan, kun taas toisen vastauksen mukaan esimies kokee, ettei hänellä ole juurikaan päätösvaltaa rahallisen palkitsemisen keinoihin. Esiin tulivat myös olemassa olevat työsuhte-edut, kuten vapaa-ajan toiminta (Laturi ja erilaiset harrasteryhmät) sekä ePassi liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointipalveluihin. Muuten esimiehen tehtäväksi koettiin auttaa ja tukea omaa tiimiä oman esimerkin ja toiminnan kautta. Vastausten mukaan esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että jokaisella työntekijällä on mieleinen työtehtävä, kommunikaatio tiimiläisten kesken on avointa, jokaisen koulutus- tai perehdytystarpeet on kartoitettu ja niiden perusteella voidaan laatia yhdessä työntekijän kehittämissuunnitelma.

Edelleen esimiesten vastauksissa tuli esille sitouttamisen kannalta merkittävä molemminpuolinen luottamus, joka korostuu nykyisen etätyöpolitiikan myötä. Luottamus ja vastuun antaminen korostuvat etätöitä tehdessä. Etätyötilanteessa esimiehen on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että kaikki toimihenkilöt huomioidaan samalla tavalla ja säännöt ovat tasapuoliset kaikille. Yhteishengen luomisen kannalta kiittäminen, auttamisen arvostaminen sekä yhteen hiileen puhaltaminen ovat tärkeitä. Esimerkiksi yhteinen aamukahvihetki videon välityksellä, matalan kynnyksen kommunikointi sekä muu yhteinen tekeminen sitouttavat tiimiä. Esimiesten vastausten perusteella he kokevat asiat sekä sellaisina, joihin voivat itse vaikuttaa, että toisaalta sellaisina, joihin eivät juurikaan pysty vaikuttamaan. Varsinaiset taloudellisen palkitsemisen keinot jakoivat mielipiteitä, mutta toisaalta kaikki esimiehet olivat hyvin samaa

mieltä mahdollisuuksistaan vaikuttaa omalla toiminnallaan henkilöstön huomioimiseen.

Toinen kysymys esimiehille kuului: Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin: Miten esimieheni voi edesauttaa työhyvinvointiani? Vastauksissa nousivat esille varsinkin seuraavat asiat:

- työtehtävien ja työkuormituksen tasainen jako tiimissä
- esimies tukee ja kuuntelee
- parempi tiedottaminen
- esimies antaa positiivista palautetta
- tiimin kesken on yhteistä työn ulkopuolista tekemistä
- tiimeissä ovat käytössä ajanmukaiset työvälineet

Miten näet mahdollisuutesi vaikuttaa näihin asioihin esimiehenä?

Erilaisina vaikuttamisen välineinä näihin asioihin esimiehet toivat esille muun muassa palautteen antamisen, jota ei voi ehkä koskaan antaa liikaa, toki antaen tarpeen tullen myös rakentavaa palautetta. Tässä kohtaa esille nousivat myös tiimien erilaiset rakenteet ja erilaiset työtehtävien koostumukset, jotka toisissa tiimeissä ovat hyvinkin samankaltaisia ja toisissa työtehtävät taas vaihtelevat keskenään suuresti, jolloin vaatimukset yksittäiselle toimihenkilöllekin vaihtelevat tiimin sisällä. Työpaineen käydessä jollekin työntekijälle liian suureksi, voidaan väliaikaisena apuna jakaa tiimin työtehtäviä hetkellisesti uudelleen sekä käyttää harjoittelijoita avuksi, silloin kuin heitä talossa on. Rasittavan työtilanteen pidentyessä tehdään korjaavat toimenpiteet tilanteen keventämiseksi ja isoissa työmäärien muutoksissa aloitetaan uuden toimihenkilön rekrytointiprosessi. Työtehtävien ja kuormituksen tasainen jako on haastava myös siitä syystä, että se saattaa vaihdella päivittäiselläkin tasolla.

Esimies pystyy omalta osaltaan vaikuttamaan ajanmukaisiin työvälineisiin yrityksen standardien mukaisesti, eli esimerkiksi ylitehokasta työkonetta ei aiheetta saa, mutta toisaalta ajantasaiseen laitteeseen päivittäminen on mahdollista esimiehen päätöksellä. Tiedottaminen on aina kehityskohde, sitä ei voida tehdä liikaa, kunhan huolehditaan että tiedotetaan oikeita asioita oikeille foorumeille oikeaan aikaan. Epäoleellisen tiedon turhaa jakamista pitää myös esimiehenä osalta välttää. Tiimin työajan

ulkopuolisesta tekemisestä toiveet eri tiimien välillä tuntuvat vaihtelevan suuresti, osalla tiimeistä ei siihen juuri halua edes ole. Toisaalta esimies toivoo tiimin olevan aloitteellinen tiimikohtaisessa yhteisessä tekemisessä ja toisaalta sekä esimiesten että tiimien puolelta esitettiin toivomuksia työnantajan järjestämästä vapaa-ajantoiminnasta.

