



Henkilöstön sitouttamisen kehittäminen

Joel Hannuksela
Joel Pelkonen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Myyntiosaaminen

HANNUKSELA, JOEL & PELKONEN, JOEL:
Henkilöstön sitouttamisen kehittäminen

Opinnäytetyö 49 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Marraskuu 2024

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia pirkanmaalaisen kahvila-ravintolayritys Aito-leivän henkilöstön sitoutumista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa ja kehittää keinoja, joilla Aitoleipä Oy voi vahvistaa henkilöstön pysyvyyttä. Sitouttamisen merkitys korostuu erityisesti ravintola-alalla, jolla korkea henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa merkittäviä kustannuksia.

Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla yrityksen henkilöstölle suunnatulla kyselylomakkeella. Kyselyssä keskityttiin henkilöstön kokemuksiin sitoutumista tukevista tekijöistä, kuten palautekulttuurista, kehityskeskusteluista, urakehitysmahdollisuuksista, osallistavasta päätöksenteosta, työn merkityksellisyydestä ja työn ja yksityiselämän tasapainosta. Aiheiden valinta perustui toimeksiantajan asettamiin rajauksiin tutkimusalueesta. Kyselyllä pyrittiin saamaan kattava kuva työntekijöiden sitoutumisen nykytilasta ja tunnistamaan siihen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että Aitoleivän työntekijät olivat yleisesti ottaen tyytyväisiä työpaikkaansa ja sitoutuneita yrityksen organisaatioon. Suurin osa vastaajista raportoi positiivisia kokemuksia erityisesti työyhteisön ilmapiiristä ja työnantajasta yleisesti. Tutkimus osoitti, että Aitoleivällä on myös kehitettäviä osa-alueita yrityksen palautekulttuurissa, kehityskeskusteluissa, työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksissa, sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa koskevissa asioissa.

Tutkimustulokset antoivat toimeksiantajalle toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia työntekijöiden sitouttamisen vahvistamiseksi ja vaihtuvuuden vähentämiseksi. Lisäksi tulokset tukevat yrityksen kilpailukyvyn ja toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä, minkä avulla yritys voi tehdä päätöksiä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella taloudellisten sitouttamiskeinojen, kuten palkitsemisen ja bonusten merkitystä henkilöstön sitouttamisessa. Lisäksi kiinnostavaa olisi vertailla työntekijöiden kokemuksia muissa saman alan yrityksissä, sekä työhyvinvointia tukevien toimien vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja jakamiseen erityisesti ravintola-alan kuormittavassa ympäristössä.

Asiasanat: henkilöstön sitouttaminen, ravintola-ala, kvantitatiivinen tutkimus, henkilöstöjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Sales Competence

HANNUKSELA JOEL & PELKONEN JOEL:
Developing Employee Engagement

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 4 pages
November 2024

The aim of this thesis was to examine the employee engagement at Aitoleipä, a café-restaurant company in the Pirkanmaa region, and to develop methods to improve the employee retention. Employee engagement is particularly important in the restaurant industry where high turnover results in significant costs.

The research was conducted using a quantitative survey targeted at Aitoleipä's employees. The survey explored the factors influencing engagement, such as feedback culture, development discussions, career opportunities, participatory decision-making, meaningfulness of work, and work-life balance. The topics were selected based on the commissioning company's defined research scope. The survey aimed to evaluate the current state of the employee engagement and identify the key influencing factors.

The results indicated that Aitoleipä's employees are generally satisfied with their workplace and committed to the organisation, with positive feedback on workplace atmosphere and the employer. However, the findings also revealed areas for improvement, including feedback culture, development discussions, career progression, and work-life balance.

Future research could focus on the impact of financial incentives, such as rewards and bonuses, on employee commitment. Additionally, comparing the employee engagement across similar companies and examining the effects of well-being initiatives on employee resilience would offer valuable insights, particularly in the demanding context of the restaurant industry.

Key words: employee engagement, human resource management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA RAJAUS	7
	2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite.....	7
	2.2 Opinnäytetyön rajaus.....	7
3	SITOUTUMISEN JA SITOUTTAMISEN MÄÄRITELMÄ.....	9
	3.1 Sitoutumisen määritelmä	9
	3.2 Sitouttamisen määritelmä	10
4	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEN KEINOJA.....	12
	4.1 Työn sisäisiä ja ulkoisia kannustimia	12
	4.2 Rakentava palautekulttuuri	13
	4.3 Säännölliset kehityskeskustelut.....	15
	4.4 Oppimismahdollisuudet ja uralla eteneminen	16
	4.5 Mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon	18
	4.6 Työn merkityksellisyyden kokeminen	19
	4.7 Työn ja yksityiselämän tasapaino	22
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	24
	5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto	24
	5.2 Käytetyt analyysimenetelmät.....	25
	5.3 Eettisyys ja luotettavuus	26
6	TUTKIMUSTULOKSET	27
	6.1 Henkilöstökyselyn monivalintakysymysten vastaukset.....	27
	6.2 Henkilöstökyselyn sanalliset vastaukset.....	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
8	POHDINTA	40
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	46
	Liite 1. Kyselylomake.....	46

1 JOHDANTO

Ravintola-alalla on merkittävä rooli suomalaisessa yhteiskunnassa, ja ravintolat toimivat tärkeänä kohtaamispaikkana sosiaaliselle kanssakäymiselle. Ravintoloihin kokoonnutaan kavereiden, yhteistyökumppaneiden ja perheen kanssa niin palavereihin kuin myös juhlistamaan tärkeitä merkkipäiviä ja luomaan yhteisiä muistoja. Ravintola-ala on myös iso työllistäjä, sillä se työllisti Suomessa vuonna 2022 noin 74 300 ihmistä (Mara n.d.).

Koronapandemian aikana kahvilat ja ravintolat joutuivat supistamaan toimintaansa pitkäksi aikaa viranomaisten asettamien säännösten mukaisesti (Gomes, Malheiros, Campos & Santos 2022). Tämä johti lukuisten kahviloiden ja ravintoloiden sulkemiseen ja työntekijöiden irtisanomisiin (Karikallio & Arvovuori n.d.). Alan epävarman tilanteen takia koronan aikana alalta vaihtoi arviolta 10 000–20 000 ammattilaista erialan tehtäviin. Tämä on johtanut siihen, että ammattilaisista on pulaa, joka on johtanut työvoiman riittävyyden ongelmiin. (Collin, Kainulainen, Loukkola, Rautoma, Uusi-Kraapo & Manninen 2022.)

Näissä alan haastavissa olosuhteissa, kun ammattilaisista on pulaa, on ensiarvoisen tärkeää työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät vähentävät koulutus- ja rekrytointikustannuksia ja parantavat toiminnan tehokkuutta, mikä on tärkeää taloudellisesti haastavina aikoina. Ravintola-ala on tunnettu kovasta työntekijöiden vaihtuvuudesta, jota korona pandemia kasvatti entisestään. Vaihtuvuusasteiden on havaittu vaihtelevan 60 prosentista jopa 150 prosenttiin. (Karhu & Torvinen 2022.) Työntekijöiden suuresta vaihtuvuudesta onkin muodostunut iso ongelma koko alalle.

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii kahvila-ravintola-alan yritys Aitoleipä Oy, jolla on yhdeksän toimipistettä Pirkanmaalla ja yksi Seinäjoella. Viimeisten vuosien aikana yritys on kasvanut merkittävästi ja uusia toimipisteitä on avattu säännöllisesti. Aitoleipä tunnetaan erityisesti käsintehtyä kotiruokalounaastaan, jota tarjoillaan sen kaikissa toimipisteissä. Yritys on lisäksi tunnettu kahvi-

latuotteiden myynnistään ja kattavista catering-palveluistaan. Aitoleivän palveluksessa on noin 60 työntekijää. Yrityksen johto pitää henkilöstön sitouttamista tärkeänä kilpailuetuna, ja on sitoutunut kehittämään siihen liittyviä tavoitteita.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan pääosin yrityksen näkökulmaa henkilöstön sitouttamisessa ja sitouttamisen keinoissa, mutta huomioidaan myös työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sitoutumisesta. Opinnäytetyön tutkimus kartoittaa kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen nykytilaa. Tutkimuksen tulosten ja teorian pohjalta esitetään toimeksiantajalle kehitysehdotuksia henkilöstön vaihtuvuuden vähentämiseksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA RAJAUS

2.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen nykytila ja kehittää henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Opinnäytetyön tarkoituksena on tarjota Aitoleivälle käytännöllisiä ja toteuttamiskelpoisia keinoja henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millainen on Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen nykytila?
2. Millä keinoilla Aitoleipä voi kehittää henkilöstön sitouttamista?

2.2 Opinnäytetyön rajaus

Toimeksiantajan pyynnöstä tässä opinnäytetyössä käsitellään ensisijaisesti seuraavia Aitoleivän henkilöstön sitouttamiseen liittyviä tekijöitä:

1. Rakentava palautekulttuuri
2. Säännölliset kehityskeskustelut
3. Oppimismahdollisuudet ja uralla eteneminen
4. Mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon
5. Työn merkityksellisyyden kokeminen
6. Työn ja yksityiselämän tasapaino

Toimeksiantajan asettamien tarkkojen tutkimusaiheiden rajauksen vuoksi opinnäytetyössä keskitytään syvällisesti vain toimeksiantajan pyytämiin sitouttamisen keinoihin. Tämä rajaus tarkoittaa sitä, että työssä tarkastellaan sitoutumisen edistämisen kannalta olennaisia tekijöitä, mitkä toimeksiantaja on määritellyt tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi. Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä käsitellään työssä vain pintapuolisesti tarjoamalla yleiskuva aiheesta ilman yksityiskohdista analyysiä. Lisäksi toimeksiantajan erityisestä toiveesta opinnäytetyön tutkimuksen ulkopuolelle jätetään palkkaukseen ja bonuksiin liittyvät tekijät. Näin

varmistetaan, että opinnäytetyö vastaa mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeisiin ja keskittyy liiketoiminnan kannalta keskeisiin, kehittämistä vaativiin sitouttamisen keinoihin.

3 SITOUTUMISEN JA SITOUTTAMISEN MÄÄRITELMÄ

3.1 Sitoutumisen määritelmä

Työntekijöiden sitoutumisella tarkoitetaan heidän vahvaa uskoaan organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksymistä. Sitoutuneet työntekijät ovat halukkaita tekemään parhaansa organisaation menestyksen eteen, ja he tuntevat vahvaa halua pysyä sen jäsenenä. (Leiviskä 2011, 120–121.) Työntekijöiden sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: lojaliteetti, omistautuminen ja arvostava sitoutuminen. Nämä ulottuvuudet muodostavat perustan työntekijöiden sitoutumisen ymmärtämiselle, ja työnantajan on hallittava ne onnistuakseen sitouttamisessa. (Lampikoski 2005, 46.)

Lojaliteetti ilmenee työntekijän haluna pysyä organisaation palveluksessa ja tehdä parhaansa sen menestyksen eteen. Lojalit työntekijät edistävät organisaation vakautta ja vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta. (Lampikoski 2005, 46.) Omistautuminen puolestaan viittaa työntekijän sitoutumiseen työtehtäväänsä ja tehokkuuden maksimointiin, mikä tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Omistautuneet työntekijät pyrkivät ylittämään odotukset ja työskentelemään tuottavasti ilman ulkoista kannustinta. Kolmas osa-alue on arvostava sitoutuminen, joka viittaa työntekijän samaistumiseen organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, mikä lisää työntekijän mielekkyyttä ja motivaatiota. (Lampikoski 2005, 47.) Tunnustamalla työntekijöiden sitoutumisen eri muodot, organisaatiot voivat vahvistaa työntekijöiden ja työnantajan suhdetta, joka ilmenee tuottavimpana työsuorituksena ja vähentyneenä vaihtuvuutena. Sitoutuminen toimii edellytyksenä organisaation tavoitteiden tehokkaalle edistämiseksi ja korkealaatuisen työn tuottamiselle. (Markos & Sridevi, 2010.)

