



# Terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys logistiikka-alan yrityk- sessä

Antti Elomaa

Opinnäytetyö, AMK  
Marraskuu 2024



# jamk

Logistiikan tutkinto-ohjelma (AMK)

**Elomaa, Antti**

## **Terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys logistiikka-alan yrityksessä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2024, 45 sivua

Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön toimeksiantaja havaitsi laskua terminaalityöntekijöiden työmotivaatiossa ja sitoutumisessa keväällä 2023. Toimeksiantajalla on sisälogistiikkatoimintoja lähes koko maassa ja opinnäytetyössä tutkittava henkilöstö toimii alihankkijana asiakkaan tiloissa pääkaupunkiseudulla. Toimeksiantajan toive oli saada selville kriittisimmät osa-alueet, joilla työmotivaation ja sitoutumisen tason laskua on tapahtunut ja syitä laskulle.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää yhdistelevänä työtyytyväisyyskyselynä, joka lähetettiin kaikille tutkimuksen kohteena olevan yksikön työntekijöille. Tutkimuksessa oli 15 eri kategoriaa ja tulokset jokaiselle kategorialle laskettiin NPS-pisteinä, eli suosittelemisindeksinä. Teoriapohjana käytettiin laajasti työhyvinvoinnin, työmotivaation, johtamisen ja työtyytyväisyyden kirjallisuutta.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yksikön työntekijät olivat kollektiivisesti tyytymättömiä työpaikalla vallitseviin oloihin. Kriittisiä osa-alueita tulosten perusteella olivat saavutukset, palkitseminen ja kasvu. Näissä kategorioissa tulosten lasku oli suurinta. Hyvällä tasolla 15 kategoriasta oli kolme kategoriaa.

Tutkimustulosten laskulle löytyi selittäviä syitä yksikössä tapahtuneista muutoksista. Näitä syitä oli mm. työmäärän kasvu ja henkilökohtaisten palkanlisien poistaminen. Myös kasvun mahdollisuuksien ja vaihtelun puute arvioitiin olevan syynä tyytymättömyyteen ja motivaation puutteeseen. Työn tuloksia voidaan hyödyntää työmotivaatiota kohottavien keinojen löytämiseksi yksikössä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Työmotivaatio, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työhön sitoutuminen

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Elomaa, Antti**

### **Commitment and job satisfaction of terminal workers in a logistics company**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2024, 44 pages

Logistics engineering programme. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The client of the thesis noticed a decline in the work motivation and commitment of its terminal workers in the spring of 2023. The client has in-house logistics operations almost all over the country and the personnel studied in the thesis work as subcontractors at a client's premises in the Helsinki metropolitan area. The client's wish was to find out the most critical areas in which the level of work motivation and commitment has declined and the reasons for this decline.

The thesis research was conducted as a job satisfaction survey combining quantitative and qualitative research methods, which was sent to all employees of the unit under study. The survey consisted of 15 different categories and the results for each category were calculated as NPS scores, i.e. a popularity index. The theoretical basis was based on a wide range of literature on well-being at work, work motivation, leadership and job satisfaction.

The results of the study showed that employees in the unit were collectively dissatisfied with the conditions in the workplace. Critical areas of concern based on the results were achievement, rewards and growth. These categories showed the greatest decline in scores compared to the previous survey. Three of the 15 categories were at a good level.

Explanations for the decline in survey results were found to be due to changes in the unit. These reasons included an increase in workload and the abolition of personal bonuses. The lack of opportunities for growth and change was also identified as a cause of dissatisfaction and lack of motivation. The results of this work can be used to identify ways to improve work motivation in the unit.

### **Keywords/tags (subjects)**

Work motivation, work satisfaction, employee engagement, well-being at work

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Työmotivaatio .....</b>	<b>4</b>
2.1	Palkitseminen .....	5
2.2	Palaute ja tunnustukset .....	7
2.3	Strategia .....	9
2.4	Tavoitteet ja saavutukset .....	10
2.5	Omaehtoisuus .....	11
2.6	Kasvu .....	13
2.7	Johdon tuki .....	14
<b>3</b>	<b>Työtyytyväisyys .....</b>	<b>15</b>
3.1	Sitoutuminen .....	16
3.2	Työn merkityksellisyys .....	17
3.3	Työmäärä .....	18
3.4	Suhde kollegoihin .....	19
3.5	Sopivuus organisaatioon .....	20
3.6	Fyysinen työympäristö .....	21
3.7	Mielipiteenvapaus .....	22
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus .....</b>	<b>23</b>
4.1	Tietoa kohdeyrityksestä .....	23
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	24
<b>5</b>	<b>Henkilöstökyselyn tulokset .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja jatkokehittäminen .....</b>	<b>31</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>34</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>38</b>
	Liite 1. Henkilöstökyselyn kysymykset .....	38
	Liite 2. Henkilöstökyselyn avoimet vastaukset .....	44
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1 Sitoutumistekijät .....	4
	Kuvio 2 Työmotivaatio .....	5
	Kuvio 3 Esimerkki kokonaispalkitsemisesta .....	7
	Kuvio 4 Ulkoisen motivaation sisäistyminen .....	12
	Kuvio 5 NPS-muutos 2022 vs. 2024 .....	26

Kuvio 6 NPS keskiarvo .....	27
Kuvio 7 NPS-pisteet.....	28
Kuvio 8 Kriittisimmät kehityskohteet.....	33

# 1 Johdanto

Side työpaikkaan muodostuu työympäristön eri elementeistä ja se vaikuttaa moneen eri asiaan työpaikalla joko negatiivisesti tai positiivisesti. Sitoutumiseen vaikuttavat työpaikalla läsnä olevat asiat, kuten itse työ, sen ominaisuudet ja työympäristö. Työpaikan ominaisuuksien lisäksi side muokkautuu myös työntekijän persoonallisuudesta ja elämänvaiheen vaikutuksesta. Sitoutunut työntekijä on usein tuottava, laadukasta jälkeä tekevä hyvinvoiva työntekijä. Työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa työn laadun lisäksi myös työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta muiden työntekijöiden motivaatioon. (Sinokki 2016, 7, 11.)

Monet työntekijät toteuttavat työssään kutsumustaan tai jopa elämäntehtäväänsä. Jotkut sen sijaan kokevat työnsä joksikin mitä on pakko tehdä, jotta tulee toimeen (Sinokki 2016, 13.) Työtehtävissä, joihin ei vaadita koulutusta, työtä ei aina koeta mielekkääksi. Usein näissä samoissa työtehtävissä palkkakaan ei ole kovin suuri, mitkä yhdessä saattavat aiheuttaa työtyytyväisyyden ja työmotivaation ja sitä kautta sitoutuneisuuden puutetta. Työmotivaation laskeminen on lähes taattua, kun yhtälöön lisätään vielä työntekoa hidastavia tai muuten hankaloittavia muutoksia. Mikäli itse työstä ei saada työntekijälle mielekästä on työmotivaatiota ruokittava muilla keinoin sitoutuneisuuden takaamiseksi. Usein työntekijöille ei voida antaa loputtomasti lisää palkkaa tai määrättömästi vapauksia esimerkiksi työaikojen suhteen, joten työmotivaatiota on pyrittävä parantamaan ja pitämään yllä muilla keinoin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää logistiikka-alan terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Millä tasolla yrityksen terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys on kokonaisuudessaan ja osa-alueittain?
- 2) Millä sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden osa-alueilla on tapahtunut nousua ja millä laskua vuodesta 2022 vuoteen 2023?
- 3) Mitä sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden osa-alueita yrityksen pitäisi ensimmäisenä pyrkiä parantamaan?

Toimenpiteet sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden parantamiseksi rajataan työn ulkopuolelle.

Sitoutuneisuutta tutkittiin työpaikalla toteutetun työtyytyväisyyskyselyn pohjalta. Työhön otettiin mukaan ne sitoutuneisuuteen vaikuttavat työmotivaation ja työtyytyväisyyden osa-alueet, joita Peakon-henkilöstökyselyssä mitattiin. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi johtaminen, palkitseminen, palaute ja työhön vaikuttaminen. Tässä työssä ei tarkasteltu työpaikan ulkopuolelta tulevia vaikutteita, kuten esimerkiksi työntekijän elämäntilannetta. Työssä tarkastelussa mukana olevat osa-alueet ovat näkyvissä kuviossa 1.

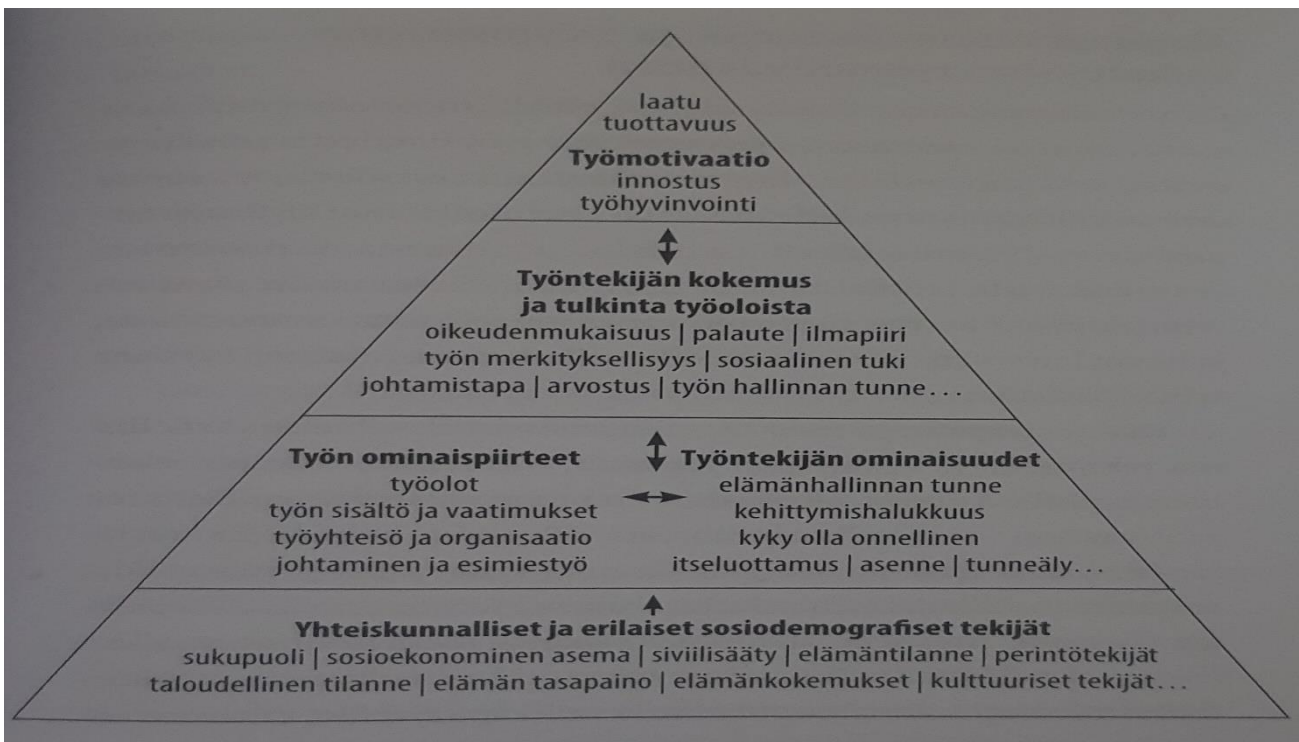


Kuvio 1 Sitoutumistekijät. Lähde: Peakon-raportti.

## 2 Työmotivaatio

Eri ihmiset motivoituvat työstään eri syistä. Työmotivaatio rakentuu tunnepohjaisesta sitoutumisesta työhön ja jotkut löytävät motivaation työn sisällöstä, joku toisen auttamisesta ja osa palkasta. Motivaation löytäneet jaksavat ponnistella enemmän, kovemmin ja pidempään työn tavoitteiden eteen kuin ne, jotka eivät ole motivoituneita. Motivoiva työ on usein riittävän haasteellista, tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista ja siinä on mahdollista saavuttaa palkkioita. Työyhteisön eri osa-alueet ja niiden ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi yksittäisen työntekijän työmotivaatioon ja työyhteisön motivaatioilmapiiri rakentuu työntekijöiden motivaatiosta. Työyhteisön ominaisuudet voidaan jakaa sosiaalisiin, taloudellisiin ja fyysisiin ominaisuuksiin. Sosiaalisia ominaisuuksia ovat johtaminen, kollegat, turvallisuus ja yrityspolitiikka, taloudellisia palkka ja palkkiot ja fyysisiä ominaisuuksia tilat, koneet ja laitteet. (Sinokki 2016, 80-82.)

Työmotivaation synnyttävät osa-alueet on kuvattu motivaatiopyramidissa kuvassa 2. Pyramidin kivijalkana on yhteiskunnalliset tekijät, kuten esimerkiksi hallituksen linjaukset työajoista ja sosiodemografiset tekijät, esimerkiksi työntekijän sukupuoli, sosioekonominen asema, elämäkokemukset ja taloudellinen tilanne. Pyramidin toinen kantava rakenne pitää sisällään työn ominaispiirteet ja työntekijän ominaisuudet. Näitä ovat esimerkiksi työn sisältö ja johtaminen, sekä kehittymishalukkuus ja itsetuottamus. Pyramidin alin kerros vaikuttaa osaltaan näihin viimeksi mainittuihin osa-alueisiin ja kaksi alinta kerrosta määrittelevät sen, miten työntekijä kokee pyramidin toiseksi päällimmäisen kerroksen, eli työolot, kuten esimerkiksi oikeudenmukaisuuden, palautteen, sosiaalisen tuen ja arvostuksen. Tästä syntyy työmotivaatio, innostus työhön ja työhyvinvointi, jotka ruokkivat tuottavuutta työssä (ks. kuvio 2). (Sinokki 2016, 80-82.)



Kuvio 2 Työmotivaatio. Lähde Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta.

