



# Työntekijän sitouttaminen

Lassi Jokinen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2024

Tradenomi, Liiketalous  
Hr- ja esihenkilötyö

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tradenomi, Liiketalous  
HR- ja esihenkilötyö

Jokinen, Lassi  
Työntekijän sitouttaminen

Opinnäytetyö 65 sivua, joista liitteitä 37 sivua  
Marraskuu 2024

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä kvantitatiivinen tutkimus työntekijöiden sitoutumisesta Einhell Finland Oy:ssä sekä kartoittaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sen esteitä. Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä motivaatiosta, työn merkityksellisyydestä, johtamisen vaikutuksesta sekä työyhteisön merkityksestä sitoutumiselle. Tarkoituksena oli löytää konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla organisaatio voi vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista ja parantaa kilpailukykyä pitkällä aikavälillä.

Teoreettinen osuus käsitteli sitoutumisen keskeisiä malleja, kuten kolmen ulottuvuuden teoriaa, työmotivaation jaottelua, sekä kokonaispalkitsemisen mallia. Lisäksi analysoitiin, kuinka työn merkityksellisyys, arvot, johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi vaikuttavat sitoutumiseen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka aineisto kerättiin anonymisoidulla kyselyllä. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen taso oli pääosin hyvä, mutta tietyillä osa-alueilla, kuten palautteenannossa ja työn ja vapaa-ajan tasapainossa, oli kehittämistarpeita. Parivertailu korosti palkan, työilmapiirin ja joustavuuden merkitystä sitoutumisessa.

Tulosten perusteella esitettiin useita kehitysehdotuksia, kuten säännöllisten palauttekeskustelujen järjestäminen, työn joustavuuden lisääminen sekä selkeiden urakehityspolkujen tarjoaminen. Tuloksia tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, ja havaittiin niiden tukevan pääosin olemassa olevia teorioita, vaikka tiettyjä poikkeuksia ilmeni.

Tutkimus tuo arvokasta tietoa organisaatioille, jotka haluavat vahvistaa työntekijöidensä sitoutumista ja sen myötä parantaa suorituskykyään ja työhyvinvointiaan. Jatkotutkimuksissa voisi syventyä esimerkiksi johtamisen rooliin ja sen pitkäaikaisvaikutuksiin sitoutumisen näkökulmasta.

---

Avainsanat: työntekijöiden sitoutuminen, työmotivaatio, johtaminen, työhyvinvointi, einhell finland oy

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme Business Administration  
HR and Management

Jokinen, Lassi:  
Employee Engagement

Bachelor's thesis 65 pages, appendices 37 pages  
November 2024

---

The purpose of this thesis was to examine the employee engagement at Einhell Finland Oy and identify the factors influencing the engagement as well as the potential challenges. The study explored the employees' perspectives on motivation, job meaningfulness, the impact of leadership, and the significance of workplace culture and organizational values on engagement. The objective was to provide practical recommendations to strengthen the employee engagement and enhance the company's long-term competitiveness.

The theoretical framework addressed key concepts and models of engagement, such as the three-component model, categorization of work motivation, and the total rewards model. Additionally, it analyzed how job meaningfulness, values, leadership, and workplace well-being contribute to engagement.

The research was conducted as a quantitative survey, with the data collected through an anonymous questionnaire. The findings indicated that while the employees generally reported high levels of motivation and engagement, certain areas, such as the feedback processes and work-life balance, required improvement. The pairwise comparison highlighted the importance of salary, workplace atmosphere, and flexibility in engagement.

Based on the results, several recommendations were made, including implementing regular feedback sessions, increasing workplace flexibility, and providing clear career development opportunities. The findings were analyzed in relation to the theoretical framework, showing significant alignment with existing theories, although some deviations were observed.

This study provides valuable insights for organizations seeking to enhance employee engagement and, in turn, improve performance and well-being. Future research could dive deeper into the role of leadership and its long-term impact on engagement.

---

Key words: employee engagement, work motivation, leadership, einhell finland oy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN .....	7
	2.1 Sitoutumisen ulottuvuudet .....	7
	2.2 Työmotivaation ja sitoutumisen välinen suhde .....	9
	2.3 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle .....	10
	2.4 Sitouttamisstrategiat.....	12
	2.5 Sitouttamisen haasteet.....	13
	2.6 Sitouttamisen vaikutus kilpailukykyyn .....	14
	2.7 Keskeiset teorit ja niiden soveltaminen .....	15
3	TUTKIMUS .....	18
	3.1 Tutkimuksen toteutus .....	18
	3.2 Tulokset .....	19
	3.3 Tulosten analyysi. ....	22
	3.4 Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan.....	25
	3.5 Kehitysehdotukset yritykselle .....	26
	LÄHTEET .....	28
	LIITTEET .....	30
	Liite 1. Google Forms kysely.     1(37).....	31

## LYHENTEET JA TERMIT

Sitoutuminen	Työntekijän emotionaalinen ja käytännöllinen kiinnittyminen organisaatioon, ilmenee esimerkiksi halukkuutena pysyä yrityksessä ja työskennellä sen tavoitteiden eteen.
Affektiivinen sitoutuminen	Allenin ja Meyerin (1990) mukaan sitoutumisen tunneperäinen ulottuvuus, jossa työntekijä kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta ja halua pysyä osana organisaatiota.
Kokonaispalkitseminen	Hakonen ym. (2018) määrittelemä palkitsemismalli, jossa yhdistyy aineellinen ja aineeton palkitseminen, kuten palkka, edut ja arvostuksen tunne.
Työuupumus	Pitkittyneen stressin aiheuttama tila, joka ilmenee väsymyksenä, kyynistymisenä ja heikentyneenä työtehona.
Osallistaminen	Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen päätöksenteossa, mikä Juutin & Juutin (2021) mukaan parantaa sitoutumista ja työyhteisön hyvinvointia.
Parivertailu	Tutkimuksessa käytetty menetelmä, jossa työntekijöitä pyydettiin arvioimaan ja priorisoimaan tekijöitä, jotka ovat heidän kannaltaan tärkeitä.
Kvantitatiivinen tutkimus	Tutkimusmenetelmä, jossa kerätään ja analysoidaan numeerista dataa, esimerkiksi kyselylomakkeiden vastauksia.
Arvot	Organisaation tai työntekijöiden toimintaa ohjaavat periaatteet, jotka vaikuttavat työn merkityksellisyyteen ja sitoutumiseen (Aaltonen ym., 2020).

## 1 JOHDANTO

Nykypäivän muuttuvassa työelämässä työntekijöiden sitouttaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä haasteista yrityksille. Organisaatioiden on yhä enemmän keskitettävä huomioonsa työntekijöidensä hyvinvointiin, motivaatioon ja vaihtuvuuden minimointiin. Sitoutuneet työntekijät ovat yksi yritysten arvokkaimmista voimavaroista, sillä he eivät ainoastaan paranna yrityksen tehokkuutta ja tuottavuutta, vaan myös luovat perustan pitkäaikaiselle menestykselle. Tämä opinnäytetyö keskittyy työntekijöiden sitoutumiseen Einhell Finland Oy:ssä, ja sen tavoitteena on kartoittaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä löytää konkreettisia keinoja sitoutumisen parantamiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Einhell Finland Oy. Yritys toimii pienessä, mutta kilpailullisessa sähkötyökalujen ja puutarhatuotteiden markkinassa, missä työntekijöiden motivaatio, tehokkuus ja pitkäaikainen sitoutuminen ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä. Hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät eivät ainoastaan tuota parempia tuloksia, vaan he toimivat myös asiakasrajapinnassa brändin ja laadun edustajina. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys, vaan se vaatii jatkuvaa panostusta, johon tämä tutkimus pyrkii vastaamaan.

Opinnäytetyön päätavoitteena on tuottaa selkeitä suosituksia työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi. Aineistonkeruumenetelminä käytetään kyselyitä ja haastatteluja, joiden avulla saadaan kattava kuva työntekijöiden näkemyksistä ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tulokset analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulosten pohjalta Einhell Finland Oy voi kehittää strategioita, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista. Sitoutumisen parantaminen ei ainoastaan lisää yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä, vaan myös parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

## 2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

Työntekijän sitouttaminen käsitteenä tarkoittaa työntekijän tunnesidettä organisaatioon sekä motivaatiota ja omistautumista työntekoon ja kehittymiseen. Työntekijän sitouttaminen voidaan tulkita monellakin tapaa. Esimerkiksi Lampikoski (2005) kuvaa työntekijän sitouttamista strategisena kilpailuetuna seuraavasti: "Sitouttamisen kautta organisaatiot voivat varmistaa, että heidän kriittiset osaajansa pysyvät yrityksen palveluksessa, mikä antaa pitkän aikavälin kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin" (Lampikoski, 2005, 56). Kun taas Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020) korostavat johtamisen roolia sitouttamisen edistämässä seuraavasti "Työntekijät sitoutuvat syvemmin organisaatioon silloin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja tämä edellyttää, että organisaatio kykenee luomaan arvolähtöisen johtamiskulttuurin, joka tukee työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja yhteiskunnallista vastuuta" (Aaltonen ym, 2020, 78).

