

Mona Saarinen

# HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä/Tekijät	Mona Saarinen
Työn nimi	Henkilöstön sitouttamisen kehittäminen
Toimeksiantaja	Konica Minolta Business Solutions Finland Oy
Vuosi	2024
Sivut	43 sivua, liitteitä 8 sivua
Työn ohjaaja(t)	Marika Vartiainen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön sitouttamisen kehittäminen toimeksiantajayrityksessä Konica Minolta Business Solutions Finland Oy:ssä, joka tarjoaa ratkaisuja digitaaliseen työympäristöön, IT-ympäristöihin sekä ammattitulistamiseen yritysasiakkaille. Työn tavoitteena oli tuottaa selvitys henkilöstön sitoutumisen nykytilasta sekä saada tietoja siitä, miten sitoutumista voidaan kehittää. Työn tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle konkreettisia toimenpidesuosituksia sitoutumisen kehittämiseksi.

Työn tutkimuskysymyksiä olivat: Mikä on henkilöstön sitoutumisen nykytila? Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet? Miten sitoutumista voidaan kehittää pitkäkestoisesti? Tutkimuksen kohderyhmänä oli toimeksiantajayrityksen henkilöstö.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa kerrotaan henkilöstön sitoutumisen teoriasta, erilaisista sitoutumismuodoista sekä sitoutumisen mittaamisesta. Lisäksi kerrotaan työhyvinvoinnin ja työmotivaation vaikutuksesta sitoutumiseen. Toinen pääluke koskee sitouttamisen kehittämistä. Siinä käsitellään keinoja sitouttamisen kehittämiseen ja esitellään siihen käytettävä työkalu.

Opinnäytetyössä sovellettiin tapaustutkimuksellista lähestymistapaa, ja tutkimusaineisto kerättiin määrällisellä kyselytutkimuksella. Empiirinen aineisto kerättiin syyskuussa 2024. Kyselytutkimus sisälsi yhteensä 14 kysymystä, joista yhdeksän oli monivalintakysymyksiä ja viisi avointa kysymystä.

Tutkimustulokset osoittivat, että henkilöstö kokee pääosin sitoutuneensa toimeksiantajayritykseen Konica Minolta Business Solutions Finland Oy:hyn. Osalla sitoutuminen oli heikentynyt, ja tähän ovat vaikuttaneet muun muassa yrityksessä tapahtuneet muutokset sekä alan epävarmuus. Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että keskeisiä tekijöitä sitoutumiseen ovat johdon ja esihenkilöiden toiminnan merkitys, palkitsemis- ja etuusjärjestelmät sekä työyhteisön tuki. Tutkimuksen avulla saatiin laadittua toimeksiantajalle toimenpidesuosituksia, jotka voivat edistää henkilöstön pitkäaikaista sitoutumista.

**Asiasanat:** henkilöstön sitouttaminen, sitouttamisstrategia, työhyvinvointi, kehittäminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Mona Saarinen
Thesis title	Improving the employee engagement
Commissioned by	Konica Minolta Business Solutions Oy
Time	2024
Pages	43 pages, 8 pages of appendices
Supervisor	Marika Vartiainen

## ABSTRACT

The topic of this bachelor's thesis was improving employee engagement. The purpose of the thesis was to evaluate the current state of employee engagement and identify areas for improvement to strengthen the employees' commitment to the commissioner. The main objective of the thesis was to create development ideas for Konica Minolta Business Solutions Finland Oy.

The research problems were: What is the current state of employee engagement? Which factors have affected the employee engagement? How to improve the employee engagement long-term? The target group of the research was the commissioner's employees.

The research approach of the thesis was a case study using quantitative method. The empirical material was gathered with an online survey in September 2024. The survey included 14 questions, from which nine were multiple-choice questions and five were open-ended questions.

The results of the research showed that the current state of employee engagement has been affected by changes in the company and the uncertainty of the industry. Positive factors influencing engagement were sense of appreciation and support from the work community.

The conclusions of the thesis offer concrete recommendations for employee engagement to the commissioner, such as enhancing transparency in management, supporting occupational health services and reviewing the company's rewarding systems. The thesis provides insights that may foster long-term employee commitment and satisfaction within the company.

**Keywords:** employee engagement, commitment strategy, workplace well-being, job satisfaction

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN.....	6
2.1	Sitoutumisen käsite.....	6
2.2	Sitoutuminen nykypäivän työelämässä.....	7
2.3	Sitoutumisen eri muodot.....	8
2.4	Sitoutumisen mittaaminen ja sen malleja.....	10
2.5	Työhyvinvoinnin vaikutus sitoutumiseen.....	12
2.6	Työmotivaation vaikutus sitoutumiseen.....	13
3	SITOUTUMISEN KEHITTÄMINEN.....	13
3.1	Työkalu sitoutumisen kehittämisen tukena.....	14
3.2	Kehittämisen seuranta ja arviointi.....	18
4	TOIMEKSIANTAJA.....	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA.....	20
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
5.2	Aineiston hankinta.....	21
5.3	Aineiston analysointi.....	22
5.4	Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä.....	24
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	31
7.1	Johtopäätökset.....	32
7.2	Toimenpidesuosituksset.....	35
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	37
8	LOPUKSI.....	40
	LÄHTEET.....	41

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Liite 2 Kyselyn jakaumataulukot

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on henkilöstön sitouttaminen ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa henkilöstön sitoutumisen nykytilasta sekä tarjota konkreettisia toimenpidesuosituksia sitoutumisen kehittämiseksi. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Konica Minolta Business Solutions Finland Oy, johon myöhemmin viitataan työssä nimellä Konica Minolta BSF. Toimeksiantaja toivoo tietoa siitä, mitkä asiat henkilöstö kokee ongelmakohdiksi sitoutumisen osalta, voidakseen kehittää niitä. Työn tarkoitus on selvittää sitoutumisen nykytila ja yksilöidä ne keinot, joilla kehittämistä käytännössä voidaan tehdä. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat

- Mikä on henkilöstön sitoutumisen nykytila?
- Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?
- Miten sitoutumista voidaan kehittää pitkäkestoisesti?

Työ on rajattu koskemaan ainoastaan Konica Minolta Business Solutions Finland Oy:n henkilöstöä. Konica Minolta BSF on osa Pohjoismaiden tytäryhtiöiden muodostamaa yhteisöä, johon kuuluu Suomen Konica Minoltan lisäksi Tanskan, Norjan ja Ruotsin yhtiöt. Jokaisen maan Konica Minolta toimii itsenäisenä yrityksenä, jonka vuoksi työ rajattiin koskemaan ainoastaan Suomen henkilöstöä. Työssä ei siis käsitellä henkilöstön sitoutumista koko Nordic-konsernissa. Työn teoriaosuus rajattiin käsittelemään sitoutumista ilmiönä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuudessa esitellään erilaisia malleja ja työkaluja, joiden koettiin olevan oleellisimpia toimeksiantajan näkökulmasta.

Tämän työn tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus. Lähestymistapa sopii työn tarkoitukseen, sillä työn tavoitteena on tuottaa kehittämissuosituksia jo olemassa oleville toiminnoille. Opinnäytetyön aihe valittiin käytännön tarpeesta, joka on yksi tapaustutkimukselle tyypillinen piirre (Ojasalo ym. 2015, 52–53). Empiirinen aineisto kerättiin määrällisellä menetelmällä toteuttamalla toimeksiantajayrityksen henkilöstölle lähetetty kysely.

Kyselytutkimus sopi työhön parhaiten, sillä toimeksiantaja halusi saada tietoa henkilöstöltä, ja kysely pystyttiin toteuttamaan anonyymisti. Anonyymi kysely sopii tutkimukseen, sillä usein silloin vastaajilta saadaan totuudenmukaisia ja suoria vastauksia. Kysely on nopea ja taloudellinen tapa kerätä tietoa, ja tiedon käsittely on sujuvaa, minkä vuoksi kysely oli hyvä valinta tälle työlle.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstön sitoutuminen ja sitouttaminen, sen kehittäminen sekä sitouttamisstrategia. Tässä työssä johdannon jälkeen esitellään teoriaosuus, jossa käsitellään henkilöstön sitouttamista, sitoutumisen eri tyyppisiä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, työhyvinvointia ja työmotivaatiota sekä sitouttamisen kehittämisen menetelmiä ja arviointia. Tämän osuuden jälkeen esitellään toimeksiantajayritys sekä työssä käytetty tutkimusmenetelmä. Näitä seuraavat luvut tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä sekä toimenpidesuosituksista.

## **2 HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN**

Sitoutumista on tutkittu jo 1960-luvulta alkaen, ja se on kiinnostanut eri tieteidenalojen tutkijoita siitä lähtien. Tutkimuksia on tehty enemmän sosiaalipsykologian, mutta myös esimerkiksi talous- ja viestintätieteiden näkökulmasta. Sitoutuminen on käsitteenä laaja, ja sille on lukuisia eri määritelmiä eri tieteenaloilla. Sosiaalipsykologiassa sitoutuminen nähdään yleensä kognitiivisena tai asenteellisena käsitteenä, sillä valtaosa henkilöstön sitoutumisesta perustuu yksilön tunteisiin ja kokemuksiin. (Lampikoski 2005, 46.)

### **2.1 Sitoutumisen käsite**

Viitalan (2021, luku 2.6: Sitoutuminen) mukaan sitoutumisesta voidaan puhua myös psykologisena sopimuksena tai suhteena. Tämän suhteen laatu on yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen ja haluun pysyä yrityksessä. Työnantajan olisi hyvä ymmärtää edellä mainittuja suhteita ja olla perillä henkilöstön sitoutumisen tasosta, sillä henkilöstön sitouttaminen ja sitouttamisstrategia ovat osa yrityksen henkilöstöstrategiaa. Tämän vuoksi moni yritys kerää tietoa esimerkiksi henkilöstökyselyissä henkilöstön yleisestä hyvinvoinnista ja sitoutumisen tasosta. Näiden tietojen avulla työnantaja pysyy ajan tasalla henkilöstön hyvinvoinnin tilasta ja pystyy kehittämään sitouttamisstrategiaansa.

Sitoutunut henkilöstö uskoo vahvasti organisaation tavoitteisiin ja sitoutuu sen arvoihin, haluaa ponnistella yrityksen eteen sekä olla aktiivinen osa työyhteisöä. Henkilöstön sitouttaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii johdon aktiivista osallistumista ja panostusta. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja heidän työnsä on merkityksellistä, heidän sitoutumisensa kasvaa, mikä johtaa parempiin tuloksiin koko organisaatiolle. (Joki 2024, 12–13.)

## 2.2 Sitoutuminen nykypäivän työelämässä

Henkilöstö sitoutuu yritykseen paremmin, mikäli he kokevat, että heidän äänensä tulee kuulluksi ja yritys on kiinnostunut kuulemaan heidän ideoitaan ja ajatuksiaan työyhteisön kehittämiseksi. Henkilön sitoutuminen yritykseen tapahtuu yleensä pääosin yksilötasolla ja sitoutumisen taso voi vaihdella yksilön henkilökohtaisten kokemusten mukaisesti. (Shuck 2019, 9.) Pincus (2022, 1230) kirjoittaa, että sitoutumisen käsite on lähes identtinen motivaation käsitteen kanssa, sillä molemmat ovat sidonnaisia yksilöön ja yksilön tekemään työhön. Selkeitä teoreettisia ja toiminnallisia määritelmiä henkilöstön sitoutumisesta on verrattain vähän, vaikka aihe onkin hänen mukaansa yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä käsitteistä tällä hetkellä. (Pincus 2022, 1230.)

Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana paljon, eikä moni työntekijä enää työskentele koko työuraansa yhdessä yrityksessä. Tähän on vaikuttanut muun muassa työelämän epävarmuus sekä se, että yrityksillä ei välttämättä ole tarjota turvattua urapolkua tai edes työpaikkaa työntekijöille. Määrä- ja osa-aikaiset työsopimukset ovat yleistyneet työelämässä, ja tämä on vaikuttanut ihmisten sitoutumiseen ja suhtautumiseen työelämäään. Työntekijät eivät sitoudu samalla tavalla, mikäli työsopimus on määräaikainen, sillä oletus on, että työ päättyy työsopimuksen päättymispäivänä. (Ulrich & Iivonen, 157–159.) Myös työnantajayrityksen epävarma tilanne ja etenemismahdollisuuksien puute voivat vaikuttaa sitoutumisen tasoon. Tällöin työntekijä sitoutuu tekemään työnsä perusvaatimukset, mutta ei välttämättä sitoudu yritykseen ja sen menestyksen takaamiseen. (Ulrich & Iivonen 2007, 159.) Yrityksen tulisi tunnistaa tällaiset tapaukset, ja pyrkiä toimenpiteisiin, joilla he pystyvät innostamaan ja sitouttamaan työntekijöitä olemaan innovatiivisia ja innostuneita työstään.