Meyerin ja Allenin (Jaros 2007) sitoutumismalli syventää työntekijöiden sitoutumisen ymmärtämistä rinnastettuna Lampikosken (2005) esittämiin kolmen sitoutumisen ulottuvuuteen. Meyerin ja Allenin mallissa on myös kolme tekijää, jotka he määrittelevät hieman eri termeillä kuin Lampikoski: affektiivinen sitoutuminen (affective commitment, AC), jatkuva sitoutuminen (continuance commitment, CC)

ja normatiivinen sitoutuminen (normative commitment, NC). (Lampikoski 2005, 46; Markos & Sridevi, 2010.)

Affektiivisellä sitoutumisella Meyer ja Allen viittaavat työntekijän emotionaaliseen kiintymykseen organisaatioon, minkä Lampikoski puolestaan kuvaa arvostavana sitoutumisena. Jatkuva sitoutuminen liittyy työntekijän kokemaan kustannukseen, joka syntyy organisaatiosta lähtemisestä, ja se tuo toisen näkökulman lojaalisuuden käsitteeseen. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan kuvastaa työntekijän tuntemaa velvollisuutta pysyä organisaatiossa, mikä vastaa Lampikosken omistautumisen käsitettä. Yhdistämällä Meyerin ja Allenin sekä Lampikosken näkemykset saadaan kokonaisvaltainen ymmärrys työntekijöiden sitoutumisesta ja sen eri ulottuvuuksista. Samalla saadaan käsitys siitä, että työntekijöiden sitoutuminen on hyvin laaja asiakokonaisuus, mihin vaikuttavat niin emotionaaliset, käytännölliset kuin moraalisetkin tekijät. Kun organisaatiossa tunnustetaan nämä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, työntekijän ja työantajan suhde voi vahvistua, mikä ilmenee tuottavampana työsuorituksena ja vähentyneenä vaihtuvuutena. Organisaation tavoitteiden edistäminen ja korkealaatuisen työn tuottaminen edellyttää työntekijöiden korkeaa sitoutumista organisaatioon. (Lampikoski 2005, 46–47; Markos & Sridevi, 2010.)

3.2 Sitouttamisen määritelmä

Sitouttaminen tarkoittaa organisaation tekemiä toimia, joilla se pyrkii vahvistamaan työntekijöiden pysyvyyttä (Varis, Mbare & Nurmi 2021). Organisaation on tärkeää luoda ympäristö, missä työntekijät kokevat, että heidän arvonsa ja tavoitteensa ovat samansuuntaisia organisaation kanssa. Tämä vuorovaikutus vahvistaa työntekijöiden halua pysyä yrityksessä ja panostaa sen menestykseen. (Juuti 2015, 123.) Työntekijöiden sitouttamisella on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja menestykseen. Sitouttamisen avulla voidaan saavuttaa monia hyötyjä, mitkä tukevat yrityksen kestävästä kasvusta ja kilpailukykyä. Sitoutuminen vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, mikä johtaa merkittäviin kustannussäästöihin, sillä uusien työntekijöiden rekrytointi ja kouluttaminen ovat aikaa vieviä ja kalliita prosesseja. Yrityksen tuottavuus säilyy ja jopa paranee, mikäli yritys ei menetä arvokasta

osaamista, eikä uusia työntekijöitä jouduta perehdyttämään toistuvasti uusiin työtehtäviinsä. (Lampikoski 2005, 77.)

Sitoutunut henkilöstö hahmottaa organisaation päätökset ja niiden taustat selkeämmin (Davis, Kukkonen, Scullard & Straw 2013, 84). Sitoutuneet työntekijät tarjoavat yritykselle vakautta, parantavat asiakaspalvelua ja ylläpitävät korkeaa laatua pitkällä aikavälillä. He ovat motivoituneempia, tehokkaampia ja valmiimpia ottamaan vastuuta omasta työstään. Tämä näkyy laadukkaammassa työssä, vähentyneissä poissaoloissa ja positiivisena työilmapiirinä. Korkea sitoutuminen vahvistaa organisaation mainetta houkuttelevana työnantajana, mikä on seurausta työntekijöiden positiivisesta viestinnästä ulkopuolisille. Yritys saavuttaa etulyöntiaseman markkinoilla, ja tekee siitä muita yrityksiä houkuttelevamman vallinnan uusille osaajille. (Lampikoski 2005, 77.)

Sitouttamisen avulla voidaan varmistaa tiedon ja osaamisen pysymisen yrityksen sisällä, jotta tietopääoma ei siirtyisi kilpailijoille. Tämä on kriittistä, koska organisaatiot investoivat jatkuvasti henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden sitouttaminen on välttämätöntä organisaation pitkän aikavälin menestykselle, millä voidaan varmistaa, että yritys pystyy vastaamaan muuttuvan työelämän haasteisiin. Sitoutuneiden työntekijöiden avulla yritys voi säilyttää kilpailukykynsä ja varmistaa laadukkaan palvelun tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 78–79.)

4 TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEN KEINOJA

4.1 Työn sisäisiä ja ulkoisia kannustimia

Yrityksellä on monia eri keinoja sitouttaa työntekijät organisaatioonsa. Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon käynnistyy jo perehdytysprosessin ensimmäisistä kosketuksista, ja syvenee työntekijän koko työuran ajan. (Varis, Mbare & Nurmi 2021.) Yrityksen työnantajabrändi toimii tässä merkittävänä lähtökohdana, sillä se luo perustan sille, miten organisaatioon suhtaudutaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Vetovoimainen brändi heijastaa organisaation arvoja ja viestii työnhakijoille, että yritys on paikka, missä työntekijät voivat toteuttaa itseään ja missä yrityksen kulttuuri on omien arvojen mukaista. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–504.) Tähän perustuen organisaatio määrittää arvolupauksensa työnantajana, markkinoi sen ulkoisesti potentiaalisille työnhakijoille ja toteuttaa tämän lupauksen osana organisaation kulttuuria (Lievens 2007, 51–52).

Rahalliset bonukset, työsuhde-edut sekä peruspalkan suuruus vaikuttavat enemmän työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen kuin yleisesti uskalletaan myöntää. Bonusten saamiseen on kuitenkin oltava selkeät kriteerit, ja niistä tulee viestiä avoimesti, jotta työntekijät kokisivat bonusjärjestelmät luotettaviksi ja reiluiksi. Kun työntekijät luottavat siihen, että heidän panoksensa ja saavutuksensa huomioidaan oikeudenmukaisesti, bonukset ja palkkiot toimivat tehokkaasti työtyytyväisyyden ja motivaation lisääjinä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 53, 55–56.) Rahallisten korvausten lisäksi työterveyspalveluiden rooli työntekijöiden sitouttamisessa on lisääntynyt. Työpaikan hyvinvointiohjelmat ja niiden tarjoamat tuet, kuten fyysisten ja psyykkisten terveyspalveluiden mahdollisuudet, edistävät terveellistä työpaikkakulttuuria ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Kattavilla työterveyspalveluilla organisaatiot voivat edistää työntekijöiden fyysistä ja psyykkistä jaksamista, mikä vähentää työperäistä stressiä, sekä poissaoloja. (Jex, Swanson & Grubb 2013, 635.)

Yhteisöllisyyden ja tiimityön vahvistaminen ovat sitouttamisen kulmakiviä, sillä vahva yhteisö työpaikalla lisää yhteenkuuluvuutta, työssä viihtyvyyttä ja työn mielekkyyttä. Yhteisön tuki auttaa työntekijöitä kestämään työelämän epävarmuuksia

ja kannustaa työntekijöitä jatkamaan työssään. (Laiho 2017.) Lisäksi työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavat olennaisesti palautekulttuuri, kehityskeskustelut, urakehitysmahdollisuudet, osallistava päätöksenteko, merkityksellisyyden kokemus sekä työn ja yksityiselämän tasapaino (Rajamäki-Lindeman 2024).

4.2 Rakentava palautekulttuuri

Palautekulttuuri kuvastaa organisaation ilmapiiriä ja tapaa, jolla palautetta annetaan ja vastaanotetaan osana päivittäistä toimintaa. Se on keskeinen osa hyvin toimivan organisaation arkea, ja sillä on merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja ammatilliseen kehitykseen. Hyvin toimiva palautekulttuuri ei kuitenkaan synny itsestään, vaan sen rakentaminen vaatii organisaation johdolta ja esihenkilöiltä selkeää ja johdonmukaista toimintaa sekä esimerkillisyyttä. Ilman johdon tukea palautekulttuurin kehittäminen jää helposti puolitiehen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 16–17.)

Esihenkilöiden on toimittava mallina avoimen ja rakentavan palautteen antamisessa ja luotava ilmapiiriä, missä työntekijät voivat vapaasti antaa palautetta myös ylöspäin (Kupias ym. 2011, 19). Yrityksen sisäinen palautekulttuuri toimii monella tasolla ja vaikuttaa useisiin organisaation toimintoihin. Ensinnäkin se edistää työntekijöiden kehittymistä antamalla heille selkeää tietoa onnistumisista ja kehitystarpeista. Toiseksi palautekulttuuri voi merkittävästi parantaa yhteistyötä ja tiimityöskentelyä, kun tiimit antavat ja saavat säännöllisesti palautetta toisiltaan. Kolmanneksi hyvin rakennettu palautekulttuuri varmistaa, että kaikki työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi, kun palautetta annetaan säännöllisesti ja rakentavassa hengessä. (Gnepp, Klayman, Williamson, & Barlas 2020.)

Hyvin toimiva palautekulttuuri vaatii johdon ja esihenkilöiden aktiivista panosta. Sen rakentaminen ei ole sattumanvaraista, vaan se perustuu selkeään ja johdonmukaiseen toimintaan. Johto määrittelee palautekulttuurin periaatteet ja luo karkeat raamit sille, millaista palautteen tulisi olla ja miten sitä hyödynnetään organisaation kehittämisessä. (Kupias ym. 2011, 73–74.) Palautekulttuurin luomisessa ja ylläpitämisessä johdon antamalla esimerkillä on tärkeä rooli: kun johto

näyttää omalla esimerkillään, että palautteen antamista ja vastaanottamista arvostetaan, syntyy turvallinen ilmapiiri, missä työntekijät uskaltavat antaa ja ottaa vastaan palautetta (Gnepp, Klayman, Williamson, & Barlas 2020).

Esihenkilöiden tehtävänä on puolestaan varmistaa, että palautteen antaminen on jatkuvaa ja järjestelmällistä. Esihenkilön on myös huolehdittava omasta kehitymisestään palautteen antajana. (Kupias ym. 2011, 85,123.) Palautteenantoa voidaan toteuttaa säännöllisin väliajoin myös laajemmin kehityskeskustelujen tai projektipalautteiden muodossa. Palautekulttuurista tulisi täten luonnollinen osa organisaation toimintaa, eikä sitä nähtäisi vain kriisitilanteissa käytettävänä keinona. (Kupias ym. 2011, 73–75.) Näin myös työntekijä oppii näkemään palautteen luonnollisena osana ammatillista ja henkilökohtaista kasvuaan (Ranne 2006, 22).

Palautekulttuurin on tunnistettu parantavan yhteistyötä ja tiimityöskentelyä organisaatiossa. Avoimen ja rakentavan palautteen avulla tiimit voivat käsitellä mahdollisia haasteita ja löytää ratkaisuja ongelmiin ennen kuin ne kasvavat suuremmiksi. Tiimin jäsenten toisilleen antaman palautteen avulla voidaan edistää henkilöstön keskinäistä ymmärrystä ja auttaa kehittämään toimintatapoja, jotka tukevat tehokkaampaa yhteistyötä. (Ranne 2006, 145–146.) Tiimityöskentely perustuu luottamukseen ja avoimuuteen, joten palautteen antaminen ja vastaanottaminen on olennainen osa luottamuksen rakentamista. Esimerkiksi projektien jälkeinen palautekeskustelu voi auttaa tiimiä arvioimaan, mitkä osa-alueet toimivat hyvin ja missä tarvitaan parannuksia. Kun palautteenanto on säännöllistä, tiimit voivat jatkuvasti kehittää yhteisiä toimintatapojaan ja työskentelymallejaan, mikä johtaa parempiin tuloksiin ja sujuvampaan yhteistyöhön. (Gabelica, Van Den Bossche, De Maeyer, Segers, & Gijssels 2014.)