### 2.1 Sitoutumisen ulottuvuudet

Vaikka sitoutumista ja sitouttamista on tutkittu pitkään, siitä ei koskaan ole löytynyt ja luotu yhtä selkeää teoriaa. Kuitenkin yksi tunnetuimmista ja hyväksytyimmistä malleista selittämään työntekijän sitouttamista on Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin (1990) kolmen ulottuvuuden teoria (kuvio 1).

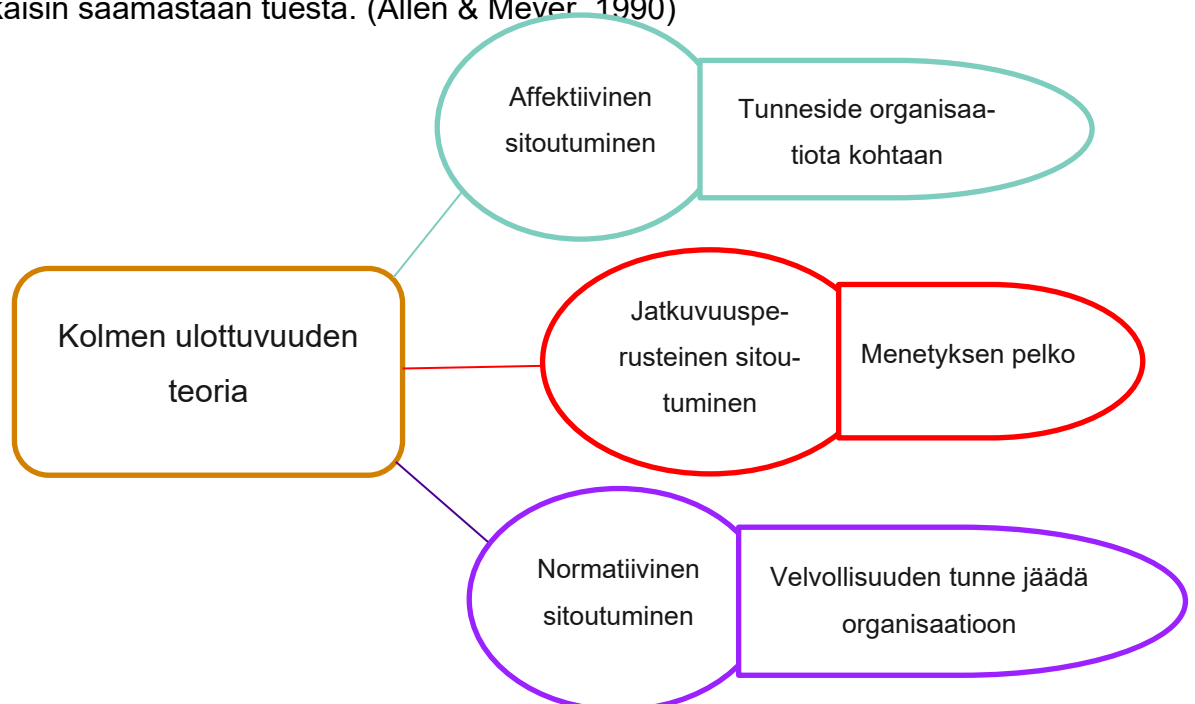
Kolmen ulottuvuuden teoria perustuu sitoutumisen jakamiseen affektiiviseen-, jatkuvuusperusteiseen- sekä normatiiviseen sitoutumiseen. Näillä kolmella pyritään avaamaan työntekijän sitoutumisen ilmiötä, jossa tunteet, velvollisuudet sekä muut variantit vaikuttavat yksilön päätökseen pysyä tietyssä firmassa. Työntekijä usein kokee kaikkia kolmea näistä ulottuvuuksista samanaikaisesti, mutta niiden painot vaihtelevat yksilöllisesti. (Allen & Meyer, 1990.)

Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän tunnesiteeseen organisaatiota kohtaan. Jos työntekijä tuntee omien arvojensa olevan organisaation kanssa samat, se parantaa tunnesidettä organisaatioon ja affektiivinen sitoutuminen vah-

vistuu. Muita affektiiviseen sitoutumiseen liittyviä tunteita ovat esimerkiksi sitoutuminen organisaation tavoitteisiin, yhteenkuuluvuus ja työstä nauttiminen. Työntekijä pysyy organisaatiossa koska hän haluaa. (Allen & Meyer, 1990)

Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen koskee työntekijän kokemia menetyksiä, jos hän organisaatiosta lähtisi, johtaan esimerkiksi työpaikan tuomien etujen menetyksiin. Sitoutuminen ei perustu tunteisiin, vaan suhde on välineellinen. Työntekijä voi esimerkiksi miettiä, että taloudelliset riskit ovat liian suuret työpaikasta lähtiessä sekä uuden työpaikan etsiminen voi olla haasteellista. Työntekijä pysyy organisaatiossa, koska se on uratilanteen kannalta järkevää ja sieltä lähtemisen riskit ovat liian suuria. Kuitenkin, jos työntekijä saisi paremmin elämäntilanteeseen sopivan työtarjouksen (palkka, työmatka jne.), hän vaihtaisi työpaikkaa. (Viitala (2003)

Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän moraaleihin eli hänen velvollisuutensa tunteeseen jäädä organisaatioon. Työntekijä voi myös tuntea painetta jäädä organisaatioon esimerkiksi läheisten työkavereiden ja esimiestensä kautta, jotka ovat osoittaneet huolta työntekijän lojaalisuudesta. Normatiivinen sitoutuminen pohjautuu työntekijän velvollisuuden tunteeseen maksaa organisaatiolle takaisin saamastaan tuesta. (Allen & Meyer, 1990)



KUVIO 1. Kolmen ulottuvuuden malli.

## 2.2 Työmotivaation ja sitoutumisen välinen suhde

Työmotivaatio on tärkeä komponentti työntekijän suoriutumiselle sekä sitoutumiselle. Työmotivaation avulla saavutetaan paras versio kustakin työntekijästä, tämä auttaa heitä saavuttamaan parempia tuloksia ja tavoitteita. Mielestäni työmotivaatiota voidaan saavuttaa joko halulla kehittyä ja tehdä merkityksellistä työtä tai sitten ulkoisilla motivaattoreilla, kuten palkoilla tai firman sisäisillä kilpailuilla.

Sinokki (2016) käsittelee työmotivaation merkitystä organisaatiolle heidän menestyksensä sekä sitoutumisen kannalta. Sinokin mukaan motivoitunut työntekijä on sitoutuneempi organisaatioon ja lisäksi luo parempia tuloksia yritykselle. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja motivoivaksi, hänen sitoutumisensa organisaatioon kasvaa. Viitala (2003) tarjoaa aiheeseen erilaista näkökulmaa. Viitala lähestyy työmotivaation ja sitoutumisen välistä suhdetta siis johdon näkökulmasta. Porter ja Miles (1974) jakoivat työmotivaation kolmeen eri tekijäryhmään: työntekijän persoonallisuus, työ ja työympäristö (Kuvio 2).



KUVIO 2 Työmotivaation tekijät Porterin ja Milesin (1974) mukaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijän motivaatio ja sitoutuminen kulkevat käsikädessä ja ne riippuvat monista tekijöistä. Motivaatio vaikuttaa suoraan sitoutumiseen, ja sitoutuminen edistää hyvinvointia, joka auttaa kokemukseni mukaan motivaation parantamiseen.

## 2.3 Sitoutumisen merkitys organisaatiolle

Työntekijöiden sitoutuminen on kaikki kaikessa yrityksen kilpailukyvyllä ja pitkälle elinkaarelle. Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, inspiroituneempia ja luonnollisesti halukkaampia pysymään organisaatiossa pitkän aikaa. On useita tutkimuksia, jotka osoittavat, että organisaatiot, jossa työntekijät ovat sitoutuneita ovat tuottavampia, kun ne yritykset, joissa vaihtuvuus on isompaa. Yksi näistä tutkimuksista on Gallupin vuosittainen ”State of the Global Workplace” (2024), jossa tutkitaan laajasti työntekijän hyvinvointia. Työntekijän sitoutumisesta Gallup kirjoitti verkkosivuillaan vastauksena kysymykseen ”miksi sillä on merkitystä” vapaasti suomennettuna seuraavasti: ”Olemme seuranneet työntekijän sitoutumista tuhansissa yrityksissä maailmanlaajuisesti käyttäen sitoutumiskyselyämme Q12<sup>®</sup>, joka mittaa työntekijöiden perspektiivejä työpaikkakulttuurin tärkeimmissä elementeissä. Sitoutumisen tutkiminen ja hallitseminen yrityksessänne on kriittistä työntekijöillenne ja organisaatiolle itselleen. Sitoutuneet työntekijät ovat paremmin voivia, pysyvät työssään pidempään, ovat vähemmän poissaolevia ja enemmän tuottavia”. (Gallup, Employee engagement, 2024.)