### 2.3 Sitoutumisen eri muodot

Henkilöstö voi sitoutua yritykseen monista eri syistä. Sitoutumistapaan vaikuttavat esimerkiksi työntekijän omat arvot ja motivaatiotekijät. Sitoutumistavat taas vaikuttavat siihen, miten työntekijä suhtautuu työhönsä ja yritykseen, sekä millaiset asiat saavat työntekijän motivoituneeksi. Sitoutumisen eri muotojen ymmärtäminen on tärkeää yritykselle, jotta he voivat kehittää sitoutumisstrategiaansa kannattavasti. (Meyer & Allen 1997, 3–4.) Näitä sitoutumisen eri muotoja on kuvattu teorioiden ja tutkimusten kautta organisaatiokäyttäytymisen ja henkilöstöhallinnon kirjallisuudessa.

#### Sitoutumisen kolmikomponenttimalli

Meyer & Allen (1997) ovat kehittäneet kolmen sitoutumistavan mallin. Nämä tavat ovat affektiivinen, eli tunnepohjainen sitoutuminen, jatkuvuus- eli laskelmoiva sitoutuminen sekä normatiivinen eli moraalinen sitoutuminen. Kolmikomponenttimallin sitoutumistavat eivät ole täysin irrallisia toisistaan, vaan työntekijän sitoutuminen voi olla sekoitus kaikkia kolmea mallin tapaa. Mallin sitoutumistapoja on tutkittu pääosin teoreettisesta näkökulmasta käytännön ja toiminnallisen näkökulman jäädessä hieman vähemmälle.

Affektiivinen sitoutuminen kehittyy yksilön henkilökohtaisesta tyytyväisyydestä työhönsä. Työntekijät, jotka ovat kokeneet tulleensa arvostetuiksi ja ovat saaneet positiivisia kokemuksia työssään, ovat yleensä affektiivisesti sitoutuneempia kuin ne, joilta tällaiset kokemukset puuttuvat. Affektiivinen sitoutuminen ei välttämättä tapahdu tietoisesti, kun taas jatkuvuussitoutunut työntekijä saattaa tiedostaa sitoutumisensa paremmin. Työntekijä voi esimerkiksi kokea, että hänellä ei olisi muita yhtä hyviä työmahdollisuuksia muualla tai että lähteminen vaatisi paljon ponnisteluja, joihin työntekijä ei ole valmis. (Meyer & Allen 1997, luku 4: Development of Organizational Commitment.)

Laskelmoiva sitoutuminen perustuu yleensä taloudellisiin ja käytännöllisiin seikkoihin, kuten vakaaseen palkkaan, työsuhte-etuihin tai urakehityksen menettämiseen.

Tämäkin sitoutumisen muoto voi kuitenkin olla myös ainakin osittain tiedostamaton. Normatiivinen sitoutuminen kehittyy henkilön sosiaalisten kokemusten perusteella. Yleensä normatiivisessa sitoutumisessa on kyse velvollisuudentunteesta, jota työntekijä kokee yritystä kohtaan. Yrityksen tekemät investoinnit työntekijää kohtaan (esimerkiksi koulutukseen panostaminen) voivat lisätä tällaista velvollisuuden tunnetta ja sitä kautta sitoutumista yritykseen. Yrityksen kulttuurilla ja johtamistyyllillä on paljon vaikutusta normatiivisen sitoutumisen kehittymisessä. (Meyer & Allen 1997, luku 4: Development of Organizational Commitment.)

### **Organisatorinen ja ammatillinen sitoutuminen**

Organisatorinen sitoutuminen korostaa työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon ja sen tavoitteisiin, arvoihin ja visioon. Organisaatioon sitoutunut työntekijä kokee, että hänen työnsä on merkityksellinen osa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Yleensä henkilöstö sitoutuu organisatorisesti, mikäli yrityksen viestintä on avointa, ja henkilöstö on osallistettu strategiaan ja sen kehittämiseen. (Shuck 2019, 23.)

Ammatillisesti sitoutunut työntekijä on sitoutunut omaan ammattiinsa tai alaansa, ei niinkään tiettyyn yritykseen. Työntekijä voi olla omistautunut työleen ja olla halukas kehittämään osaamistaan, mutta on herkempi vaihtamaan yritystä, mikäli kokee saavansa paremmat mahdollisuudet omaan ammatilliseen kehitykseensä toisaalta. Työntekijä voi myös kokea vahvaa sitoutumista johonkin tiettyyn, yksittäiseen työtehtävään, jonka kokee miellyttäväksi. Työn merkityksellisyys ja mielekkyys korostuvat ammatillisesti sitoutuneilla työntekijöillä. (Shuck 2019, 23–25.)

### **Epämuodollinen sitoutuminen**

Epämuodollisesti sitoutunut työntekijä ei ole välttämättä ole sitoutunut yrityksen tavoitteisiin tai arvoihin, vaan sitoutuminen syntyy työpaikan sosiaalisten suhteiden tai työpaikan ilmapiirin kautta. Työntekijä voi olla sitoutunut esimerkiksi työkavereihinsa, työyhteisöön tai yrityksen työkuulttuuriin.

Työpaikan kulttuuri ja työyhteisön hyvinvointi vaikuttavat epämuodolliseen sitoutumiseen, ja samalla myös henkilöstön suorituskykyyn. Työkulttuuri on yleensä syvällä vaikuttava, eikä sitä pystytä muuttamaan nopeilla keinoilla. Mikäli työkulttuuri koetaan miellyttäväksi, tämä on hyvä asia, sillä yleensä tällöin epämuodollisesti sitoutuneet työntekijät myös pysyvät sitoutuneina. (Schein & Schein 2016, 293.)

Jokainen näistä sitoutumisen muodoista vaikuttaa eri tavoin siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja yrityksen, jossa he työskentelevät. Sitoutumisen muoto vaikuttaa myös heidän motivaationsa ja tuottavuutensa. Ymmärtämällä näitä erilaisia sitoutumisen tyyppejä yritys voi kehittää strategioita, jotka parantavat työntekijöiden sitoutumista kokonaisvaltaisesti. Haastetta tuo se, että yrityksen sisällä on eri tavalla sitoutuneita työntekijöitä, joihin muutokset ja kehittämissuunnitelmat vaikuttavat eri tavoin. (Meyer & Allen 1997, 65.)

## **2.4 Sitoutumisen mittaaminen ja sen malleja**

Henkilöstön sitoutumista kehittääkseen yrityksen tulee selvittää sitoutumisen nykytilanne, jotta tiedetään, mitä asioita pitää kehittää ja mitkä asiat ovat jo hyvällä tolalla. Henkilöstön sitouttamista on aiemmin tutkittu niin laadullisilla kuin määrällisillä menetelmillä, mutta nykyään määrälliset menetelmät ovat kuitenkin yleisempiä. Laadullisia menetelmiä on kritisoitu jonkin verran henkilöstön sitouttamisen mittaamisessa, esimerkiksi Pincuksen (2022, 1242) toimesta siksi, että laadulliset menetelmät vaativat vastaajalta analyyttistä ja rationaalista ajattelua. Hänen mukaansa motivaatio- ja sosiaalipsykologian ymmärrys on tärkeämpää, ja näihin aiheisiin tulisi keskittyä sitoutumista mitattaessa. Sitoutuminen ei ole yleensä analyyttistä tai rationaalista, vaan enemmän tunnepohjalta ja asenteista kumpuavaa.

Määrällisissä tutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia valmiita malleja. Näitä ovat esimerkiksi Job Engagement Scale (JES) -kysely, jolla voidaan mitata kognitiivista, emotionaalista ja fyysistä sitoutumista ja Intellectual Social Affective Scale (ISA), jolla mitataan yksilön työn imua, työyhteisön sosiaalista puolta ja työtyytyväisyyttä. Yksi perinteisimmistä malleista on henkilöstön omistautumista ja työn imua mittaava The Utrecht Work Engagement Scale (UWES) -malli. (Shuck 2019, 39–43.)

Moni malleista lähestyy sitoutumista työn imun näkökulmasta, joka onkin yksi merkittävä tekijä sitoutumisen muodostumisessa.

UWES-malli ei suoranaisesti mittaa työntekijöiden sitoutumista, vaan Schaufel ja Bakker (2004) käyttävät mallissaan termiä ”work engagement”, joka on suomalaisissa tutkimuksissa käännetty työn imuksi. Mallia on kuitenkin käytetty myös sitoutumisen mittaamisessa. UWES on Utrechtiin yliopiston professoreiden Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin kehittämä, laajalti käytetty malli, josta on kaksi versiota, alkuperäinen 17 kysymyksen mittainen sekä lyhyempi yhdeksän kysymyksen mittainen kysely. UWES-malli on kehitetty tutkimus- ja koulutuskäyttöön, eikä sitä ole luvallista kaupallistaa.

Erilaiset kyselylomakkeet ovat vain yksi tapa mitata henkilöstön sitoutumista. Näiden lisäksi esimerkiksi palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen sekä kehityskeskustelut ovat hyvä tapa kuulostella henkilöstön vointia. Säännöllisten kehityskeskustelujen avulla voidaan käydä läpi työntekijöiden tunteuksia työstä, motivaatiosta ja sitoutumisesta, ja pohtia yhdessä työntekijän kanssa mahdollisia muutos- ja kehityskohteita. (Joki 2024, 116.) Keskustelujen lisäksi henkilöstöanalytiikka on tärkeässä osassa sitoutumisen tasoa mitattaessa. Analytiikan avulla voidaan kerätä tietoa esimerkiksi poissaoloista ja henkilöstön vaihtuvuudesta sekä suoriutumisesta. Korkeat poissaolo- ja vaihtuvuusprosentit voivat kieliä henkilöstön tyytymättömyydestä. Yrityksen kannattaakin selvittää, mistä korkeat luvut johtuvat oman henkilöstön osalta, sillä niistä voidaan saada tärkeää tietoa sitoutumisen näkökulmasta. (Saramies & Törnroos 2021, 50.)

Saramies & Törnroos (2021, 246–248) painottavat, miten tärkeää selvitysten ja mittaamisten jälkeen on myös tuoda kehitysehdotelmät käytäntöön. Henkilöstö voi kokea esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyt tai kehityskeskustelut tarpeettomiksi ja turhiksi, mikäli niissä esiin tuotuja asioita ei koskaan käsitellä tai tuoda käytäntöön. Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstö kyynistyy, turhautuu tai lähtee jopa pois yrityksestä. Mitattaessa sitoutumisen tasoa tulee siis huolehtia myös, että henkilöstön kanssa käydään läpi työn tulosten lisäksi myös suunnitellut toimenpiteet ja kehitysideat. Henkilöstön kanssa kannattaa myös käydä läpi, miksi sitoutumista mitataan ja mihin tarkoitukseen dataa kerätään. (Saramies & Törnroos 2021, 248.)

## 2.5 Työhyvinvoinnin vaikutus sitoutumiseen

Työelämän kasvavat vaatimukset työntekijöitä kohtaan vaikuttavat väistämättä henkilöstöön, eikä yrityksen tulisi vähätellä näitä vaatimuksia. Henkilöstöltä vaaditaan aiempaa enemmän muun muassa kansainvälisyyttä, joustavuutta, jatkuvaa oppimista, yrittäjämäistä työskentelytapaa ja tuottavuutta. Nämä vaatimukset voivat vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, mikäli yritys ei huomioi ja arvosta henkilöstön panosta. Ulrich & Iivonen (2007, 163–165) käyttävät termiä henkilöstön masennus kuvaamaan tilannetta, jossa henkilöstö kokee, että heille asetut vaatimukset ylittävät niiden täyttämiseen tarjotut voimavarat. Henkilöstö siis kokee, että heiltä pyydetään enemmän, kuin mitä heillä on todellisuudessa mahdollisuus saavuttaa. Vaatimusten tulisi olla tasapainossa annettujen voimavarojen kanssa, jotta henkilöstö pystyy antamaan täyden panoksensa yrityksen hyväksi. Kun yritys huolehtii henkilöstön voimavarojen riittävyydestä, henkilöstö sitoutuu sekä omaan työhönsä että yritykseen paremmin. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö tekee myös parempaa tulosta, jonka kautta sillä voi olla positiivinen vaikutus yrityksen tulokseen (Kaijala & Tolvanen 2020, 215).

Baronan Työelämä tutkimuksessa (2024) moni vastaaja oli kertonut muun muassa huolen maailman tilanteesta sekä inflaation vaikuttavan heidän omaan hyvinvointiinsa. Yli puolet tutkimukseen osallistuneista koki olevansa uupunut ja työn kuormittavuuden lisääntyneen viimeisen vuoden aikana. Viimeistään nyt olisi siis tärkeää, että yrityksissä kiinnitettäisiin aiempaa tarkempaa huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa päivittäistä johtamista, sillä henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen on osa laajaa kokonaisuutta, jossa korostuu empatia ja inhimillisyys (Kaijala & Tolvanen 2020, 216). Valmentava johtamistapa osoittaa henkilöstölle arvostusta heidän työtään ja osaamistaan kohtaan. Esihenkilö on aidosti läsnä ja motivoi henkilöstöä parempiin tuloksiin. Valmentavalla otteella voidaan myös parantaa työtyytyväisyyttä ja sitouttaa henkilöstöä työhön ja yritykseen. (Joki 2024, 116.)

Moni työntekijä arvostaa, ja enenevässä määrin ehkä jopa vaatii, työ- ja yksityiselämän tasapainoa.