Kolmas kysymys esimiehille kuului: Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin: Mitkä asiat sitouttavat minut parhaiten työpaikkaani?

Eniten vastauksia tuli seuraaville asioille:

- mielekäs, mielenkiintoinen työ
- hyvä tiimi
- riittävä palkka
- sopivan haastava työnkuva, kehittymismahdollisuudet
- tunne että työtäni arvostetaan, palkitseminen
- etätyömahdollisuus

Miten näet mahdollisuutesi vaikuttaa näihin asioihin esimiehenä?

Esimiehillä on omasta mielestään tietyt mahdollisuudet vaikuttaa näihin asioihin. Työn mielekkyyteen pystytään vaikuttamaan nimeämällä henkilöille tiettyjä omia vastualueita. Sisäisillä pienkehitysprojekteilla voidaan antaa mahdollisuuksia uusiin mielenkiintoisiin työtehtäviin. Toimihenkilölle voidaan myös tarjota mahdollisuutta osallistua isompiin talon projekteihin, joita juuri parhaillaankin on useampia menossa tai alkamassa. Palkkaus on hieman monimutkaisempi asia. Ensimmäisen kysymyksen vastauksissa esitetyillä toimenpiteillä pystytään tarkistamaan tilannetta ja mahdollisesti tekemään muutoksia. Tässä kuitenkin eivät välttämättä työntekijän ja esimiehen ajatukset aina vastaa toisiaan. Samalla täytyy muistaa, että mikäli henkilö tavoittelee huomattavasti nykyistä tehtävää suurempaa palkkaa, pitäisi käynnistää aiempaa vastuullisempaan tehtävään tähtäävä kehityssuunnitelma.

Etätyömahdollisuus jakoi vastauksissa osin myös esimiesten mielipiteitä, kuten jo toimihenkilöiden kyselyssäkin. Toisaalta osa toimihenkilöistä toivoo täysin vapaata etätyömahdollisuutta, joka mahdollistaisi työtehtävien niin salliessa olla vaikka täydet viisi päivää viikossa etätöissä, toisaalta taas todetaan, että etätyöaika on vaikuttanut

negatiivisesti tiimihengen ylläpitämiseen. Tiimihengen kehittäminen on Teamsin välityksellä haasteellisempaa kuin kasvokkain. Esimiesten näkökulmasta ainakin osittainen lähitöissä oleminen olisi positiivista tiimin yhteistyön kannalta. Myös työn arvostamisen osoittaminen saattaisi joiltain osin olla helpompaa ja luonnollisempaa kasvokkain työskennellessä kuin vain Teams-keskusteluissa. Palkitsemiseen olemassa olevia keinoja sivuttiin ensimmäisen kysymyksen vastauksessa, ja ne ovat pitkälti samoja tätä kysymystä koskien. Suoraan palkankorotuksiin tai yksittäisiin palkkioihin liittyvät palkitsemisen mahdollisuudet tulevat esimiehille ylempää annettuna, joten täysin oman halunsa mukaan esimies ei pysty rahallisia palkkioita jakamaan.

Lisäksi henkilöstökyselyssä kysyttiin: Mitä työnantaja / esimies voisi tehdä enemmän, jotta olisin tyytyväisempi työhöni?

- viestinnän parantaminen, avoin ja selkeä tiedottaminen
- etätyöpolitiikka
- asetetuille tavoitteille näkyvä vaikutus

Miten näet mahdollisuutesi vaikuttaa näihin asioihin esimiehenä?

Näissä vastauksissa esimiesten vastaukset poikkesivat toisistaan selvästi: pystyn vaikuttamaan – en pysty vaikuttamaan. Henkilökohtaisella tasolla viestintään ja tiedottamiseen pystyy jokainen esimies vaikuttamaan, mutta yrityksen tasolla tiedottamisen kehittäminen tulee ylemmältä taholta. Etätyökäytännöt ovat tiimeissä käytössä ohjeistuksen mukaisesti ja toimihenkilöt voivat sopia vapaasti, milloin tulevat toimistolle. Toisissa tiimeissä on käytössä tästä poikkeavia käytäntöjä. Kerran viikossa lähipäivä toimistolla on ikään kuin määrätty esimiehen toimesta ja tämä käytäntö on näissä tiimeissä herättänyt närää. Myös esimiehet olivat sitä mieltä, että asetetuille tavoitteille pitäisi saada näkyvä vaikutus. Tavoitteet kyllä asetetaan ja niiden toteutumista seurataan, mutta siitä näkyvän vaikutuksen esittämiseen ja tiedottamiseen voisi panostaa lisää. Toisaalta yksi esimies koki myös tavoitteet sellaisiksi, joilla näkyvää vaikutusta ei saa aikaiseksi, jos sillä tarkoitetaan suoraa vaikutusta toimihenkilön palkkaan.