Positiivisella palautteella ja kehumisella on selkeitä vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kun työntekijä saa tunnustusta onnistumisistaan, hän tuntee itsensä arvostetuksi ja kokee työnsä merkitykselliseksi. Tämä vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja kannustaa häntä jatkamaan hyvää suoritustaan. Positiivinen palaute ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan kehumista, vaan sen tulisi olla myös konkreettista ja perustua todellisiin saavutuksiin. Esimerkiksi esi-

henkilö voi antaa kiitosta työntekijälle, joka on onnistunut ratkaisemaan haasteellisen tehtävän tai ylittänyt odotukset asiakaspalvelussa. (Kupias ym. 2011, 219–221.) Positiivinen palaute osoittaa työntekijälle, että hänen panostaan arvostetaan ja että hänen työllään on todellista vaikutusta organisaation menestykseen. Lisäksi positiivinen palaute luo kierteen, jossa työntekijä haluaa jatkossakin saada tunnustusta onnistumisistaan ja pyrkii yhä parempiin tuloksiin. Kehuminen ja tunnustuksen antaminen lisäävät myös tiimihenkeä, kun onnistumiset jaetaan koko työyhteisön kesken ja yksittäiset suoritukset huomioidaan. (Gabelica ym. 2014.)

Palautteen antaminen on tehokkainta, kun se on kaksisuuntaista ja luottamuksellisessa ilmapiirissä toteutettua. Tämä mahdollistaa avoimen keskustelun, jossa myös työntekijä voi antaa suoraa palautetta esihenkilölle hänen johtamis- ja toimintatavoistaan. Molemmat osapuolet hyötyvät tällaisesta vuorovaikutuksesta, sillä alaisten antama palaute tarjoaa arvokasta tietoa, minkä perusteella esihenkilö voi kehittää johtamistaan ja parantaa tiimensä toimivuutta. (Lankinen ym. 2004, 80.) On epätyypillistä, että työpaikoilla alaiset antaisivat esihenkilöilleen palautetta. Esihenkilöiden olisikin tärkeää rohkaista alaisiaan antamaan palautetta, esimerkiksi pyytämällä heiltä palautetta itse: palautteen pyytäminen voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä kysymyslistaa, johon vastataan numeraalisesti. Tämän jälkeen palautetta voidaan syventää pyytämällä tarkennuksia sanallisesti. On kuitenkin olennaista, että esihenkilö vastaanottaa palautteen avoimesti ja kirjaa sen huolellisesti ylös selittelemättä omia toimiaan, jotta palaute voi aidosti edistää esihenkilön kehittymistä. (Helin 2006, 178.)

4.3 Säännölliset kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat johtamisen työkalu, sekä tärkeä osa organisaation kultuuria. Parhaimmillaan ne vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden kehittymiseen ja urakehitykseen. (Viitala 2005, 267.) Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän tilaisuuden syvälliseen ja yksilölliseen vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esihenkilön välillä. Tämä avoin ja rakentava vuorovaikutus voi vahvistaa luottamusta ja parantaa työilmapiiriä, mikä on olennaista positiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. Kehityskeskustelut ovat tarkoin ennalta suunniteltuja, ja keskittyvät

työntekijän työhön sekä henkilökohtaiseen kehitykseen pidemmällä aikavälillä. Niiden tavoitteena on paitsi arvioida mennyttä työsuoritusta myös asettaa tavoitteita tulevaisuuteen ja siten edistää työntekijän ammatillista kehitystä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 63–64.)

Työntekijän henkilökohtaisen kehittymisen lisäksi kehityskeskustelut tarjoavat organisaatiolle mahdollisuuden kerätä informaatiota toiminnan parantamiseksi (Viitala 2005, 267–268). Oikein toteutettuna ne selkeyttävät työn tavoitteita ja odotuksia sekä auttavat työntekijää ymmärtämään, miten hänen suoritustaan arvioidaan. Tämä puolestaan voi lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta, kun työntekijä kokee, että hänen panoksensa on tunnustettu ja arvostettu. Vaikka kehityskeskustelut voivat merkittävästi tukea työntekijöiden sitoutumista ja ammatillista kehittymistä, niiden tehokkuuteen liittyy myös huomattavia haasteita. Parhaat tulokset saavutetaan, kun sekä esihenkilö että työntekijä valmistautuvat huolellisesti keskusteluihin. Esihenkilön on tunnettava työntekijän työtehtävät ja osaaminen perusteellisesti, jotta palaute olisi rakentavaa ja relevanttia. (Lankinen ym. 2004, 65.)

Kehityskeskusteluiden riskinä on kiireisen työarjen vuoksi se, että keskustelut jäävät pintapuolisiksi. Myös avoimuuden ja rehellisyyden puute saattaa muodostaa merkittävän esteen syvällisemmälle keskustelulle. Jotta työntekijä kokisi tulevana kuulluksi, olisi tärkeää luoda turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, missä voidaan keskustella avoimesti puolin ja toisin ilman pelkoa negatiivisista seurauksista. (Lankinen ym. 2004, 66–67.) Keskustelujen konkreettisia tuloksia ja kehittymistavoitteita on seurattava. Jos kehittymistavoitteista sovitaan ilman seurantaa, riskinä on, että ne jäävät toteutumatta. Siksi on olennaista, että kehityskeskustelujen pohjalta laaditaan selkeä toimintasuunnitelma ja edistymistä seurataan säännöllisesti. Onnistuminen edellyttää huolellista valmistelua, avoimuutta ja jatkuvaa seurantaa, joita ilman keskustelut voivat jäädä tehottomiksi ja kaavamaisiksi rutiineiksi, jolloin niiden merkityksellisyys katoaa. (Suomen lakimiesliitto, 9–11.)

4.4 Oppimismahdollisuudet ja uralla eteneminen

Työura on määriteltävissä monella eri tavalla. Se tarkoittaa kaikkia yksilön tekemiä toimia ja valintoja työelämän aikana. Työelämässä ura voi merkitä etenemistä, kehittymistä, kokemuksia, valintoja tai kaikkia näitä. Urakehitys on puolestaan jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja etenemistä työuralla. (Lähteenmäki 1995, 27.) Olavi Salminen (2005) esittää, että urakehitys voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen ulottuvuuteen. Objektiivinen ura voidaan määritellä sarjana ulkoisesti havaittavia saavutuksia, kuten työhistoria, ammatilliset nimitykset ja ammatillinen eteneminen. Sitä vastoin subjektiivinen ura voidaan ymmärtää yksilön omana käsityksenä urastaan ja sen merkityksestä hänen henkilökohtaiselle kehitykselleen. Molempien näkökohtien on osoitettu vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon, sekä sitoutumiseen ja siten organisaation menestykseen. (Salminen 2005, 51–52.)

Työnantajien tulisi aktiivisesti tarjota kehittymismahdollisuuksia työntekijöille, jotta he näkevät pitkän aikavälin uramahdollisuudet organisaation sisällä. Tämä vähentää halua hakeutua ulkopuolisiin työpaikkoihin. Työntekijät voivat lähteä organisaatiosta, jos kehittymismahdollisuuksia ei ole riittävästi tarjolla. Tarjoamalla jatkuvia oppimismahdollisuuksia, kuten koulutusta ja uusia työtehtäviä, organisaatio voi varmistaa, että työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi ja näkevät selkeän polun uransa kehittämiseksi nykyisessä organisaatiossa. Nykyisten työntekijöiden kehittäminen haastavampiin tehtäviin organisaation sisällä vähentää tarvetta rekrytoida ulkopuolelta. Lisäksi uusien työntekijöiden rekrytointiin liittyy aina riskejä ja kustannuksia. Sisäisten urapolkujen tarjoaminen lyhentää perehdytysaikaa ja parantaa yhteistyötä tiimien välillä, sillä organisaation sisällä edistyvät työntekijät tuntevat jo valmiiksi yrityksen toimintakulttuurin ja prosessit. (Hyppänen 2013, 154–155.)

Organisaation tuessa työntekijän ammatillista kehitystä ja uratavoitteita, työntekijä pysyy motivoituneena sekä lojaalina ja hänen sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu (Hyppänen 2013, 152). Kun työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja nykyinen osaamistaso on selvitetty, yritys pystyy parhaassa tapauksessa tarjoamaan konkreettisia keinoja hänen uransa edistämiseksi. Osaamisen kehittäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa arviointia ja palautetta, jotta työntekijät hahmottavat kehittymiskohteensa ja ymmärtävät, kuinka heidän suorituksensa vastaa organi-

saation odotuksiin. Esihenkilön antama rakentava palaute tukee työntekijää tunnistamaan alueet, joilla lisäosaaminen tai koulutus ovat tarpeen, ja samalla antaa ohjausta urakehityksen suuntaamisessa. (Ranne 2006, 23–24.)

4.5 Mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon

Työntekijöiden osallistuttaminen päätöksentekoon kuvastaa toimintatapoja, joissa myös suorittavan tason työntekijät otetaan mukaan yrityksen merkittäviin päätöksiin. Tämä antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa sekä päätösten valmisteluun että niiden toteuttamiseen, mikä vähentää päätöksenteon yksinomaan johdon varaan jäämistä. Osallistuttamisen tavoitteena on, että työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä kuunnellaan ja hyödynnetään erityisesti niissä päätöksissä, jotka vaikuttavat suoraan heidän työhönsä ja organisaation toimintaan. Näin työntekijöille annetaan suurempi rooli työpaikan kehittämisessä ja toiminnan tehostamisessa, mikä puolestaan lisää heidän sitoutumistaan tuleviin muutoksiin. (Noah 2008, 31–39.) Lisäksi työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon parantaa päätösten laatua, läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta sekä edistää työyhteisön yhteisöllisyyttä (Hamel & Zanini 2020). Osallistuminen luo myös motivaatiota ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Hyppänen 2013, 160).

Päätöksentekoon osallistumisella on laaja-alaisia ja merkittäviä vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Uribetxebarrian, Garmendian ja Elorzan (2017) tutkimuksessa havaittiin, että yrityksissä, joissa työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua päätöksentekoprosesseihin, nähtiin selvästi parempia tuloksia työtyytyväisyydessä, organisaatiositoutumisessa ja luottamuksessa johtoon verrattuna yrityksiin, joissa osallistumista ei tuettu. Erityisen tärkeänä pidettiin mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja saada ajantasaista tietoa organisaation päätöksistä. Tämä lisäsi työntekijöiden kokemaa arvostusta, sekä toi mielekkyyttä heidän työhönsä. Osallistuminen päätöksentekoon loi työntekijöille vahvemman yhteenkuuluvuuden tunteen, mikä puolestaan kasvatti heidän sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin. Osallistuminen myös lisäsi luottamusta johtoon, sillä se toi päätöksentekoprosesseihin enemmän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Kun työntekijät kokivat, että heidän mielipiteillään oli merkitystä, he suh-

tautuivat positiivisemmin yrityksen toimintaan ja kehitykseen. Tutkimuksessa korostettiin, että päätöksentekoon osallistuminen oli tehokas keino parantaa työntekijöiden hyvinvointia, koska se antoi heille mahdollisuuden vaikuttaa paitsi työolosuhteisiin, myös organisaation strategisiin linjauksiin. Tämä vaikutti suoraan työntekijöiden motivaatioon ja työssä jaksamiseen, ja pidemmällä aikavälillä se johti korkeampaan sitoutumiseen ja parempiin suorituksiin työssä. (Uribetxebarria, Garmendia & Elorza 2017.)

Työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon voidaan toteuttaa menetelmillä, jotka tukevat organisaation avointa johtamista. Menetelminä voidaan käyttää työpajoja, julkisia kuulemisia ja keskusteluita, joissa työntekijät voivat esittää näkemyksiään ja vaikuttaa päätöksiin. Digitaaliset alustat, kuten kyselyt ja keskustelupalstat, mahdollistavat laajemman osallistumisen ja näkökulmien keräämisen. Lisäksi osallistava suunnittelu ja työryhmät voivat tuoda työntekijöiden asiantuntemuksen esille ja parantaa päätöksenteon laatua sekä edistää yhteisöllisyyttä työpaikalla. (Hamel & Zanini 2020.) Ihmiset pääsääntöisesti haluavat tulla kuuluksi ja kun esimiehet ottavat työntekijöiden ajatukset ja ehdotukset huomioon, työntekijöiden sitoutuminen ja luottamus organisaatioon kasvaa. Organisaatiossa pitäisi noudattaa suunnitelmallista käytäntöä työntekijöiden ajatusten keräämiselle, kun motivaatiota ja sen kautta tulevaa työn tehokkuutta halutaan lisätä. (Hyppänen 2013, 161.)