Esimerkiksi joustavat työajat, etätyömahdollisuus sekä tuki ja ymmärrys perhe-elämää kohtaan edistävät tasapainon syntymistä. Yrityksen johdon olisi hyvä kirjata yhteiset pelisäännöt työ- ja yksityiselämän joustoista esimerkiksi yhdenvertaisuussuunnitelmaan tai toimintaohjeisiin. Mikäli työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu, kokee henkilöstö tulleen arvostetuksi ja tätä kautta sitoutuminen yritykseen voi kasvaa. Yleinen hyvinvointi myös lisääntyy, mikäli yrityksessä ollaan joustavia työn ja vapaa-ajan yhdistämisen suhteen. (Työn ja muun elämän yhteensovittaminen, s.a.) Baronan Työelämän tutkimuksesta (2024) käy ilmi, että työntekijät kaipaavat yhä enemmän joustoa. Jouston puute oli yksi isoimmista syistä vaihtaa työpaikkaa.

## **2.6 Työmotivaation vaikutus sitoutumiseen**

Työmotivaatio rakentuu monien tekijöiden yhteistyönä, ja eri tekijät vaikuttavat kuhunkin työntekijään eri tavalla. Motivaation lisäämiseen ei siis valitettavasti ole yhtä keinoa, joka toimisi kaikille. Yleistäen voidaan kuitenkin todeta, että muun muassa tarkoituksellisen tunne, arvostus, hyvinvointi, yhteenkuuluvuuden tunne ja vaikuttamismahdollisuudet kasvattavat motivaatiota. Jos henkilöstö kokee, että he eivät saa vaikuttaa työhönsä tai siihen, miten sitä tekevät, motivaatio ja inspiraatio työn tekemiseen kärsivät. (Berlin 2019, 16–17.)

Yrityksen olisi hyvä antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia niin omaan työhönsä kuin myös yrityksen kokonaiskuvaan mahdollisuuksien mukaan. Työn vaihtelevuus, autonomia työskentelytapoihin ja -aikoihin sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä motivaation kasvattamiseksi. (Berlin 2019, 17–18.) Työn merkityksellisyys ja motivaatio kulkevat käsi kädessä, ja yhdessä nämä tekijät lisäävät sitoutumista työhön.

## **3 SITOUTUMISEN KEHITTÄMINEN**

Henkilöstön sitoutuminen ei ole yksinkertainen tai suoraviivainen ilmiö, vaan siihen vaikuttavat useat tekijät. Nämä voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, ja jotkut tekijät vaikuttavat yksilötasolla, kun taas toiset vaikuttavat koko työyhteisöön. Ympäristössämme tapahtuvat asiat vaikuttavat meihin jatkuvasti, eikä sitoutuminenkaan ole jatkuvasti tasaista.

Erilaiset vastoinkäymiset ja epävarmuudet alalla tai maailmantilanteessa voivat horjuttaa henkilöstön sitoutumisen tasoa. Työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja erilaiset haasteet elämässä vaikuttavat heidän sitoutumisensa tasoon, vaikka kokemukset eivät olisi suoranaisesti liitännäisiä työelämään. Siksi on tärkeää, että yritys on tietoinen siitä, miten henkilöstö yleisesti ottaen voi ja millainen ilmapiiri yrityksessä vallitsee. Onnistuneella sitouttamisella yritys pystyy toimimaan vakaasti ja tuloksellisesti ja sen henkilöstö on motivoitunut, innovatiivista ja tavoitteellista. (Lampikoski 2005, 17.)

### 3.1 Työkalu sitoutumisen kehittämisen tukena

Sitouttamisen keinoista ja kehittämisstrategiasta on luotu erilaisia työkaluja, kuten esimerkiksi Lampikosken (2005, 175) kehittämä 12 komponentin AVISTRA-työkalu. Työkalu kattaa perusteellisesti ne osa-alueet, joita sitoutumisen pitkäaikaisessa kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon. Pitkäaikaisen tähtäimien lisäksi yrityksen olisi hyvä ottaa huomioon työntekijöiden jokapäiväiset kokemukset, sillä myös ne vaikuttavat sitoutumiseen. Hyvinvoiva ja positiivinen työympäristö vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen – siksi on tärkeää kehittää myös yrityksen ilmapiiriä ja työolosuhteita. (Shuck 2019, 65.)

Taulukko 1. AVISTRA-työkalu (mukaiillen Lampikoski 2005, 175)

<b>AVISTRA-työkalu sitouttamisstrategian kehittämiseen</b>	
Valikoiva rekrytointi	Organisaatioilmapiirin kehittäminen
Urakehitykseen investointi	Työpaikkavarmuuden ylläpitäminen
Työn kehittäminen	Innovatiivinen johtaminen
Työolosuhteiden kehittäminen	Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen
Erityisryhmien työolojen kehittäminen (ikääntyneet, naiset, lapsiperheelliset)	Ulkomaan komennukset
Palkitseminen	Organisaatiosta poislähtemisen hallinta

Yllä olevan taulukon 1 työkalua voidaan räätälöidä sen mukaan, mitkä komponentit sopivat oman yrityksen sitouttamisstrategiaan, ja siitä voidaan valita juuri yrityksen tarpeisiin sopivat osiot.

Tarkoituksena ei siis ole, että kaikkia komponentteja täytyy käyttää. Valituista toimenpiteistä voidaan koota kehittämissuunnitelma, joka työstetään sitouttamisstrategiaksi ja jalkautetaan henkilöstölle. (Lampikoski 2005, 282.)

### **Valikoiva rekrytointi**

Valikoivalla rekrytoinnilla yritys pyrkii löytämään oikeanlaisen työntekijän, joka olisi sopiva työhön sekä aidosti kiinnostunut työskentelemään yrityksessä. Yrityksen on hyvä selvittää mahdollisimman tarkasti, millaisen persoonan ja työntekijän he tarvitsevat avoimena olevaan työtehtävään. Rekrytointivaiheessa kannattaa myös tiedustella, millaisia tulevaisuuden uratavoitteita hakijalla on, jotta saadaan tietoon, kohtaavatko nämä tavoitteet yrityksen tulevaisuudensuunnitelmien kanssa. Mikäli yrityksen tarjoamat kehitysmahdollisuudet eroavat hakijan kanssa, tai mikäli niitä ei juurikaan ole, on todennäköistä, ettei hakija viihdy yrityksessä kauaa. Jos henkilöstö pääsee hyödyntämään ja kehittämään omia vahvuuksiaan, kehittymään ammatillisesti ja etenemään urallaan yrityksen sisällä, ovat he todennäköisesti sitoutuneita jatkamaan yrityksessä. Tämän vuoksi myös urakehitykseen investoiminen on sitouttamisen näkökulmasta erittäin tärkeä. (Lampikoski 2005, 180–192.)

Tarjoamalla henkilöstölle erilaisia tapoja kehittää omaa osaamistaan ja tuemalla heitä jatkuvassa oppimisessa yritys syventää sitoutumista. Erilaiset koulutusohjelmat, mentorointi ja selkeästi kuvatut urapolut ovat hyviä esimerkkejä tällaisista toimista. Näiden lisäksi yritys voi myös kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan työajan ulkopuolella esimerkiksi ilta- ja verkko-opintojen kautta tai oppisopimusopiskelulla. (Österberg 2014, 149.) Kun henkilöstöä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen, he sitoutuvat samalla yritykseen sekä omaan kehitykseensä työssä. Sitoutuminen jatkuvaan oppimiseen tukee sekä yritystä että yksilöä (Rintala ym. 2023).

## **Työn kehittäminen**

Työn kehittäminen nähdään AVISTRA-työkalussa esihenkilöiden avaintehtävänä. Esihenkilöiden tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden tyytyväisyyteen, johon voi vaikuttaa esimerkiksi alhainen työn arvostus, huonot suhteen esihenkilöihin sekä huonot työskentelyolosuhteet. Työtyytyväisyyttä voidaan lisätä erilaisin keinoin, kuten esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä suunnitteluun ja päätöksentekoon, tukemalla ja konsultoimalla, antamalla riittävät resurssit työstä suoriutumiseen sekä rikastamalla työtä esimerkiksi uusien tehtävien tai työkierron avulla. Kilpinen (2022, 90) suosittelee yrityksiä esimerkiksi osallistamaan työntekijöitään strategian luomiseen, jotta henkilöstö sitoutuisi strategiaan ja sitä kautta yritykseen ja omaan työhönsä paremmin. Strategian lisäksi on tärkeää, että yrityksen arvot ja visio viestitään työntekijöille selkeästi. Arvojen ymmärtäminen ja jakaminen voi auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen paremmin. Työntekijöille tärkeää on myös selkeä viestintä, esimerkiksi niistä tavoitteista ja odotuksista, joita yrityksellä häntä kohtaan on. Kun työntekijälle viestitään avoimesti hänen työstään sekä yrityksen yleisistä asioista, sillä on positiivinen vaikutus työyhteisön toimivuuteen sekä työn sujuvuuteen. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa, mutta sen lisäksi rakennetaan oikeaa ja hyvää yrityskuvaa ja sitoutetaan henkilöstöä. (Joki 2024, 165–166.)

## **Palkitseminen ja osaamisen tunnustaminen**

Henkilöstön palkitseminen ja osaamisen tunnustaminen ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen kannalta. Se, että työntekijä saa työpanoksensa ja suoriutumisensa mukaista tunnustusta, on tärkeää. Palkitsemisella ei välttämättä tarkoiteta aina rahallista palkkiota, vaan se voi olla myös muunlaista tunnustusta kuten julkista kiitosta tai erityisiä etuja. Palkitseminen tukee organisaation menestystä ja kannustaa henkilöstöä parempiin tuloksiin. Sillä voidaan myös kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisella voidaan saada aikaan muutosta lyhyelläkin aikavälillä, sillä se voi motivoida työntekijöitä toimimaan tehokkaasti. (Kauhanen 2012,

109.) Palkitseamalla henkilöstöä asianmukaisesti yritys pystyy nostamaan henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta mahdollisesti myös saamaan henkilöstön sitoutumaan yritykseen paremmin.

### **Johtamisen laatu**

Yksi tärkeimmistä tekijöistä sitoutumisen osalta on johtamisen laatu. Kannustavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella yritys viestii henkilöstölle, että heitä arvostetaan. Hyvä johtaja kuuntelee, antaa palautetta, tukee ja on helposti lähestyttävä. Vanhanaikainen malli kovasta, hierarkkisesta johtajuudesta ei enää ole nykypäivän työelämässä arvostettua, vaan on alettu painottamaan ihmisläheistä johtajuutta. Ihmisläheinen johtajuus on arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa. Tällaisella positiivisella, innovatiivisella ja ihmislähtöisellä johtajuudella pyritään ymmärtämään ja kehittämään suorituskykyä ja ihmisten toimintaa. (Pietiläinen ym. 2019 195–198.) Arvostuksen ja ymmärryksen tunne työntekijöitä kohtaan tuo heille psykologisen turvallisuuden tunteen, joka taas osaltaan sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Psykologisen turvallisuuden merkitystä on pyritty korostamaan aiheeseen liittyvien tutkimusten ja kirjallisuuden kautta.

### **Poislähtemisen hallinta**

Henkilöstön poislähtemisen hallinta on oma osansa henkilöstöhallintaa ja sitouttamisstrategiaa. Henkilöstön vaihtuvuus on väistämätöntä, ja tärkeää on se, miten poislähtemistä hallitaan. Lähtöhaastattelut ovat hyvä tapa kerätä tietoa siitä, miten yrityksen toimintaperiaatteet ja johdon toiminta vaikuttavat henkilöstöön. Usein pois lähtevä työntekijä on avoin kertomaan yrityksen epäkohdista ja antamaan palautetta sekä kehitysideoita. Lähtöhaastatteluista saatujen tietojen pohjalta johdolla on mahdollisuus löytää keinoja, joilla yritykseen jäävä henkilöstö olisi tyytyväisempi. (Ulrich & Iivonen 2007, 183.) Yrityksen johdon on kuitenkin hyvä tiedostaa, että lähtöhaastattelut ovat vain yhden henkilön esiintuomia kokemuksia ja mittaavat tämän kokemia tunteita ja asenteita.

Näitä kokemuksia ei siis välttämättä voida käyttää suoraan henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen, mutta niistä voidaan saada tärkeää tietoa esimerkiksi henkilön poislähtemisen syistä. Näitä syitä voidaan peilata yrityksen henkilöstöön ja miettiä mahdollisia toimenpiteitä. (Ulrich & Iivonen 2007, 182–184.)

### **3.2 Kehittämisen seuranta ja arviointi**

Sitoutumisen kehittämisessä ei riitä pelkästään strategian luominen ja sen jalkauttaminen, vaan yrityksen on myös jatkuvasti seurattava ja arvioitava, miten hyvin toimenpiteet vaikuttavat. Seurannan tavoitteena on havaita, mikä toimii ja mitkä alueet vaativat lisäpanostuksia. Yksi tehokas keino on hyödyntää henkilöstökyselyitä ja palautekanavia, joilla kartoitetaan henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä sitoutumisesta. Näiden tulosten analysointi auttaa ymmärtämään, mitkä tekijät ovat edistäneet tai heikentäneet sitoutumista. (Rintala ym. 2023.)