Viides ja viimeinen kysymys esimiehille: Mitä asioita itse toisit esille, kun puhutaan henkilöstön sitouttamisesta? Mitä asioita yrityksemme tarvitsisi kehittää henkilöstön sitouttamista ajatellen? Pystytkö itse mielestäsi riittävästi vaikuttamaan näihin asioihin?

Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttavat henkilöiden kohtaaminen, avoin keskustelu ja luottamuksen rakentaminen. Esimiehellä pitää olla aikaa tukea ja kuunnella. Ajankäyttö ja stressi luovat haasteita näihin. Tiimin hyvinvointia tukisi se, että esimiehellä on aikaa kanssakäymiseen tiimiläisten kanssa niin kahden kesken kuin koko tiimin voimin. Tällä tavoin esimies pystyisi myös varmistamaan olevansa kartalla henkilöstön toiveista ja haasteista niin koskien sitoutumista kuin kiinnostuksen ja kehittämisen osalta. Ihmisten hyvällä johtamisella on iso merkitys sitouttamisessa. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että henkilöt tietävät mitä heiltä odotetaan (työtehtävät) ja varmistaa siihen toimivat työkalut sekä antaa heille mahdollisuus onnistua. Konkreettisena asiana yhdeltä esimieheltä tuli työnantajan mahdollisuus tukea etättyötä ja kotona tapahtuvan työn ergonomiaa esimerkiksi tukemalla sähköpöydän hankintaa kotitoimitolle. Työnantaja pystyisi isona toimijana saamaan edullisemman hinnan sähköpöydälle, joka toimihenkilöiden olisi mahdollista lunastaa omaksi. Tämä olisi yksi konkreettinen työntekijän työhyvinvointia parantava tekijä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys kuului: Miten esimies pystyy vaikuttamaan toimihenkilöiden sitoutumiseen yritykseen? Tähän päätutkimuskysymykseen haettiin vastauksia seuraavien alakysymysten avulla.

Miten aiempi tutkimustieto henkilöstön sitouttamisesta tukee tutkimusaihetta? Tutkimustiedon mukaan henkilöstön viihtyvyyttä, työn imua ja siten sitoutumista työpaikkaan luodaan hyvällä yhteishengellä, mieluisilla ja riittävän haasteellisilla työtehtävillä sekä esimiehen luottamuksella, tuella ja sopivalla palkitsemisella. Työhyvinvoinnilla on tässä suuri merkitys ja työhyvinvointi koostuu koko työympäristön ja -yhteisön hyvinvoinnista, yksilön työkyvystä, oikein mitoitetuista työtehtävistä, kehittymismahdollisuuksista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta.

Jotta työntekijät kokisivat hyvinvointia työssään ja pystyisivät hoitamaan tehtäviään menestyksekkäästi, tarvitaan työn hallinnan tunne ja tasapainon kokemus elämän eri osa-alueiden välillä (Mäkirintala 2011, 28–29). Hyvinvointi on aina yksilöllinen kokemus, joka onnistuessaan ilmenee työssä esimerkiksi kasvaneina ja parantuneina aikaansaannoksina, myönteisenä tunnetilana, kasvaneena työmotivaationa, vireytenä, jaksamisena, sitkeytenä, pitkäjänteisyytenä, omistautumisena, vastuunkantona tai vapautuneisuutena (Tarkkonen 2018, 117).

Mitä keinoja yrityksessä tällä hetkellä käytetään toimihenkilöiden sitouttamiseen ja miten niitä voi edelleen kehittää? Yrityksessä ovat käytössä rahallisen palkitsemisen keinot pistepalkkioiden ja tuottavuuspalkkioiden muodossa. Oikein toteutettuna suorituksen arviointi on esimiehen tekemä mahdollisimman todenmukainen arvio henkilön onnistumisesta työssään ja sen sivutuotteena saattaa syntyä henkilökohtainen palkanlisä tai pieni pysyvä palkankorotus (Surakka & Ranta 2016, 133).

Tuottavuuspalkkioiden sitouttaminen tuotannon suorituksen sijaan toimihenkilöiden omiin tavoitteisiin toisi niihin konkreettista ulottuvuutta ja tavoitteellisuutta. Henkilöstöllä on käytössä ePassi sekä yrityksen tarjoamat liikunta- ja harrastekerhotilat. Henkilöstötietojen merkitys työpaikan valinnassa on yleensä melko pieni, mutta toisaalta yllättävätkin asiat voidaan kokea tärkeiksi (Surakka & Ranta 2013, 130). Liikuntaedun summan nostaminen olisi selkeä parannus näihin etuihin.