Tässä osiossa käsitellään keskeisiä sitoutumista edistäviä tai sitä estäviä näkökulmia. Aloitetaan tarkastelemalla johtamisen roolia sitoutumisen rakentamisessa. Seuraavaksi syvennytään palkitsemisen ja motivaation yhteyteen. Kolmas kappale tulee käsittelemään työn merkityksellisyyttä ja organisaation arvojen roolia. Lisäksi käsitellään työyhteisön ja organisaatiokulttuurin vaikutusta sitoutumiseen. Lopuksi vielä syvennytään työntekijöiden osallistamiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin, jotka lisäävät sitoutumista antamalla työntekijöille konkreettisen roolin organisaation päätöksenteossa ja kehityksessä. Nämä teemat yhdessä muodostavat kattavan kuvan siitä, miten organisaatiot voivat edistää työntekijöidensä sitoutumista.

Johtamisella on keskeinen merkitys työntekijän sitoutumisen edistämisessä. Hyvä johtaja ei pelkästään keskity organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, vaan myös tukee työntekijän yksilöllisiä tarpeita ja hyvinvointia. Huttunen (2018) painottaa, että johtaminen on vuorovaikutusta, jossa esimiehen kyky osoittaa ar-

vostusta, tukea ja reagoida työntekijöiden tarpeisiin rakentaa sitoutumista. Esihenkilön rooli on erityisen tärkeä työn merkityksen selventämisessä työntekijöille ja motivaation ylläpitämisessä. Jabe (2017) puolestaan korostaa, että johtajan tehtävä on ymmärtää erilaisten ihmisten tarpeita ja mukauttaa johtamistapaa näihin eroihin, jotta jokainen työntekijä voi kokea itsensä arvostetuksi ja osaksi organisaation tavoitteita. Sitoutumisen näkökulmasta merkityksellistä on johtajan kyky luoda luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, joka tukee työntekijöiden osallistumista ja kasvua. (Jabe, 2017.)

Myös työntekijän palkitsemisella on merkittävä rooli sitoutumisen vahvistamisessa. Hakonen ym. (2018) esittelevät kokonaispalkitsemisen käsitteen, jossa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat yhdistyvät. Aineellisista palkitsemistavoista tärkein esimerkki on rahapalkka. Aineettomia palkitsemistapoja taas ovat esimerkiksi joustomahdollisuus, urakehitysmahdollisuudet ja palautteen saaminen. Kokonaispalkitsemisen tarkoitus on täyttää työntekijän kaikki tarpeet ja auttaa luomaan merkityksellinen suhde työnantajaan. Motivoivat palkitsemisstrategiat motivoivat työntekijöitä suuresti. Tämä kehittää tuottavuutta, ja sen lisäksi osoittaa työntekijälle arvostusta. (Hakonen ym, 2018.)

Aaltonen ym. (2020) korostavat, että työntekijät ovat sitoutuneempia, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi ja yhteensopivaksi omien arvojensa kanssa. Organisaation tehtävä on viestiä työntekijöilleen, miten heidän panoksensa vaikuttavat kokonaisuuteen ja auttavat saavuttamaan suurempia päämääriä. Järvinen (2014) puolestaan huomauttaa, että työtehtävien selkeys, realistiset tavoitteet ja mahdollisuus kehittyä työssä lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta. Kun työntekijä kokee, että hänen työllään on arvoa sekä hänelle itselleen että organisaatiolle, sitoutuminen kasvaa luonnollisesti. (Järvinen, 2014.)

Työyhteisö ja organisaatiokulttuuri luovat ilmapiirin, jossa työntekijä voi joko kukoistaa tai heikentyä tuloksissaan. Juuti & Juuti (2021) esittävät, että hyvinvoiva ja yhteistyöhön kannustava työyhteisö on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka tukevat työntekijöiden halukkuutta sitoutua organisaatioon. Avoin viestintä, työntekijöiden välinen kunnioitus ja konfliktien rakentava käsittely luovat pohjan myönteiselle kulttuurille. Organisaation toiminnan johdonmukaisuus vahvistaa työntekijän luottamusta firmaan. Jos työntekijä kokee olevansa osa yhteisöä ja heidän

hyvinvoinnistaan välitetään, heidän sitoutumisensa organisaatioon lisääntyy. (Juuti & Juuti, 2021.)

Jotta työntekijä tuntee olonsa tärkeäksi, heitä pitää osallistaa ja heille täytyy antaa vaikutusmahdollisuuksia. Työntekijälle täytyy antaa mahdollisuus vaikuttaa työprosesseihin ja päätöksentekoon. Kokemukseni mukaan, kun työntekijöitä kuuntelee ja heidän ideoitansa ottaa huomioon, työntekijä kokee olonsa merkitykselliseksi ja todennäköisemmin sitoutuu organisaatioon pitkällä aikavälillä.

## **2.4 Sitouttamisstrategiat**

Työntekijöiden sitoutumisen vahvistaminen on yksi organisaatioiden keskeisistä tavoitteista, ja sen saavuttamiseksi on kehitetty monia toimivia strategioita. Mielestäni sitoutumisen tukeminen vaatii paitsi työntekijöiden tarpeiden ymmärtämistä myös konkreettisia toimenpiteitä, jotka parantavat heidän työmotivaatiotaan, tyytyväisyyttään ja hyvinvointiaan.

Yksi keskeisimmistä keinoista on edellä mainittu kokonaispalkitseminen, jossa yhdistyvät aineellinen ja aineeton palkitseminen. Hakosen ym. (2018) mukaan palkitsemisen tulisi kattaa taloudellisen palkan lisäksi myös muita kannustimia, kuten urakehitysmahdollisuuksia ja muita vapauksia. Tällainen palkitsemismalli ottaa huomioon työntekijöiden erilaiset tarpeet, joka lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon. (Hakonen ym, 2018.)

Koulutukset ja urakehitysmahdollisuudet ovat muutenkin tehokkaita tapoja lisätä sitoutumista organisaatiossa. Kokemukseni mukaan tämä toimii tavoitteellisille työntekijöille ammatillisen kehityksen lisäksi erittäin tehokkaana motivaation lähteenä ja työntekijä haluaa sitoutua organisaatioon, joka panostaa heidän tulevaisuuteensa.

Työaikojen joustavuus on yhä tärkeämpi osa työntekijöiden sitouttamista, erityisesti nykyisessä työelämässä, jossa etätö ja muut monimuotoiset työjärjestelyt ovat yleistyneet. Mahdollisuus joustaa työajoissa auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työn ja muun elämän vaatimukset, mikä vähentää stressiä ja vahvistaa

hyvinvointia. Tämä puolestaan mielestäni lisää sitoutumista, kun työntekijät kokevat, että heidän tarpeitaan arvostetaan.

Näiden lisäksi sitoutumista voidaan vahvistaa antamalla työntekijöille mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, kuuntelemalla heidän palautettaan sekä rakentamalla positiivista ja kannustavaa organisaatiokulttuuria. Sitoutumisen lisääminen ei ole yksittäisen toimenpiteen varassa, vaan se vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa, joka yhdistää strategisen johtamisen ja konkreettiset teot. Kun organisaatio huomioi yksilöiden tarpeet ja yhdistää ne organisaation tavoitteisiin, se luo vankan pohjan pitkäaikaiselle sitoutumiselle. (T, Ahonen, P. & Sahimaa, J, 2020.)

## **2.5 Sitouttamisen haasteet**

Vaikka työntekijöiden sitouttamista pidetään organisaation menestyksen kulmakivenä, sen toteuttaminen ei ole aina ongelmaton. Monia tekijöitä voi nousta esteiksi, jotka vaikeuttavat työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista. Näiden haasteiden tunnistaminen on tärkeä askel, jotta niitä voidaan käsitellä ja sitoutumista vahvistaa. (Juuti & Juuti, 2021.)

Yksi merkittävimmistä esteistä on työuupumus, joka syntyy pitkäaikaisen stressin ja riittämättömän palautumisen seurauksena. Uupunut työntekijä menettää usein kiinnostuksen työhönsä, joka heijastuu suoritusten ja sitoutumisen heikentymiselle. (Juuti & Juuti, 2021.)