4.6 Työn merkityksellisyyden kokeminen

Työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja tärkeäksi. Merkityksellisyyden tunne voi syntyä esimerkiksi siitä, että työntekijä saa toteuttaa itseään, käyttää vahvuuksiaan tai hän tuntee, että hänen tekemisensä hyödyttää muita tai palvelee suurempaa tarkoitusta. Työn merkityksellisyyden kokeminen lisää työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, sekä sillä on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumisessa työpaikkaan. (Sarkkinen 2023.) Lisäksi merkityksellisyyden kaipuu on ihmisen perustarve ja siksi sillä on suora yhteys työntekijän hyvinvointiin ja kokonaisterveyteen (Pelo 2021).

Työn merkityksellisyyden kokeminen voi johtua hyvin monesta eri asiasta ja se mistä kukin saa merkityksellisyyden tunteen on hyvin yksilöllistä. On kuitenkin havaittu, että työn merkityksellisyyden kokemiseen on usein sidoksissa työn arvokkuuden kokeminen. Työssä koettu arvokkuus tekee siitä enemmän kuin pelkän toimeentulon välineen. Työn arvokkuuden tunteen voi saada sen hyvää tuottavasta päämäärästä, eli työn kautta saavutetaan jotain, joka palvelee muita ihmisiä tai laajemmin yhteiskuntaa. Esimerkiksi palomiehet sammuttavat tulipaloja ja pelastavat ihmisiä, kun taas opettajat edistävät lapsien asioiden oppimista. Tämä tuottaa työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta, koska hän tietää työnsä parantavan maailmaa. Toinen työn arvokkuuden tekijä voi olla mahdollisuus toteuttaa itseään. Kun työntekijä saa käyttää vahvuuksiaan ja luovuuttaan työssään, hän voi kokea työnsä arvokkaaksi. Itsensä toteuttaminen antaa tunteen siitä, että työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään ja vaikuttamaan maailmaan omalla ainutlaatuisella panoksellaan. Tämä on erityisen tärkeää esimerkiksi luovilla aloilla, joissa työn merkitys usein syntyy uuden luomisesta ja omien kykyjen hyödyntämisestä. (Martela & Pessi 2018.)

Työn merkityksellisyyden kokemiseen sisältyy usein myös yhteisöllisyys. Oma työpanos on tärkeä osa, jossa yhdessä työyhteisönä rakennetaan suurempaa kokonaisuutta. (Martela & Pessi 2018.) Työyhteisössä yhteinen tekeminen ja muiden huomioon ottaminen luovat yleistä myönteistä ilmapiiriä, joka vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta koko työyhteisössä. Lisäksi yksinkertaiset asiat, kuten ystävällisyys ja toisten onnistumisista iloitseminen, voivat lisätä merkityksellisyyden tunnetta työpaikalla. (Pelo 2021.)

Työn merkityksellisyyttä voivat myös heikentää monet eri asiat. Yksi oleellinen merkityksellisyyttä heikentävä asia on jatkuva kiire työpaikalla. Työntekijän kokemama kiire voi heikentää häntä keskittymistään työhönsä täysipainoisesti, joka heikentää hänen työssään kokemaa arvokkuutta. Esimerkiksi hoitoalalla kiireen vuoksi työn inhimillinen puoli jää helposti taka-alalle, mikä heikentää työn merkityksellisyyttä. Myös esimiehen tuen puute ja rajoitetut vaikutusmahdollisuudet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka voivat heikentää työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä. Kun työntekijä ei tunne, että hänen näkemyksensä otetaan huomioon tai että hänellä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, sitoutuminen ja työn mielekkyys heikentyvät. (Moilanen & Virtanen 2010.)

Yksilön tuntemaa työn merkityksellisyyttä heikentää voimakkaasti negatiivinen työilmapiiri, jossa työyhteisössä kytee konflikteja tai työntekijöiden välinen yhteisöllisyys puuttuu. Tällaisessa ympäristössä innostus ja motivaatio voivat kuihtua, jolloin työntekijät alkavat tehdä työnsä vain velvollisuudentunnosta ilman todellista sitoutumista. Tämä lisää työuupumisen ja muun oireilun riskiä. Huonoa työilmapiiriä voidaan parantaa vahvistamalla työyhteisön yhteisöllisyyttä. Konfliktien ratkaiseminen nopeasti ja tehokkaasti estää niiden syvenemistä, ja panostaminen myönteiseen vuorovaikutukseen sekä kollegojen tukeen edistää hyvää ilma- piiriä. Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisää työn merkityksellisyyttä ja auttaa ehkäisemään työuupumista. (Martela & Jarenko, 2014, 30–31.)

Työn merkityksellisyyden huomioiminen on keskeistä organisaation menestykselle, myös työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta, koska se vaikuttaa laajasti yrityksen kilpailukykyyn ja siihen, miten työntekijät näkevät oman roolinsa yrityksen menestyksessä. Kun organisaatio määrittelee selkeän mission, joka kertoo sen olemassaolon tarkoituksen ja mitä arvoja tuotetaan asiakkaille, työntekijöillä on selkeämpi käsitys työnsä merkityksestä. Tämä lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan, sillä he voivat tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 269–270.)

Arvojen, kuten eettisyyden, kestävyys ja vastuullisuuden, ympärille rakennettu kulttuuri puolestaan luo pohjan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunteelle ja sitoutumiselle organisaation tavoitteisiin. Yritys, joka panostaa työntekijöidensä kokemaan merkityksellisyyteen ja työntekijöidensä sitouttamiseen, erottuu edukseen kilpailijoistaan ja houkuttelee myös uusia osaajia, jotka jakavat samat arvot ja tavoitteet. Yrityksen johdon tehtävänä on näyttää esimerkkiä ja varmistaa, että missio ja arvot eivät jää vain juhlapuheiksi, vaan ne näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että organisaatio kuuntelee aktiivisesti työntekijöiden näkemyksiä ja antaa heille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tällainen osallistava toimintatapa lisää työntekijöiden tunnetta omasta tärkeydestään organisaatiossa, mikä lisää heidän merkityksellisyitensä tunnetta, joka vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon. (Aaltonen ym. 2020, 271–272, 276–278.)

4.7 Työn ja yksityiselämän tasapaino

Työn ja yksityiselämän tasapaino on työn ja muun elämän sovittamista yhteen niin, että ne tukevat toisiaan ja luovat sujuvan kokonaisuuden. Kun nämä kaksi osa-aluetta täydentävät toisiaan, ihminen kokee pystyvänsä panostamaan täysipainoisesti sekä työhön että henkilökohtaiseen elämään ilman suuria ristiriitoja, joka näkyy positiivisesti työssä sitoutumisena ja hyvinvointina. Jos aika ja voimat eivät riitä molempien hoitamiseen ilman stressiä, tasapaino järkkyy, mikä lisää uupumusta ja vähentää sitoutumista. Työpaikan on tärkeää tukea tätä tasapainoa, jotta työ ei kuormittaisi liikaa, vaan edistäisi kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Työterveyslaitos n.d.) Työn ja yksityiselämän tasapainon löytäminen on kuitenkin muuttunut haastavammaksi nyky-yhteiskunnassa monista syistä. Esimerkiksi työpaikkojen epävarmuus, työn tehostuminen sekä epäsäännölliset työajat ovat merkittäviä syitä tasapainon järkkymiseen. Työn tehostuminen vie aikaa ja energiaa muilta elämän osa-alueilta. Lisäksi perheveloitteet ovat kasvaneet, erityisesti naisten työvoimaan osallistumisen ja lasten aikataulujen myötä. (Agosti, Andersson, Ejlertsson & Janlöv 2015, 1–3.)

Työnantaja voi edistää työntekijän työn ja yksityiselämän tasapainoa monin tavoin, ja yksi keskeisimmistä keinoista on tarjota työaikajoustoja. Esimerkiksi työntekijän huomioiminen työvuorolistojen suunnittelussa sekä mahdollisuudet työaikapankkeihin ja liukuviin työaikoihin voivat helpottaa merkittävästi arkea, etenkin lapsiperheiden kohdalla. Työaikajoustot helpottavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, kuten lasten hoitoon viemistä ja hakemista. (Kivimäki & Otonkorpi-Lehtoranta 2003, 56–58.) Toinen tärkeä keino työn ja yksityiselämän tasapainon tukemisessa on toimivat sijaisjärjestelyt ja käytännöt poissaolojen varalle. Selkeät ja toimivat pelisäännöt suunnitellulle pidemmälle poissaololle tai äkillisesti sairastumiselle varmistaa sen, että työntekijä tietää miten hänen kuuluu toimia niiden sattuessa, eikä järjestelyihin mene siinä kohtaa turhaa aikaa ja energiaa. (Toppinen-Tanner, Bergbom, Friman, Ropponen, Toivanen, Uusitalo, Wallin & Vanhala 2016, 18–19.)

Kolmas keino työn ja yksityiselämän tukemiseksi on etätöiden hyödyntäminen mahdollisuuksien mukaan. Vaikka etätö ei sovellu kaikkiin tehtäviin, se tarjoaa

merkittävää joustoa monille työntekijöille. Etätyö antaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä kotoa käsin, mikä vähentää työmatkoihin kuluva-aikaa ja auttaa sovittamaan työtehtävät joustavasti henkilökohtaisten elämään. (Työterveyslaitos n.d.) Neljäs keino on sopia työpaikalla selkeät pelisäännöt ja olla mahdollisimman tasapuolinen työntekijöiden kesken. Tasapuolisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei erikoistilanteita ja työntekijöiden eri elämäntilanteita huomioitaisi. Työpaikalla sovittujen käytäntöjen on tärkeää olla yhdenmukaisia, mutta samalla myös joustavia huomioimaan yksilölliset elämäntilanteet. Lisäksi työntekijöille on ensiarvoisen tärkeää tarjota tukea ja selkeät rajat työtehtäviensä osalta, jotta he voivat hallita työn kuormittavuutta ja palautua riittävästi työn ja vapaa-ajan välillä. (Toppinen-Tanner ym. 2016, 18–19.)

Työn ja yksityiselämän tasapainon kannalta on erittäin tärkeää, että työt eivät kulkeudu kotiin, vaan työntekijä voi irrottautua työstä vapaa-ajallaan (Salminen 2005, 63). Kun työasiat pyörivät mielessä kotona, se voi heikentää palautumista ja lisätä stressiä. Tämän ehkäisemiseksi työnantajan on hyvä tarjota tukea ja keinoja työn pitämisestä irrallaan vapaa-ajasta. Yksi tehokas keino on esimerkiksi työsähköpostien ja muiden työviestien seuraamisen rajoittaminen kotona, sekä työtietokoneen jättäminen työpaikalle. Jopa yhden työsähköpostin tai -viestin lukeminen kotona voi tuoda mieleen työasiat ja mieli rupeaa prosessoimaan niitä. Siksi on tärkeää, että työpaikalla keskustellaan avoimesti työn rajaamisesta ja työn ytimen kirkastamisesta, jotta työasioiden vatkominen ei siirry vapaa-ajalle. (Sarkkinen 2024.)

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, joka on systemaattinen lähestymistapa tutkimukselle, jossa hyödynnetään määrällistä dataa, sekä mahdollistetaan objektiivinen sekä tilastollinen analyysi suurissa aineistoissa. Tämä menetelmä tarjosi näkemyksiä kaavoista ja korrelaatioista, joita voitiin hyödyntää organisaation käytäntöjen kehittämisessä. Laaja otanta takaa yhdenmukaisen mittauskehyksen, mikä mahdollistaa luotettavien ja vertailukelpoisten tulosten saamisen eri henkilöstöryhmien välillä. Tämä on erityisen tärkeää, kun tavoitteena on ymmärtää työntekijöiden näkemykset eri asioista. (Bryman 2016, 150–152, 154–155.) Kvantitatiivinen lähestymistapa valittiin Aitoleivän henkilöstötutkimukseen, koska se tuottaa luotettavia ja vertailukelpoisia tuloksia koko henkilöstöltä kerralla.