Toimihenkilöille voidaan luoda urapolkusuunnitelma, jos hänellä siihen on kiinnostusta ja toiveet tämän suhteen kohtaavat työnantajan kanssa. Työyhteisöjen erilaiset kehitysmallit vievät työntekijöiden osaamista systemaattisesti eteenpäin (Surakka & Ranta 2013, 126–127). Tämän kohdeorganisaatiossa jo olemassa olevan urapolkusuunnitelman selkeyttäminen toimihenkilöille parantaisi sen houkuttelevuutta. Tutkimuksessa tuli esille toteutumattoman urakehityksen pettymys, johon ei ollut toimihenkilön pyynnöistä huolimatta ajoissa reagoitu, ja jotka olivat jopa johtaneet yrityksestä lähtemiseen. Taustalla ainakin osittain esimiehen kiire, joka ei ollut mahdollistanut asiaan perehtymistä ajoissa. Henkilöstöosastolla voisi olla oma järjestelmä, johon urapolkunsuunnitelman kehittämisestä kiinnostuneet henkilöt voisivat ilmoittautua. Tätä kautta henkilö voisi päästä keskustelemaan sopivan henkilön kanssa HR-osastolta ja kartoittaa omia mahdollisuuksiaan uusiin mielekkäisiin työtehtäviin. Urapolkusuunnitelmaa

voisi viedä enemmän myös asiantuntijatyössä etenemisen suuntaan, sen sijaan että urapolkusuunnitelmassa keskitytään tulevaisuuden esimiesten tunnistamiseen. Monilla ihmisillä on kiinnostusta edetä urallaan, muttei välttämättä esimiestyön kautta, vaan vastuullisempien tehtävien myötä. Samalla organisaatio pysyisi tunnistamaan potentiaalisia kykyjä uusiin vapautuviin positioihin.

Mitä työntekijät odottavat esimiehiltään ja yritykseltä sitouttamista ajatellen? Vastusten perusteella esimiehiin ja heidän osoittamaansa tukeen toimihenkilöille ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä. Joiltakin osin kaivattiin lisää yhteisöllisyyttä ja parempaa tiimityöskentelyä, mutta toisaalta haluttiin pitäytyä mahdollisimman suurissa etätyöpäivissä ja osa vastaajista oli tiimiensä työskentelyyn ja tiimihenkeen hyvinkin tyytyväisiä. Paasivaara ja Nikkilä kirjoittavat yhteisöllisyyden merkityksestä sosiaalisen pääoman kehittämisessä, joka puolestaan vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Vuorovaikutus ryhmän eri jäsenten välillä saa aikaan ryhmäidentiteetin, jonka tuloksena on toiminnallinen yhteisö. Näin pystytään kehittämään sen jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 38–39.)

Kyselyn vastauksissa sekä esimiesten haastatteluissa nousivat esille mahdollisuudet yhteishengen luomiseen tai sen parantamiseen korona-ajan eristäytymisen jälkeen joko tiimien keskinäisellä vapaa-ajan toiminnalla tai ehkä jopa mieluummin isomman työporukan tasolla, esimerkiksi puolivuositain tai vaikka kerran vuodessa pitämällä koulutus- ja virkistyspäivä Maantaustankarissa. Myös yrityksen koko henkilöstöä järjestämiä, niin kutsuttuja perhepäiviä toivottiin järjestettävän uudelleen.

Miten esimiehet kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa sitouttamiseen nykyhetkellä ja mitä keinoja he kokevat tarpeelliseksi lisätä tai uudistaa sitoutumisen parantamiseksi? Tässä tulivat kyselyn suurimmat erot. Nuorempi esimies koki omat vaikuttamismahdollisuutensa selvästi pienemmiksi kuin pidempiaikainen, ”pitkän linjan” esimies. Tässä kohtaa kenties kokemattomuus tuo sen tunteen, että yrityksen määrittelemät sitouttamis- ja palkitsemiskeinot ovat vaikeita ja rajallisia toteuttaa, kun taas kokemuksen myötä näiden keinojen käyttäminen on tutumpaa ja luonnollisempaa. Tässä myös tiimien erilaiset koostumukset sekä tiimeittäin toisistaan poikkeavat toimenkuvat luovat hieman erilaisia haasteita.