## 2.1 Palkitseminen

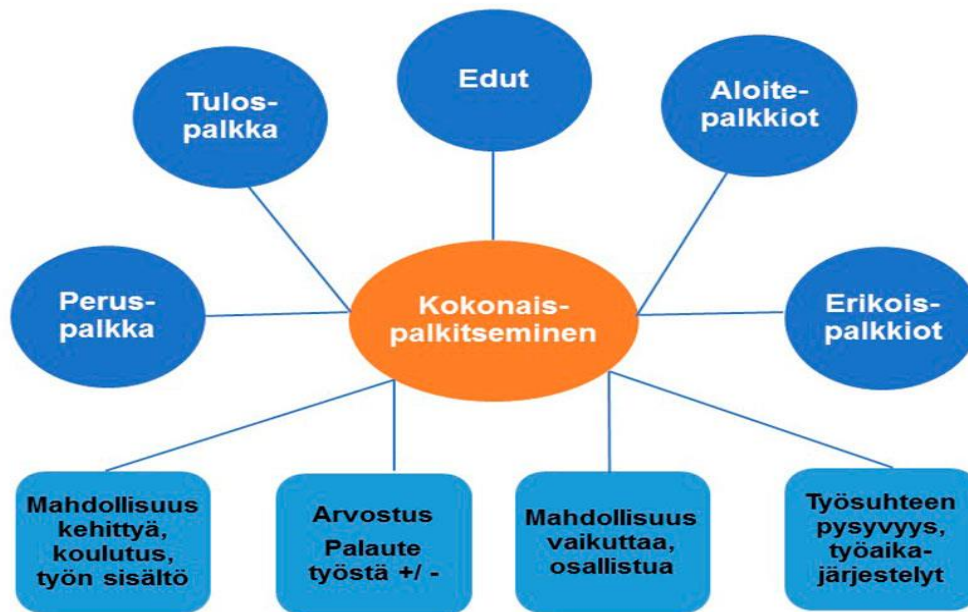
Työntekijöiden löytämisen, motivoimisen ja sitouttamisen kannalta yrityksessä on syytä olla houkutteleva palkitsemisen kokonaisuus. Palkitseminen on tärkeä osa yrityksen johtamisstrategiaa ja se on kehittynyt viime vuosikymmenien aikana ja käsitykset palkitsemisesta ovat muuttuneet.

Aiemmin, ja edelleen joillain aloilla ja erityisesti pienemmissä yrityksissä on ajateltu, että työehtosopimuksen määräämä rahapalkka on riittävä palkkio. Tämän lisäksi on saatettu maksaa myös tuospalkkioita, mutta tuottava palkitseminen on paljon muutakin. Aiemmat palkitsemismallit ovat usein tähänneet kustannusten minimointiin, kun modernimpi palkitsemisstrategia tähtää enemmän hyötyjen optimointiin. Tällöin palkitseminen on linkitettyä yrityksen strategiaan, arvoihin ja johtamiseen ja myös palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. (Hakonen ym. 2014, 16-17.)

Palkitsemisella tavoitellaan positiivisia vaikutuksia työntekijöissä ja sitä kautta työn laadussa ja tuottavuudessa. Palkitsemalla pyritään houkuttelemaan halutunlaista henkilöstöä innostumaan, viihtymään ja pysymään työpaikalla. Lisäksi tavoitteena on kannustaa hyviin työsuorituksiin ja rehellisyyteen, kehittää toimintaa, osaamista, tuottavuutta ja yhteistyötä, vahvistaa organisaatiokennettä ja hyvää työnantajakuvaa, sekä parantaa työrauhaa, työelämän laatua ja tuoda arvostuksen kokemuksia. Huonosti suunniteltu, johdettu ja toteutettu palkitseminen voi sen sijaan johtaa ei toivottuihin vaikutuksiin. Epäonnistuneen palkitsemisen seurauksena työntekijät saattavat tuntea epäoikeudenmukaisuutta, kateutta ja epätietoisuutta. Lisäksi huonosti toteutettu palkitseminen voi aiheuttaa vapaamatkustusta, poissaoloja, turhaa vaihtuvuutta, vajaita työsuorituksia, hankalia neuvotteluita, tiedon vääristelyä, organisaatiokulttuurin muuttumisen vääränlaiseksi, kehityshankkeiden raukeamista ja osaoptimointia. (Hakonen ym. 2014, 56-57.)

Työntekijöitä voi palkita hyvistä suorituksista monin eri tavoin, joko aineellisilla palkkioilla tai aineettomilla. Tätä palkitsemistapojen kirjoa ja niiden ympärille koottua palkitsemisstrategiaa kutsutaan palkitsemisen kokonaisuudeksi. Palkitsemisen kokonaisuudella tavoitellaan houkuttavuutta työnantajana sekä työntekijöiden motivointia ja pysyvyyttä. Palkitsemisen kokonaisuuden määritelmiä on erilaisia ja koska palkitsemisen kokonaisuutta käytetään johtamisen välineenä, on yritysten syytä määritellä omansa itse. Eri määritelmät eroavat toisistaan hieman sisällöllisesti. Joissain määritelmässä esimerkiksi nimikoitu autopaikka voisi olla osa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkitsemisen kokonaisuudet voivat myös erota toisistaan yrityksen sisällä eri henkilöryhmien välillä. Tyypillistä palkitsemisen kokonaisuuden määritelmille on, että ne pitävät sisällään myös erityyppisiä, työehtosopimuksen ulkopuolelle jääviä palkitsemismenetelmiä. Palkitsemisen kokonaisuus voi sisältää perinteisten palkitsemismenetelmien lisäksi myös kehittymismahdollisuudet, palautteen, mahdollisuuden vaikuttaa työpaikan päätöksentekoon ja työaikajärjestelyt. (Hakonen ym. 2014,

35-39, 41.)



Kuvio 3 Esimerkki kokonaispalkitsemisesta. Lähde: Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko-Nyman, Ylikorkala. (2014) Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä.

## 2.2 Palaute ja tunnustukset

Palautteen avulla varmistetaan työn tulokset ja säännöllinen palaute antaa onnistumisen edellytykset ja ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan (Kuusela 2013, 87). Monessa työyhteisössä kuitenkin vallitsee kokemus, ettei palautetta ja tunnustusta anneta eikä palautekulttuuria ole olemassa. Tähän yhdeksi syyksi Ristikangas & Ristikangas (2010, 238) näkevät sen, ettei johto ole osannut asettaa työntekijöiden toiminnalle mitattavia tavoitteita, joista palautetta voisi antaa. Palaute on tärkeä työkalu erityisesti niiden työntekijöiden kohdalla, jotka haluavat kehittyä työssään. Usein he kuitenkin jäävät ilman palautetta sen takia, että työyhteisössä vallitsee palautteen suhteen herkkänahkaisuuden ilmapiiri. Palaute koetaan arvosteluna, eikä sitä osata ottaa vastaan, vaan se torjutaan. Tämä johtaa siihen, ettei esihenkilö uskalla antaa palautetta kenellekään, ei edes niille, jotka sitä haluaisivat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 238.)

Palautetta tulee osata antaa, pyytää, vastaanottaa ja arvostaa (Kuusela 2013, 87; Ristikangas ym. 2010, 239). Palautteen pyytäminen edesauttaa sen saamisessa, sillä se rohkaisee muita antamaan

palautetta. Palaute toimii peilinä, joka kertoo palautteen saajalle, miten hän on suoriutunut työtehtävistään. Se, miten palaute otetaan vastaan, riippuu siitä, miten palaute annetaan, sekä siitä miten vastaanottaja kokee palautteen. Parhaimmillaan palaute tukee työntekijän kehitystä, mutta se vaatii, että työntekijä on valmis ottamaan palautteen vastaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240.)

Palaute koetaan monesti uhkana ja siihen suhtaudutaan varauksella. Tämä voi olla koko työyhteisössä vallitseva ongelma tai yksittäisen työntekijän henkilökohtainen haaste. Molempiin voidaan kuitenkin vaikuttaa palautekulttuurin luomisella. Palautetta tulee antaa jatkuvasti ja sen tulee olla pääosin positiivista. Mikäli palautetta annetaan kerran vuodessa kehityskeskustelussa ja silloinkin suurin osa palautteesta on kiitosten ja kehuja sijaan kehittävää palautetta, on puolustautuminen ja vastarinta lähes taattua. Palautteen tulee olla vähintään kaksi kolmasosaa kiitoksia ja kehuja ja kolmasosa rakentavaa palautetta, jotta molemmista saadaan paras teho irti. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 240-241.)

Ristikangas ja Ristikangas (2010, 241) sekä Kuusela (2013, 87) näkevät, että palautteenantajan asenne palautetta antaessa ja palautteen antamisen motiivi vaikuttavat valtavasti siihen, miten palaute otetaan vastaan. Palautteesta usein otetaan helpommin opiksi silloin, kun palautteenantajan motiivi on auttaa työntekijää kehittymään (Ristikangas & Ristikangas 2010, 241). Ristikangas ja Ristikangas (2010, 246) sekä Kuusela (2013, 87) näkevät, että palautetta antaessa on muistettava, että palaute liittyy toimintaan, ei palautteen kohteeseen tai hänen ominaisuuksiinsa. Palautteen toivotun lopputuloksen pitäisi olla työntekijän kehittyminen. Ennen palautteen antamista tulisi miettiä mikä on palautteen antamisen motiivi. Mikäli se on omien tunteiden purkaminen tai rankaisumielessä annettu huomautus, tulisi palaute jättää antamatta. Palautteen tulee olla täsmällinen ja ymmärrettävä ja sen tulee perustua faktoihin, ei olettamuksiin. Esihenkilötyössä on tapahtunut virhe, mikäli palaute koskee palautteen kohteen toimintaa yleisesti. Palaute tulee antaa yksittäisistä tilanteista, ei yleisesti työntekijän toiminnasta. (Kuusela 2013, 87-88.)

Palaute voi aiheuttaa voimakkaan tunnereaktion erityisesti silloin, kun palautteella toivotaan aikaansaaduksi muutosta palautteen saajan toiminnassa. Palautteen antaja ja palautteen saaja eivät ole aina samaa mieltä tapahtumien kulusta tai siitä, miten asioiden olisi kuulunut mennä. Erityi-

sesti tällöin on hyvä kuunnella myös palautteen saajan näkemys asiasta. On hyvä esittää lisäkysymyksiä tilanteeseen liittyen, jotta tilanteesta syntyisi selkeä kuva ja saada näin ikään kuin palautteen saaja antamaan palautetta itselleen. (Kuusela, 88.)

Erilaiset ihmistyytit haluavat palautteen eri tavalla. Rakentavaa palautetta saadessaan jotkut haluavat mentävän suoraan asiaan, toiset taas tarvitsevat rauhallisen ympäristön ja hieman myönteistä keskustelua pehmennykseksi ennen itse palautetta. Myös positiivista palautetta ja tunnustusta annettaessa on otettava huomioon ihmisten erilaisuus palautteen vastaanottamisen suhteen. Toiset nauttivat saada palautteen muiden läsnä ollessa, kun taas jotkut haluavat tässäkin tapauksessa rauhallisen ympäristön ilman yleisöä tai ylimääräistä ylistystä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 242.)

Ristikankaan ja Ristikankaan (2010, 242) mukaan ”jokaisella on oma yksilöllinen tapansa, miten palaute menee perille”. Kuitenkin sekä rakentavan, että kannustavan palautteen antamiseen toimii yleisesti ottaen dialogista keskustelua hyödyntävä palautteen antamisen rautalankamalli, joka perustuu dialogiseen keskusteluun palautteen antajan ja palautteen saajan välillä. Tässä mallissa palautteen antaja selvittää palautteen taustat ja motiivit etukäteen, eli sen miksi palautetta aiotaan antaa, mitä palautteella toivotaan saavutettavan ja onko sen saavuttaminen realistista. Tämän jälkeen pyydetään palautteen saajalta itsearviointia tilanteeseen liittyen. Miten palautteen saaja näki ja koki tilanteen ja miten hän arvioi omaa toimintaansa. Sen jälkeen palautteen antaja kuvaa asian omasta näkökulmastaan, eli mitä hän on nähnyt tai kuullut. Puhuttaessa aisteilla havainnoidusta faktasta ei tilanteesta usein voida olla eri mieltä, eikä se herätä palautteen saajassa tarvetta puolustautua. Tämän jälkeen päästään keskustelemaan minä-näkökulmasta tilanteen seurauksista ja lopuksi palautteen antaja esittää kehitystoiveen palautteen saajalle ja tilanteesta keskustellaan. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 243-245; Työterveyslaitos 2024.)

## **2.3 Strategia**

Strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään organisaation yhteiseen päämäärään. Strategiasta käyvät ilmi päämäärä, organisaation yleiset linjavalinnat sekä keinot ja toimintaohjelmat päämäärien saavuttamiseksi. Työntekijän sitoutuneisuuteen on mahdollista vaikuttaa merkittävästi luomalla ymmärrettävä strategia, jonka vaikutukset yksittäisen työntekijän omaan toimintaan ja tavoitteisiin ovat selkeät. (Sinokki 2016, 167.)

Strategialle tärkeä ominaisuus työntekijöiden sitouttamisen kannalta on selkeys ja innostavuus. Usein strategia ja siihen liittyvät asiat, kuten visio ja missio mielletään korkealentoisiksi käsitteiksi, mutta strateginen johtaminen on yksi organisaation menestyksen kulmakivistä. Strategiaa tulee ylläpitää ja siitä tulee viestiä organisaatiossa. Näin työlle luodaan merkitys ja työntekijöille selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan. Organisaation strategia konkreettisesti mitattavine tavoitteineen auttavat työntekijöitä arvioimaan omaa toimintaansa organisaatiossa. (Sinokki 2016, 167; Sinokki & Virtanen 2014, 121.)

Työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa myös strategian luomisvaiheessa toteuttamalla osallistavaa strategian valmistelua. Henkilökunnan osallistaminen erityisesti strategian analyysivaiheeseen selvittämällä työntekijöiden odotuksia ja käsityksiä yrityksen tulevaisuudesta voi antaa yritykselle tärkeää näkemystä, mutta myös auttaa motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä. Kaikkia työntekijöitä ei kuitenkaan yrityksen strategia tai menestyminen suuremmassa mittakaavassa kiinnosta. Monia kiinnostaa enemmän se, mitä omassa lähiympäristössä tapahtuu ja miten strategia ehkä siihen vaikuttaa. Strategiasta viestiminen on osattava tehdä oikein niin, että työntekijät kiinnostuvat siitä ja sisäistävät sen. Strategia tulee pystyä viestimään yksinkertaisesti ja pelkistäten, samalla konkretisoimalla sen seuraukset kaikille tahoille. Näin voidaan saada työntekijät ottamaan strategia omakseen. (Hiltunen 2014, 50.)