Kyselytutkimuksen etuna on, että se kerää tietoa tehokkaasti suurilta ihmisjoukoilta heidän taustastaan, käyttäytymisestään, uskomuksistaan ja asenteistaan. Yleensä kyselyissä kysytään laaja joukko kysymyksiä lyhyessä ajassa ja saadut vastaukset voidaan esittää kaavioina, graafeina tai taulukkoina, joita analysoidaan tilastollisesti. (Neuman 2014, 48–49.) Strukturoitu kyselylomake suunnattiin Aitoleivän eri henkilöstötasoille, kuten päälliköille, kokeille, tarjoilijoille ja apuhenkilöille. Aitoleivän tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset tarjosivat vastajille valmiita vastausvaihtoehtoja, jotka heijastivat heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään työympäristöstä, työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta (liite 1). Kyselyssä taattiin vastausten anonymiteetti, mikä rohkaisi työntekijöitä antamaan rehellistä palautetta. Eri henkilöstöryhmien vastauksia voitiin analysoida ryhmittäin, mikä mahdollisti sekä roolikohtaisten erojen että yleisten trendien tarkastelun organisaation sisällä. Saatua dataa hyödynnettiin tunnistettaessa kehitysalueita erityisesti johtamiskäytännöissä ja työntekijöiden sitouttamisen keinoissa. Aitoleivän henkilöstölle suunnatussa kyselyssä oli 54 vastaanottajaa, joista 47 vastasi. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 87 %.

5.2 Käytetyt analyysimenetelmät

Aineiston analyysi keskittyi pääasiassa kokonaistulosten tarkasteluun yleisten trendien tunnistamiseksi. Tämä lähestymistapa auttoi löytämään koko organisaatiota koskevia laajoja trendejä. Yksittäiset yleisestä linjasta poikkeavat vastaukset jätettiin huomioimatta monivalintakysymysten osalta, analyysin selkeyden säilyttämiseksi. Ristiintaulukointia käytettiin eri henkilöstöryhmien välillä, jotta voitiin havaita mahdolliset eroavaisuudet ryhmien välillä. Ristiintaulukoinnin kautta havaittiin joitakin ryhmittäisiä eroavaisuuksia, jotka nostettiin esiin niissä tapauksissa, joissa ne olivat merkityksellisiä tulosten kannalta. Yksittäisten vastausten tarkastelu kohdistui pääasiassa kyselylomakkeen vapaasanakysymyksiin, joissa vastaajat saattoivat ilmaista tarkempia näkemyksiään. Nämä avoimet vastaukset tarjosivat lisätietoa ja yksilöllisiä näkökulmia, joita ei ollut mahdollista saada luotettavasti pelkästään monivalintakysymysten avulla.

Tulosten analysointiin käytettiin Google Forms -ohjelmaa sekä Exceliä, mikä mahdollisti aineiston joustavan käsittelyn ja vertailun. Google Forms tarjosi tehokkaan alustan kyselyn toteuttamiseen ja perusanalyysiin, kun taas Excelin avulla syvennettiin tulosten analyysiä luomalla erilaisia taulukkoja ja kaavioita. Visuaaliset kaaviot helpottivat yhteenvetojen luomista tulosten tarkastelussa.

Sitoutumista mitattiin tarkoin määriteltyjen, mutta yksinkertaisten monivalintakysymysten avulla, jotka olivat kohdennettuja ja strukturoituja selkeään vastausaineiston keräämiseksi. Kysely sisälsi yhteensä 16 pääkysymystä sekä 13 tarkentavaa kysymystä, jotka syvensivät pääkysymysten teemoja. Tämä rakenne mahdollisti monipuolisen ja tarkemman arvion henkilöstön sitoutumisesta ja sen taustalla vaikuttavista tekijöistä.

Kyselyn lopussa oli avoin vapaasana -osio, jossa vastaajat pystyivät ilmaisemaan ajatuksiaan ja kokemuksiaan kyselyn aihepiireistä ilman rajoitteita. Tämä osio mahdollisti työntekijöiden henkilökohtaisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia, joita ei ollut monivalintakysymyksiin voitu kerätä. Vapaasana -osiosta saatu palaute tarjosi arvokasta lisätietoa analyysin tueksi ja auttoi ymmärtämään syvällisemmin työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä tekijöitä.

5.3 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyössä noudatettiin tarkasti tutkimuseettisiä ohjeita ja kunnioitettiin tekijänoikeuksia, jotta varmistettiin työn laatu ja luotettavuus. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, aineiston keruusta analyysiin ja tulosten raportointiin, pidettiin kiinni rehellisyyden, tarkkuuden ja avoimuuden periaatteista. Erityisesti kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa huomioitiin osallistujien anonymiteetti ja luottamuksellisuus, jotta vastaajat voisivat ilmaista mielipiteensä vapaasti ja turvallisesti. Kaikki vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti ja ilman tunnistetietoja, jolloin yksittäisten vastaajien henkilöllisyys ei ole tunnistettavissa. Tämä lähestymistapa lisäsi osallistujien luottamusta tutkimusta kohtaan ja kannusti heitä antamaan rehellisiä vastauksia, mikä paransi aineiston luotettavuutta. (Serpico 2020.)

Tekijänoikeuksia kunnioitettiin viittaamalla lähteisiin asianmukaisesti ja käyttämällä tutkittua tietoa vastuullisesti. Kaikki käytetyt lähteet dokumentoitiin asianmukaisesti ja huolehdittiin siitä, että jokainen lainaus ja viittaus tehtiin alkupeleistä lähdeistä kunnioittaen. Näin varmistettiin, että työ noudatti hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja että tutkimus rakentui luotettavalle pohjalle.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsivät huolellisesti laaditut ja kohdennetut kysymykset. Kyselylomake suunniteltiin siten, että se kattoi tutkimuksen keskeiset teemat ilman vastaajien johdattelua tiettyihin vastauksiin. Näin pyrittiin varmistamaan aineiston objektiivisuus ja luotettavuus. Aineiston analysointiin käytettiin tilastollisia menetelmiä, jotka takasivat tulosten toistettavuuden.

Lopuksi huomioitiin myös kyselyyn osallistuneiden oikeus keskeyttää osallistuminen ilman syytä. Vapaaehtoisuuden periaate takasi, että tutkimus suoritettiin osallistujien itsemääräämisoikeutta kunnioittaen. Lisäksi tutkimuksen toteutuksessa huomioitiin mahdollisten väärinkäsitysten välttäminen ja selkeän tiedon tarjoaminen osallistujille heidän roolistaan ja tutkimuksen tarkoituksesta. Tällainen eettinen toimintatapa auttoi varmistamaan, että tutkimuksen tulokset olivat mahdollisimman luotettavia. (Serpico 2020.)

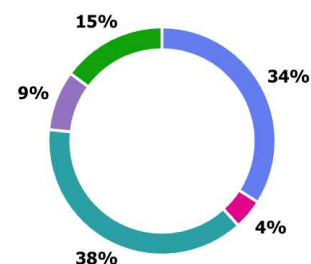
6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Henkilöstökyselyn monivalintakysymysten vastaukset

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mihin henkilöstöryhmään Aito-leivän työntekijät kuuluvat. Tämä mahdollisti, että henkilöstöryhmien välisiä eroja pystyttiin tarkastelemaan vastauksissa. Vastaajista suurin ryhmä oli kokit ja tarjoilijat, joita oli yhteensä 38 % vastaajista. Ravintola- ja keittiöpäälliköt muodostivat 34 % vastaajista, mikä osoittaa esihenkilöiden osallistuneen myös merkittävästi kyselyyn. Aputyöntekijöitä oli 9 % ja vuoropäälliköitä 4 % vastaajista, kun taas muu-kategoriaan kuului 15 % vastaajista, joka saattaa sisältää erityistehtävissä tai muissa tukirooleissa toimivia henkilöitä (kuvio 1).

1. Mikä on lähinnä työtehtäväsi Aito-leivällä?

● Ravintolapäällikkö/Keittiöpäällikkö	16
● Vuoropäällikkö	2
● Kokki/tarjoilija	18
● Aputyöntekijä	4
● Muu	7



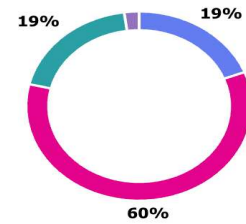
KUVIO 1. Henkilöstöryhmien jakauma.

Suurin osa työntekijöistä raportoi viihtyvänsä työssään, sillä 60 % vastasi viihtyvänsä hyvin ja 19 % erittäin hyvin. Kohtalaisesti viihtyviä oli 19 % ja vain yksi vastaaja ilmoitti viihtyvänsä huonosti (kuvio 2). Yleinen trendi siis osoittaa, että työntekijät viihtyvät työssään.

Työntekijät kokevat Aito-leivän myös yleisesti hyväksi työnantajaksi, sillä 36 % vastaajista oli samaa mieltä ja 34 % jokseenkin samaa mieltä tämän väittämän kanssa. Neutraalin vastauksen antoi 28 % vastaajista, kun taas vain yksi työntekijä oli erimielistä (kuvio 2). Tämä tulos viittaa siihen, että työntekijöiden enemmistö kokee työnantajan positiivisessa valossa, mutta neutraalien vastausten määrä saattaa viitata kehittämistarpeisiin joillakin alueilla.

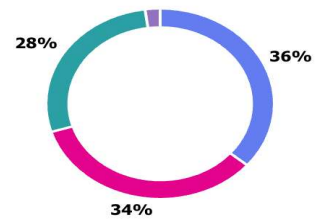
2. Viihdytkö työssäsi?

● Erittäin hyvin	9
● Hyvin	28
● Kohtalaisesti	9
● Huonosti	1
● Erittäin huonosti	0



4. Aitoleipä on mielestäsi hyvä työnantaja.

● Samaa mieltä	17
● Jokseenkin samaa mieltä	16
● Neutraali	13
● Jokseenkin eri mieltä	1
● Erimieltä	0



KUVIO 2. Yleinen viihtyvyys.

Aitoleivässä työilmapiiri koetaan pääasiassa hyväksi, 57 % vastaajista arvioi sen hyväksi ja 13 % erittäin hyväksi. Kohtalaiseksi työilmapiirin arvioi 28 % vastaajista ja yksi vastaaja tunsii ilmapiirin huonoksi (kuvio 3). Tulos osoittaa, että työilmapiiri on työntekijöiden mielestä pääsääntöisesti myönteinen, mutta kohtalaisen työilmapiirin maininneiden työntekijöiden osuus antaa aihetta tarkastella, miten ilmapiiriä voisi entisestään kehittää.

6. Millainen työilmapiiri mielestäsi Aitoleivässä on?

● Erittäin hyvä	6
● Hyvä	27
● Kohtalainen	13
● Huono	0
● Erittäin huono	1



KUVIO 3. Työilmapiiri.

Iso osa työntekijöistä kokee saavansa palautetta. Saamiemme vastausten mukaan 64 % ilmoitti saavansa palautetta työssään, kun taas 36 % kertoi, ettei heille

anneta palautetta (kuvio 4). Tästä voimme tulkita, että valtaosa työntekijöistä saa jonkinlaista palautetta, mutta yli kolmannes ei saa palautetta ollenkaan. Palautteenanto voidaan nähdä merkittävänä kehittämisen kohteena.

8. Saatko palautetta työstäsi? (positiivinen/rakentava palaute)



KUVIO 4. Palautteen saaminen.

Palautetta saavista työntekijöistä vain 30 % oli täysin samaa mieltä siitä, että palautetta annetaan riittävän usein ja 27 % oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalisti asiaan suhtautui 23 % vastaajista, kun taas 17 % oli jokseenkin erimieltä ja yksi vastaaja oli täysin erimieltä (kuvio 5). Jakautunut tulos viittaa siihen, että palautteen antamisessa on selvästi kehittämisen varaa: vaikka osa työntekijöistä kokee saavansa riittävästi palautetta, merkittävä osa työntekijöistä toivoisi enemmän palautetta.

9. Saan palautetta työstäni riittävän usein.



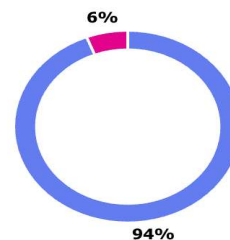
KUVIO 5. Kokemus palautteen saamisesta.