Sydänmaanlakka kirjoittaa johtamisen muutoksesta: organisaatiot pitää nähdä avoimina systeemeinä, jotka elävät koko ajan ja joilla on myös kyky ohjata itseään. Hierarkiat on pyrittävä purkamaan ja tavoiteltava tasavertaista yhteistoimintaa verkostoissa. Samalla siirrytään johtajakeskeisyydestä jaettuun johtajuuteen, jossa johtaja on lähinnä mahdollistaja. Samalla perinteisestä tavoitejohtamisesta siirrytään kohti prosessien ohjaamista. Työskentely on vapaampaa ja tavoitteita määritellään enemmän yhdessä, ihmisiä valtuutetaan entistä enemmän ja riittävä vapauden tunne tukee luovuutta. Kaikki nämä johtavat parempaan sitoutumiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 147–148.)

Jotta näitä tavoitteita saavutettaisiin myös Valmet Automotivella henkilöstön sitouttamisen suhteen, tiimien ja esimiesten kesken voisi järjestää koulutuspäiviä, jossa tiimejä voitaisiin sekoittaa keskenään ja tekemään yhteisesti suunnitelmia myös toisen tiimin esimiehen kanssa. Näin voitaisiin löytää uusia katsantotapoja tiimien väliseen kommunikaatioon ja esimerkiksi työtapojen ja palaverikäytäntöjen kehittämiseen. Kun henkilöstö saisi osallistua tällaiseen kehitystyöhön, voisi se sitouttaa heitä paremmin kuin ulkoa tai ylhäältä annettuihin muutos- tai kehitysehdotuksiin.

Muita niin teoriapohjasta kuin tutkimuksen perusteella esille nousseita kehittämiskohteita voisivat olla säännölliset osastokohtaiset työtyytyväisyyskyselyt toimihenkilöille. Näin mahdollisesti osastoilla tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita pystyttäisiin tunnistamaan ja tekemään niihin tarvittavia parantavia toimenpiteitä. Esimiesten haastatte- luissa esille tuli liiallinen kiire, ajoittainen riittämättömyyden tunne, sekä tietoisuus siitä, ettei aina pysty antamaan henkilöstölleen niin paljon aikaa ja huomiota kuin olisi tarve. Näihin kommentteihin peilaten myös esimiesten työtyytyväisyyttä olisi hyvä kartoittaa säännöllisin kyselyin. Tätä kautta voitaisiin saada arvokasta tietoa organisaation toimintakulttuurin kehittämiseen. Esimiehille on jo nyt järjestetty useita johtamisen koulutuksia, mutta panostaminen erityisesti ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamiseen voisi parantaa henkilöstön kokemusta työn mielekkyydestä ja vaikuttaa siten niin työssä viihtymiseen kuin siihen sitoutumiseenkin.



## 8 POHDINTAA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle tietoa siitä, miten toimihenkilöiden sitouttamista voidaan yrityksessä parantaa. Tavoitteena oli herättää myös esimiehiä ajattelemaan asiaa jo tutkimusvaiheessa. Näissä molemmissa onnistuttiin, ja varsinkin toimihenkilöstölle sekä yrityksestä lähteneille tehdyt kyselyt antoivat monipuolista ja laajaa tietoa organisaatiossa työskentelevien toimihenkilöiden ajatuksista omaa työtään, tiimiään ja esimiestyötä kohtaan. Myös esimiehet pohtivat syvällisesti mahdollisuuksiaan vaikuttaa tutkimuksen kohteena oleviin asioihin.

Toimihenkilöille tehdyn kyselytutkimuksen perusteella työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus yrityksessä on melko hyvällä tasolla. Ei voida kuitenkaan tietää, jättivätkö kaikkiin tyytymättömimmät henkilöt tai lähtöä eniten harkitsevat vastaamatta kyselyyn. Yrityksestä lähteneiden toimihenkilöiden kyselyssä vahva tyytymättömyys joitakin yksittäisiä asioita kohtaan tulikin selkeästi ilmi. Osin nämä tyytymättömyyden aiheet kohdistuivat yrityksen toimintaan ja osin suoraan omaan esimieheen.

Tutkimuksen voidaan todeta täyttävän luotettavuuden eli reliabiliteetin mittarit, kun tutkittu otos edustaa riittävän kattavasti perusjoukkoa (Vilkka 2021). Tämän opinnäytetyön tutkimuskyselyn vastausprosentti oli hyvä, 79,5 %, joten kyselyn voidaan todeta kattaneen merkittävän osan tutkittavasta joukosta ja tutkimustulosten olevan siten melko luotettavia. Tutkijan on omalla toiminnallaan varmistettava, että tutkimusaineisto ei joudu väärin käsiin tutkimuksen kuluessa eikä sen jälkeen (Vilkka 2021). Tässä opinnäytetyössä kyselyiden anonymiteetti on varmistettu, ja siten mahdollistanut rehellisten vastausten ja avointen kommenttien keräämisen tutkimusjoukolta. Haastattelussa kerätyn aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa sen järjestelmällistä läpikäyntiä (Vilkka 2021). Suullisen haastattelun osalta haastattelun litterointi varmisti materiaalin luotettavuuden tutkimuksen käyttöä ajatellen. Muistinvaraisesti materiaalia olisi ollut mahdotonta tuoda osaksi tutkimusta luotettavasti.