## **2.4 Tavoitteet ja saavutukset**

Onnistumiskokemusten tuottama ilo on tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Saavutukset ovat tärkeitä kaikille ihmisille. Työelämässä on tärkeää saavuttaa asioita, oli kyseessä sitten iso tai pieni saavutus. Saavutukset ja niiden aikaansaama kokemus voivat olla hyvin erilaisia kokijasta riippuen. Toiset saavat yhtä suuren onnistumisen tunteen pienemmästä saavutuksesta, kuin toiset saavat suuremmasta. (Grönlund & Ounaslehto 2020, 17.)

Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat kehittää itseään ammatillisesti ja elämässä yleisesti. Kehittyminen ja saavutusten tavoittelu vaativat tavoitteita, joiden asettaminen on osittain myös organisaation vastuulla. Uusia haasteita tulisi tarjota työntekijöille tasaisin väliajoin, jotta työ pysyy mielekkäänä. Toiset kaipaavat muutoksia työhön ja työssä asetettuihin tavoitteisiin useammin kuin

toiset, mutta yleisesti aika vaihtelee 3–15 vuoden välillä. Mikäli työn sisältö pysyy liian pitkään samana eikä työnteko enää haasta tai sen sisältö muuten muutu, ei työntekijä kykene enää tietyn ajan jälkeen usein antamaan työlle samanlaista panosta, kuin aiemmin. (Kinnunen 2015, 38.)

Erityisesti lyhyissä työsuhteissa tavoitteita voidaan päivittää taajaan vaihtuvilla työtehtävillä, eli työnkierrolla, joka toimii myös pidemmissä työsuhteissa urakierron lisäksi. Työtehtävien vaihtuminen jopa työpäivän sisällä auttaa pitämään yllä työmotivaatiota ja viirettä. (Kinnunen 2015, 38.)

Työnkierron myötä organisaation innovatiivisuus kehittyy, tietoa siirtyy työntekijältä toiselle ja ymmärrys eri työtehtävistä syvenee. Tällä tavoin työnkierto auttaa työntekijää kehittymään, mikä kasvattaa saavutuksen tuomaa mielihyvää ja pitää yllä työmotivaatiota ja luo sidettä organisaatioon. (Lappalainen & Simonen 2019, 10.)

## 2.5 Omaehtoisuus

Psykologien Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin 1970-luvulla kehittämän itsemääräämisteorian mukaan motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä pyrkimyksinä ja impulsseina, joita ulkoiset tekijät usein rajoittavat. Teorian mukaan ihminen on luonnostaan motivoitunut ja pyrkii itseohjautuvuuteen ja aktiivisuuteen, asettaa itselleen tavoitteita ja pyrkii suoriutumaan niistä. Motivaation määrä ja laatu vaihtelevat yksilöiden välillä. Tämä tarkoittaa, että ihmiset voivat olla yhtä motivoituneita tekemään jotkin, mutta eri syistä, tai samasta syystä motivoituneita, mutta toinen enemmän, kuin toinen. Vaikka motivaation määrä olisi kahdella ihmisellä sama, voi lopputuloksen laatu vaihdella, mikäli motivaation syyt ovat eri. Motivaation lähde nähdään tärkeämpänä lopputulokseen vaikuttavana seikkana, kuin motivaation määrä. (Behm 2021, 11.)

Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ympäristön tavat, säännöt ja arvostukset, eli ulkoiset motiivit usein sisäistetään osaksi omaa toimintaa, jotta olisi mahdollista kokea itseohjautuvuutta. Täysin ulkoisen ja sisäisen motivaation lisäksi on sisäistettyjä ulkoisia motiiveja, joiden merkitys yksilön motivaatiolle riippuu sisäistetyksen vahvuudesta. Näitä ovat sisään kääntynyt ulkoinen säätely, kiinnittynyt säätely ja integroitunut säätely. Täysin ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii kontrolloituna ulkoapäin tulevan motivaation ohjaamana. Tällöin tavoitteiden saavuttamisen esteenä voi olla se, että tavoitteista on helppo luopua haasteiden edessä, koska motivaatio ei ole vahvalla pohjalla. Motiivin tullessa ulkopuolelta, mutta vaikuttaessa yksilön tunteisiin puhu-

taan sisään kääntyneestä ulkoisesta säätelystä. Tällöin motivaatio on ulkoista, mutta toimintaa ohjaa sisältä tuleva tarve välttää esimerkiksi häpeää epäonnistumisesta tai tarve säilyttää itsearvostus. Täysin ulkoinen säätely ja kääntynyt ulkoinen säätely ovat kontrolloitua motivaatiota. (Behm 2021, 12.)

Kiinnittynyt säätely ja integroitu säätely ovat ulkoisen motivaation ohjaamia, mutta ne ovat autonomista motivaatiota ja siten lähempänä sisäistä säätelyä, kuin aiemmin mainitut säätelyn muodot. Kiinnittynyt säätely tarkoittaa, että yksilö kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin ja sääntöihin ja kokee ne myös itselleen tärkeinä, mutta toimintaa voi edelleen ohjata myös tarve saada ympäristön hyväksyntä. Viimeinen ulkoisen motivaation muoto on integroitu säätely. Integroitu säätely tarkoittaa, että yksilön omat tavoitteet sulautuvat hänelle annettuihin tavoitteisiin, jolloin toiminnasta tulee hänelle merkityksellistä ja tärkeää ja motivaatio on lähellä sisäistä motivaatiota. Täysin sisäisessä säätelyssä motivaatio tulee kokonaan sisältä päin ja sen mukaan toimiminen saa aikaan mielihyvää ja mahdollistaa tehtävään syventymisen sekä siitä oppimisen paremmin, kuin muissa tapauksissa. Kiinnittynyt, integroitu ja täysin sisäinen säätely ovat autonomista motivaatiota. Ulkoisen motivaation sisäistyminen on kuvattu kuvassa 4. (Behm 2021, 12.)



Kuvio 4 Ulkoisen motivaation sisäistyminen. Lähde: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (2017) Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet

Omaehtoisuus on yksi ihmisen perustarpeista, jonka tyydyttäminen on usein edellytys motivoitumiselle. Omaehtoisuus ei välttämättä vaadi suuria vapauksia, mutta työnantaja voi heikentää työntekijän omaehtoisuuden kokemusta ylimääräisellä kontrolloinnilla ja mikromanageroinnilla. Omaehtoisuuden kokemusta tuo myös se, kun työntekijä on sisäisesti, tai vähintään autonomisesti motivoitunut ja toimii yrityksen tavoitteiden ja arvojen mukaisesti omasta tahdostaan. Työntekijä voi kokea suorittavansa yrityksen tarkoitusta pakosta, mikäli hän ei koe arvoja ja tavoitteita omikseen, jolloin omaehtoisuuden tunnetta ei synny. (Behm 2021, 13-14.)

Sitoutuneisuuteen vaikuttaa se, saako työntekijä toimia työssään haluamallaan tavalla vai tuleeko toimintaan tiukat raamit työnantajan puolelta. Omaehtoisuuden tunnetta vahvistaa mahdollisuus vaikuttaa tapaan tehdä työtään tai siihen missä työsuorituksen tekee, esimerkiksi etätömahdollisuus. Lisäksi mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosessiin sekä valmentava johtamisote vahvistavat työntekijöiden omaehtoisuuden kokemusta työpaikalla. (Jarenko & Kankkunen 2021.)

## 2.6 Kasvu

Ammatillinen kasvu on prosessi, jonka aikana työntekijä opettelee työssään tarvittavia taitoja. Suurin tarve kasvulle on uran alussa ja vuosien myötä kasvu useimpien henkilöryhmien kohdalla hidastuu (Hotarinen 2006, 16). Nuoret työntekijät opettelevat työssä tarvittavia perustaitoja, kun vanhemmat työntekijät pyrkivät kehittymään voimavarojen säätelyssä ja työssä jaksamisessa (Kangas & Tyvelä 2018, 10). Erilaiselle kasvulle voi ilmetä tarve uudestaan uran eri vaiheissa, mikäli esimerkiksi organisaatiossa tai työelämässä tulee muutoksia, joiden myötä uuden oppiminen tulee työntekijälle ajankohtaiseksi, mutta myös oma oppimisen halu voi herättää kasvun ja oppimisen tarpeen. Sitoutuneet työntekijät ovat usein enemmän halukkaita oppimaan työssä tarvittavia taitoja, kuin sitoutumattomat työntekijät. (Wallin 2012, 14.)

Työssä kasvamiseen vaikuttaa työntekijän oma motivaatio. Mitä motivoituneempi on, sitä enemmän ja paremmin oppii uusia asioita. Työtä tekemällä oppii työssä tarvittavia taitoja parhaiten. Kollegoiden ja työyhteisön, sekä esihenkilön tuki ja keskusteluyhteys heidän kanssaan mahdollistavat myös työssä kasvamista ja oppimista. Työpaikalla työtehtävissä tapahtuvan oppimisen lisäksi työosaamistaan voi kehittää kouluttautumalla joko työnantajan tarjoamilla koulutuksilla tai opiske-

lemalla asioita omatoimisesti. Työntekijään taitojen ja osaamisen karttuessa työtehtävien muokkaaminen vaativuudeltaan haastavammaksi palvelee ammatillista kasvua ja pitää motivaatiota ja sitoutuneisuutta yllä. (Kangas & Tyvelä 2018, 11.)

Kasvua ja kehittymistä työntekijöilleen mahdollistavat yritykset nähdään yleisesti houkuttelevina työnantajina. Työn antamat uudet valmiudet ja osaamisen kehittäminen toimivat kilpailuetuna ja houkuttimena motivoitunutta työvoimaa etsiessä. Panostamalla henkilöstön ammatilliseen kasvuun panostetaan yrityksen menestykseen. Työntekijöiden kehittyminen motivoi ja sitouttaa työntekijöitä, vähentää vaihtuvuutta henkilöstössä ja sitä kautta rekrytoinnin tarvetta. Osaaminen lisääntyy ja sen jakamisen mahdollisuudet organisaatiossa kasvavat työntekijöiden kartuttaessa osaamistaan. Työnantajan tehtävä on rakentaa ja ylläpitää kannustava oppimiselle suotuisa ilmapääpiiri, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus oppimisen ja kehittymisen lisäksi saada ja antaa palautetta, sekä jakaa tietoa. (Kangas & Tyvelä 2018, 10.)

Ammatillista kasvua tapahtuu myös urakehityksen muodossa. Työntekijälle voidaan antaa lisää vastuuta tai työntekijä voi lähteä hakemaan uusia haasteita yrityksen ulkopuolelta. Urakehitystä voi tapahtua horisontaalisesti työtehtävien muuttuessa tai vertikaalisesti esimerkiksi vastuun kasvussa asiantuntijatyössä. Urallaan eteenpäin pyrkivät ja kasvua tavoittelevat työntekijät kaipaavat uusia haasteita ja haluavat tuntea kehittyvänsä paremmaksi osaajaksi. Motivoitunut työntekijä hakee toistuvasti mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Työntekijän motivaatio, tavoitteet ja päämäärät ovat kehittymishalun ohella tärkeimpiä tekijöitä urakehitystä ajatellen. Lisäksi urakehitykseen vaikuttavat vastuun anto, tuki ja luottamus työnantajan puolelta, työyhteisön tuki sekä työnantajan tarjoamat urakehitysmahdollisuudet. (Kangas & Tyvelä 2018, 14.)

## **2.7 Johdon tuki**

Vuorelma (2015, 4) toteaa, että ”Johtamisella on ratkaiseva merkitys yrityksen menestykseen ja sitä kautta sen mahdollisuuksiin luoda hyvinvointia organisaation sisällä ja sen ulkopuolella.” Johtamistyyliä on monia. Jotkin johtamistyyliä tukevat työntekijöiden työhyvinvointia paremmin, kuin toiset. (Dahlstedt 2021, 19.) Hiltunen (2014, 136) sanoo, että eri johtamistyylien on todettu toimivan eri paikoissa eri tavalla. Vastuiden ja vapauksien ollessa johtamistyyllisissä sopivassa tasa-

painossa on johtamistyyllillä usein positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Tärkeää on, että kommunikatio työntekijöiden ja johdon välillä on saumatonta, jolloin työntekijät pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä. (Dahlstedt 2021, 19.)

Vastuullisessa yrityksessä välitetään ja otetaan huomioon työntekijöiden tavoitteet, tarpeet, odotukset ja näkemykset. Tämä on osa välittävän johtamisen käsitettä. (Kujala 2003.) Välittävän johtamisen keskeisiä ajatuksia on, että johdon tehtävä on tukea työntekijöitä olemalla läsnä, sekä fyysisesti, että henkisesti ja vastaanottavainen työntekijöiden tarpeille. Työntekijöitä tuetaan myös jakamalla heille omaa osaamista ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Välittävä johtaja pyrkii luomaan yhteyden työntekijöihin luottamuksellisten vuorovaikutustilanteiden kautta. (Kohtakangas 2019, 35-36.)

Johtamiseen kuuluu yhteisten tavoitteiden asettaminen ja puitteiden luominen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan tulee olla sitoutunut ja motivoitunut, sekä henkisesti, että fyysisesti hyvinvoiva päästäkseen parhaaseen tulokseen. Työntekijät tarvitsevat esimerkin näyttämistä ja rohkaista johdolta. Työntekijät motivoituvat eri asioista, minkä takia myös esimiehen tulisi tunnistaa eri työntekijöiden kohdalla parhaiten toimivat keinot. Samalla esimiehen pitäisi kuitenkin pystyä pysymään aitona, jolloin luottamus johdon ja työntekijöiden välillä säilyy. (Dahlstedt 2021, 18.)