Niistä työntekijöistä, jotka eivät saaneet palautetta, 94 % ilmoitti toivovansa saavansa palautetta ja vain yksi ei pitänyt sitä tarpeellisena. Eniten palautetta toivottiin lähiesihenkilöltä (45 %), mutta myös yrityksen johdolta toivottiin palautetta (41

%). Työkavereilta palautetta toivoi vain 14 % vastaajista (kuvio 6). Ryhmäkohtaisessa tarkastelussa selvisi, että ravinto-/keittiöpäälliköt halusivat palautetta yrityksen johdolta, kun taas muut työntekijät halusivat palautetta lähiesihenkilöltään.

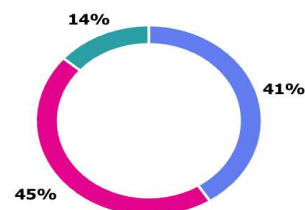
10. Toivoisitko saavasi työstäsi palautetta?

● Kyllä	16
● Ei	1



11. Keneltä toivoisit saavasi palautetta? (Valitse yksi tai useampi)

● Yrityksen johdolta	9
● Lähiesihenkilöltä	10
● Työkaverilta	3



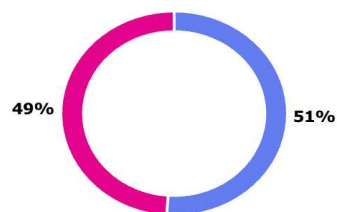
KUVIO 6. Toivomus palautteen saamisesta.

Vastaajien keskuudessa näkemykset urakehitysmahdollisuuksista jakautuivat melko tasaisesti kahteen osaan, sillä 51 % vastaajista koki näkevänsä Aitoleivän sisällä urakehitysmahdollisuuksia, kun taas 49 % ei nähnyt niitä (kuvio 7). Noin puolet työntekijöistä ei siis nähnyt urakehitysmahdollisuuksia organisaation sisällä.

Kaikista vastanneista työntekijöistä, 30 % koki urakehitysmahdollisuuksiensa toteutuvan Aitoleivän sisällä. Toisaalta 32 % vastaajista ilmoitti haluavansa urakehitystä toisessa organisaatiossa, ja 38 % ilmoitti, ettei heillä ole kiinnostusta urakehitykseen (kuvio 7). Nämä luvut osoittavat, että huomattava osa työntekijöistä ei näe nykyistä työpaikkaansa urakehityksen pitkän aikavälin mahdollisuutena. Tulos oli hyvin jakautunut, eikä jakautumista selitä tarkempi tarkastelu henkilöryhmien välillä.

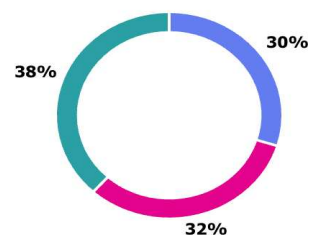
12. Tarjoaako Aitoleipä mielestäsi urakehitysmahdollisuuksia?

● Kyllä	24
● Ei	23



13. Näetkö urakehityksesi tapahtuvan Aitoleivän organisaation sisällä?

● Kyllä, näen urakehitykseni tapahtuvan Aitoleivän sisällä	14
● Haluan urakehitystä toisessa organisaatiossa	15
● En halua urakehitystä	18

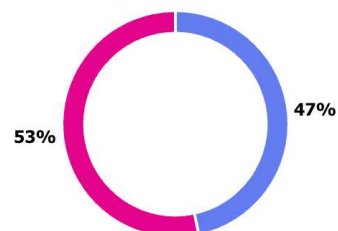


KUVIO 7. Urakehitysmahdollisuudet.

Ne työntekijät, jotka toivoivat urakehitystä toisessa organisaatiossa, 53 % ilmoitti haluavansa kehittää uraansa täysin eri alalla, kun taas 47 % halusi pysyä saman alan sisällä mutta eri yrityksessä (kuvio 8). Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden tavoitteet urakehityksen suhteen vaihtelevat merkittävästi: osa näkee urakehityksen jatkuvan saman alan sisällä mutta toisessa yrityksessä, kun taas osa on kiinnostunut siirtymään täysin uudelle urapolulle.

14. Missä haluat urakehityksesi tapahtuvan Aitoleivän sijaan?

● Toisessa saman alan yrityksessä	7
● Toisessa eri alan yrityksessä	8



KUVIO 8. Urakehityksen jakautuminen.

Suurin osa työntekijöistä kokee itsensä merkitykselliseksi osaksi työyhteisöään kyselyn tulosten mukaan. Vastaajista 32 % oli täysin samaa mieltä siitä, että he

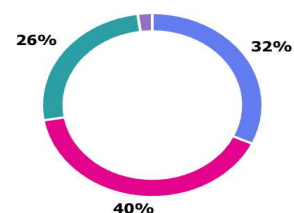
kokevat olevansa merkityksellinen osa työyhteisöään ja 40 % oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin vastauksen antoi 26 %. Yksi henkilö oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 9).

Samankaltainen tulos ilmeni työn merkityksellisyyttä koskevassa kysymyksessä: 30 % oli täysin samaa mieltä ja 40 % jokseenkin samaa mieltä työnsä merkityksellisyydestä, mutta 23 % pysyi neutraalina. Myös arvostuksen kokemuksessa tulokset olivat hyvin samankaltaiset, sillä 26 % koki täysin ja 40 % jokseenkin olevansa arvostettuja, mutta 26 % antoi neutraalin vastauksen (kuvio 9).

Vastauksista voidaan todeta, että valtaosa työntekijöistä kokee itsensä merkitykselliseksi, tuntee työnsä arvostetuksi ja kokee kuuluvansa työyhteisöön vähintään neutraalisti. Keittiö- ja ravintolapäälliköt erottuivat muista henkilöstöryhmistä, sillä heidän kokemuksensa merkityksellisyyden tunteesta työyhteisössä oli 30 % vahvempi verrattuna muihin henkilöstöryhmiin.

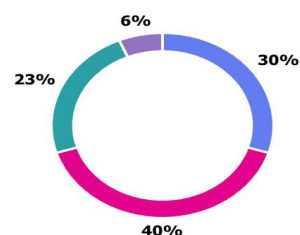
15. Tunnen olevani merkityksellinen osa työyhteisöäni.

● Samaa mieltä	15
● Jokseenkin samaa mieltä	19
● Neutraali	12
● Jokseenkin erimieltä	1
● Erimieltä	0



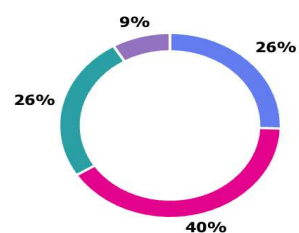
17. Koen työni olevan merkityksellistä.

● Samaa mieltä	14
● Jokseenkin samaa mieltä	19
● Neutraali	11
● Jokseenkin erimieltä	3
● Erimieltä	0



19. Koen, että Aitoileivällä arvostetaan työpanostani.

● Samaa mieltä	12
● Jokseenkin samaa mieltä	19
● Neutraali	12
● Jokseenkin erimieltä	4
● Erimieltä	0



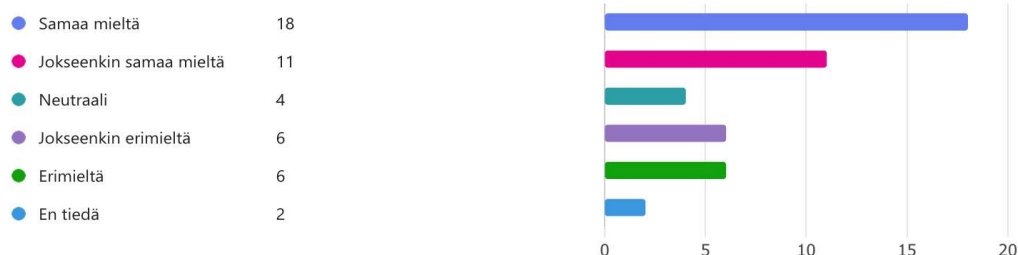
KUVIO 9. Työn merkityksellisyyden kokeminen.

Kehityskeskusteluihin liittyvät kysymykset osoittavat työntekijöiden jakautuneita näkemyksiä sekä keskustelujen tarpeellisuudesta että niiden koetusta hyödyllisyydestä. Suurin osa vastaajista, 40 %, toivoo keskustelujen järjestämistä kerran vuodessa, ja 36 % haluaisi niitä kahdesti vuodessa. Kolmen kuukauden välein pidettäviä keskusteluja kannatti 11 % vastaajista, kun taas 13 % ei kokenut kehityskeskusteluja tarpeellisiksi lainkaan. Samalla kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä kysyttäessä 18 vastaajaa oli täysin samaa mieltä niiden hyödyllisyydestä ja 11 jokseenkin samaa mieltä, mutta 10 vastaajaa joko suhtautui neutraalisti tai ei pitänyt keskusteluja hyödyllisinä. Kaksi vastaajaa ei osannut ottaa kantaa (kuvio 10). Tulokset osoittavat, että enemmistö työntekijöistä pitää kehityskeskusteluja tärkeinä ja hyödyllisinä, mutta osa ei koe saavansa niistä merkittävää hyötyä tai ei koe niitä relevantteina omassa työssään.

21. Kuinka usein haluaisit kehityskeskusteluja pidettävän?



22. Koen, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.



KUVIO 10. Kehityskeskustelut.

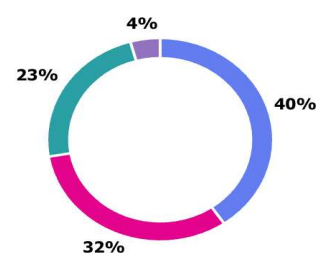
Päätöksentekoon osallistuttamiseen liittyvien tutkimustulosten mukaan, suurin osa työntekijöistä tuntee mielipiteensä tulevan huomioduksi ja on tyytyväinen nykyiseen osallistumisen tasoonsa. Vastaajista 40 % oli täysin samaa mieltä siitä, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon heitä koskevissa päätöksissä ja 32 % oli jokseenkin samaa mieltä. Neutraalin kannan ilmaisi 23 % vastaajista ja vain

4 % oli jokseenkin eri mieltä (kuvio 11). Näin ollen enemmistö kokee tulevansa kuulluksi.

Lisäksi 72 % vastaajista koki olevansa riittävästi mukana toimipaikkaa koskevissa päätöksissä, eikä kaivannut lisäosallistumista. Toisaalta 11 % ilmaisi halunsa osallistua enemmän ja 17 % ei halunnut olla mukana päätöksenteossa (kuvio 11). Vain pieni osa toivoi pääsevänsä osallistumaan entistä enemmän päätöksenteon toimipaikkaansa koskevissa asioissa.

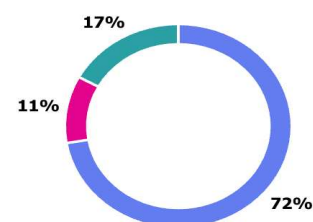
23. Kuullaanko sinun mielipidettä sinua koskevissa päätöksissä?

● Samaa mieltä	19
● Jokseenkin samaa mieltä	15
● Neutraali	11
● Jokseenkin erimieltä	2
● Erimieltä	0



24. Haluaisitko olla enemmän mukana toimipaikkaasi koskevissa päätöksissä?

● Olen jo riittävästi mukana.	34
● Haluaisin olla enemmän mukana.	5
● En halua olla mukana.	8



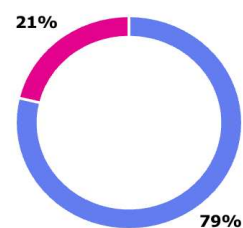
KUVIO 11. Päätösten tekoon osallistuttaminen.

Työn ja yksityiselämän tasapainoa koskevien kysymysten tulokset antavat kuvan mahdollisuudesta irtautua töistä vapaa-ajallaan: 79 % vastaajista kertoi työn- ja yksityiselämän tasapainon olevan kunnossa. Kuitenkin 21 % työntekijöistä koki, että työasiat seuraavat heitä vapaa-ajalle (kuvio 12).

Valtaosa, 87 % vastaajista, arvioi työnantajan tukevan heidän työn- ja yksityiselämän tasapainoaan, mikä osoittaa, että Aitoleipä on tehnyt toimenpiteitä tämän tasapainon edistämiseksi. Toisaalta 13 % vastaajista koki, ettei työnantajan tuki ole riittävää (kuvio 12.).