Molempien toimihenkilökyselyiden kirjalliset vastaukset annetaan tutkimuksen valmistuttua sellaisenaan tiedoksi yrityksen henkilöstöosastolle. Näiden vastausten perusteella yrityksessä voidaan pohtia edelleen henkilöstön sitouttamista vahvistavia

tekijöitä. Yleisellä tasolla opinnäytetyön tutkimustuloksia voi hyödyntää muiden yritysten vastaavissa tilanteissa ja ennaltaehkäisevässä ajattelussa yritysten työhyvinvointia sekä henkilöstön sitouttamista kehitettäessä. Kokonaisuutena voidaan todeta, että erityisesti toimihenkilöille tehdyn tutkimuskyselyn tulokset noudattivat pitkälti teoriassa esille tulleita asioita siitä, mihin sitoutuminen, työssä viihtyminen ja työhyvinvointi perustuvat.

Tutkimustuloksina esille tulleet kehittämissuositukset ovat yrityksessä varmasti osin helpostikin toteutettavissa, mutta eivät kaikilta osin. Esimerkiksi tuottavuuspalkkion perusteiden muuttaminen on varmasti laaja ja monivivahteinen prosessi, jonka toteuttaminen ei ole selkeää tai yksinkertaista. Koulutus- ja virkistyspäivien järjestäminen pitäisi olla melko yksinkertaista toteuttaa, ja olikin laajemmin käytössä ennen koronapandemiaa. Urapolkusuunnitelmien kehittämisen mahdollistaminen sekä erilaisien tiimi- tai esimieskoulutusten järjestäminen riippuu paljon niihin saatavista resursseista.

Jatkotutkimuskohteina yrityksessä voitaisiin tutkia esimerkiksi juuri työurasuunnittelun kehittämistä niin toimihenkilöiden kuin esimiestenkin näkökulmasta. Sitouttamiseen liittyen taas rekrytoinnin toteuttamisprosessia ja perehdyttämisen merkitystä sitouttamiseen. Myös etätyösäännöt sekä etätyön johtaminen koronapandemian jälkeen olisivat ajankohtaisia tutkimusaiheita.

Kuten yksi tutkimukseen osallistuneista esimiehistä totesi, on muistettava, että vaikka sitouttamisessa voitaisiin onnistua lähes täydellisesti yrityksen kannalta, ei se takaa sitä, että henkilöt pysyvät yrityksen palveluksessa. Ja onko se edes tavoitteena? Elämäntilanteet, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet muuttuvat ja kehittyvät ihmisten mukana elämän aikana. Meidän pitää hyväksyä myös tämä, jotta voimme tukea työntekijöitämme ja organisaatiotamme kaikissa näissä muutoksissa. Yrityksestä jo lähteneiden toimihenkilöiden kyselyn perusteella tässä on ainakin joiltakin osin onnistuttu, sillä ainakin yksi lähteneistä kertoi pitävänsä mahdollisena joskus palata Valmet Automotiven palvelukseen, mikäli työtehtävä ja muut olosuhteet silloin sopisivat hänen elämäntilanteeseensa.

## LÄHTEET

Amabile, T. & Kramer, S. 2011. *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press. Viitattu 18.4.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=5181911>

Bradberry, T. 2018. *7 Ways Managers Motivate and Demotivate Employees*. Viitattu 18.5.2022. <https://www.talentsmarteq.com>

Erkko, A. 2022. Nähdäänkö Suomessa suuri irtisanoutumisten aalto? Arvopohdinta on käynnissä. Viitattu 15.2.2022. <https://www.tekniikkatalous.fi>

Handfield, R. 2021. *What is Supply Chain Management (SCM)?* Viitattu 18.5.2022. <https://scm.ncsu.edu>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. *Dynaaminen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2017. *Hyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Kauhanen, J. 2006. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Infor Oy. Viitattu 15.5.2022. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789525928099>

Kauhanen, J. 2016. *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämissohjelman laatiminen*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. 2007. *Love'em or Lose'em – getting good people to stay*. San Fransisco: BK. Viitattu 17.4.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=322136>

Kehusmaa, K. 2011. *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.