Tukeakseen työntekijöitä on johdosta löydyttävä ammattitaitoa ja kykyä näyttää yhteinen suunta koko työyhteisölle. Esimies on vastuussa koko organisaatiostaan ja tarvittaessa hänen on kyettävä tukemaan alaisiaan erityisesti työhön liittyvissä ongelmissa. (Sotenavi 2024.) Esimiehen tulee hallita työhön liittyvä informaatio ja osata käyttää sitä. Esimiehen tulee myös kyetä päätöksentekoon ja osata ottaa muut huomioon päätöksiä tehdessään. (Ekström 2017, 7.)

### **3 Työtyytyväisyys**

Työni tässä luvussa käsittelen työtyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Työtyytyväisyys ja työhyvinvointi kulkevat käsi kädessä ja niillä on erittäin suuri vaikutus toisiinsa sekä työmotivaatioon ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Työntekijä voi hyvin, kun hänen henkilökohtaisen elämänsä lisäksi asiat ovat hyvin työyhteisössä ja -ympäristössä. Henkilökohtaisten asioiden vaikutuksesta työhyvinvointiin on erilaisia tutkimustuloksia, mutta useat tutkimukset osoittavat työolojen olevan kotiooloja suuremmassa roolissa työhyvinvointia mitatessa. Nivala (2012, 108) toteaa, että niin

kauan, kun työn aiheuttama kuormitus on kohtuullinen, ei yksityiselämän haasteet vaikuta työelämään lamauttavasti. Myös Frone (2003, 149) korostaa tutkimuksessaan, että työpaineet vaikuttavat henkilökohtaiseen elämään enemmän, kuin henkilökohtaisen elämän haasteet työhön. Henkilökohtaisen elämän haasteiden vaikutus työhön jätetään tässä luvussa huomiotta ja käsittelen työtyytyväisyyttä työn, työympäristön ja työilmapiirin kautta.

### 3.1 Sitoutuminen

Ammattitaitoiset, joustavat, päättäväiset, kyvykkäät työntekijät ovat yritykselle arvokasta pääomaa. Työntekijästä saa nämä ominaisuudet parhaiten esiin työntekijän ollessa sitoutunut yritykseen. (Koskelainen, 2019.) Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat palkan ja etuuksien lisäksi esimerkiksi laadukas perehdytys, viihtyvyys työyhteisössä, etenemismahdollisuudet, työn mielekkäys ja joustavuus sekä työstä saatava palaute. (Lehto 2022, 13.)

Sitoutumista kutsutaan myös työntekijän ja työnantajan väliseksi psykologiseksi suhteeksi (Viitala 2013, 85). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on työnantajan kannalta tärkeää ja lähes välttämätöntä. Sitoutuminen ja sitoutumattomuus näkyy monilla tavoilla työpaikalla. Sitoutunut työntekijä on valmis tekemään enemmän työnantajan hyväksi, kuin sitoutumaton työntekijä. Sitoutuneisuudella on todettu olevan paljon sekä työntekijään itseensä, että työnantajaan kohdistuvia positiivisia vaikutuksia. Sitoutuneisuus näkyy esimerkiksi työtyytyväisyytenä, korkeana suorituskynä ja alhaisena poissaoloprosenttina, jotka kaikki vaikuttavat positiivisesti organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Nikander 2022, 10.)

Työntekijät ovat herkempiä vaihtamaan työpaikkaa, mikäli heitä ei saada kokemaan sitoutuneisuutta organisaatioonsa. Sitoutunut työntekijä ei koe tarvetta vaihtaa yritystä yhtä herkästi ja siksi yritysten tulisikin panostaa sitoutuneiden henkilöiden löytämiseen jo rekrytointivaiheessa. (Nikander 2022.) Sitoutuneiden työntekijöiden löytämisen lisäksi työnantajan tulee pyrkiä sitouttamaan sekä ylläpitämään työntekijöiden sitoutuneisuutta. Sitoutuneet työntekijät ovat usein vähemmän halukkaita vaihtamaan työnantajaa, kuin sitoutumattomat työntekijät. Työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa organisaatiolle kustannuksia esimerkiksi rekrytoinnin, perehdyttämisen, työn tehokkuuden ja virheiden myötä, minkä takia työntekijöiden sitoutumine on tärkeää. (Koskelainen, 2019.)

Perehdytyksen merkitystä työntekijän sitouttamisessa ei usein painoteta tarpeeksi. Laadukkaalla perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä löytää paikkansa työyhteisöstä ja oppii sekä ymmärtää työtehtävänsä ja vastuunsa mahdollisimman hyvin. Näin vähennetään työntekijän epävarmuutta ja virheiden pelkoa, jotka vaikuttavat työssä viihtyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Lehto 2022, 16.) Tuomalla yrityksen kulttuurin ja arvojen esille vahvasti perehdytysprosessin aikana on todettu parantavan mahdollisuutta sitouttaa työntekijä yritykseen ja saamaan työntekijä kokemaan olevansa osa työpaikan missiota (Pantelakis, 2023).

Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen asiakassuhteisiin. Sitoutunut työntekijä pyrkii palvelemaan asiakasta keskimäärin paremmin kuin sitoutumaton työntekijä. Usein sitoutuneisuus näkyy asiakasrajapinnassa odotuksia ylittävänä palveluna, joka auttaa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoutuneet työntekijät ovat strateginen välttämättömyys, jolla voidaan luoda kilpailuetu alalla. (Koskelainen, 2019.)

### **3.2 Työn merkityksellisyys**

Työn mielekkyyteen voi usein itse vaikuttaa niin halutessaan. Kallio ja Koskela (2013, 27) näkevät, että työtä on mahdollista itse muokata niin, että siitä tulee omannäköistä ja itselle sopivampaa ja sitä kautta merkityksellistä. Toisaalta Nivalan (2012, 109) mukaan työn rakenteellisten tekijöiden, kuten resursoinnin ollessa riittämättömällä tasolla, mikä tahansa työ menettää mielekkyytensä. Joitain muutoksia omaan työhönsä työntekijät voivat usein tehdä oma-aloitteisesti, kun toisista muutoksista täytyy ensin keskustella esihenkilön kanssa. Halu oma-aloitteiseen työn muokkaamiseen lähtee itsestä ja siitä, että kokee tarvetta kehittää työtään ja toimintaansa työpaikalla. Työn muokkaaminen merkityksellisemmäksi ei aina ole yksinkertaista, mutta sitä voi tehdä pienillä, huomaamattomilla muutoksilla työtavoissa. tähän auttaa, kun miettii omaa työtehtäväänsä välillä kokonaisuutena ja välillä pilkottuna osiin. Näistä osista voi löytää työhön merkityksellisyyttä, kun tajuaa työvaiheiden tärkeyden. Vaikka resursointi on esihenkilön tehtävä, voi töitään järjestellä itse esimerkiksi listaamalla työtehtäviä prioriteettien mukaan järjestykseen. (Kallio & Koskela 2013, 27-33.)

Resursoinnin ollessa riittämätöntä, saattaa työtehtävät kasaantua, joka voi aiheuttaa kiireen tuntoa (Nivala 2012, 109). Oma työtään voi tässä tapauksessa muokata mielekkäämmäksi pelkästään ajatusmaailmaa muuttamalla. Työtahdin hidastaminen ja kiireen tunteesta luopuminen ovat tässä

tilanteessa oikeita ja usein tarpeellisia keinoja merkityksellisyyden säilyttämiseksi. Tiukasta työtahdistasta vaihtaminen rauhallisempaan tahtiin voidaan kokea moraalisesti arveluttavana asiana. Työn muokkaaminen tavalla tai toisella voi kuitenkin toisinaan olla lähes pakollista, eikä sen tarvitse välttämättä olla pysyvää. Voi olla hyvä tarkastella omaa näkökulmaa työhönsä, mikäli ei pysty sanomaan, että työ on sopivan haastavaa ja se pitää mielenkiintoa yllä. Pelkästään näkökulmaa muuttamalla voi löytää uutta mielekkyyttä työtään kohtaan. (Kallio & Koskela 2013, 34.)

Työtä muokkaamalla voi usein parantaa myös työn laatua. Työtehtävien kasaantuessa ja kiireen tunteen painaessa mieltä työn laatu saattaa kärsiä, mikä voi näkyä ulospäin esimerkiksi palveluammateissa. Mikäli myyjän työssä ainoa tavoite on tuotteesta rahastaminen, asiakaskokemus saattaa kärsiä. Tällöin omaa näkökulmaa asiakaspalveluhenkisempään suuntaan muuttamalla voi kerralla parantaa asiakaskokemusta, tuottavuutta, sekä omaa kokemustaan työn mielekkyydestä. (Kallio & Koskela 2013, 37.)

Työpaikallamme tuli uusi siivooja ensimmäistä kertaa. Tämä tuijotti tiukasti harjanvarttaan ottamatta lainkaan katsekontaktia, kun kävelimme toisiamme vastaan käytävällä ensimmäistä kertaa. Kohdatessamme käytävällä sanoin kuuluvalla äänellä ”huomenta”, joka sai siivoojan nostamaan katseensa ylös harjastaan ja tervehtimään takaisin yllättynyt ilme kasvoillaan. Siitä lähtien siivooja on aina nostanut katseensa jo ennen kuin olemme olleet kohdakkain käytävällä. Työympäristön vuorovaikutusverkostolla on suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja työn merkityksellisyyteen. Verkostoa voi laajentaa, kaventaa tai muokata sen mukaan, mikä kullekin on tarpeellista työn merkityksellisyyden kannalta. (Kallio & Koskela 2013, 37.) Siivoojan työ voi olla yksinäistä ja tuntua merkityksettömältä, mutta sen ei välttämättä tarvitse tuntua siltä.

### **3.3 Työmäärä**

Luvun alussa kappaleessa 4.1 sanoin, että työn mielekkyyteen ja merkityksellisyyteen voi vaikuttaa omalla suhtautumisellaan ja omilla pienillä muutoksilla esimerkiksi työtavoissa voi saada aikaan suurenkin muutoksen. Mainitsin kuitenkin myös, ettei missään työssä pysy mielekkyys loputtoman pitkään, mikäli resursointi ei ole kunnossa ja työmäärä pysyy kohtuuttoman suurena pysyvästi. Monella alalla on taloudellisesti tiukkaa ja resursseja joudutaan miettimään ja laskemaan jatkuvasti sen takia, mikä vaikuttaa työssä viihtyvyyteen joillakin nopeammin ja enemmän kuin toisilla.

Työmäärä voi olla liian suuri ja aiheuttaa siten tyytymättömyyttä työpaikalla. Toisaalta myös liian pienen työmäärän on todettu olevan syy ylimääräiselle kuormittumiselle työssä. Hetkelliset kiireet tai suvantovaiheet eivät yleensä kuormita liikaa niin kauan, kun kyse on ohimenevästä vaiheesta, jota seuraa sopivamman työtahdin ajanjakso. Epäsopiva työmäärä voi kuormittaa, aiheuttaa stressiä, väsymystä, virheitä työssä ja altistaa työuupumukselle. (Työterveyslaitos 2024.)

Työoikeusjuristi Mari Mohsen (2020) toteaa, että ”Kun työntekijä kuormittuu, työnantaja kantaa vastuun” Esihenkilön tehtävänä on seurata työntekijöidensä työmäärää, sen kehittymistä ja jakautumista työntekijöiden kesken. Se on työnantajayrityksen toiminnan kannalta järkevää, mutta työnantajan vastuu kuormituksen seurannasta, ehkäisemisestä ja vähentämisestä on myös laissa säädetty. Työnantaja saattaa saada tiedon liiallisesta kuormituksesta omien havaintojensa lisäksi työntekijältä itseltään, kollegoilta, työtyytyväisyyskyselyn tuloksista tai henkilöstön edustajalta. (Mohsen 2020.)

Mikäli työntekijän kuormittumista ei olla pystytty ennaltaehkäisemään, on työnantajan lain mukaan ryhdyttävä välittömästi toimiin asian ratkaisemiseksi. Kuormitus on ensin syytä käydä läpi esihenkilön ja työntekijän kesken. Työnantaja voi ja sen kannattaa käyttää apuna asiantuntijapalveluita, kuten työterveyshuoltoa, mikäli tilanne sitä vaatii. Kuormitustekijät on selvitettävä ja ratkaistava ryhtymällä tehokkaisiin ja tarkoituksenmukaisiin toimiin niiden poistamiseksi. (Mohsen 2020.)

Esihenkilön vastuu työmäärän säätelyssä on olennaisessa osassa, mutta oma vastuu on myös työntekijällä itsellään, jonka työmäärässä on säädettävää. Työntekijän tehtävä on ottaa asia puheeksi esihenkilön kanssa, mikäli esihenkilö ei asiaa huomaa tai siihen puutu. Työntekijän on myös itse huolehdittava taukojen pitämisestä, sekä siitä, että lähtee kotiin silloin, kun työpäivä päättyy. Kiirettä voi poikkeustapauksissa jäädä purkamaan työpäivän päätteeksi, mutta valittu tapa toimia on väärä, mikäli kiirettä jäädään purkamaan toistuvasti. (Työterveyslaitos 2024.)

### **3.4 Suhde kollegoihin**

Työkavereiden tuen puute työyhteisössä näkyy heikkona työhön sitoutumisena, työntekijöiden ulkopuolisuuden tunteena, työstressinä, turhautumisena, tehottomuutena ja työuupumuksena. Työkavereiden tuella tarkoitetaan tässä henkistä ja fyysistä tukea, kuten kannustaminen tai halaus.

Työntekijän suhde kollegoihin kattaa lisäksi myös tuen oppimistilanteissa, kun työntekijä tarvitsee apua työpulman ratkaisemiseksi. (Vähäkangas 2019, 20.)

Käytökselle työpaikalla on olemassa laissa säädetyt vähimmäisvaatimukset, mutta hyvässä työyhteisössä kollegat haluavat ylittää nuo rajat. Vähimmäisvaatimus voidaan tiivistää epäasiallisen käytöksen välttämisenä, mutta pelkästään siihen pyrkimällä työyhteisössä voi edelleen olla epämurkkaa työskenellä. Hyvä työyhteisö ruokkii omaa menestystään tuottamalla energiaa työntekijöille auttaen heitä suoriutumaan töistään mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. (Salminen 2014, 94.)