Tulosten perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia ja parannuksia strategiaan. Esimerkiksi jos työntekijöiden kokema arvostuksen puute nousee esiin, yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota palkitsemisjärjestelmiin tai esihenkilöiden tapaan antaa palautetta. (Shuck 2019, 72.) Samalla on tärkeää, että seurannan tulokset kommunikoidaan avoimesti henkilöstölle, jotta he kokevat, että heidän mielipiteitään arvostetaan. Tämä vahvistaa luottamusta yrityksen ja henkilöstön välillä sekä motivoi osallistumaan kehittämistyöhön. (Joki 2024, 167.)

Sitoutumisen arviointi voi sisältää myös laadullisia menetelmiä, kuten työhaastatteluita, ryhmäkeskusteluja tai ulkopuolisten asiantuntijoiden toteuttamia arviointeja. Näiden avulla voidaan tarkastella syvällisemmin esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriä ja esihenkilöiden toimintaa. Näin yrityksellä on kokonaisvaltainen kuva henkilöstön tilasta ja sen pohjalta voidaan luoda realistisia ja vaikuttavia kehittämistoimenpiteitä. (Ulrich & Iivonen 2007, 185.)

Yrityksen johdon vastuulla on selvittää omalle henkilöstölle parhaat keinot. Tähän vaikuttaa luonnollisesti se, miten paljon ja millä tavoin henkilöstö on sitoutunut yritykseen.

Yrityksen tulee tehdä kehittämissuunnitelma ja -strategia sitouttamiselle, jotta osaava ja sitoutunut henkilöstö saadaan pidettyä yrityksessä. Sitoutuneella henkilöstöllä on tietotaitopääomaa, joka tuo yritykselle kilpailukykyä, mikäli he saavat työntekijät pysymään yrityksessä. Sitouttamisstrategian tarkoitus ei ole pysäyttää henkilöstön vaihtuvuutta kokonaan, vaan ainoastaan hillitä sen kasvua liian suureksi. Sitouttaminen ei välttämättä ole kaikkien työntekijöiden kohdalla elinikäistä, mutta yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota vaihtuvuuden määrään sekä panostaa sitouttamisstrategiassa etenkin yrityksen avainhenkilöstöön. (Lampikoski 2005, 163.)

#### **4 TOIMEKSIANTAJA**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Konica Minolta Business Solutions Finland Oy. Toimeksiantajayritys on osa maailmanlaajuista teknologiayritystä, joka toimii omistajansa Konica Minolta Business Solutions Euro GmbH:n tytäryrityksenä. Konica Minolta BSF tarjoaa ratkaisuja digitaaliseen työympäristöön, IT-ympäristöihin sekä ammattitulosuorituksen yritysasiakkaille. (Konica Minolta Business Solutions Finland, 2023). Yrityksen päätoimiala on YTJ:n mukaan muiden konttorikoneiden ja -laitteiden tukkukauppa.

Toimeksiantajayrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomea, mutta sen päätoimisto sijaitsee Espoossa. Muita toimipisteitä on Tampereella, Turussa, Jyväskylässä, Oulussa ja Rovaniemellä. Yrityksessä työskenteli vuonna 2023 yhteensä 67 henkilöä.

Yrityksen visio on olla luotettava ja tehokas kumppani asiakkaidensa tietoturvassa sekä IT- ja pilviympäristöissä. Yritys on vahva kumppani ammattitulosuoritusasiakkailleen. Toimeksiantajayrityksen arvoja ovat innovatiivisuus, asiakaskeisyys, intohimo, luotettavuus, avoimuus sekä yhteistyökyky.

Toimeksiantajayritys toteuttaa vuosittain Your Voice -henkilöstökyselyn, jonka yksi osa-alue mittaa henkilöstön sitoutumisen tasoa asteikolla 4–10. Kuluneiden kolmen vuoden aikana toimeksiantajayritys on huomannut henkilöstön sitoutumisen tason olevan heikohko, minkä vuoksi kehittämistyö on toimeksiantajalle tärkeä.

Toimeksiantaja toivoo saavansa tietoa ja kehittämisajatuksia henkilöstöltä, jotta toimenpiteillä saataisiin aidosti parannettua sitoutumisen tasoa. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on toimeksiantajalle tärkeää, ja he haluavat aktiivisesti etsiä keinoja, joilla sitä voidaan parantaa. Aktiivisella kehittämisellä toimeksiantaja toivoo voivansa parantaa henkilöstön hyvinvointia työpaikalla ja sitä kautta saada työntekijät sitoutumaan yritykseen entistä tehokkaammin.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTON HANKINTA**

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, ja se pitää sisällään erilaisia menetelmiä tiedon hankintaan ja analysointiin (Vilkkä 2021b, luku 2: Tutkimukselle esitetyt vaatimukset). Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Empiirinen aineisto kerättiin kyselytutkimuksella. Tässä luvussa käsitellään tapaustutkimuksen sekä käytetyn määrällisen menetelmän teorioita, ja lopuksi kuvataan, kuinka tutkimus toteutettiin käytännössä edellä mainittuja menetelmiä käyttäen.

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan niitä metodeja, joilla empiiristä aineistoa on kerätty ja analysoitu. Nämä metodit on jaettu kvalitatiivisiin, eli laadullisiin, sekä kvantitatiivisiin, eli määrällisiin menetelmiin. (Rauni 2023, luku 2: Tutkimusstrategiat.) Tutkimusmenetelmien avulla haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan, ja niiden tulee sopia tutkimuksen luonteeseen. Tutkimuksen luonteen mukaan voidaan myös käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, sillä menetelmät eivät sulje toisiaan pois, vaan voivat täydentää toisiaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 127.)

Määrällisellä tutkimuksella pyritään yleistämään, ja sen ideana on kysyä pienemmältä joukolta kysymyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Määrällinen tutkimus perustuu positivismiin, joka korostaa tiedon perustelua, luotettavuutta sekä yksiselitteisyyttä. Mittaamisen tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. (Kananen 2008, 10.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkijalla tulee olla hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja siihen liittyvästä teoriasta. Tutkimusprosessissa edetään ensin teoriasta käytäntöön, ja palataan takaisin teoriaan analyysin, tulosten ja tulkinnan kautta. Määrällinen tutkimus perustuu siis aina teoriaan, jota heijastetaan käytäntöön. (Vilkkä 2007, 25.) Tutkijan tulee myös ymmärtää tekijät, muuttujat ja niiden välinen suhde, jota voidaan mitata esimerkiksi kyselylomakkeella. Määrällisen tutkimuksen avulla ei voida tutkia prosesseja, eikä vastaajilla ole mahdollisuutta selittää asioita tarkemmin auki. (Kananen 2015, 20).

Määrällisessä tutkimuksessa tavallisin tapa kerätä aineistoa on kyselytutkimus. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa posti-, joukko- tai informoituna kyselyinä, riippuen siitä, millainen kysely toteutetaan. Kyselytutkimuksesta voidaan myös puhua Survey-tutkimuksena, jolla tarkoitetaan vakioitua kyselyä, jossa kaikilta vastaajilta kysytään sama asiasisältö samalla tavalla. (Vilkkä 2021b, luku 4: Tutkimusaineiston keräämisen tavat). Kyselytutkimus toteutetaan nykyään useimmiten verkkopohjaisena, sillä ne ovat kustannustehokkaita, joustavia ja helppoja seurata (Kananen 2015, 210–213.)

## 5.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään erilaisilla aineistonkeruumenetelmillä. Tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa muun muassa erilaisilla kyselyillä, haastatteluilla, dokumenttien kautta sekä havainnoinnilla. (Vilkkä 2007, 27.) Määrällisessä tutkimuksessa aineisto voi olla myös jo olemassa olevaa aineistoa, jota nimitetään sekundaariaineistoksi. Aineiston hankintamenetelmä valitaan sen mukaan, millaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. (Hirsjärvi ym. 1997, 166–175.) Määrällisen tutkimuksen aineistossa lasketaan määriä, joilla voidaan selvittää tutkittavaan ilmiöön liittyviä ominaisuuksia tai frekvenssejä, eli yhteyksien esiintymistiheyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan aineisto on usein tekstin muodossa. (Kananen, 2008, 10–11.)

Aineiston keräämiseen voidaan käyttää standardoitua eli vakioitua kyselyä. Jokaiselta vastaajalta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla, ja vastaaja itse lukee kysymykset ja vastaa niihin. Tällaista kyselyä käytetään, kun tutkitaan henkilön mielipiteitä, asenteita tai käyttäytymistä. (Vilkkä 2007, 28.)

Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä sen avulla voidaan tavoittaa paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita. Se on myös tehokas ja taloudellinen aineistonkeruumenetelmä, jonka aikataulu ja kustannukset voidaan määrittellä melko tarkasti etukäteen. Edellytyksenä on se, että kysely on rakennettu huolellisesti, jotta aineisto voidaan käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietojenkäsittelyohjelmalla. Kyselyn haasteina voidaan nähdä vastaamattomuus, hyvän lomakkeen suunnittelu sekä se, että tutkija ei voi tietää, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 1997, 182–184.)

Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeää pitää mielessä tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite, jotta kysymyksillä saadaan vastauksia tutkittavaan ilmiöön. Lomakkeen kysymysten tulee olla täsmällisiä ja yksinkertaisesti esitettyjä, jotta väärintulkitsemiselle jää mahdollisimman vähän tilaa. Kysymyksiä voidaan esittää avoimina tai monivalintakysymyksinä. Avoimilla kysymyksillä vastaajalle annetaan vapaat kädet tuottaa vastaus, kun taas monivalintakysymyksissä on annettu valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaajan tulee valita sopivin. (Hirsjärvi ym. 1997, 186–188.) Kananen (2008, 12) kirjoittaa, että kyselylomakkeen ulkoasuun tulee kiinnittää huomiota, jotta siitä saadaan vastaajaystävällinen ja houkutteleva. Kysymykset on hyvä pitää mahdollisimman lyhyinä ja selkeinä, ja niiden määrään on hyvä kiinnittää huomiota. Hirsjärvi ym. (1997, 192) muistuttavat tarkistamaan lomakkeen pituuden, ja ovat sitä mieltä, että lomakkeen täyttämiseen olisi hyvä mennä korkeintaan 15 minuuttia.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Analysoinnin tavoitteena on tiivistää iso sisältökokonaisuus pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Aineiston analyysi on tutkimuksen ydinasia, sillä siihen tähdätään tutkimuksen alusta lähtien. Aineistoa analysoidessa tutkija näkee vastaajien vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2021a, Osa 3: Analysointi käytännössä.) Empiiristä aineistoa analysoitaessa täytyy ensin suorittaa esivalmisteluja. On tarkistettava vastausten tiedot, jolloin esimerkiksi virheellisesti täytetyt vastaukset poistetaan. Tarvittaessa vastauksia voidaan myös täydentää haastattelujen tai kyselyjen avulla. Tämän jälkeen aineisto täytyy järjestää tietojen tallennusta ja itse analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 1997, 208.)

Tutkimusmenetelmä määrittelee ne toimenpiteet, joita aineiston järjestämisessä tarvitaan. Laadullisen tutkimusaineiston järjestely on usein työläämpää, kuin määrällisen aineiston. (Hirsjärvi ym. 1997, 209–210.) Määrällisestä tutkimusaineistosta muodostetaan muuttujia, jotka lisätään tilasto-ohjelmaan käsittelyä varten. Määrällisen tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja syysseurauksia, ja saadut tulokset voidaan yleistää koskemaan sitä perusjoukkoa, josta muuttujat on hankittu. (Kananen 2008, 51.)

Määrällisen kyselytutkimuksen aineisto käsitellään tilasto-ohjelmalla, johon tiedot tallennetaan ja muokataan taulukkoon, eli havaintomatriisiin. Kyselytutkimuksen aineisto on pääosin nykyään verkkomuodossa, joka usein helpottaa tietojen tallennusta ja käsittelyä. (Vilkkä 2007, 110–111.) Määrällinen tutkimus mittaa tietyn joukon käyttäytymistä, eikä keskity yksittäisiin havaintoyksiköihin. Mitattu tieto tulee tiivistää, vaikka tietoa tulisikin paljon. Aineistoa voidaan tiivistää tilastotieteen tunnusluvuilla tai esittää suorina jakaumina tai ristiintaulukointina. (Kananen 2015, 286–287.)

Kyselytutkimuksissa käytetään usein myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla voidaan saada tarkempia vastauksia tutkittavasta asiasta. Avoimia kysymyksiä käytetään usein silloin, kun vastausvaihtoehtoja ei vielä tunneta hyvin tai halutaan saada vastaajilta mielipiteitä omin sanoin. Avointen kysymysten vastaukset voidaan analysoida joko määrällisesti tai laadullisesti. (Vilkkä 2021b, luku Luku 4: Kyselylomakkeen suunnittelu ja testaus.)

Aineiston analysointi antaa tietoa siitä, miten hyvin kyselytutkimus on onnistunut ja ovatko kysymykset olleet laadullisesti hyviä. Tietoja tarkistaessa käydään läpi esimerkiksi puuttuvia vastauksia, ja näistä voidaan päätellä, onko kysymykset aseteltu niin, että vastaajat ovat voineet ymmärtää ne väärin. Myös aineiston merkittävä kato voi kertoa kyselyn suunnittelussa tapahtuneesta suunnitteluvirheestä. Tutkimuksen kadolla tarkoitetaan puuttuvien tietojen määrää tutkimuksessa. (Vilkkä 2021a, Osa 3: Aineiston käsittely.)