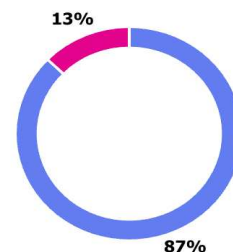
26. Pystytkö riittävän usein irtaantumaan työasioista vapaa-ajallasi?

● Kyllä	37
● En	10



28. Koetko, että työntuoja tukee työn ja yksityiselämän tasapainoa?

● Kyllä	41
● En	6



KUVIO 12. Työn- ja yksityiselämän tasapaino.

6.2 Henkilöstökyselyn sanalliset vastaukset

Sanalliset vastaukset antoivat arvokasta lisätietoa henkilöstön näkemyksistä ja täydensivät monivalintakysymysten antamia tuloksia. Vastauksissa nousi esille erityisesti palautekulttuuri, työn ja yksityiselämän tasapaino sekä yleiset kehitysehdotukset. Lisäksi muutama työntekijä toivoi lisää mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon yrityksen eri tasoilla (taulukko 1).

Palautekulttuuria koskevissa vastauksissa osa toi esille puutteita erityisesti lähiesihenkilöiden palautteenannossa. Jotkut työntekijät kokivat, että negatiivinen palaute tavoitti vastaanottajat hyvin, mutta positiivinen palaute jäi usein saamatta. Työn ja yksityiselämän tasapainoa hankaloitti vapaa-ajalla tulevat työtä koskevat viestit, vaihtelevat työajat, sekä vastuu ja paineet työstä. Päätöksentekoon osallistumisessa nousi esiin toiveita vaikuttaa niin omiin työtehtäviin, kuin toimipistettä koskeviin päätöksiin, sekä laajemmin yritystä koskeviin kysymyksiin. Vapaalle sanalle varatussa kommenttikentässä nostettiin esille yleisiä kehitysehdotuksia, kuten yrityksen vision selkeyttäminen ja henkilöstöhyvinvointiin liittyvien toimien vahvistaminen, sekä toivottiin yrityksen johtohenkilöiden olevan enemmän läsnä (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Henkilöstökyselyn sanallisia vastauksia.

Palautekulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - Negatiivinen palaute tulee perille, kiitos jää matkalle - Lähiesihenkilöltä ei saa positiivista palautetta
Päätöksentekoon osallistuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Lisävaikutusmahdollisuuksia omiin työtehtäviin koskeviin asioihin - Vaikutusvaltaa toimipistettä koskeviin asioihin - Osallistuttaminen yleisesti yritystä kehittäviin asioihin
Työn- ja yksityiselämän tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaa-ajalla tulevat työtä koskevat viestit - Vaihtelevat työajat lisäävät kuormitusta - Vastuu ja paineet lisäävät stressiä
Vapaasana	<ul style="list-style-type: none"> - Toivotaan yrityksen johdon olevan enemmän läsnä - Selkeän vision puuttuminen yrityksen tulevaisuudesta - Henkilöstönhyvinvointiin kiinnitettäisiin huomiota

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen taso osoittautui tutkimuksessa pääosin hyväksi, erityisesti ravintola-alan tyypillisesti korkeaan vaihtuvuuteen nähden (Karhu & Torvinen 2022). Tulokset viittaavat siihen, että useimmat työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön, sekä tuntevat olevansa merkityksellinen osa sen jäsenenä. Työntekijät arvostavat työpaikan tarjoamaa tukea työstä irtautumiseen, sekä mahdollisuuksia vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Suurin osa työntekijöistä ei halua urakehitystä tai näkee urakehityksensä tapahtuvan organisaation sisällä, joka on erityisen hyvä osoitus korkeasta sitoutumisesta. Tulokset osoittivat pieniä eroja sitoutumisen kokemuksessa eri henkilöstöryhmien välillä, kuten keittiö- ja ravintolapäälliköt kokivat vahvemmin olevansa merkityksellinen osa työyhteisöä, kuin muut henkilöryhmät.

Vaikka työntekijöiden yleinen sitoutuminen oli hyvällä tasolla, kehitettävää kuitenkin löytyi muun muassa palautekulttuurista. Hyvin toimivan palautekulttuurin rakentaminen vaatii organisaation johdolta ja esihenkilöiltä selkeää ja johdonmukaista toimintaa sekä esimerkillisyyttä. (Kupias ym. 2011, 16–17.) Palautekulttuurin kehittämiseksi Aitoleivässä tulisi ottaa käyttöön suunnitelmallinen toimintamalli, jossa palautteenanto sisällytetään osaksi arkea ja sitä toteutetaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Palautteenantokäytännöt tulisi yhtenäistää koko organisaatiossa ja esihenkilöille tarjota koulutusta rakentavan palautteen antamisessa. Käyttöön voisi ottaa kiitostaulut toimipaikoittain, joissa voidaan kiittää työkavereiden työpanosta. Lisäksi yrityksen sisäistä henkilöstön julkista tunnustamista voisi kehittää ottamalla käyttöön "Kuukauden työntekijä" -konseptin, jossa palkitaan säännöllisesti työntekijä, joka on erottautunut edukseen hyvän työilmapiirin luomisessa tai tiimin tukemisessa (taulukko 2).

Kehityskeskusteluiden hyödyllisyyden ja säännöllisyyden osalta havaittiin jakautuneita näkemyksiä. Oikein toteutetut kehityskeskustelut voivat merkittävästi tukea työntekijöiden ammatillista kehitystä (Viitala 2005, 267). Aitoleivän olisi tärkeä varmistaa, että kehityskeskusteluprosessi on yhteneväinen kaikille työntekijöille. Keskustelujen rakenteessa tulisi noudattaa selkeää ennalta määrättyä run-

koa, joka takaisi yhteneväisyyden ja johdonmukaisuuden koko henkilöstölle. Keskusteluiden tavoitteet ja seuranta tulisi määritellä selkeästi. Voitaisiin myös kokeilla, että esihenkilöt pitävät vuosittaisten kehityskeskusteluiden lisäksi toisen hieman rakenteeltaan kevyemmän keskustelun, jonka tarkoituksena olisi kuulla työntekijän ajatuksia, antaa palautetta ja seurata kehityskeskusteluissa päätettyjen asioiden etenemistä. Esihenkilöitä tulisi kannustaa myös pitämään epävirallisia taukokeskusteluja alaistensa kanssa, jotta vuorovaikutus säilyisi jatkuvana ja palautetta voisi antaa pienemmissä arjen tilanteissa (taulukko 2).

Organisaation sisäisten urakehitysmahdollisuuksien puuttuminen nousi tutkimuksessa esiin kehitettävänä asiana. Hyppänen (2013) korostaa, että työntekijöiden sitoutumista voidaan vahvistaa tarjoamalla heille konkreettisia urakehitysmahdollisuuksia, jotka vastaavat heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan ja organisaation tarpeita (Hyppänen 2013, 154–155). Aitoleipä voisi kehittää toimintaansa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia työskennellä muissa toimipisteissä. Tämä antaisi työntekijöille kokemuksia uusista työympäristöistä ja -tehtävistä pienessä mittakaavassa, mikä voisi toimia ponnahduslautana suurempiin vastuualueisiin. Aitoleivän kannattaisi täyttää mahdolliset esimiesasemat ensisijaisesti yrityksen nykyisestä henkilöstöstä, joka kannustaisi työntekijöitä näkemään mahdollisuuksia edetä urallaan Aitoleivän sisällä. Lisäksi Aitoleivän kannattaisi panostaa nykyisen henkilöstön säännölliseen koulutukseen. Säännöllinen koulutus auttaisi työntekijöitä vastaamaan nykypäivän muuttuviin vaatimuksiin ja tukisi heidän henkilökohtaista ammatillista kehitystään (taulukko 2).

Työn ja yksityiselämän tasapainon tukemisessa Aitoleivästä saatiin pääosin positiivisia tuloksia. Osa työntekijöistä koki haasteita irrottautua työasioista vapaa-ajallaan, vaikka Aitoleivän nähtiin tukevan töistä irtautumista. On erittäin tärkeää, että työt eivät kulkeudu kotiin ja työntekijä voi irrottautua työstä vapaa-ajallaan (Salminen 2005, 63). Työasioiden kulkeutuminen kotiin voi heikentää työntekijän palautumista ja lisätä stressiä (Sarkkinen 2024). Näiden haasteiden vähentämiseksi ehdotetaan Aitoleivän johtoa rohkaisemaan entisestään henkilöstöä pitämään vapaa-aika selkeästi erillään työasioista. Lisäksi Aitoleivän tulisi luoda toimintamalli sisäisten pikaviestintäkanavien käyttöön, jossa ohjeistetaan viestikanavia käytettäväksi vain tärkeissä asioissa, jotta vapaalla olevat työntekijät eivät kuormittuisi viesteistä turhaan (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia.

Palautekulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> - Suunnitelmallinen palautekulttuuri käyttöön yrityksen sisällä - Kiitostaulut käyttöön toimipaikoittain - Kuukauden työntekijän valitseminen
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> - Kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa - Kehityskeskusteluiden prosessin yhteneväisyyteen tulee kiinnittää huomiota - Mahdollisuuksien mukaan esihenkilöt pitää epävirallisia taukokeskusteluita alaistensa kanssa
Urakehitys	<ul style="list-style-type: none"> - Lähtökohtaisesti vastuun lisääminen nykyisille työntekijöille, rekrytoinnin sijaan - Koulutusten tarjoaminen työntekijöille
Työn- ja yksityiselämän tasapaino	<ul style="list-style-type: none"> - Rohkaistaan työntekijöitä irtaantumaan työasioista vapaa-ajalla - Kehitetään pikaviestintäkanavan käytön toimintatapoja

8 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen nykytilaa ja esitettiin kehitysehdotuksia sitouttamisen vahvistamiseksi. Käytetty kvantitatiivinen kyselytutkimus todettiin toimivaksi menetelmäksi työntekijöiden kokemusten ja näkemysten keräämisessä. Kyselyn avulla tavoitettiin laajasti Aitoleivän henkilöstö, mikä mahdollisti monipuolisen näkemysten muodostamisen henkilöstön tilanteesta. Jatkossa tutkimusta voisi syventää yhdistämällä laadullisia menetelmiä, kuten teemahaastatteluja, joiden avulla olisi mahdollista kartoittaa tarkemmin esimerkiksi palautekulttuurin tilaa ja kerätä työntekijöiden omia konkreettisia ehdotuksia kehitystoimista.

Opinnäytetyön toteutuksessa onnistuttiin erityisesti siinä, että tutkimus vastasi hyvin toimeksiantajan tarpeisiin ja tarjosi arvokasta tietoa Aitoleivän henkilöstön sitoutumisen nykytilasta. Onnistumista vahvisti myös se, että kyselytutkimukseen vastasi lähes kaikki Aitoleivän henkilöstöstä, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Keskeistä on kuitenkin, miten opinnäytetyön tarjoamat kehitysehdotukset voidaan sisällyttää osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Esimerkiksi palautekulttuurin vahvistaminen vaatii paitsi johdon ja esihenkilöiden aktiivista panosta ja koulutusta, myös työntekijöiden sitoutumista rakentavan palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Onnistuminen edellyttää pitkäjänteistä suunnittelua ja seurantaa, jotta muutoksista muodostuu pysyvä osa yrityksen arkea.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö täytti hyvin sille asetetut tavoitteet, mutta jatkokehitystä ajatellen olisi hyödyllistä tarkastella myös niitä osa-alueita, joita ei tässä työssä käsitelty. Taloudelliset sitouttamiskeinot, kuten palkitseminen ja bonukset, jätettiin toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyön ulkopuolelle. Tämä rajaus herättää kuitenkin kysymyksen näiden keinojen merkityksestä henkilöstön sitouttamisessa ravintola-alalla, missä kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa ja palkitseminen voi olla merkittävä motivoiva tekijä. Pohdintaa herättää myös, miten aineelliset ja aineettomat sitouttamiskeinot voisivat täydentää toisiaan ja muodostaa tasapainoisen kokonaisuuden.

Kiinnostava jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös henkilöstön kokemusten vertaaminen muihin saman alan yrityksiin. Tämä vertailu voisi tarjota Aitoleivälle tärkeää tietoa siitä, miten se sijoittuu alan kilpailukentässä työnantajana. Samalla voitaisiin selvittää, millaisia ratkaisuja muut yritykset ovat käyttäneet henkilöstön sitouttamisessa.

Myös työhyvinvointiin liittyvät tukitoimet, kuten mielenterveyspalveluiden ja liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen, ansaitisivat tarkempaa huomiota osana sitouttamisen kehittämistä. Näiden tukitoimien merkitys korostuu erityisesti ravintola-alan kuormittavassa ympäristössä, jossa fyysiset ja henkiset haasteet voivat kuormittaa työntekijöitä huomattavasti. Työhyvinvointiin panostaminen lisäisi työntekijöiden jaksamista ja työssä viihtymistä, sekä vahvistaisi heidän kokemustaan siitä, että työnantaja välittää aidosti heidän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan.

Ravintola-alan kokemien haasteiden vuoksi, henkilöstön sitouttaminen on noussut isoksi alan kilpailukykyä määrittäväksi tekijäksi. Näissä olosuhteissa sitoutunut henkilöstö on tärkeä voimavara. Tulevaisuudessa ravintola-alan menestys riippuu pitkälti työntekijöiden riittävydestä ja sitoutuneisuudesta, mikä pakottaa yrityksiä kehittämään erilaisia ratkaisuja työvoiman houkuttelemiseksi ja sitouttamiseksi. Yksi mahdollisuus on hyödyntää entistä laajemmin ulkomaista työvoimaa. Tämä asettaa kuitenkin omia haasteita monikulttuurisen työympäristön kehittämiseksi, jotta kaikki työntekijät voivat tuntea olonsa tasavertaisiksi.

Tämä opinnäytetyö toimii alkuna matkalle, joka vaatii Aitoleivältä sekä rohkeutta muutokseen että pitkäjänteistä sitoutumista henkilöstöönsä. Henkilöstön sitouttaminen on jatkuva kehittämisprosessi, joka vaatii avoimuutta ja kykyä vastata henkilöstön tarpeisiin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Panostamalla henkilöstön hyvinvointiin ja arvostukseen Aitoleipä voi rakentaa kestävä perustan menestykselle ja erottua positiivisesti alan kilpailukentällä.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Agosti, M., Andersson, I., Ejlertsson, G. & Janlöv, A. 2015. Shift work to balance everyday life - a salutogenic nursing perspective in home help service in Sweden 14 (2), 1-3.

Backhaus, k., & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), 501–517.

Bryman, A. 2016. *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Collin, P., Kainulainen, J., Loukkola, P., Rautoma, H., Uusi-Kraapo, K. & Manninen, C. 2022. Ravintola-alan työvoimapula vaivaa kaikkialla Suomessa – sulkeemisilta on pääosin välttytty. *Yle-uutiset* 15.6.2022. Viitattu 7.11.2024. <https://yle.fi/a/3-12493028>.

Davis, B., Kukkonen, S., Scullard, M. & Straw, J. 2013. *The Work of Leaders, How Vision, Alignment, and Execution Will Change the Way You Lead*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Gabelica, C., Van Den Bossche, P., De Maeyer, S., Segers, M. & Gijssels, W. 2014. The effect of team feedback and guided reflexivity on team performance change. *Learning and Instruction*. 34, 86-96.

Gnepp, J., Klayman, J., Williamson, IO. & Barlas, S. 2020. The future of feedback: Motivating performance improvement through future-focused feedback. *PLoS ONE* 15(6).

Gomes, C., Malheiros, C., Campos F. & Santos, L. 2022. COVID-19's Impact on the Restaurant Industry. *Sustainability* 14(18).

Hamel, G., & Zanini, M. 2020. *Humanocracy – Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. E-kirja. Boston, MA: Harvard Business Review Press. Viitattu 18.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden. https://play.google.com/store/books/details?id=2bZeDwAAQBAJ&rdid=book-2bZeDwAAQBAJ&rdot=1&source=gbs_vpt_read&pcampaignid=books_booksearch_viewport&pli=1.

Helin, K. 2006. *Yhdessä menestymisen taito*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jex, S. M., Swanson, N. & Grubb, P. 2013. *Healthy Workplaces*. Teoksessa Weiner, I., B. *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology* 12, 615–641. Wiley: John Wiley & Sons, Inc.

- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Karhu, P. & Torvinen, M. 2022. Puheenvuoro: Mikä mättää ja mikä avuksi, kun työntekijät vaihtuvat ravintola-alalla Kainuussa. Kainuun Sanomat 10.9.2022. Viitattu 7.11.2024. <https://www.kainuunsanomat.fi/artikkeli/puheenvuoro-mika-mattaa-ja-mika-avuksi-kun-tyontekijat-vaihtuvat-ravintola-alalla-kainuussa>.
- Karikallio, H. & Arvovuori, K. n.d. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alaan. Luke luonnonvarakeskus. Viitattu 7.11.2024. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alaan.
- Kivimäki, R. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2003. Pomot ja perheet – Työelämä ja perheiden hyvinvointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laiho, M. 2017. Yhteinen tuki ja hyvä työilmapiiri auttavat työyhteisöjä jaksamaan. Talentia-lehti 28.8.2017. Viitattu 28.10.2024. <https://www.talentia.fi/talentia-lehti/yhteinen-tuki-ja-hyva-ilmapiiri-auttavat-tyoyhteisoja-jaksamaan/>
- Lambert, A., Jones, R. & Clinton, S. 2021. Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research* 135.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma Oy
- Lievens, F. 2007. Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.
- Lähteenmäki, S. 1995. "Mitä kuuluu - kuka käskee?": yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kaupakorkeakoulu.
- MaRa, n.d. Työllisten määrä. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Verkkosivu. Viitattu 7.11.2024. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>.
- Markos, S. & Sridevi, S. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management* 5 (12), 90.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki: Eduskunta

Martela, F. & Pessi, AB. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. 9.

Moilanen, L. & Virtanen, S. Työn arvon muutos ja mielekkyys. Työelämän tutkimus. Viitattu 18.10.2024.

Neuman, W. L. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Pearson Education Limited.

Noah, Y. 2008. A Study of Worker Participation in Management Decision Making Within Selected Establishments in Lagos, Nigeria. *Journal of Social Sciences* 17 (1), 31–39.

Pelo, M. 2021. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, se vaikuttaa suoraan hyvinvointiin ja terveyteen – omaa työtään voi tuunata mielekkäämmäksi. *Yle* 10.3.2021. Viitattu 18.10.2024. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2021/03/10/kun-tyo-tuntuu-merkitykselliselta-se-vaikuttaa-suoraan-hyvinvointiin-ja>.

Rajamäki-Lindeman, R. Henkilöstöpäällikkö. 2024. Haastattelu 29.10.2024. Aito-leipä Oy:n pääkonttori.

Ranne, J. 2005. *Anna palaa – Käytännön palautetaitokirja*. Helsinki: Hakapaino.

Salminen, O. 2005. *Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä?* Helsinki: Edita Prima Oy.

Sarkkinen, M. 2023. Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. *Työpiste verkkolehti* 15.8.2023. Viitattu 18.10.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-merkityksellisyys-kannattelee-mutta-tyon-ei-tarvitse-olla-elamaa-suurempaa>.

Sarkkinen, M. 2024. Työ kulkee mielen mukana kotiin vaivihkaa, mutta työn rajaamista voi oppia. *Työpiste verkkolehti* 7.5.2024. Viitattu 15.10.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyo-kulkee-mielen-mukana-kotiin-vaivihkaa-mutta-tyon-rajaamista-voi-oppia>.

Serpico, K. 2020. *Data Security and Confidentiality in Research: Ethical Considerations and IRB Guidance*. Harvard T.H. Chan School of Public Health.

Suomen lakimiesliitto 2010. *Kehityskeskusteluopas*. Helsinki: Star-offset Oy.

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. *TYÖ @ ELÄMÄ – Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. Nd. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 15.10.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/eta-tyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>.

Työterveyslaitos. Nd. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Työterveyslaitos. Verkkosivu. Viitattu 13.10.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/3-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>.

Uribetxebarria, U., Garmendia, A. & Elorza, U. 2017. Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. Department of Industrial Organization and Management, Faculty of Engineering. Mondragon Unibertsitatea Loramendi, 4, 20500 Arrasate – Mondragón, Gipuzkoa, Spain.

Varis, K. Mbare, O. & Nurmi, K. 2021. Työntekijöiden sitouttaminen ravintolalalla. Artikkelit 5.5.2021. Viitattu 25.10.2024. <https://talk.turkuamk.fi/yrittajyys/tyontekijan-sitouttaminen-ravintola-alalla/>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai antaudu. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.

LIITTEET

1(4)

Liite 1. Kyselylomake

Henkilöstökysely Aitoleipä Oy

Tervetuloa Aitoleivän henkilöstökyselyyn. Toivomme, että vastaatte kyselyyn rehellisesti ja luette kysymykset huolella.

* Pakollinen

1. Mikä on lähinnä työtehtäväsi Aitoleivällä? *

- Ravintolapäällikkö/Keittiöpäällikkö
- Vuoropäällikkö
- Kokki/tarjoilija
- Aputyöntekijä
- Muu

2. Viihdytkö työssäsi? *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

3. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, ettet viihdy hyvin työssäsi? *

4. Aitoleipä on mielestäsi hyvä työnantaja. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin eri mieltä
- Erimieltä

5. Miksi Aitoleipä ei ole mielestäsi hyvä työnantaja? *

6. Millainen työilmapiiri mielestäsi Aitoleivässä on? *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Kohtalainen
- Huono
- Erittäin huono

(jatkuu)

7. Miksi Aitoleivässä on mielestäsi huono työilmapiiri? *

8. Saatko palautetta työstäsi? (positiivinen/rakentava palaute) *

- Kyllä
- En

9. Saan palautetta työstäni riittävän usein. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielistä
- Erimielistä

10. Toivoisitko saavasi työstäsi palautetta? *

- Kyllä
- Ei

11. Keneltä toivoisit saavasi palautetta? (Valitse yksi tai useampi) *

- Yrityksen johdolta
- Lähiesihenkilöltä
- Työkaverilta

12. Tarjoaako Aitoleipä mielestäsi urakehitysmahdollisuuksia? *

- Kyllä
- Ei

13. Näetkö urakehityksesi tapahtuvan Aitoleivän organisaation sisällä? *

- Kyllä, näen urakehitykseni tapahtuvan Aitoleivän sisällä
- Haluan urakehitystä toisessa organisaatiossa
- En halua urakehitystä

14. Missä haluat urakehityksesi tapahtuvan Aitoleivän sijaan? *

- Toisessa saman alan yrityksessä
- Toisessa eri alan yrityksessä

15. Tunnen olevani merkityksellinen osa työyhteisöäni. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielistä
- Erimielistä

16. Osaatko kertoa miksi koet ettet ole merkityksellinen osa työyhteisöäsi? *

17. Koen työni olevan merkityksellistä. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielä
- Erimielä

18. Osaatko kertoa miksi koet työsi olevan merkityksentöntä? *

19. Koen, että Aitoleivällä arvostetaan työpanostani. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielä
- Erimielä

20. Kerro miksi koet, ettei työpanostasi arvosteta. *

21. Kuinka usein haluaisit kehityskeskusteluja pidettävän? *

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Kolmen kuukauden välein
- Kerran kuukaudessa
- En koskaan

22. Koen, että kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä. *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielä
- Erimielä
- En tiedä

23. Kuullaanko sinun mielipidettä sinua koskeissa päätöksissä? *

- Samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Neutraali
- Jokseenkin erimielä
- Erimielä

24. Haluaisitko olla enemmän mukana toimipaikkaasi koskeissa päätöksissä? *

- Olen jo riittävästi mukana.
- Haluaisin olla enemmän mukana.
- En halua olla mukana.

25. Millä tavalla ja minkälaisissa päätöksissä haluaisit olla mukana? *

26. Pystytkö riittävän usein irtaantumaan työasioista vapaa-ajallasi? *

- Kyllä
- En

27. Mitkä asiat vaikeuttavat töistä irtaantumista vapaa-ajalla? *

28. Koetko, että työnantaja tukee työn ja yksityiselämän tasapainoa? *

- Kyllä
- En

29. Miksi työnantaja ei mielestäsi tue työn ja yksityiselämän tasapainoa? *

30. Vapaa sana. Voit kertoa yleisiä mietteitä kyselyn aiheisiin liittyen.