Keinonen, V. 2021. *Sitoudutko uraan, tiimiin vai organisaatioon?* Viitattu 15.5.2022. <https://ttlehti.fi>

- Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Makkonen, T. 2015. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications. Viitattu 18.5.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1195924>
- Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen. Helsinki: Talentum.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niittylahti, A. 2021. Esimies vai esihenkilö? Viitattu 14.5.2022. <https://tutka.pro>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Nederström, M. 2019. 'Sitouttamisen viisi tekijää'. Psycon. 1.5.2019. Viitattu 18.5.2022. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Aseman Lapset ry.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Porvoo: Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.

Tarkkonen, J. 2018. Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen. Unipress.

Työterveyslaitoksen www-sivut 2022. Viitattu 1.2.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2022. Viitattu 24.4.2022. <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>

Valmet Automotive Oy:n www-sivut 2021. Viitattu 24.4.2021. <https://www.valmet-automotive.com/fi/>

Valmet Automotive Oy:n www-sivut 2022. Viitattu 23.1.2022. <https://www.valmet-automotive.com/fi/>

Vilka, H. 2021. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 21.5.2022. <https://www.elibrary.com/reader/9789523701731>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.

## Kysely toimihenkilöille

Hei,

opiskelen SAMK:issa Tradenomi YAMK-tutkintoa. Teen opinnäytetyötäni nimellä ”Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta”. Tähän liittyen lähetän lyhyen kyselyn kuljetuksen, pakkauslähetyksen ja matsulan toimihenkilöille. Linkkimeili tulee Gmail-osoitteestani. Vastaaminen kestää noin 5-10 minuuttia. Vastauksia ei pysty yhdistämään vastanneeseen henkilöön.

Kiitos vastauksistasi! 😊

Terveisin / Best regards / Mit freundlichen Grüßen,

Inkeri Pietilä (Mrs.)

Manager, Packages

Phone +358 50 5126889

[inkeri.pietila@valmet-automotive.com](mailto:inkeri.pietila@valmet-automotive.com)



**VALMET AUTOMOTIVE**

Valmet Automotive Oy

Autotehtaankatu 14

23500 Uusikaupunki, Finland

[www.valmet-automotive.com](http://www.valmet-automotive.com)

# Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta

Kysely Inkeri Pietilän YAMK opinnäytetyötä varten

## Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

## Ikä

- alle 30
- 30-40
- 40-50
- 50-

## Työsuhteen kesto

- alle 1 v
- 1-2 v
- 2-4 v
- 5-10 v
- yli 10 v













Miten esimieheni voi edesauttaa työhyvinvointiani?

Pitkä vastausteksti

---

Mitkä asiat sitouttavat minut parhaiten työpaikkaani?

Pitkä vastausteksti

---

Mitä työnantajani / esimieheni voisi tehdä enemmän, jotta olisin tyytyväisempi työhöni?

Pitkä vastausteksti

---

Vapaa sana. Mitä terveisiä haluaisit antaa esimiehellesi ja yrityksemme johdolle työssä viihtymisestä ja sitoutumisesta Valmet Automotiveen?

Pitkä vastausteksti

---

## Opinnäytetyön kysely

Hei,

teen Satakunnan AMK:ssa YAMK opinnäytetyötä Valmet Automotivelle aiheena ”Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta”. Lähetän Sinulle kohta kyselyn Gmail-osoitteestani. Tarkista myös roskapostisi, koska voi mennä myös sinne. Kyselyssä on siis tarkoitus, että mietit työaikaasi Valmet Automotiven palveluksessa ja vastaat kysymyksiin niiden tuntemusten mukaisesti. Lähetän tämän saman kyselyn muutamille lähiaikoina Valmetilta lähteneille toimihenkilöille. Kysely käsitellään anonyyminä eikä vastauksia voi yhdistää lähettäjään. Kiitos Sinulle avustasi!

Terveisin,

Inkeri









Oliko yllä kysytyillä asioilla syytä lähtösi Valmetilta ja jos, niin miksi?

Pitkä vastausteksti

---

Olitko tyytyväinen esimieheesi Valmetilla? Mitä risuja tai ruusuja antaisit hänelle?

Pitkä vastausteksti

---

Olisiko esimiehesi voinut vaikuttaa haluusi lähteä Valmet Automotiven palveluksesta ja jos, niin miten?

Pitkä vastausteksti

---

Vapaa sana. Tuleeko mieleesi vielä muita asioita, jotka vaikuttivat lähtösi tai olisivat voineet vaikuttaa jäämiseesi?