Juuti & Juuti (2021) korostavat, että työuupumusta voidaan ehkäistä luomalla työpaikoille kulttuuri, jossa työn kuormitusta seurataan aktiivisesti ja työntekijöiden palautumisesta huolehditaan. Hyvä johtaminen ja realistiset odotukset voivat auttaa estämään työntekijöiden ylikuormittumisen ja siten ylläpitää heidän motivaatiotaan. (Juuti & Juuti, 2021.)

Toinen merkittävä este sitoutumiselle on huono johtaminen, joka voi ilmetä esimerkiksi puutteellisena viestintänä, epäselvillä ohjeistuksilla tai työntekijöiden tarpeiden laiminlyönnillä. Lampikoski (2005) painottaa, että johtajilla on keskeinen

rooli työntekijöiden sitoutumisen rakentamisessa. Jos työntekijät eivät koe johtajaan tukeviksi tai luotettaviksi, heidän uskonsa organisaatioon heikkenee, mikä johtaa usein sitoutumisen vähentymiseen. Lampikosken mukaan erityisesti avainhenkilöt kaipaavat selkeitä tavoitteita, palautetta ja arvostusta, jotta he voivat kokea olevansa merkityksellisiä organisaatiolle.

Arvostuksen puute on toinen merkittävä tekijä, joka saattaa heikentää työntekijän sitoutumista. Kun työntekijät kokevat, ettei heidän panostaan huomioida, he menettävät motivaationsa tarjota parastaan. Juuti & Juuti (2021) tuovat esiin, että arvostus näkyy työntekijöille annettavana palautteena myös päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehen pienet teot, kuten kiitoksen ilmaiseminen tai työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen, voivat vahvistaa tunnetta, että työntekijä on organisaatiolle tärkeä. Juuti & Juuti (2021)

Näiden lisäksi myös epäselvät odotukset ja ongelmat työympäristössä saattavat heikentää sitoutumista. Jos työntekijä ei tiedä, mitä häneltä odotetaan tai työpaikan ilmapiiri on myrkyllinen, heidän kykynsä keskittyä ja sitoutua kärsii. Kokeukseni mukaan näitä haasteita voidaan ehkäistä selvällä viestinnällä, yhteisöllisyyden rakentamisella ja avoimella keskustelulla.

Sitoutumisen esteet, kuten sen lisäämisen strategiikkaan, eivät riipu yhdestä tekijästä, vaan ovat kokonaisuus rakenteellisia ja henkilökohtaisia tekijöitä. Organisaation on siksi pyrittävä ennaltaehkäisemään näitä sitoutumista estäviä tekijöitä. Työuupumuksen ehkäisy, laadukas johto ja työntekijöiden arvostus ovat keskeisiä keinoja luoda työympäristö, jossa sitoutuminen saa tilaa kukoistaa.

## **2.6 Sitouttamisen vaikutus kilpailukykyyn**

Työntekijän sitouttamisella on valtava merkitys organisaation kilpailukykyyn. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia ja tuottavampia, mikä lisää yrityksen kykyä saavuttaa tavoitteensa. Juuti ja Juuti (2021) korostavat, että sitoutuneet työntekijät eivät pelkäästään täytä annettuja tehtäviä, vaan ylittävät odotukset, mikä tekee heistä arvokkaita liiketoiminnan menestyksen kannalta. Heidän mu-

kaansa organisaatiot, jotka panostavat työntekijöidensä sitoutumiseen, voivat paremmin sopeutua muuttuviin markkinoihin ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. (Juuti & Juuti, 2021.)

Työhyvinvointi ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Kun työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi, heidän hyvinvointinsa paranee. Tämä konkreettisesti näkyy vähentyneinä poissaoloina ja parempana työilmapiiriä. Mielestäni työhyvinvointiin panostaminen ei ole yritykselle pelkkä kustannus, vaan enemmänkin strateginen päätös, joka tuottaa pitkällä aikavälillä pelkkiä hyötyjä. Kokemukseni mukaan hyvinvoivat työntekijät jaksavat tehdä työnsä laadukkaasti ja pysyvät uskollisina organisaatiolle, joka vähentää suoraan rekrytointi- ja koulutuskustannuksia.

Lisäksi sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä on suora yhteys organisaation maineeseen ulkopuolisille. Juuti & Juuti (2021) huomauttavat, että yritykset, jotka tunnetaan niiden hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja työntekijöiden arvostuksesta, houkuttelevat itseensä parhaita työntekijöitä ja saavat yleisesti positiivista näkyvyyttä. Tämä tukee yrityksen asemaa rekrytointimarkkinoilla ja sen lisäksi vahvistaa asiakkaiden luottamusta. Oman kokemukseni mukaan asiakkaat suosivat yrityksiä, jotka kohtelevat työntekijöitään hyvin, koska se viestii luotettavuutta ja eettisyyttä. (Juuti & Juuti, 2021.)

Pitkällä aikavälillä työntekijöiden sitouttaminen on investointi, joka maksaa aina itsensä takaisin moninkertaisesti. Sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö luo vankan perustan asiakastyytyväisyydelle ja liiketoiminnan kasvulle. Yritykset, jotka ymmärtävät tämän erottuvat kilpailijoistaan ja rakentavat kestäväää menestystä. Juuti ja Juuti (2021) tiivistävät tämän toteamalla, että työntekijöiden sitouttamisen huomioiminen strategisena prioriteettina on avainasemassa nykypäivän työelämässä.

## **2.7 Keskeiset teoriat ja niiden soveltaminen**

Työntekijöiden sitouttaminen on monitasoinen ilmiö, joka vaikuttaa niin organisaation menestykseen kuin yksilön hyvinvointiin. Teoreettinen tarkastelu osoittaa, että sitoutuminen perustuu erilaisiin ulottuvuuksiin ja tekijöihin, joista jokai-

nen vaatii organisaatiolta huomiota. Esimerkiksi Allenin ja Meyerin kolmen ulottuvuuden teoria (1990) korostaa affektiivisen, jatkuvuuteen perustuvan ja normatiivisen sitoutumisen merkitystä, jotka kaikki vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen ja motivaatioon organisaatiossa. Näiden näkökulmien ymmärtäminen antaa selkeän perustan työntekijöiden sitouttamistoimenpiteiden suunnittelulle ja toteutukselle. (Allen & Meyer, 1990.)

Työmotivaatiolla ja sitoutumisella on selkeä yhteys, sillä motivoitunut työntekijä on usein myös sitoutunut. Sinokki (2016) painottaa, että sisäinen motivaatio, kuten työn merkityksellisyys, ja ulkoinen motivaatio, kuten palkitseminen, ovat molemmat keskeisiä työntekijöiden sitoutumiselle. Myös Viitala (2003) nostaa esiin, että työntekijän persoonallisuus, työ itsessään ja työympäristö ovat ratkaisevia tekijöitä motivaation ja sitoutumisen muodostumisessa. Mielestäni tämä jaottelu auttaa organisaatioita tarkastelemaan sitoutumisen perusedellytyksiä monipuolisesti ja suunnittelemaan käytännönläheisiä ratkaisuja. (Viitala, 2003.)

Sitoutumisen esteet, kuten työuupumus, huono johtaminen ja arvostuksen puute, korostuvat tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Juutin ja Juutin (2021) mukaan näiden haasteiden tunnistaminen on ensimmäinen askel kohti kestävästä sitouttamisesta. Lampikoski (2005) puolestaan tuo esille, että sitouttamisen strateginen suunnittelu on avainasemassa haasteiden ylipääsyssä ja pitkäaikaisten hyötyjen saavuttamisessa. Näiden näkökulmien pohjalta voidaan päätellä, että onnistunut sitouttaminen edellyttää sekä johdon että työntekijöiden välistä yhteistyötä, avoimuutta ja johdonmukaista viestintää. (Lampikoski, 2005.)

Teoreettinen tarkastelu korostaa myös käytännön toimenpiteiden merkitystä. Hakonen ym. (2018) painottavat kokonaispalkitsemisen roolia sitoutumisen vahvistajana, kun taas Aaltonen ym. (2020) tuovat esiin työn merkityksellisyyden tärkeyden. Mielestäni teoriat tarjoavat hyvän pohjan sille, että käytännön toimenpiteitä, kuten koulutuksia, urakehitysmahdollisuuksia ja työaikojen joustavuutta, pitäisi mukauttaa organisaation ja työntekijöiden tarpeisiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden sitouttamisen teoreettiset perusteet ovat monimuotoisia, mutta niiden ydin on työntekijän ja organisaation välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän teorian pohjalta siirrymme tutkimuksen

käytännön osuuteen. Tulokset ja analyysit antavat lisää ymmärrystä siitä, miten teoreettinen tieto muuntuu käytännön toiminnaksi ja miten työntekijöiden sitoutumista voidaan kehittää entistä tehokkaammin.