#### 5.4 Tutkimuksen toteutus tässä opinnäytetyössä

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmäksi valikoitui määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, sillä sen avulla pystyttiin osallistamaan koko toimeksiantajan henkilöstö mukaan. Kyselytutkimus valittiin myös siksi, että sen avulla tutkimus pystyttiin toteuttamaan täysin anonymisti. Tutkimus haluttiin toteuttaa anonymisti, jotta vastauksia ei pystytä yhdistämään yksittäisiin henkilöihin. Toimeksiantaja koki, että aiheen luonteen vuoksi anonymiteetti on vastaajille tärkeää. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa henkilöstön sitoutumisen nykytilasta sekä kerätä kehittämis ehdotuksia suoraan henkilöstöltä.

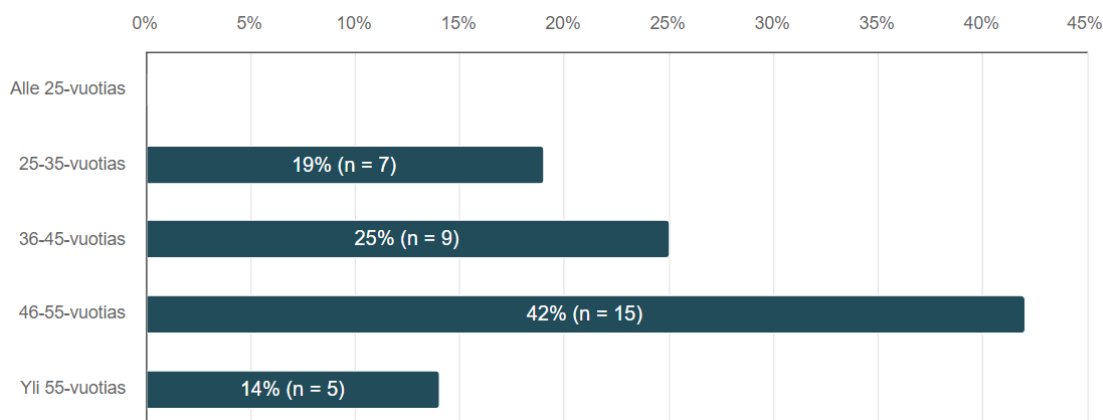
Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-työkalulla ja se lähetettiin koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle. Kyselytutkimus lähetettiin 67 henkilölle sähköpostitse. Kyselyn rakenteen muotoilu aloitettiin toimeksiantajan kanssa yhteisellä palaverilla 23.9.2024. Palaveriin koottiin jo valmiiksi kysymyksiä tutkimusongelmien pohjalta. Kyselyluonnos ja sen sisältö sekä saateteksti käytiin läpi ohjaajan kanssa 26.9.2024-27.9.2024. Ohjaaja esitti muutosehdotuksia, jotka hyväksyttiin toimeksiantajalla. Tämän jälkeen kysely ja saateteksti lähetettiin ensin testihenkilöille. Näin voitiin tarkistaa kaiken toimivan kuten pitää. Tämän jälkeen kysely lähetettiin kohderyhmälle saatetekstin kanssa. Kysely oli auki 27.9.2024-10.10.2024. Kohderyhmälle lähetettiin muistutusviesti 3.10.2024, jonka lisäksi kyselystä muistutettiin vielä henkilöstöinfossa 9.10.2024.

Vastausajan umpeuduttua kyselyn vastaukset vietiin SPSS-tilastointiohjelmistoon 11.10.2024. Vastauksia analysoitiin ja aineistosta muodostettiin jakaumataulukkoita 11.10.2024-12.10.2024 välisenä aikana. Taulukot tallennettiin 12.10.2024-13.10.2024, jotta niitä voitiin käyttää analysoinnin apuna kirjallisen muodon yhteydessä. Aineistoa tallennettiin myös pylväsdiagrammimuodossa tuomaan selkeyttä aineiston tulkintaan. Vastauksia analysoitiin kysymyskohtaisesti. Avointen kysymysten vastauksia käytiin läpi ja kirjattiin ylös usein toistuneita vastauksia. Tämän lisäksi avoimista kysymyksistä kirjattiin ylös vastauksia, joiden tutkija koki olevan oleellimpia tutkimuksen kannalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi määrällisellä kyselytutkimuksella saadut tulokset. Kyselylomake on tämän työn liitteenä (liite 1). Tulokset käsitellään siinä järjestyksessä, jossa ne kysyttiin kyselylomakkeella. Ainoat poikkeukset ovat taustakysymykset, ikä ja sukupuoli, jotka kyselylomakkeella olivat viimeisinä, mutta tässä tutkimuksessa ne käsitellään ensimmäisinä selkeyden vuoksi.

Kyselylomakkeella kysyttiin työntekijöiden omia kokemuksia sitoutumisen tuesta, mitkä asiat vaikuttavat heidän sitoutumiseensa ja miten sitoutumista voisi kehittää. Kaikki kysymykset oli merkattu pakollisiksi. Kyselytutkimus lähetettiin 67 henkilölle, joista kokonaisvastaajien määräksi tuli 36, eli 54 % otannasta. Vastauksien lukumäärää kuvataan tässä luvussa N kirjaimella. Vastaajista (N=36) 7 (19 %) oli naisia, 20 (56 %) miehiä ja 9 (25 %) ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Ikäjakauma on kuvattu alla olevassa kuvassa 1.



Kuva 1. Kyselytutkimukseen vastanneiden ikäjakauma

Kuvasta 1 nähdään, että kyselyyn vastanneista kukaan ei ollut alle 25-vuotias. Valtaosa kyselyyn vastanneista oli iältään joko 46–55-vuotiaita (15 vastaajaa) tai 36–45-vuotiaita (9 vastaajaa). Vastaajista 25–35-vuotiaita oli 7 ja yli 55-vuotiaita 5.

Ensimmäisessä kysymyksessä lomakkeella kysyttiin, kuinka tärkeäksi vastaaja kokee säännölliset tapaamiset kollegoiden kanssa. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehdot olivat yhdestä viiteen.

Taulukko 2. Kollegoiden säännöllisen tapaamisen tärkeys vastaajien keskuudessa.

<b>Kuinka tärkeää sinulle on tavata kollegoitasi kasvotusten säännöllisesti?</b>		
	Vastaajia (N)	Prosentti
1 Ei lainkaan	2	5,6
2 Jonkin verran	7	19,4
3 Kohtalaisen tärkeää	8	22,2
4 Melko tärkeää	10	27,8
5 Erittäin tärkeää	9	25,0
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Vastanneista (N=36) kaksi (5,6 %) ei kokenut kollegoiden säännöllistä tapaamista lainkaan tärkeäksi. Vastanneista 7 (19,4 %) koki tämän jonkin verran tärkeiksi ja 8 (22,2 %) kohtalaisen tärkeäksi. Suurin vastaajajoukko koki säännölliset tapaamiset melko tärkeiksi, vastanneista näitä oli 10 (27,8 %). Erittäin tärkeiksi säännölliset tapaamiset kokivat vastanneista 9 (25 %).

Seuraava kysymys oli myös monivalintakysymys, asteikolla 0–5. Kysymys kartoitti Grow-keskustelujen tärkeyttä sitoutumiseen. Grow-keskustelut ovat toimeksiantajayrityksen kehityskeskustelut, jotka käydään oman esihenkilön kanssa kahdesti tilivuoden aikana.

Taulukko 3. Grow-kehityskeskustelujen merkitys sitoutuneisuuteen vastaajien keskuudessa.

<b>Kuinka suuri merkitys Grow - keskusteluilla on sitoutuneisuuteesi?</b>		
	Vastaajia (N)	Prosentti
0 Ei lainkaan	4	11,1
1 Melko vähän	9	25,0
2 Jonkin verran	9	25,0
3 Kohtalaisen tärkeää	7	19,4
4 Melko tärkeää	5	13,9
5 Erittäin tärkeää	2	5,6
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukosta 3 nähdään, että vastanneista 4 (11,1 %) koki, että Grow-keskusteluilla ei ole lainkaan merkitystä sitoutuneisuuteen, ja ainoastaan 2 (5,6) koki ne erittäin tärkeiksi. Suurimmat vastaajajoukot tulivat vastausvaihtoehtoihin 1 ja 2, joihin molempiin vastauksia tuli 9 (25 %). Kohtalaisen tärkeiksi Grow-keskustelut koki 7 (19,4 %) vastanneista.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin erilaisten työsuhde-etujen tärkeyttä sitoutumiseen. Kysymyksessä keskityttiin etuihin, jotka ovat saatavilla kaikille toimeksiantajaryityksessä työskenteleville henkilöille. Näitä etuja ovat lounas- ja virike-etuudet, työterveyshuolto ja puhelinetu.

	Ei lainkaan 1	Melko vähän 2	Kohtalaisen tärkeää 3	Melko tärkeää 4	Erittäin tärkeää 5	Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
Lounasetuus	3	3	7	10	15	36	3,8	4,0
Virike-etuus	0	3	5	16	13	36	4,1	4,0
Työterveyshuolto	0	1	1	5	29	36	4,7	5,0
Puhelinetu	6	5	6	10	11	36	3,4	4,0
Yhteensä	9	12	19	41	68	36	4,0	4,0

Kuva 2. Työsuhde-etujen tärkeys sitoutumisen näkökulmasta.

Kuva 2 kuvaa etuuksien tärkeyttä asteikolla 1–5. Lounasetuuden koki erittäin tärkeäksi 15 vastaajaa ja melko tärkeäksi sen koki 10. Virike-etuuden osalta melko tärkeäksi sen koki 16 vastanneista ja erittäin tärkeäksi 13. Työterveyshuollon koki erittäin tärkeäksi valtaosa, 29, vastanneista. Puhelinetu koettiin melko tärkeäksi 10 vastaajan toimesta, ja erittäin tärkeäksi sen koki 11 vastaajaa. Vastaajista kuusi ei pitänyt puhelinetua lainkaan tärkeänä ja melko vähäisenä sen tärkeyttä piti viisi vastaajaa.

Seuraava kysymys mittasi uusien ja haasteellisempien työtehtävien tärkeyttä sitoutumisen kannalta. Kysymys oli monivalintakysymys asteikolla 1–5.

Taulukko 4. Uusien ja haasteellisempien työtehtävien merkitys sitoutumiseen.

<b>Kuinka tärkeää sinulle on mahdollisuus uusiin ja/tai haasteellisempiin tehtäviin yrityksen sisällä sitoutumisen kannalta?</b>		
	Vastaajia (N)	Prosentti
1 Ei lainkaan	2	5,6
2 Jonkin verran	2	5,6
3 Kohtalaisen tärkeää	12	33,3
4 Melko tärkeää	15	41,7
5 Erittäin tärkeää	5	13,9
Yhteensä	36	100,0

Taulukosta 4 nähdään, että valtaosa, 15 (41,7 %), vastaajista koki uusien ja / tai haasteellisempien tehtävien merkityksen melko tärkeäksi.

Vain kaksi (5,6 %) vastaajaa koki, etteivät uudet tai haasteellisemmat tehtävät ole lainkaan tärkeitä sitoutumisen kannalta. Erittäin tärkeänä tätä piti 5 (13,9 %) vastaajaa.

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin, millä keinoilla oma esihenkilö voi vaikuttaa heidän sitoutuneisuuteensa. Vastaukset olivat melko laajoja ja niissä mainittiin jonkin verran samoja asioita. Esimerkiksi kuuntelemisen ja tukemisen tärkeys nostettiin useissa vastauksissa tärkeiksi tekijöiksi. Muita tärkeitä tekijöitä olivat luottamus, avoimuus ja se, että esihenkilö olisi helposti lähestyttävä. Esihenkilön aito kiinnostus työntekijöiden vointia ja jaksamista kohtaan koettiin vastauksissa tärkeänä.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, millä keinoilla kollegat voisivat kasvattaa vastaajien sitoutuneisuutta. Monessa vastauksessa esiin nostettiin hyvän yhteishengen, auttamisen ja yhteistyön tärkeyttä. Aktiivinen kanssakäyminen, esimerkiksi ”Kertomalla omia, hyväksi todettuja käytänteitä ja jakamalla tietoa”. Myös kollegoiden tuki ja kannustaminen koettiin monen vastaajan toimesta tärkeäksi. Satunnaiset yhteydenpidot, muissakin kuin työasioissa, koettiin myös tärkeinä tekijöinä.