Pitkä vastausteksti

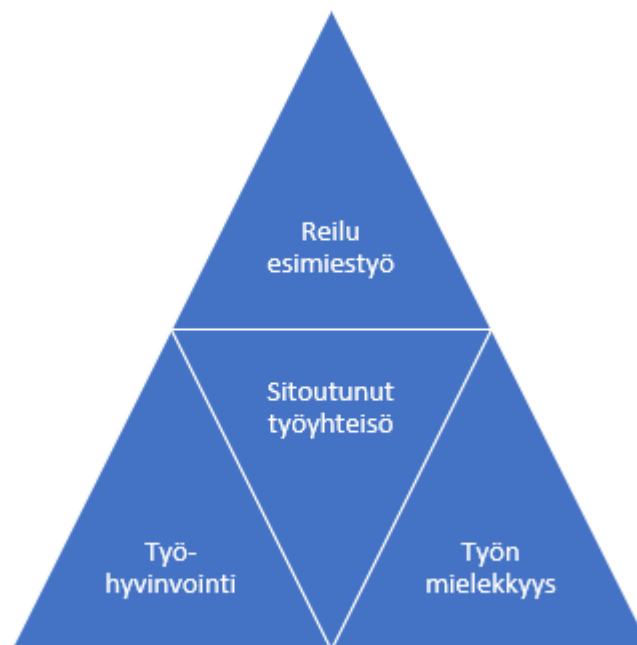
---

## Inkeri Pietilä YAMK opinnäytetyö ”Henkilöstön sitouttaminen esimiehen näkökulmasta”

### Haastattelu esimiehille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu hyvinvoivaan, yhteistyökykyiseen, mielekkääseen työyhteisöön, jota esimies luotsaa omalla johtamisellaan. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää esimiehen työhön keinoja, joilla hän pystyy hyvinvoivaa työyhteisöä tukemaan ja kehittämään sekä siten sitouttamaan henkilöstöään.

┌



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyöni päätutkimuskysymys on ”Miten esimies pystyy vaikuttamaan toimihenkilöiden sitoutumiseen yritykseen?”.

Saadakseni vastauksen päätutkimuskysymykseen ja perusteluja sekä taustaa tähän pääkysymykseen, ovat seuraavat alatutkimuskysymykset tarpeen:

- Miten aiempi tutkimustieto henkilöstön sitouttamisesta tukee tutkimusaihetta?
- Mitä keinoja yrityksessä tällä hetkellä käytetään toimihenkilöiden sitouttamiseen ja miten niitä voi edelleen kehittää?
- Mitä työntekijät odottavat esimiehiltään ja yritykseltä sitouttamista ajatellen?

- Miten yrityksessä jo olemassa olevia keinoja ja tapoja arvostetaan ja mitä toivottaisiin lisää?
- Miten esimiehet kokevat omat vaikutusmahdollisuutensa sitouttamiseen nykyhetkellä ja mitä keinoja he kokevat tarpeelliseksi lisätä tai uudistaa sitoutumisen parantamiseksi?

**Kysymys 1.** Mitä keinoja näet että yrityksessä tällä hetkellä on käytössä henkilöstön sitouttamiseksi ja miten ne mielestäsi toimivat?

**Kysymys 2.** Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin: Miten esimieheni voi edesauttaa työhyvinvointiani? Vastauksissa nousivat esille varsinkin seuraavat asiat:

- a) työtehtävien ja työkuormituksen tasainen jako tiimissä
- b) esimies tukee ja kuuntelee
- c) parempi tiedottaminen
- d) esimies antaa positiivista palautetta
- e) tiimin kesken on yhteistä työn ulkopuolista tekemistä
- f) tiimeissä ovat käytössä ajanmukaiset työvälineet

**Miten sinä näet mahdollisuutesi vaikuttaa näihin asioihin esimiehenä?**

**Kysymys 3.** Henkilöstölle tehdyssä kyselyssä kysyttiin: Mitkä asiat sitouttavat minut parhaiten työpaikkaani?

Eniten vastauksia tuli seuraaville asioille:

- mielekäs, mielenkiintoinen työ
- hyvä tiimi
- riittävä palkka
- sopivan haastava työnkuva, kehittymismahdollisuudet
- tunne että työtäni arvostetaan, palkitseminen
- etätyömahdollisuus

**Miten näet mahdollisuutesi vaikuttaa näihin asioihin esimiehenä?**

**Kysymys 4.** Lisäksi henkilöstökyselyssä kysyttiin: Mitä työnantaja / esimies voisi tehdä enemmän, jotta olisin tyytyväisempi työhöni?

- viestinnän parantaminen, avoin ja selkeä tiedottaminen
- etätyöpolitiikka
- asetetuille tavoitteille näkyvä vaikutus

**Miten näet vaikutusmahdollisuutesi näihin asioihin?**

**Kysymys 5.** Mitä asioita itse toisit esille kun puhutaan henkilöstön sitouttamisesta? Mitä asioita yrityksemme tarvitsisi kehittää henkilöstön sitouttamista ajatellen? Pystytkö itse mielestäsi riittävästi vaikuttamaan näihin asioihin?