### 3 TUTKIMUS

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessani käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, joka sopii parhaiten numeerisen aineiston analysointiin ja vertailuun (Taanila, A, 2021.) Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä mahdollisti työntekijöiden kokemuksen ja mielipiteiden tarkastelun tilastollisesti ja anonymisti, joka auttaa tunnistamaan trendejä organisaation sisällä ja saamaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella tavalla:

1. Kyselylomake. Työntekijöille esitettiin yhdeksän väitettä liittyen heidän kokemuksiinsa työstä, sitoutumisesta ja työhyvinvoinnista. Jokaisessa väitetyössä vastausvaihtoehdoiksi annettiin asteikko 1–10, 10 ollessa myönteisin mahdollinen vastaus. Tällä lähestymistavalla tarkasteltiin työntekijöiden mielipiteiden jakautumista ja pyrittiin muodostamaan kokonaiskuvaa siitä, miten työntekijät kokevat eri osa-alueiden toimivuuden organisaatiossa.
2. Parivertailu. Parivertailun avulla selvitettiin, mitkä tekijät ovat tärkeimpiä sitoutumista tukevia tekijöitä työntekijöiden näkökulmasta. Tässä menetelmässä työntekijät arvioivat, mikä on heidän sitoutumisensa kannalta työpaikassa tärkeää. Kysely sisälsi kahden eri vaihtoehdon välillä olevia vaihtoehtoja, jotka kattavat kaikki sitoutumisen lähteet. Tällä selvennettiin työntekijöiden arvoja ja odotuksia suhteessa työympäristöön ja yrityksen käytäntöihin.

Kohderyhmänä toimi Einhell Finland Oy:n kaikki 12 työntekijää. Vaikka otoskoko oli pieni, se kattoi hyvin yrityksen eri tehtävät ja tarjosi näin kattavan näkökulman yrityksen sisäisiin käytäntöihin ja työntekijöiden kokemuksiin.

Kyselyissäni noudatettiin tarkasti eettisiä ohjeistuksia ja tietosuojakäytäntöjä. Kaikki tutkimuksen tiedonkeruu suoritettiin vastuullisesti, huomioiden vastaajien yksityisyys. Kyselyssä käytettiin Google Formssia, joka noudattaa EU:n tieto-

suoja-asetuksia. Formssia käytettiin asetuksella, joka ei kerää vastaajien sähköposteja. En missään vaiheessa kyselyä myöskään kysynyt mitään osallistujien henkilötietoja, kuten nimeä, sukupuolta tai ikäryhmää. Ennen kyselyn lähettämistä keskustelin vastuuhenkilön kanssa, että lupa tutkimukseen oli saatu ja keskusteltiin henkilötietojen keräämisestä jo suunnitteluvaiheessa.

Vastaajille kerrottiin heti kyselyn alussa kyselyn olevan anonyymi. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille esimieheni luomassa sähköpostiketjussa ja vain minulla oli oikeudet nähdä vastaukset, kun kysely oli laadittu henkilökohtaisella Forms tililläni. Tietojen analysoinnissa ja raportoinnissa olen käyttänyt vain koottuja, anonyymejä tietoja, jotta yksittäisten henkilöiden tunnistaminen ei olisi mahdollista.

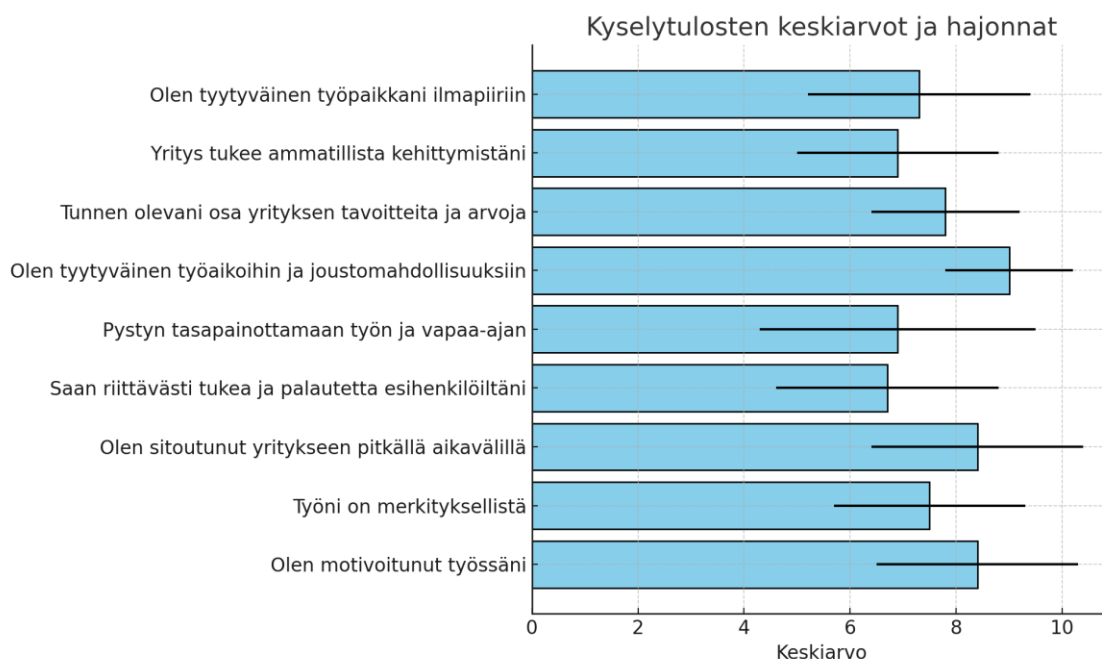
### **3.2 Tulokset**

Suoritin Einhell:in työntekijöille työtyytyväisyyskyselyn (Liite 1), jossa kysyttiin seuraavat 9 toteamusta, ja pyydettiin työntekijöitä vastaamaan kaikkiin arvostamalla 1–10, kuinka totta he kokevat väitteen olevan omalla kohdallaan. Kysymys 1: Olen motivoitunut työssäni. 2: Työni on merkityksellistä. 3: Olen sitoutunut yritykseen pitkällä aikavälillä. 4: Saan riittävästi tukea ja palautetta esihenkilöiltäni. 5: Pystyn tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan. 6: Olen tyytyväinen työaikoihin ja joustomahdollisuuksiin. 7: Tunnen olevani osa yrityksen tavoitteita ja arvoja. 8: Yritys tukee ammatillista kehittymistäni. 9: Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin. Kysely lähetettiin kaikille 12 työntekijälle Einhellillä, ja vastaukset saatiin 100 % työntekijöistä.

Seuraavaksi kysymyskohtainen esitys keskiarvosta, hajonnasta, sekä eniten vastauksia keränneestä arvostanasta. Loppuun vielä kuvio havainnollistamaan tuloksia (KUVIO 3).

1. Olen motivoitunut työssäni: Keskiarvo: 8,4, Hajonta: 1,9, Eniten vastauksia: 8 (5 työntekijää vastasi näin)

2. Työni on merkityksellistä: Keskiarvo: 7,5, Hajonta: 1,8, Eniten vastauksia: 8 (4 työntekijää vastasi näin)
3. Olen sitoutunut yritykseen pitkällä aikavälillä: Keskiarvo: 8,4, Hajonta: 2,0, Eniten vastauksia: 9 (6 työntekijää vastasi näin)
4. Saan riittävästi tukea ja palautetta esihenkilöiltäni: Keskiarvo: 6,7, Hajonta: 2,1, Eniten vastauksia: 8 (4 työntekijää vastasi näin)
5. Pystyn tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan: Keskiarvo: 6,9, Hajonta: 2,6, Eniten vastauksia: 6 (3 työntekijää vastasi näin)
6. Olen tyytyväinen työaikoihin ja joustomahdollisuuksiin: Keskiarvo: 9,0, Hajonta: 1,2, Eniten vastauksia: 9 (5 työntekijää vastasi näin)
7. Tunnen olevani osa yrityksen tavoitteita ja arvoja: Keskiarvo: 7,8, Hajonta: 1,4, Eniten vastauksia: 8 (5 työntekijää vastasi näin)
8. Yritys tukee ammatillista kehittymistäni: Keskiarvo: 6,9, Hajonta: 1,9, Eniten vastauksia: 8 (4 työntekijää vastasi näin)
9. Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin: Keskiarvo: 7,3, Hajonta: 2,1, Eniten vastauksia: 9 (3 työntekijää vastasi näin)



KUVIO 3. Kyselylomakkeen vastaukset havainnollistettuna.