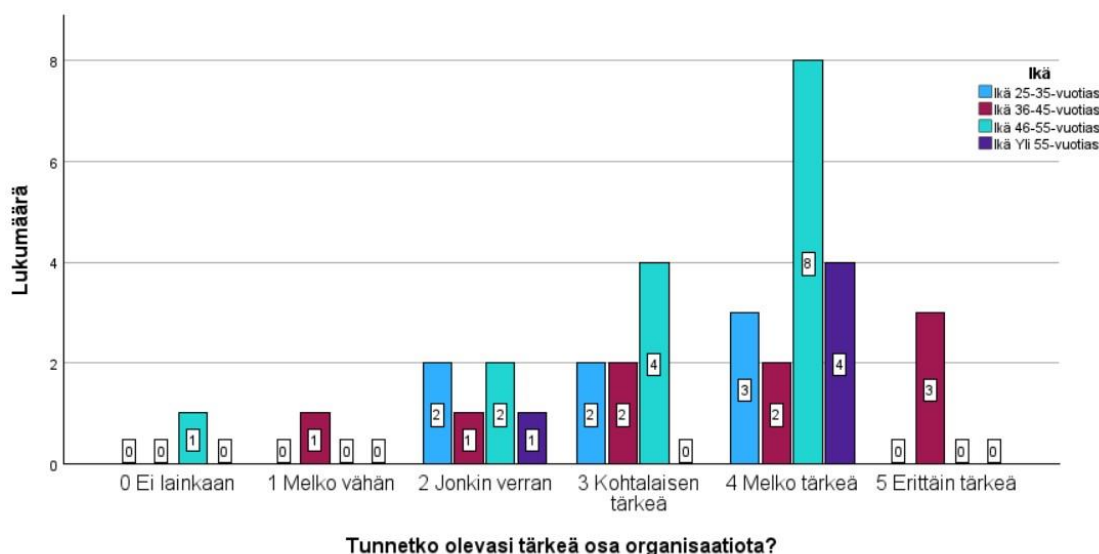
Seitsemäs kysymys oli myös avoin kysymys. Siinä kysyttiin, millä tavoin vastaaja kokee itse voivansa vaikuttaa sitoutumisen tasoonsa. Positiivinen ja avoin asenne, muutoshalukkuus ja oman osaaminen kehittäminen nousi esiin useissa vastauksissa. Oma-aloitteisuus ja ”olemalla aktiivinen mahdollisten parannuksien ehdottamisessa” nostettiin myös esiin. Osa vastaajista ei osannut sanoa, millä tavoin voisivat itse vaikuttaa sitoutumisen tasoonsa, ja osa vastasi, ettei koe voivansa vaikuttaa sitoutumiseensa itse. Vastauksista nousi esiin myös vastaajia, jotka kokivat voivansa vaikuttaa heikosti sitoutumisen tasoonsa, esimerkiksi ”luotto oman työn merkitykselle on kadonnut, eikä sisäistä motivaatiota sitoutua tai parantaa omaa osaamista juurikaan ole”.

Seuraavassa kysymyksessä tiedusteltiin, kokeeko vastaaja olevansa tärkeä osa toimeksiantajayritystä. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 0–5.

Taulukko 5. Tärkeydentunne organisaatiossa.

<b>Tunnetko olevasi tärkeä osa organisaatiota?</b>			
	Vastaajia (N)	Prosentti	
0 Ei lainkaan	1	2,8	
1 Melko vähän	1	2,8	
2 Jonkin verran	6	16,7	
3 Kohtalaisen tärkeä	8	22,2	
4 Melko tärkeä	17	47,2	
5 Erittäin tärkeä	3	8,3	
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>	

Taulukosta 5 voidaan nähdä, että vastaajista (N=36) 17 (47,2 %), eli liki puolet koki olevansa melko tärkeä osa toimeksiantajayritystä. Kohtalaisen tärkeäksi osaksi koki vastanneista 8 (22,2 %). Vastaajista yksi (2,8 %) koki, ettei ole lainkaan tärkeä osa yritystä. Alla olevasta kuvasta 3 voidaan nähdä tärkeyden tunne verrattuna ikäjakaumaan vastaajien kesken.



Kuva 3. Vastaajien jakauma ikäryhmien mukaan tärkeydentunteesta organisaatiossa.

Voidaan nähdä, että 46–55-vuotiaat vastaajat olivat suurin joukkio, jotka kokivat olevansa melko tärkeä osa organisaatiota. Yksikään vastaajaryhmistä ei ollut jokaisessa vastausvaihtoehdoissa. 36–45-vuotiaat olivat ainoa ryhmä, joka oli edustettuna viidessä vastausvaihtoehdossa.

Taulukosta 6 nähdään seuraavan kysymyksen vastausjakauma. Kysymyksessä kysyttiin vastaajilta, kuinka sitoutuneita he ovat tekemään parhaansa, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1–5.

Taulukko 6. Sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin.

**Kuinka sitoutunut olet tekemään parhaasi, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
1 En lainkaan	1	2,8
2 Melko vähän	2	5,6
3 Kohtalaisesti	4	11,1
4 Melko paljon	12	33,3
5 Erittäin paljon	17	47,2
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 6 näyttää, että suurimmat vastausjoukot ovat asteikon yläpäässä. 17 (47,2 %) vastanneista on kertonut olevansa erittäin paljon sitoutunut, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa ja 12 (33,3 %) vastanneista melko paljon.

Toimeksiantajayrityksessä tapahtuneiden muutoksien vaikutusta sitoutuneisuuteen kysyttiin seuraavaksi. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 0–5.

Taulukko 7. Yhtiössä tapahtuneiden muutosten vaikutus sitoutuneisuuteen.

**Kuinka suuri merkitys yhtiössä tapahtuneilla viimeaikaisilla muutoksilla on sitoutuneisuuteesi?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
0 Ei lainkaan	1	2,8
1 Melko vähän	3	8,3
2 Jonkin verran	3	8,3
3 Kohtalaisesti	10	27,8
4 Melko paljon	9	25,0
5 Erittäin paljon	10	27,8
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukosta 7 nähdään, että vastausvaihtoehtoihin ”kohtalaisesti” ja ”erittäin paljon” on tullut saman verran vastauksia.

Molempia vaihtoehtoja on valinnut 10 (27,8 %) vastaajista. 9 (25 %) vastaajista koki muutosten vaikuttaneen melko paljon sitoutuneisuuteen.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin luettelemaan kolme asiaa, joilla yritys voisi parantaa vastaajien sitoutuneisuutta. Vastaajilla oli yhteneväisiä ajatuksia, useissa vastauksissa nostettiin esiin sisäisen viestinnän kehittäminen, palkkojen ja palkitsemisen kehittäminen, työvälineiden toimivuuden kehittäminen ja selkeys yrityksen tavoitteisiin. Tärkeänä koettiin myös joustava hybridityö, etenkin etätöiden säilyttäminen. Hybridityö koettiin toimivaksi tällä hetkellä, ”minimissään 3–4 päivää viikosta etänä” koettiin hyvänä määränä. Moni vastaaja myös toivoi enemmän yhteisiä tapahtumia ja sosiaalistumista koko työyhteisön kesken, ”Yhteisöllisyyden parantaminen, esimerkiksi enemmän yhteisiä tilaisuuksia, joissa kaikki työntekijät ovat paikalla”.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaajan sitoutuminen muuttunut viimeisen vuoden aikana. Pyydettiin myös avaamaan miten, mikäli sitoutuminen on muuttunut. Vastaajista moni koki, että sitoutumisen taso on laskenut. Tähän annettiin syiksi muun muassa useat muutosneuvottelut, epävarmuus tulevaisuudesta ja useat muutokset yrityksen sisällä. Muutoksiin liittyen vastauksia olivat esimerkiksi ”Vähän mietityttää nämä muutokset ja toimialan kannattavuus” sekä ”Kovat muutokset ja toimenpiteet viime aikoina ovat pudottaneet sitoutumisen taso”. Heikko viestintä koettiin ongelmalliseksi, informointia ei koettu riittäväksi eikä oikea-aikaiseksi. Myös palkkauksen taso oli monen vastaajan mielestä iso tekijä sitoutumisen heikentymiseen. Osa vastaajista taas koki, että heidän sitoutumisensa taso ei ole muuttunut. Pieni osa vastaajista koki, että sitoutumisen taso on parantunut. Parantunut työilmapiiri ja lisääntynyt vastuu ovat auttaneet sitoutumisen kasvuun.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET**

Tässä luvussa verrataan teoretietoa toimeksiantajayrityksestä saatuihin tutkimustuloksiin. Tarkoituksena on saada vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset tässä työssä olivat:

- Mikä on henkilöstön sitoutumisen nykytila?
- Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?
- Miten sitoutumista voidaan kehittää pitkäkestoisesti?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitoutumisen nykytila sekä kerätä mielipiteitä henkilöstöltä sitouttamisen kehittämisestä. Työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle selvitys nykytilasta sitoutumisen osalta, ja tarjota toimenpidesuosituksia sitouttamisen kehittämiseen. Näitä toimenpidesuosituksia käsitellään alaluvussa 7.2. Lopuksi vielä alaluvussa 7.3 arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta.

### **7.1 Johtopäätökset**

Tutkimuksessa saatiin vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Mikä on henkilöstön sitoutumisen nykytila” ja osittain myös toiseen tutkimuskysymykseen ”Mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet”. Kyselytutkimuksen vastauksien perusteella toimeksiantajayrityksen henkilöstö kokee yleisesti ottaen olevansa melko tärkeä osa organisaatiota. Tärkeyden ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen kannalta. Vastaajat kokevat myös olevansa melko sitoutuneita siihen, että yritys pääsee tavoitteisiinsa. Henkilöstö, joka kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, on innostunut ja haluaa antaa täyden panoksen työhönsä. Viitalan (2021) mukaan tällainen työntekijä työnantajalleen lojaali ja tarvittaessa halukas venymään työssään. Sitoutunut henkilöstö haluaa ponnistella yrityksen eteen ja osaltaan huolehtia, että asetettuihin tavoitteisiin päästään. (Viitala 2021, luku: 2.6. Sitoutuminen.)

Kyselyn vastauksista voidaan nähdä, että sitoutuminen on horjunut hieman viime aikoina, mutta pääasiallisesti henkilöstö kokee sitoutuneensa toimeksiantajayritykseen. Toimeksiantajayrityksessä on koettu muutoksia ja ne ovat tuoneet mukanaan epävarmuutta henkilöstölle. Epävarmuus voi vaikuttaa sitoutumisen tasoon yleisesti, ja työntekijät saattavat sitoutua ainoastaan työnsä perusvaatimusten suorittamiseen (Ulrich & Iivonen 2007, 159). Osalla kyselyyn vastanneista sitoutuminen oli muutosten ansiosta myös parantunut, sillä muutokset koettiin positiivisina. Sitoutunut henkilöstö kestää yleensä epävarmuutta ja muutoksia paremmin kuin sitoutumaton.

On kuitenkin tärkeää, että muutoksista viestitään avoimesti ja henkilöstö pidetään ajan tasalla asioista (Joki 2024, 172).

Tuloksekkaan työnteon tärkeitä edellytyksiä on vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa kannustetaan keskusteluun niin henkilöstön kuin johdonkin toimesta. Jokapäiväisten keskustelujen lisäksi on tärkeää myös käydä kehityskeskusteluita, jotka toteutetaan esihenkilön ja alaisen kesken ennalta sovittuna aikana. (Joki 2024, 98.) Toimeksiantajayrityksessä kehityskeskustelut kulkevat nimellä Grow -keskustelu, jotka käydään kahdesti tilivuoden aikana. Kyselytutkimuksesta saatujen vastauksien perusteella Grow -keskusteluja ei koettu kovinkaan tärkeiksi sitoutuneisuuden näkökulmasta. Kehityskeskusteluilla ei ole välttämättä suoranaista vaikutusta sitoutuneisuuteen, mutta niistä saaduilla tiedoilla voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen positiivisesti.

Henkilöstön kehittäminen ja urakehitys ovat tärkeitä asioita niin sitoutumisen kuin yrityksen kilpailukyvyynkin kannalta. Kehittämällä henkilöstöä ja tarjoamalla urakehitysmahdollisuuksia yritys voi sitouttaa henkilöstöä. (Joki 2024, 116.) Toimeksiantajayrityksessä mahdollisuus uusiin tai haasteellisempiin tehtäviin yrityksen sisällä koettiin melko tärkeäksi vastanneiden keskuudessa. Yritys voi esimerkiksi rakentaa valmiita urapolkuja organisaatiokaavion avulla, ja näin tarjota henkilöstölle kehitysmahdollisuuksia. On myös hyvä käydä keskustelua henkilöstön kanssa siitä, kokevatko he urakehityksen mahdollisuudet riittäviksi, ja miten näitä mahdollisuuksia voitaisiin kehittää. (Kauhanen 2012, 64.)

Toimiva työyhteisö lisää henkilöstön sitoutumista, sillä työviihtyvyys ja työhyvinvointi ovat tärkeitä tekijöitä. Arvostus, kunnioitus ja muiden tukeminen ovat osa toimivaa työyhteisöä. Nykyajan hybridityössä ihmiset eivät kohtaa kasvotusten yhtä usein kuin ennen, mikä on korostanut työyhteisön toimivuuden tärkeyttä. (Joki 2024, 255.) Toimeksiantajayrityksessä kollegoiden tapaaminen säännöllisesti koettiin kohtalaisen tärkeänä asiana. Moni arvostaa hybridityötä ja sen tuomaa vapautta työskennellä mistä tahansa, mutta henkilöstöllä olisi myös kiinnostusta useampiin sosiaalisiin kanssakäymisiin työyhteisön kesken.