Vuorovaikutuksella kollegoiden ja esihenkilön kanssa on tutkittu olevan vaikutus siihen, miten hyvin ja nopeasti työntekijä integroituu työpaikalle ja siihen, miten pitkään hänen työsuhteensa kestää. Vastuu vuorovaikutuksesta on sekä uudella työntekijällä, että jo organisaatiossa olevilla henkilöillä. Tulokset jäävät heikommiksi, mikäli kumpikaan ei hae tai vain toinen osapuoli hakee aktiivisesti kontaktia. Työsuhte usein päättyy nopeammin silloin, kun uusi työntekijä, sekä pidempään talossa olleet eivät pyri vuorovaikutukseen aktiivisesti. Silloin, kun toinen osapuoli on aktiivinen, syntyy hetkellistä sosiaalistumista, mikä ei usein kestä pitkään. Molempien osapuolten ollessa aktiivisia vuorovaikutuksen suhteen on usein paras mahdollisuus sitouttaa työntekijä organisaatioon, lisätä työhyvinvointia, työmotivaatiota ja tehokkuutta. (Vähäkangas 2019, 32.)

### **3.5 Sopivuus organisaatioon**

Työntekijän kokemuksella omasta yhteensopivuudestaan organisaation kanssa on suuri merkitys työssä viihtymisen ja sitoutumisen kannalta. Sopivuus organisaatioon voi olla koetuksella esimerkiksi arvoriididan takia. Työntekijöihin kohdistuu odotuksia työpaikalla, mitkä saattavat olla ristiriidassa kotona tai muissa ympäristöissä kohdistuvien odotusten kanssa. Työntekijän organisaatioon sopeutumiseen vaikuttavat joustavuus, sinnikkyys ja kyky valita sopeutumismalli. Työntekijä voi joustaa sietämällä epäyhdenmukaisuutta omien ja organisaation arvojen välillä yhdenmukaisuuden saavuttamiseksi. Työntekijä voi pyrkiä muuttamaan itseään tai muuttumaan työympäristön ehdoilla. Sinnikkyyttä osoittaa kyky sietää yhdenmukaisuutta ja jatkuva työnteko arvojen yhdenmukaistamiseksi. (Vähäkangas 2019, 15.)

Selkeästi viestityt vahvat arvot, jotka näkyvät yrityksen toiminnassa ja joita toteutetaan yrityksessä päivittäin, on helppo ottaa omikseen. Kehittämällä organisaation ja työntekijöiden välistä yhteensopivuutta voidaan pienentää vaihtuvuutta työpaikalla. Työntekijän on helpompi pyrkiä yrityksen asettamiin tavoitteisiin ja hän kokee työtyytyväisyyttä, kun hänen arvonsa ovat yhteensopivat yrityksen arvojen kanssa. Työntekijä on lisäksi halukkaampi suosittelemaan organisaatiotaan muille, kun hän kokee yhteensopivuutta siihen. Työhönsä ja työnantajaansa tyytyväiset, organisaation kanssa samat arvot jakavat työntekijät ovat lähtökohtaisesti joustavampia, omistautuneempia ja kuten edellä mainittu, ei niin halukkaita vaihtamaan työpaikkaa. (Vähäkangas 2019, 26-27.)

Ammatti usein valitaan vastaamaan oman arvomaailman vaatimuksia, jolloin hakeudutaan sopivaan organisaatioon. (Hakkarainen, Halmela, Siitonen & Suni 2018, 9) Organisaatiossa arvoja luodessa on tärkeää osallistaa kaikki organisaatioon kuuluvat ryhmät. Näin arvojen jalkauttaminen on helpompaa ja arvoista saadaan tehtyä työntekijöiden omia. Arvoja luodessa tulisi miettiä mitkä ovat arvoja, ja mitkä ovat yrityksen olemassaololle välttämättömiä asioita. Tuloksellisuus on mainittu monen yrityksen arvoissa, vaikka sen pitäisi olla itsestänselvyys ja elinehto yrityksen toiminnalle. Arvojen tulisi sisältää moraalinen, eettinen tai ihanteellinen merkitys. (Hiltunen 2014, 256-257.) Hiltunen (2014, 256) toteaa, että arvojen tulisi olla myös sellaisia, joista työntekijä voi etsiä ohjenuoraa silloin, kun sitä ei muuten ole saatavissa. Työntekijöiden oikeanlainen kohtelu vaikeissa tilanteissa tulisi olla yrityksen arvojen ohjaamaa (Kohtakangas 2019, 135).

### **3.6 Fyysinen työympäristö**

Työympäristö jaetaan kolmeen osaan fyysiseen, sosiaaliseen ja virtuaaliseen työympäristöön. Yleensä työympäristöstä tulee ensimmäisenä mieleen fyysinen ympäristö (Andersson 2020, 7). Fyysisen työympäristön vaikutusta työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja työmotivaatioon on perinteisesti pyritty parantamaan erilaisten häirtatekijöiden minimoimisella. Tehokasta työntekoa ja työpaikalla viihtymistä edesauttavat hyvä sisäilma, sopiva lämpötila, riittävä valaistus, mahdollisuus hallita keskeytyksiä, laadukkaat työvälineet ja kalusteet sekä esteettömyys. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin ja terveyteen, sekä sitä kautta sairaspöissaolojen määrään ja edelleen työhyvinvointiin vaikuttavaa tilojen mahdollistama fyysinen aktiivisuus ja istumatyön haittojen vähentäminen. Haittojen minimoimisen lisäksi myös positiivisten tekijöiden lisääminen työympäristöön kohentaa työhyvinvointia. Viherelementtien lisääminen sisätiloihin ja ulkona työskentely ovat keskittymiskykyyn ja voimavarojen elpymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Työterveyslaitos 2024.)

Parhaiten fyysinen työympäristö edistää työntekijän työhyvinvointia silloin, kun ympäristö vastaa työntekijän yksilöllisiä tarpeita. Ympäristön ollessa yhteensopiva työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien kanssa ympäristötekijät tukevat työntekoa mikä jättää voimavaroja keskittyä itse työhön. Työtehtävien vaatimusten sekä työntekijän inhimillisten tarpeiden mukaan suunniteltu työympäristö tukee parhaiten työmotivaatiota. Tilojen täytyy soveltua työhön ottaen samalla huomioon sosiaalinen vuorovaikutus työssä. (Työterveyslaitos 2024.)

Erilaisia työn ominaisuuksia ja työntekijöiden tarpeita, joita tulisi ottaa huomioon työympäristön suunnittelussa ovat esimerkiksi keskittyminen, yhteistyö ja palautuminen, sekä oman tilan hallinta, status, yksityisyys ja yhteisöön kuuluminen. Työympäristön tulee mahdollistaa työn tekeminen rauhassa, omassa yksityisyydessä silloin, kun se on tarpeen. Mahdollisuus hallita työympäristöään suojaa työntekijää stressiltä erityisesti niissä tilanteissa, kun työympäristössä tapahtuu uuden oppimista vaativia muutoksia. (Työterveyslaitos 2024.)

### **3.7 Mielipiteenvapaus**

Vuorovaikutus kollegoiden kanssa ja runsas ajatusten ja ideoiden vaihtaminen tekee työpaikasta viihtyisämmän ja parantaa työn tuloksia. Ajatuksia pitää uskaltaa jakaa ja muiden täytyy osata ottaa ne huomioon, niin kollegoiden, kuin esihenkilönkin. (Mieli ry 2021; Komi 2020.)

Abileneen paradoksi kertoo nelihenkisestä perheestä, joka päättää yhden henkilön ehdotuksesta lähteä ravintolaan pitkän matkan päähän, vaikka kukaan heistä ei oikeasti haluaisi lähteä. Kaikki myötäilevät päätöstä, eivätkä kerro oikeaa mielipidettään ja reissusta tulee lopulta katastrofi. Usein syy sille, että ihminen toimii niin on se, että halutaan varmistaa yhteistyön sujuminen, eikä sen vuoksi kerrota omaa oikeaa mielipidettä, vaan myötäillään muita. Oman mielipiteen tuominen julki silloin, kun se eroaa muiden mielipiteistä, vaatii rohkeutta ja onnistuu usein helpommin niiltä, jotka luottavat omaan arviointikykyynsä. Suurin osa ihmisistä on sosiaalisesti mukautuvia, joka tarkoittaa sitä, että ihminen myötäilee vahvempia ja sitä, joka tuo ensimmäisenä mielipiteensä julki. (Komi 2020.)

Työyhteisöissä usein annetaan ymmärtää, että erilaisuus on hyvä asia ja erilaisia näkökulmia kaivataan, mutta todellisuus voi olla toisenlainen. Eriävien mielipiteiden esille tuomista ei aina palkita

arvostuksella. Työnantajapuoli saattaa esimerkiksi jättää käsittelemättä kokonaan sellaiset työntekijöiltä tulevat palautteet, joissa tulee esille eriävä mielipide. Kehittymisen mahdollisuus jätetään näin hyödyntämättä ja eriävä mielipide sivuutetaan. Konfliktitilanteissa ihmiset eivät usein kykene kuulemaan toisiaan. Kuuntelemisen sijaan eri mieltä olevat ihmiset keskittyvät saamaan oman viestinsä läpi jopa vastapuolen puhuessa. Erilaisten mielipiteiden kuuleminen voi konfliktitilanteissa auttaa löytämään erilaisia näkökulmia ja sitä kautta johtaa parempaan lopputulokseen. (Komi 2020.)

Ihmiset uskaltavat tuoda mielipiteitään julki työpaikoilla silloin, kun ilmapiiri on hyvä ja turvallinen, koska ihmisillä on tarve tulla hyväksytyksi. Usein käy kuitenkin niin, että poikkeavia mielipiteitä esiin tuovat työntekijät saavat hankalan työntekijän leiman. Turvallista ilmapiiriä luo oikeanlainen suhtautuminen toisten ajatuksiin ja mielipiteisiin. Turvallisuutta luo se, että hölmöltäkin tuntuvalle ajatukselle annetaan mahdollisuus. Mahdollisuuden voi antaa esimerkiksi kysymällä tarkentavan kysymyksen. Näin mielipiteen esille tuoja kokee tulleen kuulluksi ja hyväksytyksi ja uskaltaa seuraavallakin kerralla tuoda mielipiteensä julki. Vaikeneminen työpaikalla on huono asia työntekijälle, sekä työyhteisölle. Hyviä ideoita jää sanomatta, innovaatioita toteuttamatta ja työtä helpottavia käytäntöjä kertomatta, kun ideoita ei uskalleta jakaa ja kun myötäillään toisia. Pelolla johdetuissa työpaikoissa asioita jää usein sanomatta. Hyvä johtaja luo turvallisen ilmapiirin kuuntelemalla, keskustelemalla, kannustamalla ja kiittämällä työntekijöitä. (Mieli ry 2021; Turunen 2024.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tietoa kohdeyrityksestä**

Tutkimus toteutettiin suuren suurelta osin alihankintana palveluitaan tarjoavan logistiikkayrityksen keskisuudessa yksikössä Uudellamaalla. Kyseisellä yrityksellä on toimipisteitä laajalti ympäri Suomen ja sen emoyrityksen logistiikkaverkosto kattaa koko maan. Yrityksellä on toimintaa myös Ruotsissa ja Virossa. Yksikössä, jossa kysely toteutettiin, työskentelee 21 vakituista työntekijää. Lisäksi yksikössä työskentelee alihankkijoiden työntekijöitä, joilla ei ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn.

Yksikössä työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. Työntekijöitä on lähtenyt muihin yrityksiin viimeisen kymmenen vuoden aikana vain 4 kappaletta. Juuri ennen kyselyn toteutusta yksikköön tuli uusi iso asiakkuus, joka toi mukanaan lisää työtä, työvuoromuutoksia, normaaleista prosesseista poikkeavaa työtä, työntekijöiden kannalta epäedullisia muutoksia kesälomakäytäntöön ja lisää ali-hankkijan työntekijöitä, joilla ei ollut mahdollisuus vastata kyselyyn. Kuusi kuukautta ennen kyselyn toteuttamista yksikössä tapahtui ylennyksiä. Yksikönpäällikkö yleni senior manageriksi ja vastaava työnjohtaja yksikönpäälliköksi. Työntekijöiden lähiesimies pysyi samana. Koronan alettua vuonna 2020 työntekijöiden henkilökohtaiset bonukset poistettiin säästösyistä, joka tarkoitti joillekin työntekijöille satojen eurojen kuukausittaisia menetyksiä.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin henkilöstökyselyn muodossa. Kysely oli yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Määrällistä ja laadullista menetelmää yhdistävä tutkimus mahdollistaa laajojen ja perusteellisten tutkimustulosten keräämisen. Määrällisestä datasta saadaan helposti luettavia kumulatiivisia tuloksia, joita laadullinen data täydentää yksityiskohdilla. (Surveymonkey 2024.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää logistiikka-alan terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Millä tasolla yrityksen terminaalityöntekijöiden sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys on kokonaisuudessaan ja osa-alueittain?
- 2) Millä sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden osa-alueilla on tapahtunut nousua ja millä laskua vuodesta 2022 vuoteen 2023?
- 3) Mitä sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden osa-alueita yrityksen pitäisi ensimmäisenä pyrkiä parantamaan?