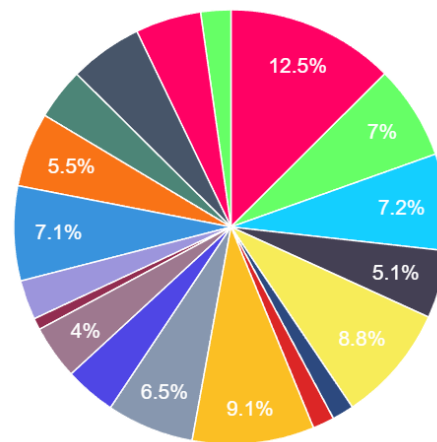
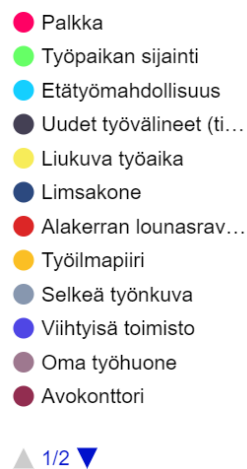
Kyselyn toisena osana järjestettiin parivertailukysely, jossa vastaan asetettiin keskeisiä työntekijän sitoutumisen lähteitä. Kyselyssä vertailtiin kaiken kaikkiaan 19 lähdettä, joten parivertailun kysymyksiä tuli yhteensä 171. Vertailun kohteeksi päätyivät palkka, työpaikan sijainti, etätyömahdollisuus, uudet työvälineet (tietokone/työpuhelin), liukuva työaika, limsakone, alakerran lounasravintola, työilmapiiri, selkeä työnkuva, viihtyisä toimisto, oma työhuone, avokonttori, hyvät julkiset liikenneyhteydet, säännölliset kehityskeskustelut, säännöllinen palaute omasta suorituksesta, säännölliset koko firman virkistyspäivät, kulttuuri- ja liikuntasetelit, lounassetelit sekä työsuhdepolkupyörät.

Parivertailussa pyydettiin vastaamaan kahden eri tekijän välillä, että kumpi tekijöistä on tärkeämpi, ja pisteyttämään, kuinka paljon tärkeämpi toinen toistaan on asteikolla 1–10. Kaikki vastaukset siis pisteytettiin ja työntekijän vastauksien perusteella. Vastauksia tähän osioon saatiin 11 ja tulokset näyttivät tältä:

1. Palkka (826)
2. Työilmapiiri (598)
3. Liukuva työaika (577)
4. Etätyömahdollisuus (475)
5. Säännölliset kehityskeskustelut (465)

6. Työpaikan sijainti (463)
7. Selkeä työnkuva (428)
8. Säännöllinen palaute omasta suorituksesta (365)
9. Kulttuuri- ja liikuntasetelit (358)
10. Uudet työvälineet (tietokone/työpuhelin) (333)
11. Lounassetelit (323)
12. Oma työhuone (265)
13. Säännölliset koko firman virkistyspäivät (253)
14. Viihtyisä toimisto (251)
15. Hyvät julkiset liikenneyhteydet (194)
16. Työsuhdepolkupyörät (148)
17. Limsakone (107)
18. Alakerran lounasravintola (106)
19. Avokonttori (57)

Pie Chart



KUVIO 4 Parivertailun tulokset kuvitettuna piirakkakuviin.

### 3.3 Tulosten analyysi.

Yleisesti ottaen työntekijäkyselyn vastaukset kertovat siitä, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita yritykseen pitkällä aikavälillä. Tuloksista nousi kui-

tenkin esiin kehittämisen arvoisia piirteitä koskien sitoutumista ja työntekijän tyytyväisyyttä. Korkeimpia arvosanoja saivat työntekijän motivaatio ja näkemys työn merkityksellisyydestä. Tämä osoittaa, että työntekijät kokevat työnsä sisällön varsin mielekkääksi. Luonnollisesti tämä on positiivinen signaali, sillä työn merkityksen tunne vaikuttaa voimakkaasti työntekijän sitoutumiseen. Sitoutuminen olikin juuri toinen kysymyskohta, joka sai myönteisiä vastauksia. Suurin osa työntekijöistä kokee itsensä sitoutuneeksi Einhellin pitkällä aikavälillä, jonka pitäisi korreloita työntekijöiden vaihtuvuuden vähäisyyteen sekä organisaation vakauden pysymiseen.

Esihenkilöiden tuki ja palaute saivat kyselyssä vaihtelevia arvosanoja, ja osa vastaajista kokee, että tukea voisi olla enemmän. Tämä viittaa siihen, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta sekä palautekulttuuria voisi vahvistaa. Jatkuva palaute auttaa työntekijöitä kehittymään ja parantaa sitoutumista, joten tämän osa-alueen kehittäminen voisi nostattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino oli kyselyn yksi suurimmista kehityskohdista. Vastaukset jakaantuivat laajasti, positiivisimpien vastauksien ollessa 10 ja alhaisimman 2. Osa työntekijöistä kokee tasapainonsa hyväksi, mutta muutamilla on selkeitä haasteita tämän suhteen. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on tärkeä hyvinvoinnin kannalta, ja ongelmat tällä alueella voivat johtaa ylikuormitukseen ja heikentyneeseen työssä jaksamiseen. Yrityksen kannattaisi tutkia syitä, miksi osa työntekijöistä kokee tasapainon vaikeaksi, ja selvittää, voisiko joustavia käytäntöjä kehittää.

Joustomahdollisuuden työaikojen suhteen kuitenkin saivat positiivisia vastauksia läpi firman. Työntekijät olivat tyytyväisiä tähän osa-alueeseen, kaikkien vastauksien kohdistuneen välille 10–7. Tämä antaa käsityksen, että Einhell tarjoaa joustavuutta työn ja vapaa-ajan terveelle tasapainotellulle.

Yrityksen tavoitteiden ja arvojen ymmärrys koettiin hyvänä, mutta yksittäisten matliien arvosanojen perusteella voidaan huomioda, että joillekin työntekijöille ei ole selkeää, kuinka heidän työssään toteutetaan yrityksen arvoja. Arvojen ja ta-

voitteiden selkeä viestintä voisi lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työntekijöiden kokemusta merkityksellisyydestä. Nämä molemmat ovat tärkeä osa sitoutumisen kokonaisuutta.

Ammatillisen kehityksen tuki sai kohtalaisia arvosanoja, joka kertoo siitä, että osa kokee, että firmassa voisi olla enemmän kehitysmahdollisuuksia. Yritys voisi tarjota lisää koulutusmahdollisuuksia ja urakehityspolkuja lisätäkseen työntekijöiden tyytyväisyyttä. Mahdollisuus kehittää itseään työssä on työntekijöille merkittävä motivaatiotekijä, ja se voisi lisätä pitkäaikaista sitoutumista.

Lopuksi työilmapiirin koettiin olevan pääosin myönteinen, vaikka yksittäiset matalat arvosanat kertovat mahdollisista haasteista ilmapiirissä. Hyvä työilmapiiri on kriittinen työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Tässä voisi olla mahdollisuus järjestää lisää yhteisöllisyyttä tukevia tapahtumia tai kehittää käytäntöjä, joilla vahvistetaan hyvää ilmapiiriä entisestään.

Lopuksi voidaan todeta, että Einhell Finland Oy:n työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Yrityksen vahvuuksia ovat erityisesti joustavuus sekä työn merkityksellisyyden kokemus. Sitoutumista ja työtyytyväisyyttä voisi kuitenkin parantaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota esihenkilöiden antamaan tukeen, työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja ammatillisen kehityksen tukemiseen. Näillä toimenpiteillä yritys vahvistaisi sitoutumista entisestään.

Parivertailusta huomataan, mitkä tekijät vaikuttavat Einhell:in työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutumiseen eniten. Suurinta painoarvoa kyselyssä keräsi aineelliset tekijät, kuten palkka, mutta myös aineettomat tekijät, kuten työilmapiiri ja työajan joustavuus sai merkittävää roolia.

Palkka nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi 826 pisteellä. Tämä oli mielestäni odotettavissa, sillä palkalla on sekä taloudellinen merkitys työntekijälle, että se koetaan myös arvostuksen osoituksena. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisimpiä palkkaansa, ovat todennäköisimpiä pysymään firmassa.

Työilmapiiri sai toiseksi eniten pisteitä (598), joka osoittaa sen merkityksen työntekijöiden tyytyväisyydessä. Hyvä ilmapiiri edistää yhteisöllisyyttä ja yleistä työntekijän hyvinvointia. Hyvä työilmapiiri parantaa viihtyvyyttä, ja yhtä tärkeänä auttaa välttämään konflikteja työpaikalla. Tämä tulos vahvistaa tarvetta panostukseen avoimeen viestintään ja mahdollisesti yhteisöllisyyttä edistäviin tapahtumiin.