Palkitseminen ja erilaiset työsuhde-edut voivat osaltaan auttaa henkilöstöä sitoutumaan paremmin. Mikäli yritys tarjoaa lakisääteisten työsuhde-etujen lisäksi ylimääräisiä etuja, voi se olla kilpailukeino henkilöstön pitämisessä yrityksessä sekä lisätä tuottavuutta. (Kauhanen 2012, 113–119.) Kauhasen (2012, 119) mukaan joskus työsuhde-etujen ongelmana voi olla, että henkilöstö ei arvosta tarjottuja etuja suhteessa niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Kyselytutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että vastaajat arvostavat toimeksiantajayrityksen tarjoamia työsuhde-etuja paljon. Etenkin lounas- ja virike-etuudet sekä työterveyshuolto koettiin erittäin tärkeiksi sitoutumisen kannalta. Näiden lisäksi puhelinetu koettiin melko tärkeäksi. Työsuhde-edut koetaan vastaajien kesken oleellisiksi sitoutumisen kannalta.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Miten sitoutumista voidaan kehittää pitkäkestoisesti” saatiin tutkimuksessa osittain vastaus. Avoimien kysymysten avulla saatiin hyvin tietoa siitä, millaisia toimia henkilöstö toivoisi toimeksiantajayritykseltä, esihenkilöiltä sekä kollegoiltaan. Vastanneilla oli melko yhteneväisiä ajatuksia siitä, millä tavoin sitoutumista voitaisiin parantaa heidän mielestään.

Sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa yksilön henkilökohtaiset kokemukset, työyhteisö sekä esihenkilö ja yrityksen johto. (Shuck 2019, 9.) Kyselytutkimuksesta käy ilmi, että vastaajat toivoisivat esihenkilöltään aktiivista osallistumista ja aitoa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan. Esihenkilön rooli on sitouttamisessa tärkeä, sillä se, millä tavalla työyhteisöä johdetaan, vaikuttaa työyhteisöön ja ilmapiiriin. Esihenkilö pystyy omalla esimerkillään luomaan avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustamaan tiimiläisiään yksilöinä sekä ryhmänä. (Joki 2024, 98.) Avoin ja säännöllinen kommunikointi oman tiimin kanssa on tärkeää, jotta työntekijät eivät koe jääneensä yksin. Esihenkilön on toivottavaa olla helposti lähestyttävä, ja kyvykäs auttamaan tiimiään tarvittaessa. Kiinnostus oman tiimin hyvinvoinnista ja jaksamisesta nousi tutkimuksen vastauksissa usein esiin. Joki (2024, 98) kirjoittaakin, että tämä on yksi esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä.

Työyhteisöllä ja työpaikan sosiaalisilla suhteilla on vaikutusta siihen, miten työntekijä voi työssään. Sosiaaliset suhteet voivat myös edesauttaa sitoutumista, kuten Schein & Schein (2016, 293) kirjoittavat. Heidän mukaansa työntekijä voi sitoutua yritykseen epämuodollisesti, eli sitoutuminen syntyy kollegoista, työyhteisöstä tai yrityksen työkulttuurista. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella voidaan nähdä, että kollegoiden tuki ja sujuva yhteistyö koetaan toimeksiantajayrityksessä erittäin tärkeäksi. Kollegoilta saatava apu ja yleisesti mukava työyhteisön ilmapiiri ovat suuressa merkityksessä sitoutumiseen. (Schein & Schein 2016, 293.)

Sitoutuminen lähtee pääosin yksilötasolta, vaikka edellä mainitut asiat vaikuttavatkin sitoutumiseen ja voivat edistää sitä. (Shuck 2019, 9.) Tutkimuksesta nähdään, että moni vastaaja kokee oman asenteen olevan erittäin tärkeässä roolissa. Positiivisella asenteella ja omasta jaksamisesta huolehtimalla työnteko on sujuvaa, joka taas lisää työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä. Jatkuva oppiminen ja oman ammattitaidon ylläpitäminen ovat tärkeitä asioita motivaation ylläpitämisessä. Työmotivaation käsite on Pincuksen (2022, 1230) mukaan lähes sama kuin sitoutuminen, kun puhutaan yksilötasolla. Molemmat ovat si-doksissa yksilöön ja hänen tekemään työhön. (Pincus 2022, 1230.)

## **7.2 Toimenpidesuosituks**

Henkilöstön sitouttaminen ja sen kehittäminen ovat jatkuvia toimia, jotka yrityksen tulisi sisällyttää kehittämisstrategiaansa. Konica Minolta BSF:lla sitouttamista on kehitetty aktiivisesti, mutta erinäisten syiden takia sitoutuminen on kuitenkin ollut hieman laskussa. Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten avulla voidaan rakentaa toimenpidesuosituksia, joita toimeksiantajayritys voi käyttää apuna sitouttamisen kehittämisessä.

Lähtisin liikkeelle useissa vastauksissa esille nostetusta asiasta, viestinnästä. Etenkin sisäinen viestintä ja kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä koettiin puutteelliseksi. Tärkeistä asioista avoimesti viestiminen on tärkeää, jotta henkilöstö tietää, mitä yrityksessä tapahtuu. Lähes jokainen vastaaja nosti kommunikaation ja viestinnän esiin vastauksissaan.

Toimeksiantajayritys voisi tiedottaa koko henkilöstöä matalalla kynnyksellä esimerkiksi jo olemassa olevilla Teams-kanavilla. Toimeksiantaja voisi tehdä tarkan linjauksen siitä, kenen vastuulla jokaisen osa-alueen tiedotus on. Tiedon kulku yrityksen sisällä koettiin puutteelliseksi, minkä vuoksi tällainen rooli-tus olisi hyvä tehdä. Matalalla kynnyksellä tiedottaminen ja muistuttaminen yhteisistä tavoitteista voisivat vahvistaa henkilöstön tunnetta siitä, että heille viestitään avoimesti.

Selkeä työnjako myös muilla osa-alueilla koettiin tarpeelliseksi. Esimerkiksi selkeät työnkuvat ja vastuiden jakautuminen eri tiimien välillä nostettiin useissa vastauksissa esiin. Organisaatiokaavio, josta käy ilmi, mitkä tehtävät kuuluvat kellekin, olisi hyvä alku tällaiselle selkeyttämiselle. Myös prosessien selkeyttämistä ja avaamista henkilöstölle voitaisiin hyödyntää selventämään tehtävien jakautumista tiimien kesken.

Palkitsemiseen annettiin vastauksissa kehitysehdotuksia. Tällä hetkellä Konica Minolta BSF tarjoaa esimerkiksi virike-etuuden yrityksen tuloksen mukaan. Toivottiin, että virike-etuus maksettaisiin säännöllisesti tuloksesta riippumatta. Myös erilaisia bonusjärjestelmiä koko henkilöstölle toivottiin. Nämä bonusjärjestelmät voisivat olla yrityksen tuloksesta riippuvaisia, ja ne voisivat lisätä henkilöstön motivaatiota tavoitteita kohti työskentelemiseen. Onnistumisista palkitseminen voi myös olla muuta kuin rahallista. Esimerkiksi ylimääräiset lomapäivät voisivat olla hyvä palkitsemiskeino.

Yrityksen yhteishenki koettiin pääosin melko hyvänä. Yhteishenkeä voitaisiin kuitenkin parantaa lisäämällä yhteisiä tapahtumia. Vastauksissa nostettiin esiin, kuinka tärkeää olisi tavata säännöllisesti, edes kerran vuodessa, myös muiden paikkakuntien työntekijöitä. Konica Minolta BSF voisi lisätä yhteisiä sosiaalisia tapaamisia esimerkiksi pikkujoulujen tai kesäjuhlien merkeissä. Yhteiset kokoontumiset koko henkilöstön voimin voisivat lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja täten parantaa yhteishenkeä. Tiivis työyhteisö tukee yksilöiden hyvinvointia ja tekee työskentelystä mielekkäämpää.

Edellä mainittujen asioiden aktiivisella kehittämisellä uskoisin, että henkilöstön sitoutuvuus parantuisi. Ehdotuksia kerättiin suoraan henkilöstöltä, ja vastajilta saatiinkin hyviä ajatuksia ja toiveita kehittämisen suhteen. Toimeksiantajayrityksen kannattaa hyödyntää nämä vastaukset ja ehdotukset kehittämissuunnitelmassaan. Sitouttamisen kehittäminen on aikaa vievää, mutta pitkäjänteisellä kehittämistyöllä ja panostuksella henkilöstön hyvinvointiin voidaan saada lopputuloksena hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö, joka on valmis ponnistelemaan yrityksen eteen. Sitouttamalla yritys saa myös pidettyä kiinni osaajista, joilla on tietopääomaa. Näiden asioiden takia sitouttamisen kehittäminen on tärkeää ja yrityksen olisi hyvä hyödyntää tutkimuksessa esiin nousseita ajatuksia. Tarvittaessa kehittämistä voidaan tehdä yhdessä henkilöstön kanssa, osallistamalla heitä päätöstentekoon ja kehittämissuunnitelman päivittämiseen.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkimuksen luotettavuutta tulisi yleensä aina arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisten mittaus- ja tutkimustapojen avulla. (Hirsjärvi yms. 1998, 216.) Tutkimuksen kulun kuvaaminen auki parantaa sen luotettavuutta. Tutkijan olisi hyvä kuvata tutkimukseen tarkasti esimerkiksi tutkimuskohde, aineistonkeruutekniikat ja -vaiheet sekä tutkimuksen eteneminen. (Hirsjärvi ym. 1998, 243.) Tutkimuksille on laadittu myös eettiset suositukset, joita tutkimuksissa tulee noudattaa. Suositukset perustuvat lainsäädäntöön sekä tutkimuseettisiin periaatteisiin. Vastuu näiden eettisten ohjeiden ja teorioiden noudattamisesta on tutkijalla. (Viskari 2009, 107–109.)

Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta mitataan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi yms. 1998, 216.) Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan esimerkiksi, kuinka onnistunut perusjoukon valinta, kyselylomakkeen kysymysten asettelu ja vastausvaihtoehtojen määrittely onnistuminen on. (Vilkka 2021a, Osa 4: Kokonaisluotettavuus.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan mitata esimerkiksi toistamalla tutkimus. Mikäli päädytään samanlaiseen tulokseen kuin ensimmäisellä kerralla, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 1998, 216.) Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteettiin vaikuttaa tutkijan prosessin aikana tekemät ratkaisut esimerkiksi otoksen laatuun ja kokoon liittyen. Karkeasti voitaisiin sanoa, että mitä suurempi otanta on, sitä luotettavampia tutkimuksen tulokset ovat. Pienemmällä otannalla tulos on sattumanvaraisempi. (Vilka 2021a, Osa 4: Kokonaisluotettavuus.)

### **Luotettavuuden arviointi tässä opinnäytetyössä**

Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa määriteltiin tutkimusongelmat, tavoite sekä teoreettinen viitekehys, joka tuki tutkittavaa aihetta. Kysely oli sopiva tutkimusmenetelmä tässä työssä ja siitä saatujen vastausten avulla pystyttiin osittain vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja kyselytutkimuksen vastauksista saatiin tavoitteisiin sopivia kehittämissuhteita. Tutkimuksen perusjoukon valinta oli hyvin määritelty. Tutkimuksen validiteettia voidaan edellä mainittujen asioiden kannalta pitää melko hyvänä.

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 67 henkilölle, joka on melko pieni otanta. Opinnäytetyön tekijä otti tietoisesti riskin siitä, että vastauksia ei välttämättä pienen otannan vuoksi saada kovin paljoa, ja tiedosti, että tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Vastauksia saatiin 36 vastausprosentin ollessa 54 %. Pienen otannan ja alhaisen vastausprosentin takia tutkimuksen reliabiliteetti kärsi, eikä tutkimusta voida pitää kovin luotettavana, vaan enemmän suuntaa antavana.

Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt objektiivisuuteen, vaikka on osa tutkimuksen kohderyhmää. Objektiivisuuden ja aiheen luonteen vuoksi kyselytutkimus haluttiin toteuttaa anonyymisti. Tämän takia myös taustakysymyksiä rajattiin tiukasti ainoastaan oleellisiin. Tiukka taustakysymysten rajaus vaikutti ristiintaulukoinnin mahdollisuuksiin, mutta tämä oli tietoinen tutkimuseettinen valinta.

Teoreettista tietoa on käytetty tässä opinnäytetyössä melko laajasti. Lähteissä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, sillä uusi tieto pohjautuu aiempiin tietoihin, ja tieto on voinut muuttua ajansaatossa (Hirsjärvi ym. 1998, 102). Osa lähteistä on vanhempaa, mutta lähteitä käytettäessä on käytetty harkintaa siitä, onko tieto vielä validia. Lähteiden tietoja on verrattu toisiinsa, jotta on voitu varmistaa tiedon oleellisuus. Työssä on käytetty niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin lähteitä. Kansainvälisistä lähteistä on saatu työhön paljon yleispätevää teoretietoa. Tietoa oli rajallisesti saatavilla, mutta ennen tutkimusta tehty kirjallisuuskatsaus auttoi oikeellisten lähteiden löytämisessä.