Kysely lähetettiin yrityksen kaikille työntekijöille. Vastaaminen oli vapaaehtoista, kysely oli auki kuusi viikkoa ja kyselyyn vastasi 86 % tutkittavan yksikön työntekijöistä, eli 18 työntekijää 21 työntekijästä. Tämä on yhdeksän prosenttiyksikköä enemmän, kuin koko yrityksen keskiarvo. Kyselyssä

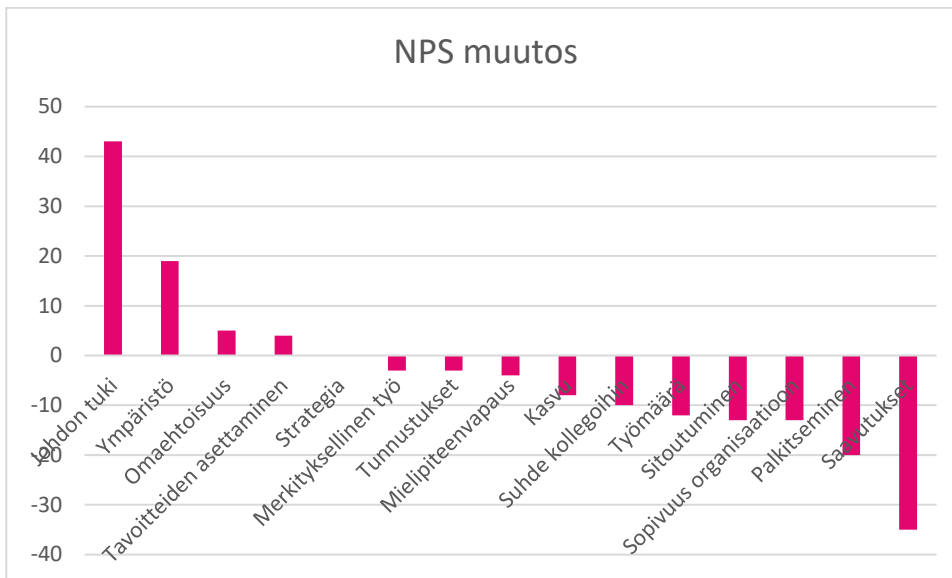
annettiin arvosanoja asteikolla 0–10 eri väittämille ja jokaiseen kysymykseen oli mahdollisuus antaa myös sanallinen vastaus. Määrällisen osion tarkoituksena oli saada helposti luettava, edelliseen ja seuraavaan kyselyyn verrattavissa oleva tulos. Sanalliset vastaukset mahdollistavat syvällisen tiedon saamisen työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Vastaajista 100 % on miehiä, joiden ikähaarukka on 37–61 vuotta ja joista suurimmalla osalla on perusopetusasteinen koulutus. Yksikön työntekijöistä 5 %, eli yksi työntekijä on ylempi toimihenkilö, joka ei osallistu päivittäiseen työhön. 19 %, eli 4 työntekijää, ovat työhön osallistuvia työnjohtajia, 10 %, eli kaksi henkilöä ovat toimistotyöntekijöitä ja loput 66 %, eli 14 työntekijää ovat trukkipuskeja.

Kyselyn määrällinen osuus tuottaa vastauksista NPS, eli net promoter score-pisteet kullekin osa-alueelle. NPS on suositteluindeksi, jonka tuloksilla mitataan usein asiakkaiden brändiuskollisuutta ja suositteluherkkyttä, mutta sitä käytetään myös henkilöstökyselyissä työntekijöiden tyytyväisyyden mittaamiseen. NPS-tulos voi olla mitä vain väliltä -100 - +100. Kaikki alle nollan vaatii kehittämistä, 1–30 on hyvä, 31–70 todella hyvä ja 71–100 on erinomainen. NPS-pisteet lasketaan niin, että arvostelijoiden prosenttiosuus kaikista vastanneista vähennetään suosittelijoiden prosenttiosuudesta. (SurveyMonkey 2024.)

Henkilöstökyselyssä oli 48 kysymystä ja 15 osa-alueita: Kasvu, merkityksellinen työ, mielipiteenvapaus, omaehtoisuus, palkitseminen, saavutukset, sitoutuminen, sopivuus organisaatioon, strategia, suhde kollegoihin, sitoutuminen, suhde kollegoihin, tunnustukset, työmäärä ja ympäristö. Kyselyssä selvitettiin työssä viihtyvyyden ja -hyvinvoinnin kautta sitoutumista työnantajaan ja työhön. Työntekijöiltä kysyttiin muiden muassa omien ja yhtiön arvojen yhteneväisyyksistä, esihenkilön ja organisaation tarjoamasta tuesta, työpaikan ilmapiiristä, työn määrästä ja siihen vaikuttamismahdollisuuksista, yhtiön olemassaolon tarkoituksesta ja todennäköisyyttä sille, että työntekijä suosittelisi yhtiötä tutuilleen.

## 5 Henkilöstökyselyn tulokset

Henkilöstökyselyn tulokset osoittavat, että yksikössä on kokonaisvaltaisesti kaikilla osa-alueilla, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys laskussa. 15 kategoriasta yhdeksässä oli tapahtunut laskua edellisen vuoden kyselyyn verrattuna (ks. kuvio 5).



Kuvio 5 NPS-muutos 2022 vs. 2024

Lähes kaikki henkilöstökyselyn osa-alueet ovat NPS pisteissä alle 0, eli lähes kaikissa on parantamisen varaa. Kyselyssä nousua sitoutumistekijöiden tuloksissa edelliseen mittauskertaan verrattuna oli kategorioissa ympäristö, tavoitteiden asettaminen, omaehtoisuus sekä johdon tuki, eli noin 27 % kategorioista. Näistä tavoitteiden asettaminen ja johdon tuki olivat yli nollan, eli tasolla, jolla ne eivät vaadi välitöntä kehittämistä. Suurin nousu tapahtui kategoriassa johdon tuki, joka nousi kyselyssä 43 pistettä. Toiseksi eniten nousua oli kategoriassa ympäristö, 19 pistettä. Kategorian strategia tulos oli pysynyt samalla tasolla edelliseen kyselyyn verrattuna. Kuviossa 6 on nähtävillä tutkitun yksikön NPS-pisteiden keskiarvo.

	NPS-tulos	Keskiarvo tutkitussa yrityksessä
	100	
	90	
	80	
	70	
	60	
	50	
Hyvällä tasolla	40	
	30	
	20	
	10	
	0	
	-10	
	-20	-23
	-30	
Vaatii kehitystä	-40	
	-50	
	-60	
	-70	
	-80	
	-90	
	-100	

Kuvio 6 NPS keskiarvo

Laskua tuloksissa oli osa-alueilla kasvu, merkityksellinen työ, mielipiteen vapaus, palkitseminen, saavutukset, sitoutuminen, sopivuus organisaatioon, suhde kollegoihin, tunnustukset ja työmäärä, eli kategorioista 66 % laski edelliseen kyselyyn nähden 3–35 NPS-pistettä. Yli 10 NPS-pisteen lasku oli kategorioissa suhde kollegoihin, työmäärä, sitoutuminen, sopivuus organisaatioon, palkitseminen ja saavutukset. Näistä saavutukset-kategorian pisteet laski 35 pistettä.

Sitoutumista mittaavista kategorioista nollan yläpuolella, eli hyvällä tasolla, oli johdon tuki, tavoitteiden asettaminen ja sopivuus organisaatioon. Johdon tuki oli 43 pisteen nousun jälkeen 23 pistettä. Tavoitteiden asettaminen 22 ja sopivuus organisaatioon 2 pistettä. Loput kategoriat saivat alle 0 pistettä, joista huonoimmat pisteet saivat työmäärä -47, kasvu -47 ja palkitseminen -50. Lähellä nollaa olivat omaehtoisuus -5, joka oli noussut 5 pistettä ja mielipiteenvapaus -6, joka oli laskenut 4 pistettä. Loput saivat NPS-pisteitä alle -20. Avoimia vastauksia kyselyyn tuli 50 kappaletta noin 500 mahdollisesta. Eri kategorioiden pisteet ovat esitettyinä kuviossa 7.

Kategoria	NPS-pisteet
Johdon tuki	23
Tavoitteiden asettaminen	22
Sopivuus organisaatioon	2
Omaehtoisuus	-5
Mielipiteenvapaus	-6
Tunnustukset	-24
Strategia	-27
Merkityksellinen työ	-30
Sitoutuminen	-33
Suhde kollegoihin	-39
Ympäristö	-41
Saavutukset	-45
Kasvu	-47
Työmäärä	-47
Palkitseminen	-50
Hyvä	1<->100
Vaatii parannusta	0<-> -100

Kuvio 7 NPS-pisteet

Henkilöstökyselyn heikoista, suurelta osin laskussa olevista tuloksista on pääteltävissä laajaa tyytymättömyyttä työpaikalla vallitseviin oloihin ja työntekijöiden sitoutumattomuutta työnantajaan. Kahta kategorialuokkaan lukuun ottamatta kaikki kategoriat ovat heikolla tasolla tai laskussa. Kategorian palkitseminen pisteet olivat koko kyselyn heikoimmat ja siihen liittyneet poistuneet henkilökohtaiset palkanlisät. Toisissa yksiköissä lisät oli otettu takaisin käyttöön, mikä luo eriarvoisuutta ja vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti niiden kohdalla, jotka jäävät ilman kannustinpalkkioita. Avoimissa kentissä palkitsemista oli kommentoinut kaksi työntekijää, joista molemmat kaipasivat palkan lisäksi jonkinlaista palkitsemista. Huonosti toteutettu palkitseminen aiheuttaa eriarvoisuutta ja tyytymättömyyttä työyhteisössä. (Hakonen ym. 2014, 56-57.)

Kategorian työmäärä pisteet olivat yhden eniten laskeneiden kategorioiden joukossa, jota selittää työmäärän kasvu noin kuukausi ennen kyselyä. Työmäärää ei kommentoitu avoimissa vastauksissa yhtä vastausta lukuun ottamatta, joten avoimista vastauksista on mahdoton hakea tälle arviolle tukea. Yksikössä hetkellisesti kasvanut työmäärä voisi kuitenkin selittää työmäärän laskussa

olevat pisteet. Työmäärän ollessa liian suuri tai liian pieni voi työntekijät alkaa oireilla, minkä seurauksena työhyvinvointi kärsii ja sitä kautta sitoutuneisuus laskee. (Työterveyslaitos 2024.)

Yksikön työntekijät ovat tehneet samaa työtä jopa kymmeniä vuosia ilman merkittäviä muutoksia työssä. Näin ollen työ ei tarjoa enää työntekijöille haasteita ja kasvumahdollisuuksia, eikä tarjoa myöskään mahdollisuutta kokea saavutuksen tunnetta samalla tavalla, kuin aiemmin. Vain harva trukkikuski saa urallaan mahdollisuuden kasvaa uralla etenemisen myötä vaihtamatta työpaikkaa tai kouluttautumatta lisää. Monella yksikön työntekijällä ei ole peruskoulun lisäksi muuta koulutusta tai ammattikoulusta on ehtinyt kulua kymmeniä vuosia. Mahdollisuuksia edetä tai kouluttua ei ole heille tarjottu, eikä kaikki heistä sitä myöskään halua, kuten avoimista vastauksistakin selviää. Tämä selittää kategorian kasvu heikot, laskussa olevat pisteet. Työntekijän motivaatio saattaa kärsiä, mikäli työntekijä ei saa uusia haasteita, joiden myötä voi kasvaa ja kehittyä työssään. (Kangas & Tyvelä 2018, 14.)

Sitoutumiskategorian kysymyksiin vastattiin sanallisesti verrattain ahkerasti, erityisesti kysymyksen, joka koski yrityksen palveluiden suosittelamista. Sanallisista vastauksista selviää, ettei yksikön työntekijät suosittelisi yrityksen palveluita, mikä yhdessä heikon NPS-pisteiden kanssa kertoo heikosta sitoutumisesta yritykseen. Yleisesti ottaen huonosti sitoutuneet työntekijät ovat herkempiä vaihtamaan työnantajaa. Heikkoon sitoutumiseen viittaavista NPS-pisteistä huolimatta vaihtuvuus on kyseisessä yksikössä pientä, vaikka yleisesti heikon sitoutumisen katsotaan vaikuttavan vaihtuvuuteen negatiivisesti. (Koskelainen, 2019.)

Sopivuus organisaatioon oli yksi kyselyssä eniten laskeneista osa-alueista. Avoimissa vastauksissa arvokysymyksiin tulleista vastauksista oli tulkittavissa syy laskulle. NPS-pisteiden lasku tällä osa-alueella ei vaikuttanut avointen vastausten perusteella johtuvan siitä, että työntekijöiden ja työnantajan arvot olisivat ristiriidassa keskenään, vaan siitä, ettei arvoja ole onnistuttu jalkauttamaan työntekijöille riittävän hyvin. Arvokysymykset herättivät turhautumista joissain vastaajissa, joka kertoo siitä, että arvoista puhutaan paljon, mutta ei tarpeeksi selkeästi. Arvokysymykset voivat tuntua esimerkiksi trukkikusista kaukaisemmilta, kuin johtotason työntekijöistä. Vastausten perusteella vaikuttaa, että arvoihin liittyvät kysymykset ja arvot itsessään nähdään työstä irtonaisena asiana. Toiset vastaajat kertoivat, etteivät tiedä yhtiön arvoja, mikä kertoo myös siitä, ettei ar-

voista ole onnistuttu kommunikoidaan riittävästi työntekijöille. Huonosti kommunikoidut ja jalkautetut arvot tai arvoristiriidat työntekijän ja työnantajan arvojen välillä aiheuttavat työmotivaation laskua, sitoutumattomuutta työnantajaan ja haluttomuutta suositella työnantajaa. (Vähäkangas 2019, 26-27.)

Eniten laskua NPS-pisteissä oli kategoriassa saavutukset, joka kertoo siitä, että työntekijät eivät enää koe työtään kehittävänä ja uusia haasteita antavana. Yksikössä on pieni vaihtuvuus ja työtehtävät ovat samoja päivästä toiseen, joten ei tule suurena yllätyksenä, että työntekijät kokevat niin. Yllätyksenä tulee kuitenkin tulosten suuri lasku juuri nyt, koska työssä ei ole tullut muutoksia saavutuksia ajatellen vuosiin. Avoimista vastauksista ei saada tähän osa-alueeseen lisää tietoa, koska vastauksia oli yksi kappale. Työntekijät kaipaavat uusia haasteita työssään keskimäärin 3-15 vuoden välein. (Kinnunen 2015, 38.) Tutkittavassa yksikössä työ ja työntekijät ovat pysyneet samoina paljon pidempään, joten lasku tällä osa-alueella on looginen.

Johdon tuki-kategorian NPS-pisteiden nousu 23 pisteeseen -20 pisteestä kertoo muutoksesta positiivisesta muutoksesta yksikön johtamistyyliin. Puoli vuotta ennen kyselyä yksikön päällikkö- ja työnjohtotasoina tapahtui muutoksia, joiden myötä yksikön johtamistyyli muuttui lähemmäs välittävää johtamista. Avoimista vastauksista, joita johdon tuki-kategoriaan tuli 12, ei tämä kuitenkaan ole tulkittavissa. Avoimista vastauksista on pääasiassa tulkittavissa sama tyytymättömyys työnantajaa kohtaan, kuin muidenkin kategorioiden vastauksista. Kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa asioihin työpaikalla (Dahlstedt 2021, 19). Erityisesti välittävä johtajuus ja luottamukselliset vuorovaikutustilanteet luovat yhteyttä työntekijöiden ja työnantajan välille (Kohதாகangas 2019, 35-36).

Pisteiden valossa myös nousussa olleiden kategorioiden omaehtoisuus ja ympäristö avoimet vastaukset viestivät tyytymättömyyttä. Näihin kategorioihin avoimia vastauksia tuli yhteensä kuusi kappaletta, joten niistä ei voi vetää kovin suuria johtopäätöksiä. Nousua pisteissä oli 5 ja 19 molempien ollessa edelleen pisteissä mitattuna huonolla tasolla, joten niissä on noususta huolimatta vielä parannettavaa. Fyysinen ympäristö vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyteen ja motivaatioon silloin, kun se vastaa työntekijöiden tarpeita (Työterveyslaitos 2024). Omaehtoisuus on ihmisen

perustarpeita ja mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseen kasvattaa sitoutumista työnantajaan (Behm 2021, 13-14).

Tavoitteiden asettaminen-kategoriaan ei tullut avoimia vastauksia ja se oli noussut maltillisesti. Tämä oli ainoa kategoria, joka oli ollut hyvällä tasolla jo edellisessä henkilöstökyselyssä. Yksikössä ei ole henkilöstölle asetettuja selkeitä tavoitteita, mutta NPS-pisteiden perusteella työntekijät tietävät mitä heiltä työssä odotetaan. Uusien tavoitteiden asettaminen työntekijöille on tärkeää työmotivaation kannalta ja tätä voidaan tehdä esimerkiksi työkierron avulla, jolloin työtehtävät vaihtuvat ja tavoitteet muuttuvat (Lappalainen & Simonen 2019, 10).

Kategorioiden strategia, merkityksellinen työ ja tunnustukset NPS-pisteet olivat pysyneet lähes samana edelliseen kyselyyn verrattuna. Erityisesti strategia- ja merkityksellinen työ-kysymysten avoimissa vastauksissa oli havaittavissa turhautumista kysymyksiä ja henkilöstökyselyä kohtaan. Tämä johtunee osittain siitä, että yhtiön strategiaa ei ole jalkautettu työntekijöille riittävän hyvin. Kaikkia työntekijöitä ei yrityksen strategia kiinnosta, mikä oli myös vastauksista tulkittavissa. Osallistamalla työntekijöitä strategian luomiseen voidaan parantaa työnantajaan sitoutumista ja työmotivaatiota (Hiltunen 2014, 50).

## **6 Johtopäätökset ja jatkokehittäminen**

Kysely toteutettiin yksikössä, joka on osa yritystä, jossa työskentelee tuhansia työntekijöitä erilaisissa työtehtävissä kontin purkajasta toimitusjohtajaan. Kyselyssä kaikilta kysyttiin samat kysymykset ja moni kysymyksistä tuntui avointen vastausten perusteella ärsyttävän vastaajia. Avoimia vastauksia tuli liian vähän suurien johtopäätöksien ja yleistysten tekemiseen. Vastausprosentti kyselyyn oli hyvä, mutta vastauksien saamiseksi työntekijöitä joutui muistuttamaan vastaamisesta ja lähes patistamaan vastaamaan viikkokausia. Osa työntekijöistä vastasi kyselyyn melko vastahakoisesti, mikä saattaa näkyä vastauksissa negatiivisesti ja vaikuttaa työn ja tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi työntekijöiden ärtymys palkitsemisjärjestelmän poistamisen takia ja työmäärän kasvettua ovat saattaneet vaikuttaa vastauksiin ja tutkimuksen luotettavuuteen.

Kyselyn tulokset antavat paljon aihetta työn ja työyhteisön kehittämiseksi monella osa-alueella, kuten työyhteisön sisäiseen viestintään, palkitsemiseen ja työn sisältöön. Avoimiin kysymyksiin ei

saatu tarpeeksi vastauksia, eikä niistä siksi voi vetää johtopäätöksiä, mutta joitain kehitysehdotuksia niistäkin varmasti saa jatkoa varten. Työntekijästä saa parhaat ominaisuudet esiin, kun työntekijä on sitoutunut yritykseen ja sitoutunut työntekijä on lähtökohtaisesti tuottava työntekijä. (Koskelainen, 2019.) Tutkimuksen kohteena olleessa yksikössä on työn tulokset ja talous hyvällä mallilla heikosta sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä huolimatta. Mikäli kuitenkin tutkimuksessa heikot ja laskussa olleet osa-alueet saataisiin korjattua, voitaisiin yksikön tulos saada entistäkin paremmalle tasolle.

Seuraava vaihe tutkimuksessa on selvittää, miten kehittämistä vaativia osa-alueita voitaisiin lähteä korjaamaan. Kuviossa 8 on esitetty työhön sitoutumisen kannalta kolme kriittistä osa-aluetta, joissa NPS-pisteet olivat kyselyssä alhaiset ja laskussa. Palkitseminen oli pisteissä alhaisin ja se oli yksi eniten laskeneista kategorioista. Henkilökohtaisten bonusten poistaminen yksikössä ja se, että toisissa yksiköissä bonukset oli otettu takaisin käyttöön, on varmasti vaikuttanut monien yksikön työntekijöiden työmotivaatioon. Yhtenäisen johdonmukaisen palkitsemisjärjestelmän luominen ja käyttöönotto yrityksessä olisi yksikön työhyvinvoinnin kannalta kriittistä.

Työntekijöiden ammatilliseen kasvuun olisi tärkeää panostaa enemmän, kuin on tähän asti panostettu. Moni yksikön työntekijä on tehnyt samaa työtä vuosia, jopa kymmeniä vuosia, eikä työ silloin enää tarjoa kasvun paikkoja. Työntekijöille tulisi aktiivisemmin tarjota mahdollisuuksia kasvaa esimerkiksi urakehityksen kautta. Kyseessä on suuri yritys, josta halutessa löytyisi mahdollisuuksia kasvuun. Uuden teknologian ja tekoälyn tuoma muutos tuo logistiikka-alalla omalta osaltaan myös kasvun paikkoja sitä tarvitseville, kun uuden oppiminen tulee ajankohtaiseksi.

Yksikössä on erilaisia työtehtäviä, mutta työnkiertoa ei ole juurikaan hyödynnetty. Saavutuksen tunnetta on mahdoton kokea, mikäli tavoitteet ja työtehtävät ovat vuodesta toiseen samat. Työnkierrolla olisi mahdollista vaikuttaa työntekijöille asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta auttaa heitä saavuttamaan uusia tavoitteita ja kokemaan onnistumisia työssä. Työntekijöiden suoriutumisista ei myöskään seurata esimerkiksi KPI-mittareilla. Mitattavien tavoitteiden käyttöönotto ja niiden seuraaminen, sekä yhdistäminen esimerkiksi palkitsemisjärjestelmään voisivat toimia motivaation lähteenä yksikössä. Vaikka yksikön tulokset ovat todella heikot, ei kaikki osa-alueet kuitenkaan ole kehittämisen tarpeessa. Yksikössä johdon tuki koetaan kyselyn mukaan positiivisena asiana ja siihen oli yksikössä alettu panostaa noin puoli vuotta ennen kyselyn teettämistä.

Muitakin osa-alueita voidaan kehittää toteuttamalla systemaattisesti esimerkiksi edellä mainittuja kehitysehdotuksia.

	NPS 2023	Muutos
Johdon tuki	23	43
Omaehtoisuus	-5	5
Ympäristö	-41	19
Tavoitteiden asettaminen	22	4
Strategia	-27	0
Merkityksellinen työ	-30	-3
Tunnustukset	-24	-3
Kasvu	-47	-8
Työmäärä	-47	-12
Suhde kollegoihin	-39	-10
Sitoutuminen	-33	-13
Palkitseminen	-50	-20
Sopivuus organisaatioon	2	-13
Mielipiteenvapaus	-6	-4
Saavutukset	-45	-35

#### Kuvio 8 Kriittisimmät kehityskohteet

Koko yrityksen mittakaavassa voisi olla hyvä tutkia ja analysoida tuloksia siitä näkökulmasta, onko yksi ja sama kysely hyvä kaikille työntekijöille vai pitäisikö yrityksessä olla vähintään kaksi eri kyselyä.

## Lähteet

Hiltunen, A. 2014. Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Viro: Print best.

Kallio, E & Kivistö, K. 2013. Mieli työssä. Tammerprint: Tampere.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Nivala, V. 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus – menestykseninhimillinen perusta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Menestyksen salat, 105-118. Hansaprint: Vantaa.

Ristikangas, M & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell Oy.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa - Modernin motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – tulevaisuuden johtajalle. J-impact: Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanomama.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Virtanen, P. Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.

Sähköiset lähteet:

Anderson, T. 2020. Työympäristön vaikutus työntekijän tehokkuuteen - Yritysmyyntiin erikoistuneessa puhelinmyyntitoimistossa. Opinnäytetyö. Viitattu 9.6.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352974/Andersson\\_Tanja.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352974/Andersson_Tanja.pdf?sequence=2).

Behm, D. 2021. Sisäinen motivaatio työelämässä. Opinnäytetyö. Viitattu 5.5.2024.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502401/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20-%20Sis%C3%A4inen%20motivaatio%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Dahlstedt, L. 2021. Motivaation vaikutus työhyvinvointiin ja johtamiseen. Opinnäytetyö. Viitattu 22.5.2024.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502266/Dahlstedt\\_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502266/Dahlstedt_Linda.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Ekström, S. 2017. Esimiestyön sisältöjä etsimässä. Opinnäytetyö. Viitattu 24.5.2024. <https://core.ac.uk/download/pdf/80993841.pdf>.

Frone, F. 2003. Work-Family Balance. Teoksessa J.C. Quick & L.E. Tetrick (toim.), Handbook of Occupational Health Psychology, 143-162. Washington D.C.: American Psychological Association. Artikkel. Viitattu 15.5.2024. [https://www.researchgate.net/publication/259177003\\_Work-Family\\_Balance/link/0046352e92e6b8f754000000/download?tp=eyJlb250ZXh0ljp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmVYVWQiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0](https://www.researchgate.net/publication/259177003_Work-Family_Balance/link/0046352e92e6b8f754000000/download?tp=eyJlb250ZXh0ljp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uRG93bmVYVWQiLCJwYWdlIjoicHVibGljYXRpb24ifX0).

Grönlund, J. & Ounaslehto, A. 2020. Työmotivaation ja perehdytyksen vaikutus työhyvinvointiin – Kelan etuuskäsittelijät. Opinnäytetyö. Viitattu 1.5.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337148/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Gr%C3%B6nlund&Ounaslehto.pdf;jsessionid=2F262C5ED2E97F05171B0CCCB70CDD4A?sequence=2>.

Hakkarainen, J., Halmela, M., Siitonen, S. & Suni, E. 2018. Arvot työyhteisöjen arjessa. Opinnäytetyö. Viitattu 30.5.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157829/Hakkarainen%20Johanna\\_Halmela%20Mia\\_Siitonen%20Sanni\\_Suni%20Elina\\_%202018.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/157829/Hakkarainen%20Johanna_Halmela%20Mia_Siitonen%20Sanni_Suni%20Elina_%202018.pdf?sequence=1).

Hotarinen, O. 2006. Ammatillinen kasvu ja asiantuntijuus. Opinnäytetyö. Viitattu 20.5.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/19601/TMP.objres.379.pdf>.

Hyvinvointia edistävä työympäristö. N.d. Työterveyslaitos. Internetsivu. Viitattu 9.6.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/hyvinvointia-edistava-tyoymparisto>.

Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. N.d. Sotenavigaattori. Internetsivu. Viitattu 26.5.2024. <https://sotenavigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/>.

Jarenko, K. & Kankkunen, J. 2021. Selvitä motivaatiosi salat. Tuumakustannus. Artikkel. Viitattu 2.5.2024. <https://www.tuumakustannus.fi/artikkelit/motivaatio-tyossa>.

Kinnunen, J. 2015. Käsityksiä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä – Tapaustutkimus Tohmajärven rajavartioaseman rajojen valvonnan työtehtävissä työskentelevistä rajavartiijoista. Pro gradu tutkielma. Viitattu 1.5.2024. <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/115964/SM%20888.pdf?sequence=2>.

Kohtakangas, K. 2019. Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa. Väitöskirja. Viitattu 23.5.2024.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63925/Kohtakangas.Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Komi, T. 2020. Eriävät mielipiteet rohkeasti esille. Työ terveysturvallisuus -lehti. Artikkel. Viitattu 11.6.2024. <https://ttlehti.fi/eriavat-mielipiteet-rohkeasti-esiin/>.

Koskelainen, S. 2019. Työntekijän sitoutumisen muodostuminen organisaatiossa. Case fastems Oy Ab. Pro-Gradu tutkielma. Viitattu 29.4.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105840/1558423271.pdf;jsessionid=223DB4DC798E1FECDC936B670671B7E7?sequence=1>.

Kujala, J. 2003. Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Electronic journal of business. Artikkel. Viitattu 23.5.2024. [https://jyx.iyu.fi/bitstream/handle/123456789/25343/1/2003\\_Vol\\_8\\_No\\_1\\_Kujala.pdf](https://jyx.iyu.fi/bitstream/handle/123456789/25343/1/2003_Vol_8_No_1_Kujala.pdf).

Kyngäs, T. & Tyvelä, T. 2018. Työssä kehittyminen - vaativan asiantuntijatyön urapolku case -yritys. Opinnäytetyö. Viitattu 22.5.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146243/Tyvela\\_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/146243/Tyvela_Tarja.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. N.d. Surveymonkey. Internetsivu. Viitattu 13.6.2024. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>.

Lappalainen, A. & Simonen, T. 2019. Työntekijöiden mielipiteitä työkierrosta – Case X. Opinnäytetyö. Viitattu 2.5.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/178746/Lappalainen\\_Alma\\_Simonen\\_Teea.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/178746/Lappalainen_Alma_Simonen_Teea.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Mohsen, M. 2020. Kun työntekijä kuormittuu, työnantaja kantaa vastuun. Evento. Artikkel. Viitattu 23.3.2024. <https://eventolehti.fi/artikkelit/kun-tyontekija-kuormittuu-tyonantaja-kantaa-vastuun/>.

Nikander, A. 2022. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Opinnäytetyö. Viitattu 28.4.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751698/Nikander\\_Anne.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751698/Nikander_Anne.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Näin ehkäiset työstressiä. N.d. Työterveyslaitos. Internetsivu. Viitattu 23.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus/nain-ehkaiset-tyostressia#:~:text=Liiallisen%20ty%C3%B6m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4%20t%C3%B6iden%20kasautumisen%20ja,sek%C3%A4%20psyykkiseen%20oireiluun%20ja%20masennukseen>.

Palautteen antamisen rautalankamalli. N.d. Työterveyslaitos. Internetsivu. Viitattu 18.2.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/valmentavan-johtamisen-toimintamalleja-ja-tyokaluja/palautteen-antamisen-rautalankamalli>.

Pantelakis, A. 2023. Employee orientation: checklist, benefits, and best practices. Workable. Internetsivu. Viitattu 28.4.2024. <https://resources.workable.com/tutorial/employee-orientation#benefits-of-employee-orientation>.

Turunen, V. 2024. Kerrotko työpaikalla rehellisen mielipiteesi. Tehy -lehti. Artikkel. Viitattu 11.6.2024. <https://www.tehylehti.fi/fi/hyvinvointi/kerrotko-tyopaikalla-rehellisen-mielipiteesi>.

Vuorelma, R. 2015. Johtajana muuttumisen tarina. Toimitusjohtajien urakehitys ja ammatillinen kasvu elämänkaaren näkökulmasta. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 22.5.2024. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62208/Vuorelma.Riitta.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Vuorovaikutus työyhteisössä. N.d. Mieli ry. Internetsivu. Viitattu 11.6.2024. <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/mielenterveys-tyopaikalla/vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>.

Vähäkangas, M. 2019. Työntekijöiden organisaatioon sosiaalistuminen ja työhön sitoutuminen. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 26.5.2024. [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9620/osuva\\_8758.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9620/osuva_8758.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Wallin, O. 2012. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Artikkel. Viitattu 20.5.2024. <https://journal.fi/akakk/article/view/114445/67568>.

## Liitteet

### Liite 1. Henkilöstökyselyn kysymykset

#### Sitoutuminen

Miten todennäköisesti suosittelisit yhtiötämme työpaikkana?

Kuinka todennäköisesti jäisit nykyiselle työnantajallesi, jos sinulle tarjottaisiin samaa työtehtävää toisessa organisaatiossa?

Miten todennäköisesti suosittelisit yhtiömme palveluita ystävillesi?

Miten tyytyväinen olet yleisesti ottaen työskentelyyn yhtiössämme?

#### Johdon tuki

Esihenkilöni tukee minua työssäni.

Esihenkilöni tunnistaa ja arvostaa tekemääni hyvää työtä.

Esihenkilöni rohkaisee minua tekemään työtämme koskevia kehitysehdotuksia.

Esihenkilöni tukee minua oppimisessa ja kehittämisessä.

Esihenkilöni antaa minulle hyödyllistä palautetta työstäni.

Esihenkilöni viestii selkeästi, mitä minulta odotetaan työssäni.

Esihenkilöni linkittää tiimin tavoitteet yhtiön tavoitteisiin ja olemassaolon merkitykseen.

Esihenkilöni näyttää tiimillemme selkeää suuntaa.

Esihenkilöni rohkaisee yhteistyöhön muiden tiimien kanssa.

Esihenkilöni näyttää esimerkkiä yhtiön arvojen mukaisesta toiminnasta.

Esihenkilöni toimii yhtiön johtamisperiaatteiden mukaisesti.

Koen, että voin puhua esihenkilölleni mistä tahansa töissä tapahtuvista muutoksista.

Esihenkilöt osoittavat, että henkilöstön hyvinvointi on heille tärkeää.

Työnantajani tarjoaa minulle tietoa ja tukea terveydestä ja hyvinvoinnista huolehtimiseen.

Työnantajani välittää fyysisestä hyvinvoinnistani.

Työntekijöiden terveys ja hyvinvointi ovat etusijalla yhtiössämme.

Työturvallisuus on erittäin tärkeä asia yhtiössämme.

Esihenkilöni viestii kanssani avoimesti ja rehellisesti.

### Kasvu

Koen kehittyväni ammatillisesti.

Näen urapolun, jolla voin edetä organisaatiossamme.

Voin oppia ja kehittää uusia taitoja työssäni.

### Merkityksellinen työ

Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi.

Näen, kuinka työni vaikuttaa positiivisesti asiakkaisiimme.

### Mielipiteenvapaus

Mielipiteitäni tunnutaan arvostettavan työpaikallani.

Kollegani kuuntelevat ja arvostavat eriäviä mielipiteitä.

### Omaehtoisuus

Saan päättää riittävän vapaasti, miten teen töitäni.

Olen tyytyväinen mahdollisuuksiini osallistua minuun vaikuttaviin päätöksiin.

Pystyn huolehtimaan mieleni hyvinvoinnista työskennellessäni yhtiössämme.

### Palkitseminen

Työnantajani palkitsee työpanokseni oikeudenmukaisesti (esim. palkkana, ylennyksinä, koulutuksena).

### Saavutukset

Koen useimpina päivinä onnistumisen tunteita työssäni.

### Sopivuus organisaatioon

Yhtiömme arvot sopivat yhteen omien arvojeni kanssa.

Koen, että voin työssäni toteuttaa yhtiömme arvoja.

Ihmiset kohtelevat toisiaan arvostavasti työpaikallani.

Kaikkia ihmisiä kohdellaan yhtiössämme reilusti ja yhdenvertaisesti taustasta riippumatta.

Jos kokisin epäasiallista käytöstä työpaikallani, olen varma, että työnantajani puuttuisi asiaan.

### Strategia

Yhtiömme strategia ja liiketoiminnan tavoitteet vievät meitä oikeaan suuntaan.

Organisaatiomme onnistuu hyvin liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian viestinnässä.

Yhtiömme olemassaolon tarkoitus on inspiroiva.

### Suhde kollegoihin

Voin luottaa kollegoihini, kun tarvitsen apua.

Tuemme työkavereidemme kanssa toisiamme.

### Tavoitteiden asettaminen

Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni.

### Tunnustukset

Jos teen erinomaista työtä, niin tiedän, että se huomioidaan.

### Työmäärä

Työmääräni on hallittavissa.

### Ympäristö

Fyysinen työympäristöni vaikuttaa myönteisesti työkykyyni.

## Liite 2. Henkilöstökyselyn avoimet vastaukset

Question	Comment	Score
Työnantajani välittää fyysisestä hyvinvoinnistani.	Lenkkikengät olisi kivat. Olen lainannut huomioliiviä, jos käyn töiden jälkeen pimeällä autotiellä juoksemassa	3
Esihenkilöni rohkaisee yhteistyöhön muiden tiimien kanssa.	Eipä ihan hirveästi ole muita tiimejä keiden kanssa	6
Esihenkilöni tukee minua oppimisessa ja kehittämisessä.	Outo lauseke.Ei tämä nyt mikään työharjoittelupaikka ole missä on tarkoitus löytää uusia juttuja joka päivä.	5
Esihenkilöni linkittää tiimin tavoitteet yhtiön tavoitteisiin ja olemassaolon merkitykseen.	Oho.Olemassaolon merkitys, aika filosofinen juttu	5
Esihenkilöni toimii yhtiön johtamisperiaatteiden mukaisesti.	Heidän välisiä asioita jotka ei kuulu minulle	5
Esihenkilöni rohkaisee yhteistyöhön muiden tiimien kanssa.	Mitä nämä muut tiimit ovat?	5
Esihenkilöni näyttää esimerkkiä yhtiön arvojen mukaisesta toiminnasta.	Taas tätä arvojargonia	5
Esihenkilöni näyttää tiimillemme selkeää suuntaa.	Suuntaa mihin?	5
Esihenkilöni toimii yhtiön johtamisperiaatteiden mukaisesti.	En osaa sanoa.	5
Esihenkilöt osoittavat, että henkilöstön hyvinvointi on heille tärkeää.	Parantamistakin olisi työhön liittyvien huolien vakavasti ottamisessa.	6
Koen, että voin puhua esihenkilölleni mistä tahansa töissä tapahtuvista muutoksista.	Totta kai voi puhua mutta miksi pitäisi	8
Työturvallisuus on erittäin tärkeä asia yhtiössämme.	Turvallisuushavainnot pitäisi ottaa vakavammin.	7
Koen kehittyväni ammatillisesti.	En halua.	5
Näen urapolun, jolla voin edetä organisaatiossamme.	Ura kulkee edelleen samaan kohteeseen kuin edellisessä kyselyssä	5
Näen urapolun, jolla voin edetä organisaatiossamme.	En halua	6
Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi.	Ei se ole sen mielekkäämpää tai merkityksellistä kuin mikään muukaan elämässä	5
Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi.	Raha ratkaisee.	7
Koen työni mielekkääksi ja merkitykselliseksi.	On mielenkiintoista ja monipuolista.	8
Mielipiteitäni tunnutaan arvostettavan työpaikallani.	Tuota pitäisi kysyä muilta,mistä minä voin tietää.Eikä kyllä kiinnostakaan.	5
Työkaverini kuuntelevat ja arvostavat eriäviä mielipiteitä.	Tuota pitää kysyä heiltä	5
Mielipiteitäni tunnutaan arvostettavan työpaikallani.	Ei riittävän hyvin.	6
Pystyn huolehtimaan mieleni hyvinvoinnista työskennellessäni yhtiössämme.	Mielenterveys ei liene sidoksissa yhtiöönne	5
Saan päättää riittävän vapaasti, miten teen töitäni.	Usea lastausta toteutuisi eri tavalla jos olisi vapaus tehdä niin mutta eiköhän toimeksiantaja määrää	6
Saan päättää riittävän vapaasti, miten teen töitäni.	Kello sen lähinnä ratkaisee	7
Työnantajani palkitsee työpanokseni oikeudenmukaisesti (esim. palkkana, ylennyksinä, koulutuksena).	No jos työstä maksettava palkka lasketaan jotenkin palkinnoksi niin sitten varmaan niin	5
Työnantajani palkitsee työpanokseni oikeudenmukaisesti (esim. palkkana, ylennyksinä, koulutuksena).	Hyvin ja muut huomioon ottaen tehty työ pitäisi palkita paremmin. Nyt tuntuu että nopeasti ja tehokkaasti muista välittämättä tehtyä työtä arvostetaan enemmän.	6
Koen useimpina päivinä onnistumisen tunteita työssäni.	Käyttäisin mieluummin termiä suorittamisen tunteita	5
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiöme palveluita ystävilleesi?	En suosittele kenellekään mitään	0
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiötämme työpaikkana?	En halua suositella kenellekään mitään, eiköhän jokainen päättää omista asioistaan	0
Kuinka todennäköisesti jäisit nykyiselle työnantajallesi, jos sinulle tarjottaisiin samaa työtehtävää toisessa organisaatiossa?	Enpä tiedä,riippuisi varmaan useammista tekijöistä kuin pelkästä samasta työtehtävästä	5
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiöme palveluita ystävilleesi?	Asia ei juuri kosketa minua.	6
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiötämme työpaikkana?	Riippuu mihin työhön tekijää haetaan	7
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiötämme työpaikkana?	Palkkaus	7
Miten todennäköisesti suosittelet yhtiötämme työpaikkana?	Olen joskus suositellut.	8
Kuinka todennäköisesti jäisit nykyiselle työnantajallesi, jos sinulle tarjottaisiin samaa työtehtävää toisessa organisaatiossa?	Raha ratkaisee	10
Koen, että voin työssäni toteuttaa yhtiöme arvoja.	Arvoja taas...nyt ei jaksakaan enää edes ärtyä	5
Työnantajani tarjoaa samat mahdollisuudet kaikille ihmisille taustasta riippumatta.	Enpä taida ihan täysillä ostaa tuota väitettä	5
Yhtiöme arvot sopivat yhteen omien arvojeni kanssa.	Mitkä ovat yhtiön arvot tai mistä omista arvoista on kyse,eikö nämä arvojutut ala olla jo pikkuhiljaa	5
Organisaatiomme onnistuu hyvin liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian viestinnässä.	Kysymys ei kuulu minulle	5
Yhtiöme olemassaolon tarkoitus on inspiroiva.	Tämä on työtä, eikä mitään maailman parantamista	5
Yhtiöme olemassaolon tarkoitus on inspiroiva.	Tuo nyt on jo liian paksua	5
Yhtiöme strategia ja liiketoiminnan tavoitteet vievät meitä oikeaan suuntaan.	Kysymys lienee niille jotka päättävät ko.asioista	5
Tuemme työkavereidemme kanssa toisiamme.	Mitä tällainen tuki tarkoittaa, en ymmärrä	5
Voin luottaa työkavereihini, kun tarvitsen apua.	Kyllä kaverit sentään jeesaa.	9
Jos teen erinomaista työtä, niin tiedän, että se huomioidaan.	Työ pitää yrittää tehdä aina erinomaisesti,ei silloin tarvi sen kummempaa huomioimista	5
Jos teen erinomaista työtä, niin tiedän, että se huomioidaan.	Hyvää ja huolellista työtä ei arvosteta tarpeeksi.	6
Työmääräni on hallittavissa.	Aika hyvin.	8
Fyysinen työympäristöni vaikuttaa myönteisesti työkykyyni.	Melua ja keskeytyksiä	3
Fyysinen työympäristöni vaikuttaa myönteisesti työkykyyni.	Vaikea arvioida.	6
Fyysinen työympäristöni vaikuttaa myönteisesti työkykyyni.	Ainakin muistaa miksi on selkä jumissa	7