Liukuva työajan ja etätyömahdollisuuden korkeat sijoitukset korostavat tarvetta joustavuudelle. Työntekijät arvostavat mahdollisuutta tasapainottaa työelämää ja vapaa-aikaa. Joustavat käytännöt lisäävät tuottavuutta ja vähentää työntekijän stressiä.

Keskikategoriaan sijoittuneet tekijät, kuten säännölliset kehityskeskustelut (465), säännöllinen palaute omasta suorituksesta (365) ja kulttuuri- ja liikuntasetelit (358), osoittavat, että työntekijät arvostavat henkilökohtaisia etuja ja omaa ammatillista kehitystä. Henkilöstöedut eivät ole kriittisiä tekijöitä, mutta yksilöt saattavat pitää niitä tärkeinä.

Vähemmän tärkeitä tekijöitä, kuten limsakonetta, alakerran lounasravintolaa ja avokonttoria ei pidetä prioriteetteina. Vaikka nämä tekijät lisäävät mukavuutta, niiden vaikutus sitoutumiseen on rajallinen. Työntekijät arvostavat enemmän perusasioita, kuten palkkaa ja toimivuutta.

### **3.4 Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan**

Parivertailun tulokset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, mitkä tekijät työntekijät kokevat tärkeimmiksi sitoutumisen näkökulmasta. Palkan ja työilmapiirin nousu tärkeimmiksi tekijöiksi on linjassa Viitalan (2003) jaottelun kanssa, jossa työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa persoonallisuus, työ ja työympäristö.

Liukuva työaika ja etätyömahdollisuus sijoittuvat korkealle, mikä vahvistaa käsitystä siitä, että joustavuus on keskeinen osa työntekijöiden tarpeita nykyisessä työelämässä. Hakonen ym. (2018) ovat korostaneet kokonaispalkitsemisen mer-

kitystä, ja tässä tutkimuksessa työn joustavat järjestelyt näyttävät olevan merkittävä osa tätä kokonaisuutta. Näin ollen joustavuuden tarjoaminen ei ainoastaan lisää tyytyväisyyttä vaan myös sitoutumista.

Parivertailussa pehmeämmät edut, kuten virkistyspäivät ja viihtyisä toimisto sijoittuivat huomattavasti alemmas kuin konkreettisemmat tekijät. Tämä tulos viittaa vahvasti siihen, että työntekijät priorisoivat suoraan työtehtäviin liittyviä asioita. Juutin & Juutin (2021) mukaan työyhteisön hyvinvointi on tärkeä sitoutumisen tekijä, mutta tämä havainto haastaa ajatuksen siitä, että epämuodolliset edut tai pelkkä työympäristön viihtyvyys riittäisivät vahvistamaan sitoutumista. Alhaisimmille sijoille jäivät myös esimerkiksi työsuhdepolkupyörät ja limsakone, jotka ovat usein houkuttelevia elementtejä rekrytoinnin yhteydessä. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että työntekijöiden päivittäiset työolot ja selkeät työn järjestelyt painavat enemmän kuin ylimääräiset edut.

### **3.5 Kehitysehdotukset yritykselle**

Tutkimuksen tulokset ja niiden tarkastelu antavat osviittaa, joiden avulla yritys voi vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja parantaa organisaation kilpailukykyä. Annan seuraavaksi muutamia konkreettisia kehitysehdotuksia vastaamaan havaittuihin tarpeisiin.

1. Paranna sisäistä viestintää ja palautteenantoa. Tuloksissa esihenkilöiltä saatu tuki ja palaute sai keskiarvoksi vain 6,7, mikä viittaa merkittävään kehittämistarpeeseen. Säännölliset palautekeskustelut ja henkilöstön kuuleminen voisivat vahvistaa työntekijöiden kokemaa arvostusta ja sitoutumista. Näitä voidaan toteuttaa esimerkiksi kuukausittaisilla palautesessioilla, joissa työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja saada suoraa palautetta.
2. Tarkastele ja kehitä palkitsemisstrategioita. Palkka sijoittui parivertailun kärkeen, mikä korostaa kilpailukykyisen palkitsemisen merkitystä sitoutumiselle. Hakonen ym. (2018) kuitenkin esittävät, että kokonaispalkitsemisen voi sisältää muutakin kuin rahallisia etuja, kuten koulutusmahdollii-

suuksia ja urakehityspolkuja. Yritys voisi esimerkiksi tarjota henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja selkeitä urapolkuja, jotka kannustavat pitkäjänteiseen sitoutumiseen.

3. Panosta työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Työilmapiiri oli tutkimuksen mukaan toiseksi tärkein sitoutumistekijä. Yrityksen kannattaa panostaa yhteisöllisyyttä vahvistaviin toimenpiteisiin, kuten tiimityötä edistäviin työpajoihin ja säännöllisiin virkistyspäiviin. Vaikka virkistyspäivät eivät nousseet parivertailussa kärkisijoille, ne voivat pitkällä aikavälillä lisätä työtyytyväisyyttä ja tiimihenkeä.
4. Selkeyttä työnkuvaa ja odotuksia. Tuloksista ilmeni, että työntekijät arvostavat selkeää työnkuvaa. Yritys voisi parantaa työnkuvien määrittelyä ja varmistaa, että kaikki työntekijät ymmärtävät roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tarkemmalla perehdytyksellä ja työnkuvien säännöllisellä päivittämisellä.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma-Talent Oy. Helsinki

Gallup, 2024. Employee Engagement. <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A., 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä: Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Jabe, M. 2017. Erialaisten ihmisten johtaminen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään: Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Lampikoski, K. 2005. Panosta Avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Natalie J. Allen, John P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. Journal of Occupational Psychology.

Porter, L. W. & Miles, R. E. 1974. Motivation and Management. New York, McGraw-Hill.

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

Tannila, A. 2021 Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita Publishing Oy.

**LIITTEET**

Liite 1. Google Forms kysely.

1(37)

Saatekirje: Moikka, Ohessa linkki Forms-kyselyyn, kiitos jo valmiiksi!

Terveisin,

Lassi Jokinen

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdm3n2ZNDa4Ho9dsL5hMvng9nNINFUy6diClOxW61flqfnWEw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdm3n2ZNDa4Ho9dsL5hMvng9nNINFUy6diClOxW61flqfnWEw/viewform?usp=sf_link)

26.11.2024 klo 14:17 Työmotivaatio/sitoutuminen

## Työmotivaatio/sitoutuminen

Kysely alkaa 9 peruskysymyksellä työmotivaatiosta, ja päättyy parivertailuun motivaation lähteistä. Vastaukset ovat anonyymejä.

- 1. Olen motivoitunut työssäni**

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täy:           Täysin samaa mieltä
- 2. Työni on merkityksellistä**

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täy:           Täysin samaa mieltä
- 3. Olen sitoutunut yritykseen pitkällä aikavälillä**

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täy:           Täysin samaa mieltä
- 4. Saan riittävästi tukea ja palautetta esimiehiltäni**

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täy:           Täysin samaa mieltä

<https://docs.google.com/forms/d/11U4ISMjYneBbGmmHAmEIqXSLJaqrIWUtwUFJN-ICU/edit> 1/37

2(37)

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 5. Pystyn tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täys:           Täysin samaa mieltä

## 6. Olen tyytyväinen työaikoihin ja joustomahdollisuuksiin

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täys:           Täysin samaa mieltä

## 7. Tunnen olevani osa yrityksen tavoitteita ja arvoja

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täys:           Täysin samaa mieltä

## 8. Yritys tukee ammatillista kehittymistäni

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täys:           Täysin samaa mieltä

## 9. Olen tyytyväinen työpaikkani ilmapiiriin

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Täys:           Täysin samaa mieltä

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

Tästä alkaa parivertailuosio. Vastaa, kumpi on sinulle tärkeämpi motivaationlähde työssäsi, ja kuinka paljon enemmän se painaa.