Empiiristä tietoa kerättiin kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen kysymykset pyrittiin muodostamaan helposti ymmärrettäviksi, jotta väärinymmärrysten riski saatiin mahdollisimman pieneksi. Ennen kyselyn lähettämistä se hyväksytettiin toimeksiantajalla ja opinnäytetyön ohjaajalla, sekä testattiin muutamalla koehenkilöllä. Opinnäytetyön tekijän mielestä kysymyksillä saatiin mitattua oikeita asioita melko hyvin. Vastauksien vähyyden vuoksi tutkimuksen validiteetti kärsi, mutta tuloksista saatiin kuitenkin kerättyä tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tuloksista nousi esiin paljon yhteneväisiä vastauksia vastaajien kesken. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijä kokee, että mikäli tutkimus toistettaisiin, saataisiin samankaltaisia tuloksia.

Joissain monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat 0–5, ja joissain 1–5. Tämä oli opinnäytetyön tutkijan virhe, sillä vastausvaihtoehtojen oli tarkoitus olla kaikissa monivalintakysymyksissä 1–5. Tämän lisäksi viimeinen kysymys, ”Koetko, että sitoutumisesi yritystä kohtaan on muuttunut viimeisen vuoden aikana? Jos kyllä, miten?”, olisi voitu toteuttaa valintakysymyksenä avoimen kysymyksen sijaan. Mikäli vastaaja olisi vastannut kyllä, olisi tätä voinut avata tekstikentällä. Tämä olisi helpottanut vastausten käsittelyä, kun olisi voitu helpommin erottaa ”kyllä” ja ”ei” vastaukset toisistaan ja käsitellä syyt erikseen. Toisaalta, kun kysymys oli avoimena, saatiin perusteluja myös siihen, miksi sitoutuminen ei ole muuttunut.

## 8 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa Konica Minolta Business Solutions Finland Oy:lle selvitys henkilöstön sitoutumisen nykytilasta ja tarjota suosituksia sitouttamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyön aloitukseen toi haastetta se, että aihetta piti lähes muuttaa toimeksiantajan sisäisten asioiden takia. Aihe saatiin kuitenkin pidettyä samana kuin alkuperäisessä suunnitelmassa. Opinnäytetyö päästiin aloittamaan kesän 2024 aikana, ja tutkimus suoritettiin syksyn 2024 aikana.

Kokopäivätyön ja opinnäytetyön yhdistäminen on ajoittain ollut raskas yhdistelmä, ja oma ajanhallinta on ollut koetuksella. Työn toteutus on ollut aikataulullisesti ajoittain tiukka, mutta ahkeralla työllä ja toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan tuella se saatiin ajallaan maaliin. Opinnäytetyön ohjaajan tuella oli suuri merkitys, sillä apua ja kannustusta työn edistämiseen on saatu nopeasti. Ohjaaja on tarvittaessa myös ohjannut työn etenemistä oikeaan suuntaan. Työn toimeksiantajan tuki oli korvaamaton etenkin työn alkuvaiheessa ja kyselyä rakentaessa. Myös mahdollisuus käyttää kokonaisia työpäiviä opinnäytetyön kirjoittamiseen auttoi todella paljon.

Opinnäytetyön aihe on ollut todella mielenkiintoinen ja mieleinen, mikä on auttanut työn kirjoittamisessa. Opinnäytetyön tekijälle työ on opettanut paljon uutta henkilöstön sitouttamisesta ja siihen liittyvistä teorioista. Aihe on myös toimeksiantajayritykselle ja sen henkilöstölle erittäin tärkeä. Työssä tehdyt tutkimukset ovat hyvä lähtökohta toimeksiantajan kehittämistyölle, sillä he saivat kuulla ideoita suoraan henkilöstöltä. Tutkimuksesta saatujen vastauksien avulla opinnäytetyön tekijä sai laadittua konkreettisia kehittämissuunnitelmia toimeksiantajalle. Tekijä kokee, että opinnäytetyö onnistui melko hyvin vastaamaan haluttuihin tavoitteisiin.

Jatkotutkimusehdotuksena suositellaan toimeksiantajalle seurantatutkimusta esimerkiksi vuoden päähän siitä, kun sitouttamisen kehittämissuunnitelman toimet on jalkautettu henkilöstölle. Näin voidaan nähdä, onko annetuilla toimenpidesuosituksilla ollut vaikutusta henkilöstön sitoutumisen tasoon.

## LÄHTEET

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225513?sid=4780610225>. [Viitattu 25.8.2024].

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 1997. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Joki, M. 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 8., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.231224?sid=4779731072>. [Viitattu 24.8.2024].

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226055?sid=4780521416>. [Viitattu 25.8.2024].

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.219107?sid=4776224045>. [Viitattu 25.8.2025].

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227967?sid=4150841549>. [Viitattu 24.8.2024].

Konica Minolta Business Solutions Finland Oy. Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. 2024. WWW-dokumentti. Päivitetty s.a. Saatavissa: <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritys/0113747-1>. [Viitattu 28.7.2024].

Konica Minolta Business Solutions Finland Oy. 2023. Yritystiedot. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.konicaminolta.fi/fi-fi/yritystiedot/km-suomi>. [Viitattu 28.7.2024].

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29\\_mamk.111004366768304?sid=4766476370](https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.111004366768304?sid=4766476370). [Viitattu 17.8.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.224794>. [Viitattu 29.7.2024].

- Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Hyttinen, R. 2019. Johtamisen psykologia. 2., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225179?sid=4780579634>. [Viitattu 25.8.2024].
- Pincus, J.D. 2022. Employee Engagement as Human Motivation: Implications for Theory, Methods, and Practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science* 57, 1223–1255. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>. [Viitattu 2.8.2024].
- Rintala, H., Postareff, L. & Ryymin, E. 2023. Sitoudun, siis opin - Miten edistää jatkuvaa oppimista työssä? *Työelämän tutkimus*, 21, 33–57. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.37455/tt.107998>. [Viitattu 24.8.2024].
- Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. 2004. Utrecht Work Engagement Scale – preliminary manual. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf). [Viitattu 31.8.2024].
- Schein, E.H. & Schein, P.A. 2016. Organizational Culture and Leadership, 5<sup>th</sup> Edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29\\_mamk.434000000023704?sid=4785564875](https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.434000000023704?sid=4785564875). [Viitattu 31.8.2024].
- Seppola, R. 2023. Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät. Helsinki: Books on Demand. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229853?sid=4868974659>. [Viitattu 19.9.2024]
- Shuck, B. 2019. Employee Engagement: A Research Overview. London: Routledge. E-kirja. Saatavissa: [https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29\\_mamk.4100000009152840?sid=4212084213](https://kaakkuri.finna.fi/Record/nelli29_mamk.4100000009152840?sid=4212084213). [Viitattu 3.8.2024].
- Työelämän tutkimus – mitä kuuluu suomalaiseen työelämään? 2024. Barona. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>. [Viitattu 11.8.2024].
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. s.a. Työterveyslaitos. Päivitetty s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdatus-tyourajohtamiseen/3-tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen>. [Viitattu 24.8.2024].
- Ulrich, D. & Iivonen, K. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.226819?sid=4123163771>. [Viitattu 31.7.2024].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225641?sid=4804197818>. [Viitattu 22.9.2024].

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227174?sid=4801407134>. [Viitattu 25.9.2024].

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227023?sid=4801448885>. [Viitattu 19.9.2024].

Viskari, S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet: Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. 5. uudistettu painos. Tampere: Tampereen yliopisto.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

## Henkilöstön sitouttamisen kehittäminen

Hei,

opiskelen liiketaloutta Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulussa ja tutkin opinnäytetyössäni henkilöstön sitoutuneisuutta Konica Minolta Business Solutions Finland Oy:ssä. Haluaisin saada tietoa niistä tekijöistä, joilla koet olevan vaikutusta sitoutumiseesi. Vastausten pohjalta koostan toimeksiantajalle kehittämissuhteita.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista. Sen täyttämiseen menee vain viidestä kymmeneen minuuttia. Olen erittäin kiitollinen mahdollisimman monista vastauksista. Niiden avulla saan entistä paremman kuvan siitä, millä keinoilla sitoutuneisuutta voisi kasvattaa.

Vastaukset ovat anonyymeja, eikä tuloksia käsitellessä vastauksia pystytä liittämään yksittäisiin henkilöihin. Viimeinen vastauspäivä kyselyyn on 10.10.2024. Lopullisen työn tulokset käydään läpi henkilöstöinfossa, kun tutkimus on saatu valmiiksi.

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Mona Saarinen

0407412851

[dmosa002@edu.xamk.fi](mailto:dmosa002@edu.xamk.fi)

1. Kuinka tärkeää sinulle on tavata kollegoitasi kasvotusten säännöllisesti? \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

2. Kuinka suuri merkitys Grow -kehityskeskusteluilla on sitoutuneisuuteesi? \*

Ei lainkaan

Melko vähän

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

3. Kuinka tärkeäksi koet erilaiset työsuhde-edut sitoutumisesi kannalta? \*

a. Lounasetuus \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

b. Virike-etuus \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

c. Työterveyshuolto \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

d. Puhelinetu \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

4. Kuinka tärkeää sinulle on mahdollisuus uusiin tehtäviin yrityksen sisällä sitoutumisen kannalta?

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

5. Millä keinoin koet esihenkilösi voivan kasvattaa sitoutuneisuuttasi yritykseen? \*

6. Millä keinoin koet kollegoiden voivan kasvattaa sitoutuneisuuttasi? \*

7. Millä tavoin koet, että voit itse vaikuttaa sitoutumisen tasoosi? \*

8. Tunnetko olevasi tärkeä osa yritystä? \*

Ei lainkaan

Melko vähän

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

9. Kuinka sitoutunut olet tekemään parhaasi, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa? \*

Ei lainkaan

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

10. Kuinka suuri merkitys yrityksessä tapahtuneilla viimeaikaisilla muutoksilla on sitoutuneisuuteesi? \*

Ei lainkaan

Melko vähän

Jonkin verran

Kohtalaisen tärkeää

Melko tärkeää

Erittäin tärkeää

11. Luettele kolme asiaa, joilla yritys voisi parantaa sitoutuneisuuttasi. \*

12. Koetko, että sitoutumisesi yritystä kohtaan on muuttunut viimeisen vuoden aikana? Jos kyllä, miten? \*

13. Ikäsi? \*

Alle 25-vuotias

25–35-vuotias

36–45-vuotias

46–55-vuotias

Yli 55-vuotias

14. Sukupuoli \*

Nainen

Mies

Muu

En halua kertoa

Taulukko 2. Kollegoiden säännöllisen tapaamisen tärkeys vastaajien keskuudessa.

**Kuinka tärkeää sinulle on tavata kollegoitasi kasvotusten säännöllisesti?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
1 Ei lainkaan	2	5,6
2 Jonkin verran	7	19,4
3 Kohtalaisen tärkeää	8	22,2
4 Melko tärkeää	10	27,8
5 Erittäin tärkeää	9	25,0
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 3. Grow-kehityskeskustelujen merkitys sitoutuneisuuteen vastaajien keskuudessa.

**Kuinka suuri merkitys Grow - keskusteluilla on sitoutuneisuuteesi?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
0 Ei lainkaan	4	11,1
1 Melko vähän	9	25,0
2 Jonkin verran	9	25,0
3 Kohtalaisen tärkeää	7	19,4
4 Melko tärkeää	5	13,9
5 Erittäin tärkeää	2	5,6
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 4. Uusien ja haasteellisempien työtehtävien merkitys sitoutumiseen.

**Kuinka tärkeää sinulle on  
mahdollisuus uusiin ja/tai  
haasteellisempiin tehtäviin yrityksen  
sisällä sitoutumisen kannalta?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
1 Ei lainkaan	2	5,6
2 Jonkin verran	2	5,6
3 Kohtalaisen tärkeää	12	33,3
4 Melko tärkeää	15	41,7
5 Erittäin tärkeää	5	13,9
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 5. Tärkeydentunne organisaatiossa.

**Tunnetko olevasi tärkeä osa organisaatiota?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
0 Ei lainkaan	1	2,8
1 Melko vähän	1	2,8
2 Jonkin verran	6	16,7
3 Kohtalaisen tärkeä	8	22,2
4 Melko tärkeä	17	47,2
5 Erittäin tärkeä	3	8,3
<b>Yhteensä</b>	<b>36</b>	<b>100,0</b>

Taulukko 6. Sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin.

**Kuinka sitoutunut olet tekemään parhaasi, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
1 En lainkaan	1	2,8
2 Melko vähän	2	5,6
3 Kohtalaisesti	4	11,1
4 Melko paljon	12	33,3
5 Erittäin paljon	17	47,2
Yhteensä	36	100,0

Taulukko 7. Yhtiössä tapahtuneiden muutosten vaikutus sitoutuneisuuteen.

**Kuinka suuri merkitys yhtiössä tapahtuneilla viimeaikaisilla muutoksilla on sitoutuneisuuteesi?**

	Vastaajia (N)	Prosentti
0 Ei lainkaan	1	2,8
1 Melko vähän	3	8,3
2 Jonkin verran	3	8,3
3 Kohtalaisesti	10	27,8
4 Melko paljon	9	25,0
5 Erittäin paljon	10	27,8
Yhteensä	36	100,0