## 10. Kysymys #1

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Työpaikan sijainti

## 11. Kysymys #2

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Etätömahdollisuus

## 12. Kysymys #3

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Uudet työvälineet (tietokone/työpuhelin)

## 13. Kysymys #4

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Liukuva työaika

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 14. Kysymys #5

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Limsakone

## 15. Kysymys #6

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Alakerran lounasravintola

## 16. Kysymys #7

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Työilmapiiri

## 17. Kysymys #8

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Selkeä työnkuva

## 18. Kysymys #9

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Viihtyisä toimisto

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 19. Kysymys #10

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Oma työhuone

## 20. Kysymys #11

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Avokonttori

## 21. Kysymys #12

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 22. Kysymys #13

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Säännölliset kehityskeskustelut

## 23. Kysymys #14

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 24. Kysymys #15

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 25. Kysymys #16

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Kulttuuri- ja liikunasetelit

## 26. Kysymys #17

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Lounasetelit

## 27. Kysymys #18

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Palk           Työsuhdepolkupyörät

## 28. Kysymys #19

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Etätömahdollisuus

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 29. Kysymys #20

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Uudet työvälineet (tietokone/työpuhelin)

## 30. Kysymys #21

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Liukuva työaika

## 31. Kysymys #22

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Limsakone

## 32. Kysymys #23

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Alakerran lounasravintola

## 33. Kysymys #24

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Työilmapiiri

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 34. Kysymys #25

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Selkeä työnkuva

## 35. Kysymys #26

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Viihtyisä toimisto

## 36. Kysymys #27

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Oma työhuone

## 37. Kysymys #28

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Avokonttori

## 38. Kysymys #29

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 39. Kysymys #30

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj            Säännölliset kehityskeskustelut

## 40. Kysymys #31

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj            Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 41. Kysymys #32

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj            Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 42. Kysymys #33

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj            Kulttuuri- ja liikuntaselvit

## 43. Kysymys #34

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työj            Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 44. Kysymys #35

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työ|           Työsuhteidenkypöryät

## 45. Kysymys #36

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Uudet työvälineet (tietokone/työpuhelin)

## 46. Kysymys #37

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Liukuva työaika

## 47. Kysymys #38

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Limsakone

## 48. Kysymys #39

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Alakerran lounasravintola

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 49. Kysymys #40

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Työilmapiiri

## 50. Kysymys #41

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Selkeä työnkuva

## 51. Kysymys #42

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Viihtyisä toimisto

## 52. Kysymys #43

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Oma työhuone

## 53. Kysymys #44

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Avokonttori

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 54. Kysymys #45

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 55. Kysymys #46

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Säännölliset kehityskeskustelut

## 56. Kysymys #47

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 57. Kysymys #48

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 58. Kysymys #49

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Kulttuuri- ja liikuntasetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 59. Kysymys #50

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Lounassetelit

## 60. Kysymys #51

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Etät           Työsuhteopolkupyörät

## 61. Kysymys #52

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Liukuva työaika

## 62. Kysymys #53

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Limsakone

## 63. Kysymys #54

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Alakerran lounasravintola

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 64. Kysymys #55

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Työilmapiiri

## 65. Kysymys #56

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Selkeä työnkuva

## 66. Kysymys #57

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Viihtyisä toimisto

## 67. Kysymys #58

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Oma työhuone

## 68. Kysymys #59

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Avokonttori

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 69. Kysymys #60

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 70. Kysymys #61

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Säännölliset kehityskeskustelut

## 71. Kysymys #62

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 72. Kysymys #63

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 73. Kysymys #64

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Kulttuuri- ja liikuntasetelit

## 74. Kysymys #65

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Lounassetelit

## 75. Kysymys #66

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Uud           Työsuuhdepolkupyörät

## 76. Kysymys #67

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Limsakone

## 77. Kysymys #68

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Alakerran lounasravintola

## 78. Kysymys #69

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Työilmapiiri

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 79. Kysymys #70

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Selkeä työnkuva

## 80. Kysymys #71

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Viihtyisä toimisto

## 81. Kysymys #72

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Oma työhuone

## 82. Kysymys #73

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Avokonttori

## 83. Kysymys #74

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 84. Kysymys #75

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk            Säännölliset kehityskeskustelut

## 85. Kysymys #76

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk            Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 86. Kysymys #77

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk            Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 87. Kysymys #78

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk            Kulttuuri- ja liikuntasetelit

## 88. Kysymys #79

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk            Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 89. Kysymys #80

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liuk           Työsuhdepolkupyörät

## 90. Kysymys #81

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim           Alakerran lounasravintola

## 91. Kysymys #82

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim           Työilmapiiri

## 92. Kysymys #83

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim           Selkeä työnkuva

## 93. Kysymys #84

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim           Viihtyisä toimisto

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 94. Kysymys #85

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Oma työhuone

## 95. Kysymys #86

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Avokonttori

## 96. Kysymys #87

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 97. Kysymys #88

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Säännölliset kehityskeskustelut

## 98. Kysymys #89

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 99. Kysymys #90

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 100. Kysymys #91

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Kulttuuri- ja liikuntaselvit

## 101. Kysymys #92

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Lounassetelit

## 102. Kysymys #93

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Lim:           Työsuhdepolkupyörät

## 103. Kysymys #94

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Työilmapiiri

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 104. Kysymys #95

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Selkeä työkuva

## 105. Kysymys #96

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Viihtyisä toimisto

## 106. Kysymys #97

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Oma työhuone

## 107. Kysymys #98

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Avokonttori

## 108. Kysymys #99

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 109. Kysymys #100

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Säännölliset kehityskeskustelut

## 110. Kysymys #101

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 111. Kysymys #102

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 112. Kysymys #103

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Kulttuuri- ja liikunnetelit

## 113. Kysymys #104

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 114. Kysymys #105

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Alak           Työsuhdepolkupyörät

## 115. Kysymys #106

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Selkeä työnkuva

## 116. Kysymys #107

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Viihtyisä toimisto

## 117. Kysymys #108

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Oma työhuone

## 118. Kysymys #109

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Avokonttori

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 119. Kysymys #110

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 120. Kysymys #111

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Säännölliset kehityskeskustelut

## 121. Kysymys #112

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 122. Kysymys #113

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 123. Kysymys #114

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Kulttuuri- ja liikuntasetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 124. Kysymys #115

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Lounassetelit

## 125. Kysymys #116

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Työi           Työsuhdepolkupyörät

## 126. Kysymys #117

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Viihtyisä toimisto

## 127. Kysymys #118

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Oma työhuone

## 128. Kysymys #119

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Avokonttori

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 129. Kysymys #120

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 130. Kysymys #121

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Säännölliset kehityskeskustelut

## 131. Kysymys #122

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 132. Kysymys #123

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 133. Kysymys #124

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Kulttuuri- ja liikunasetelit

28(37)

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 134. Kysymys #125

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Lounassetelit

## 135. Kysymys #126

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Selk           Työsuhdepolkupyörät

## 136. Kysymys #127

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Oma työhuone

## 137. Kysymys #128

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Avokonttori

## 138. Kysymys #129

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 139. Kysymys #130

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Säännölliset kehityskeskustelut

## 140. Kysymys #131

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 141. Kysymys #132

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 142. Kysymys #133

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Kulttuuri- ja liikuntaselit

## 143. Kysymys #134

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih'           Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 144. Kysymys #135

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Viih:           Työsuhteet

## 145. Kysymys #136

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Avokonttori

## 146. Kysymys #137

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 147. Kysymys #138

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Säännölliset kehityskeskustelut

## 148. Kysymys #139

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 149. Kysymys #140

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 150. Kysymys #141

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Kulttuuri- ja liikuntaselvit

## 151. Kysymys #142

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Lounassetelit

## 152. Kysymys #143

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Om:           Työsuhdepolkupyörät

## 153. Kysymys #144

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avoi:           Hyvät julkiset liikenneyhteydet

## 154. Kysymys #145

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Säännölliset kehityskeskustelut

## 155. Kysymys #146

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 156. Kysymys #147

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 157. Kysymys #148

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Kulttuuri- ja liikuntaselvit

## 158. Kysymys #149

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 159. Kysymys #150

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Avol           Työsuhteiden kehittäminen

## 160. Kysymys #151

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Säännölliset kehityskeskustelut

## 161. Kysymys #152

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 162. Kysymys #153

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 163. Kysymys #154

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Kulttuuri- ja liikuntaselvit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 164. Kysymys #155

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Lounassetelit

## 165. Kysymys #156

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hyv:           Työsuhteidenkypöörät

## 166. Kysymys #157

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Säännöllinen palaute omasta suorituksesta

## 167. Kysymys #158

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 168. Kysymys #159

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Kulttuuri- ja liikuntasetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 169. Kysymys #160

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Lounassetelit

## 170. Kysymys #161

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Työsuhdepolkupyörät

## 171. Kysymys #162

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Säännölliset koko firman virkistyspäivät

## 172. Kysymys #163

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Kulttuuri- ja liikuntasetelit

## 173. Kysymys #164

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 174. Kysymys #165

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Työsuhdepolkupyörät

## 175. Kysymys #166

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Kulttuuri- ja liikunasetelit

## 176. Kysymys #167

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Lounassetelit

## 177. Kysymys #168

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Sääi           Työsuhdepolkupyörät

## 178. Kysymys #169

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kult           Lounassetelit

26.11.2024 klo 14.17

Työmotivaatio/sitoutuminen

## 179. Kysymys #170

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kult           Työsuhtepolkkypyörät

## 180. Kysymys #171

*Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Loui           Työsuhtepolkkypyörät

---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms