Milla Kauppi

Henkilöstöjohtaminen – avain organisaation menestykseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Milla Kauppi
Otsikko:	Henkilöstöjohtaminen – avain organisaation menestykseen
Sivumäärä:	66 sivua + 1 liitettä
Aika:	Toukokuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Ohjaaja(t):	Päivi Saariaho, Lehtori

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia henkilöstöjohtamisen, yrityskulttuurin sekä työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden merkitystä organisaation toiminnalle ja liiketoiminnan menestykselle. Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti, miten henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia organisaation pitkäjänteisen menestyksen tukemiseksi.

Tavoitteena oli muodostaa kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtamisen nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta ja laatia sen pohjalta kehityssuunnitelma vuosikellon muodossa. Suunnitelman tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutumista ja henkilöstöjohtamisen strategista roolia osana yrityksen menestystä.

Tutkimus toteutettiin keväällä 2025 yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Menetelmänä käytettiin yhdistelmätutkimusta, jossa hyödynnettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Aineisto kerättiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä kyselylomakkeella, jossa käsiteltiin viittä henkilöstöjohtamisen teema-aluetta.

Tulosten perusteella henkilöstöjohtamisella ja yrityskulttuurilla on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden tukemisessa sekä organisaation menestyksessä. Lopputuloksena syntyi nykytilaa kuvaava analyysi ja konkreettinen kehityssuunnitelma, joka toimii johdon työkaluna henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen, yrityskulttuuri, motivaatio, sitoutuminen, työtyytyväisyys

---

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla. Olen hyödyntänyt tekoälyä apuna opinnäytetyön tekemisessä. Opinnäytetyön tekijänä olen vastuussa kaikesta opinnäytetyöni sisällöstä.

Abstract

Author(s):	Milla Kauppi
Title:	Human Resource Management – the Key to Organizational Success
Number of Pages:	66 pages + 1 appendix
Date:	May 2025
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	-
Instructor(s):	Päivi Saariaho, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to examine the importance of human resource management (HRM), organizational culture, employee engagement, motivation, and job satisfaction in supporting organizational performance and business success. The study focused in particular on how HRM practices can strengthen employee well-being and engagement in supporting the organization's long-term success.

The aim of the thesis was to form a comprehensive view of the current state of the client company's human resources management from the employees' perspective and to develop improvement proposals in the form of a practical annual development plan. The plan aims to increase work well-being, motivation, engagement, and the strategic role of human resources management in supporting business success.

The study was conducted in spring 2025 in collaboration with the client company. The research method was a mixed methods which combined quantitative and qualitative methods. Data was collected from the client's personnel through a survey that covered five key HRM themes.

The results confirmed the key role of HRM and organizational culture in enhancing employee engagement, motivation, and satisfaction, all contributing to organizational success. The thesis produced a current-state analysis and a practical annual development plan to support the company’s long-term HRM development.

Keywords:	human resources management, organizational culture, motivation, job satisfaction, commitment

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service. I have used artificial intelligence to help me with my thesis. As the author of the thesis, I am responsible for all the content of my thesis.

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Aihealueen esittely ja sen merkitys 1

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite 2

1.3 Tiedonhankintamenetelmän ja kohteen kuvaus 3

2 Henkilöstöjohtaminen 5

2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä 5

2.2 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet ja periaatteet 6

2.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle 7

2.4 Moderni HR 9

2.5 Hyvän johtamisen ominaisuudet 11

3 Yrityskulttuuri 12

3.1 Yrityskulttuurin määritelmä ja merkitys organisaatiolle 12

3.2 Yrityskulttuurin vaikutus työntekijöihin 14

3.3 Yrityskulttuurin johtaminen 15

4 Työntekijöiden sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys 17

4.1 Sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys käsitteinä 17

4.2 Keinot sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden tukemiseen 18

4.2.1 Palkitseminen ja tunnustus 20

4.2.2 Joustavuus työssä 21

4.2.4 Osaamisen kehittäminen 22

4.2.4 Työilmapiiri ja johtaminen 23

4.3 Käytännön merkitys 24

5 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu 25
5.1 Tutkimusmenetelmien valinta ja perustelut 25
5.2 Kohderyhmä ja otanta 26
5.3 Kyselylomakkeen rakenne ja perustelut 27
5.4 Aineiston keruun toteutus 29
5.5 Aineiston analysointimenetelmät 30
5.6 Eettiset näkökulmat ja tietosuoja 31
6 Tutkimustulokset – nykytilan analyysi 32
6.1 Tulosten tarkastelun lähtökohdat 32
6.2 Työtyytyväisyys ja työilmapiiri 33
6.3 Johtaminen ja viestintä 36
6.4 Sitoutuminen ja motivaatio 40
6.5 Organisaation vahvuudet ja kehityskohteet 44
6.6 Hyvinvointi ja työssä jaksaminen 46
6.7 Arvojen näkyminen arjessa 49
7 Yhteenveto tutkimustuloksista ja kehityssuunnitelma 50
7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista 50
7.1.1 Organisaation vahvuudet 51
7.1.2 Organisaation kehityskohteet 52
7.2 Kehityssuunnitelman painopisteet ja toimenpide-ehdotukset 52
7.2.1 Johtamisen ja rakenteiden kehittäminen 53
7.2.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen 54
7.2.3 Arvojen jalkauttaminen ja kulttuurin vahvistaminen 55
7.2.4 Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen 56
7.3 Kehityssuunnitelma vuosikellon muodossa 57

7.4 Käyttöönotto, seuranta ja jatkuva kehittäminen 61

8 Päätäntö 62

Lähteet 65

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely

1 Johdanto

1.1 Aihealueen esittely ja sen merkitys

Tämä opinnäytetyö tarkastelee henkilöstöjohtamisen ja yrityskulttuurin merkitystä organisaation toimivuuden ja pitkäjänteisen menestyksen näkökulmasta. Henkilöstöjohtaminen kattaa toimet, joilla organisaatio tukee, kehittää ja johtaa työntekijöitään yrityksen kasvun mukana. Yrityskulttuuri puolestaan koostuu organisaation tiedostetuista kuin tiedostamattomistakin arvoista, toimintatavoista ja vuorovaikutuksesta, jotka yhdessä ohjaavat käyttäytymistä, yhdistävät henkilöstöä ja erottavat yrityksen muista (Leidenschaft). Työssä tarkastellaan erityisesti sitä, miten nämä kaksi osa-aluetta vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin, motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyyn ja menestykseen. Näkökulma on työntekijälähtöinen: millaisena arki näyttäytyy henkilöstölle ja miten heidän hyvinvointinsa sekä osallisuutensa kytkeytyvät liiketoiminnallisiin tuloksiin.

Nämä kaksi osa-aluetta ovat keskeisiä työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja hyvinvoinnin rakentajia. Niiden vaikutus ulottuu yksilötasolta koko organisaation kilpailukykyyn. Muuttuvassa toimintaympäristössä henkilöstöjohtamisen rooli on kasvanut strategiseksi: HR ei ole enää pelkkä tukitoiminto, vaan sen tehtävänä on varmistaa, että organisaation arvot ja tavoitteet näkyvät arjen toiminnassa. Vahva ja johdonmukainen kulttuuri luo pohjan sujuvalle yhteistyölle, työn mielekkyydelle ja pysyville työsuhteille (Talent Center 2025a). Ihmisiä ja henkilöstöä tulisikin pitää organisaatioiden tärkeimpänä voimavarana – ilman osaavia ja sitoutuneita ihmisiä mikään yritys ei voi menestyä.

Yhteiskunnalliset ja toimialakohtaiset trendit, kuten osaajapula, työmarkkinoiden kiristyminen ja kasvavat odotukset työn merkityksellisyydestä, korostavat henkilöstöjohtamisen ja kulttuurin merkitystä entisestään. Yrityksiltä edellytetään

kykyä rakentaa työympäristö, jossa ihmiset kokevat olevansa arvostettuja, osallisia ja kuultuja. Henkilöstön hyvinvointi ja työn merkityksellisyys on vahvassa yhteydessä tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja asiakaskokemukseen. Näin ollen inhimillisten voimavarojen johtaminen on noussut liiketoiminnan ytimeen.

Toimiva henkilöstöjohtaminen tuo myös kilpailuetua. Yritykset, jotka onnistuvat luomaan yhtenäisiä ja osallistavia henkilöstökäytäntöjä eri toimintaympäristöissä, erottuvat edukseen. Tulevaisuuden menestyjät ovat niitä organisaatioita, joissa henkilöstöjohtaminen nähdään strategisena kumppanina ja yrityskulttuurin kehittäminen systemaattisena, koko johdon vastuulla olevana prosessina (Talent Center 2025a).

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edistää toimeksiantaja organisaation henkilöstöjohtamista siten, että se tukee henkilöstön hyvinvointia, lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota sekä vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Tavoitteena on myös nostaa henkilöstöjohtamisen roolia osaksi organisaation strategista päätöksentekoa ja pitkäjänteistä kehittämistä. Kehittämistyön taustalla on tarve ymmärtää henkilöstön kokemuksia johtamisesta ja hyödyntää tätä tietoa organisaation toiminnan ja menestyksen tukemiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää organisaation henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisen nykytilasta sekä laatia niiden pohjalta konkreettinen kehityssuunnitelma vuosikellon muodossa. Tavoitteena on kehittää henkilöstöjohtamista siten, että se tukee henkilöstön hyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista sekä vahvistaa sen roolia osana strategista johtamista. Tutkimuksessa korostuu henkilöstön näkökulma, jotta kehityssuunnitelma pohjautuu aidosti työntekijöiden kokemuksiin eikä vain esimerkiksi johdon arvioihin. Lopputuloksena syntyvä suunnitelma toimii käytännön työkaluna organisaation HR-päällikölle ja johdolle henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä. Nykytilan kartoittaminen luo myös perustan toimenpiteiden vaikutusten seurannalle ja arvioinnille jatkossa.

Työ on luonteeltaan kehittämishanke, jossa yhdistyvät tutkimuksellinen lähestymistapa ja käytännön kehittämistyö. Tutkimus toteutetaan henkilöstön näkökulmasta, jotta kehityssuunnitelma perustuu aidosti heidän kokemuksiinsa.

Työn päätutkimusongelma on:

> Miten henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa niin, että se vahvistaa yrityskulttuuria, tukee työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä samalla edistää yrityksen menestystä?

Tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mitkä ovat tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat henkilöstöjohtamisen onnistumiseen käytännössä?
2. Millaisilla keinoilla työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja työtyytyväisyyttä voidaan vahvistaa?
3. Millä tavoin henkilöstön työtyytyväisyys, sitoutuminen ja motivaatio vaikuttavat yrityksen menestykseen?

Työn tarkastelun kohteena on erityisesti se, miten työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä voidaan vahvistaa henkilöstöjohtamisen keinoin siten, että ne eivät ole vain hyvinvoinnin edellytyksiä, vaan myös keskeisiä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyn ja pitkäjänteisen menestyksen rakentamisessa.

1.3 Tiedonhankintamenetelmän ja kohteen kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen teollisuusalan pk-yritys, joka työllistää noin 80 henkilöä. Yrityksen toiminta keskittyy eräiden B2B-tuotteiden suunnitteluun, valmistukseen ja myyntiin sekä kotimaisille että kansainvälisille markkinoille. Yrityksen toiminta on sijoittunut pienelle paikkakunnalle Suomessa, jossa sijaitsevat myös sen tuotanto ja koko henkilöstö. Yrityksellä on

vahva kokemus alalta ja se on onnistunut vakiinnuttamaan asemansa markkinoilla ja toimialalla.

Viime vuosien kasvu on tuonut yritykselle uusia haasteita muun muassa henkilöstöjohtamisen saralla. Yrityksessä on havaittu, että henkilöstönäkökulma ei ole ollut riittävän vahvasti mukana strategisessa päätöksenteossa, minkä seurauksena henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät ole kehittyneet samassa vauhdissa liiketoiminnan kasvun kanssa. Tämä on alkanut näkyä arjessa esimerkiksi viestinnän ja johtamisen haasteina, joka on johtanut tarpeeseen arvioida sekä uudistaa henkilöstöjohtamisen roolia organisaatiossa. Yrityksessä onkin alettu nähdä henkilöstö yhtenä liiketoiminnan keskeisenä voimavarana ja menestyksen mahdollistajana, ja jatkossa työntekijöiden tarpeet sekä näkemykset halutaan tuoda entistä vahvemmin osaksi liiketoiminnan kehittämistä. Tästä syystä on tärkeää kartoittaa yrityksen nykytila muun muassa työilmapiirin, johtamisen, työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja hyvinvoinnin näkökulmista, jotta saadaan kokonaisvaltainen kuva organisaation tilanteesta ja ymmärretään, miten henkilöstö voi.

Tutkimuksen lähtökohta ja tarve sen tekemiselle nousi esiin juuri tästä havahtumisesta – henkilöstön merkitys menestystekijänä vaatii syvempää ymmärrystä ja kehittämistä. Opinnäytetyö vastaa näin paitsi toimeksiantajan kehittämistarpeeseen, myös opinnäytetyön tekijän omaan kiinnostukseen henkilöstöjohtamisen ja organisaatiokehittämisen teemoja kohtaan.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin yhdistelmätutkimus, jossa yhdistyvät määrällinen ja laadullinen tiedonhankinta. Tämä menetelmä tukee kokonaisvaltaisen ymmärryksen rakentamista yrityksen tilanteesta: määrällinen aineisto tarjoaa yleistettävää tietoa koko henkilöstön näkemyksistä, kun taas laadullinen osuus tuo esiin yksilöllisiä kokemuksia ja syvempiä merkityksiä. Menetelmä soveltuu hyvin työn tavoitteeseen, sillä tutkimuksen tavoitteena on paitsi tilannekuvan muodostaminen myös konkreettisten kehitystoimenpiteiden suunnittelu, joka vaatii laajaa ja syvällistä tietopohjaa sekä aineistoa.

2 Henkilöstöjohtaminen

2.1 Henkilöstöjohtamisen määritelmä

Menestyneiden yritysten taustalla on usein avainasemassa vaikuttamassa vahva ja onnistunut henkilöstöjohtaminen, joka on yksi keskeisistä johtamisen osa-alueista jokaisessa yrityksessä. Henkilöstöjohtamisella on useita tehtäviä, mutta tiivistetysti sen keskeisenä tavoitteena on varmistaa, että yrityksen työntekijät ovat motivoituneita, osaavia ja sitoutuneita, mikä puolestaan tukee organisaation strategisia tavoitteita ja kilpailukykyä. (Viitala 2021.)

Alan kirjallisuudessa henkilöstöjohtamiselle on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Riitta Viitala (2021) tarkastelee teoksessaan ”Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit” erilaisia näkökulmia henkilöstöjohtamisen merkitykseen. Hän määrittelee henkilöstöjohtamisen yrityksen johtamisen osa-alueeksi, jonka tehtävänä on varmistaa liiketoiminnan kannalta riittävä työpanos ja osaaminen sekä edistää henkilöstön suorituskykyä, sitoutumista ja organisaatiokulttuuria.

Viitala (2021) nostaa teoksessaan esiin myös muiden tutkijoiden näkemyksiä ja määritelmiä henkilöstöjohtamisesta. Esimerkiksi Bratton & Gold (2007) määrittelevät henkilöstöjohtamisen strategisena lähestymistapana työsuhteiden hoitamiseen, jossa painotetaan ihmisten kyvykkyyksien kriittistä merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa, ja sitä toteutetaan yhdistämällä erilaisia henkilöstöpolitiikkoja, ohjelmia ja käytäntöjä. Storey (1995) puolestaan painottaa henkilöstöjohtamisen olevan sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämistä yrityksen kilpailuedun saavuttamiseksi hyödyntämällä organisaatiokulttuuriin ja rakenteisiin liittyviä keinoja sekä henkilöstökäytäntöjä. Cascion (1998) mukaan henkilöstöjohtaminen tarkoittaa toimintaa, jossa henkilöstöä hankitaan, valitaan, sitoutetaan, kehitetään ja hyödynnetään niin, että sekä yksilöiden että organisaation tavoitteet toteutuvat.

Kaikki esitellyt määritelmät kuvaavat henkilöstöjohtamista hyvin rationaalisesta ja resurssikeskeisestä näkökulmasta. Vaikka resurssikeskeinen lähestymistapa

on tärkeä, nykyaikaisessa henkilöstöjohtamisessa tulisi korostaa myös pehmeämpiä elementtejä, kuten työntekijöiden hyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemusta. Näin henkilöstöjohtaminen voi yhdistää liiketoimintalähtöisyyden ja ihmislähtöisyyden tasapainoisemmin.

2.2 Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet ja periaatteet

Keskeisimpiä ja yleisimpiä henkilöstöjohtamisen käsitteitä ovat muun muassa: henkilöstöjohtaminen (*HRM*), henkilöstöhallinto (*personnel administration*), strateginen henkilöstöjohtaminen (*SHRM*), henkilöstöstrategia (HR strategy), henkilöstöfunktiot tai -toiminnot (*HR function*), henkilöstöammattilaiset (*HR -professionals),* henkilöstötyö (*HR work*), henkilöstöprosessit (*HR processes*), henkilöstökäytännöt (*HR/HRM practices*), työelämäsuhteiden hoitaminen (*managing industrial relations*) sekä esihenkilötyö (*leadership work*). (Viitala 2021.)

Käsitteen *henkilöstöhallinto* sisältämä *hallinto*-sana ei enää täysin vastaa nykypäivän dynaamista ja monipuolista henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää. Nykyisin termi sopii paremmin kuvaamaan henkilöstöjohtamisen hallinnollisia rutiineja, kuten palkkahallintoa, rekisterien ja tilastojen ylläpitoa sekä työsuhde- ja työterveysasioiden hoitamista. Tämä kuvastaa hyvin HR-työn kehitystä huomattavasti monipuolisemmaksi vuosikymmenten aikana. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtamisen strategisuus tarkoittaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä sekä henkilöstökäytäntöjen johdonmukaista linjaamista niin, että ne tukevat liiketoiminnan päämääriä ja tavoitteita. Henkilöstöstrategia puolestaan toimii linkkinä liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen käytäntöjen välillä. (Viitala 2021.)

Tehokas ja vaikuttava henkilöstöjohtaminen edellyttää selkeitä periaatteita, joiden avulla voidaan varmistaa toiminnan johdonmukaisuus ja organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Noora Luutosen kuvauksessa henkilöstöjohtamisesta kirjassa *HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen* (2025) nousevat keskeisiksi

periaatteiksi oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, strateginen kumppanuus, työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen sekä organisaation ja henkilöstön tarpeiden tasapainottaminen. Henkilöstöhallinnon (HR) tai sitä toteuttavien toimijoiden tehtävänä on varmistaa, että päätökset ja käytännöt ovat läpinäkyviä ja reiluja. Samalla HR toimii liiketoimintajohdon strategisena kumppanina, tukien yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio ovat keskiössä, ja HR:llä on vastuu luoda ympäristö, jossa hyvä johtaminen mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja organisaatiokulttuurin vahvistumisen. Lisäksi HR:n tulee jatkuvasti seurata työelämän muutoksia ja kehittää toimintamalleja, jotka tukevat sekä organisaation että sen henkilöstön pitkän aikavälin menestystä. (Luutonen 2025.)

2.3 Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys organisaatiolle

Tehokas henkilöstöjohtaminen on muutakin kuin operatiivista hallintaa, joka keskittyy tähän päivään, huomiseen ja ensi viikkoon – sen tulisi olla strateginen kumppani, joka tukee organisaation pitkäjänteistä kehitystä aina seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten päähän. Strateginen johtaminen on juuri sitä toimintaa, joka mahdollistaa yrityksen pitkän aikavälin menestyksen. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden kokonaisuus, joka luo edellytykset yrityksen menestykselle tulevaisuudessa. Strategia voi olla monille käsitteenä epäselvä ja vaikuttaa monimutkaiselta, mutta kuten Vuorinen (2023) kiteyttää, hyvän strategian peruselementit perustuvat aina kolmeen keskeiseen kysymykseen: minne, miksi ja miten, kuten kuva 1 havainnollistaa. Strategiaa laadittaessa on aina tärkeää hahmottaa suunta, ymmärtää sen merkitys ja määritellä keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (Vuorinen 2023).

Kuva 1. Hyvän strategian peruselementit (Vuorinen 2023).

Strategia itsessään on vain suunnitelma, joka ohjaa yrityksen toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista ja sen onnistuminen riippuu aina ihmisistä, jotka sitä toteuttavat. Tässä kohtaa strateginen henkilöstöjohtaminen astuu kuvaan: sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on oikeat ihmiset, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan tukemassa liiketoimintastrategian toteutumista. Henkilöstöstrategian avulla mahdollistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöstrategia laaditaan yleensä muutaman vuoden aikajänteelle, ja siinä määritellään muun muassa, millaista työvoimaa ja osaamista tarvitaan, missä määrin ja missä organisaation osissa. Lisäksi siinä linjataan, miten henkilöstön suorituskykyä vahvistetaan sekä millaista organisaatiokulttuuria halutaan edistää ja miten. Henkilöstö- ja liiketoimintastrategia kietoutuvat tiiviisti yhteen, ja niitä tulisi tarkastella rinnakkain jo strategian laadintavaiheessa. (Viitala 2021.)

Strategiatyössä että henkilöstöstrategiassa on keskeistä nähdä henkilöstövoimavarat liiketoimintastrategian lähtökohtana, edellytyksenä ja mahdollistajana. Kun yrityksellä on oikeat resurssit, osaaminen ja kulttuuri tukemassa sen tavoitteita, menestyksen edellytykset vahvistuvat. Henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian kulkiessa rinnakkain yritys voi parantaa kilpailukykyään, tehostaa toimintaansa ja varmistaa pitkän aikavälin menestyksen – ja juuri sillä on ratkaiseva merkitys yrityksen tulevaisuudelle. (Vuorinen 2023; Viitala 2021.)

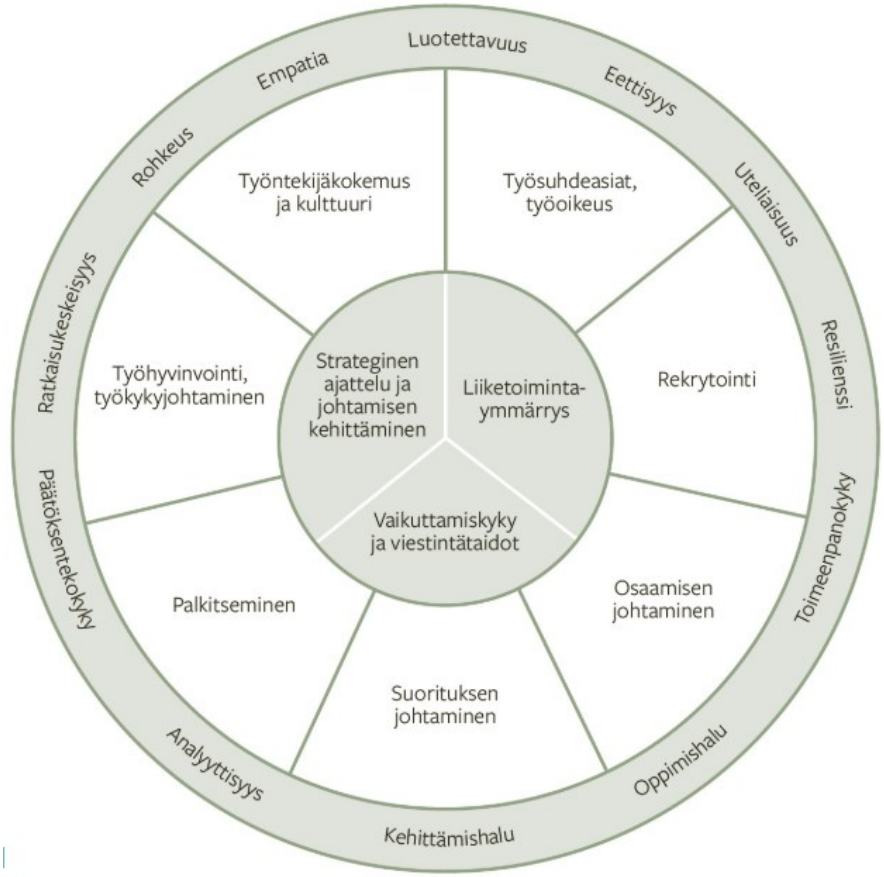
2.4 Moderni HR

Maailma muuttuu nopeasti ja jatkuvasti, ja niin muuttuu myös työelämä sen mukana. Jotta strateginen henkilöstöjohtaminen voi aidosti ja tehokkaasti tukea liiketoiminnan menestystä, sen on mukauduttava nykypäivän työelämän vaatimuksiin. Aiemmin HR (Human Resource; henkilöstöhallinto) on nähty ensisijaisesti hallinnollisena tukifunktiona, jonka tehtävänä on ollut varmistaa sujuvat prosessit esimerkiksi palkanlaskennassa ja muissa työsuhdeasioissa sekä raportoida ja analysoida tietoja (Viitala 2021).

Nykyään modernin HR:n rooli on kuitenkin huomattavasti laajempi – sitä pidetään strategisena kumppanina, joka tukee yritysten ja organisaatioiden pitkäjänteistä kehitystä. Kaikki HR:n tekemät toimenpiteet vaikuttavat suoraan organisaation tuloksellisuuteen ja menestykseen. Vaikka hallinnolliset tehtävät ovat edelleen osa HR:n vastuualuetta ja ylläpitävät sujuvaa arkea, ne eivät kuulu strategiseen tekemiseen ja strategisen henkilöstöjohtamisen ytimeen. (Luutonen 2025.)

Luutonen (2025) on listannut 20 strategista HR:n työpöydälle kuuluvaa asiaa, mutta voidaan todeta, että modernissa HR:ssä hallinnollisten tehtävien lisäksi keskeisessä roolissa ovat rekrytointi ja työnantajakuvan rakentaminen, henkilöstön kehittäminen ja osaamisen johtaminen, suorituksen ja työkyvyn tukeminen, organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin vahvistaminen, monimuotoisuuden ja vastuullisuuden edistäminen, muutosjohtaminen ja organisaatiorakennemuutokset, henkilöstöanalytiikan hyödyntäminen sekä HR-strategian ja -prosessien kehittäminen liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti.

Alla oleva kuva 2 havainnollistaa hyvin nykyisen HR-työn laajuuden ja vaativuuden. Kuva tiivistää keskeisesti sen, kuinka vahvasti HR-toiminta ja toiminnot vaikuttavat yrityksen menestykseen sekä työhyvinvoinnin, organisaatiokulttuurin, työntekijöiden sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden näkökulmista.



Kuva 2. Mitä HR -työ on (Luutonen 2025).

Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että strategia ja strateginen henkilöstöjohtaminen kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Pitkäjänteinen menestys rakentuu vahvan strategian varaan, ja henkilöstöstrategian tehtävänä on tukea liiketoimintastrategian toteuttamista. Lisäksi HR-toiminnoilla on keskeinen rooli liiketoiminnan tukemisessa ja organisaation pitkän aikavälin menestyksen varmistamisessa, erityisesti ihmislähtöisempää näkökulmaa korostaen. Henkilöstöstrategia pohjautuu organisaation kokonaisstrategiaan, ja sen suunnittelu edellyttää tiivistä yhteistyötä liiketoimintajohdon kanssa. Kun henkilöstötoimenpiteet sovitetaan yhteen organisaation tavoitteiden kanssa, ne tukevat strategian käytännön toteutusta ja vahvistavat organisaation kilpailukykyä markkinoilla (Vuorinen 2023; Viitala 2021; Luutonen 2025).

2.5 Hyvän johtamisen ominaisuudet

Johtamista, kuten henkilöstöjohtamistakin, on yhtä monenlaista kuin on johtajiakin. Johtaminen on aina vallankäyttöä, ja sen toteutustavat voivat herättää hyvin erilaisia mielikuvia. Johtajat välttelevät usein valta-sanan käyttöä, koska se liitetään helposti kielteisiin asioihin, kuten pakottamiseen tai kontrolliin. On kuitenkin tärkeää muistaa myös vallan myönteinen ulottuvuus: valta voi poistaa esteitä, luoda uusia mahdollisuuksia ja edistää kehitystä. Keskeistä on, käytetäänkö valtaa rajoittavana vai mahdollistavana voimana. (Jabe 2013.)

Hyvän ja huonon johtamisen ero kiteytyy siihen, millä tavalla valtaa käytetään ja millaisia vaikutuksia sillä on organisaatioon ja työntekijöihin. The Muse -sivustolla julkaistussa artikkelissa Kate Ashford (2024) nostaa esiin kymmenen keskeistä ominaisuutta, jotka tekevät johtajasta tehokkaan ja arvostetun. Hänen mukaansa hyvä johtaja omaa selkeän vision ja osaa viestiä sen niin, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää yhteisen päämäärän ja oman roolinsa sen saavuttamisessa. Esimerkiksi Ashford (2024) nosti sen, kun Walt Disney rakensi koko yrityskulttuurinsa taianomaisen asiakaskokemuksen ympärille, mikä yhä ohjaa jokaisen työntekijän toimintaa.

Vahva johtaja herättää luottamusta ja saa tiiminsä tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Tämä liittyy läheisesti siihen, kuinka johtaja kohtelee muita – empaattisuus, kunnioitus ja hyvä viestintä luovat positiivista ilmapiiriä. Jo pienillä teoilla, kuten selkeällä kommunikaatiolla ja toisten ajan arvostamisella, on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Luottamus rakentuu myös integriteetistä: hyvä johtaja tekee sen, mitä lupaa, ja toimii johdonmukaisesti arvojensa mukaisesti. Ilman tätä ominaisuutta on vaikea saavuttaa työntekijöiden kunnioitusta. Samalla avoimuus ja läpinäkyvä viestintä luovat vakautta ja auttavat henkilöstöä ymmärtämään oman työnsä merkityksen osana kokonaisuutta. (Ashford 2024.)

Menestyvä johtaja ei pidä itseään valmiina, vaan pyrkii jatkuvasti kehittymään ja kannustaa myös tiimiään oppimaan uutta. Kasvuhakuinen asenne sekä halu oppia ja omaksua uusia toimintatapoja heijastuvat koko työyhteisöön. Myös empatia on keskeinen osa hyvää johtajuutta – kyky asettua työntekijöiden asemaan

auttaa ymmärtämään heidän haasteitaan. Liiallinen myötätunto voi kuitenkin vaikeuttaa päätöksentekoa, joten johtajan on löydettävä tasapaino empaattisuuden ja määrätietoisuuden välillä. (Ashford 2024.)

Hyvä johtaja ei jää etäiseksi käskyttäjäksi, vaan tukee ja kannustaa tiimiään sekä työskentelee heidän rinnallaan. Tämä kasvattaa työntekijöiden motivaatiota ja luottamusta, sillä esimerkillä johtaminen osoittaa, että johtaja on aidosti mukana organisaation toiminnassa. Keskittyminen tavoitteisiin on myös tärkeää – määrätietoiset ja tuloskeskeiset johtajat eivät anna epäonnistumisten lannistaa itseään tai tiimiään, vaan ohjaavat katseen kohti olennaista. (Ashford 2024.)

Lopuksi hyvä johtaja toimii mentorina ja tukee alaistensa kehittymistä. Hän ei koe johtajuuttaan uhattuna, vaan iloitsee muiden menestyksestä ja nostaa esiin tulevaisuuden johtajia. (Ashford 2024.) Näiden Ashfordin (2024) nostamien ominaisuuksien kehittäminen auttaa luomaan vahvan ja kestävän johtajuuden, joka ei ainoastaan paranna organisaation toimintaa, vaan myös lisää luottamusta ja sitoutumista työyhteisössä.

3 Yrityskulttuuri

3.1 Yrityskulttuurin määritelmä ja merkitys organisaatiolle

”*Yrityskulttuuri on kuningas*”, toteaa Panu Luukka (2019) ytimekkäästi jo heti kirjansa kannessa. Yrityskulttuuri ja sen merkitys nousi laajempaan keskusteluun länsimäissä ja Yhdysvalloissa vasta 1980-luvulta lähtien. Nykyään yrityskulttuurista kuulee puhuttavan jatkuvasti, ja sen tulisi ollakin strateginen painopiste jokaisessa organisaatiossa. Vahva ja tarkoituksenmukainen yrityskulttuuri ei ole vain kilpailuetu, vaan myös keskeinen tekijä työntekijäkokemuksessa, sitoutumisessa ja yrityksen menestyksessä. Kulttuuri muotoutuu yrityksen arvoista, johtamistavoista ja jokapäiväisestä tekemisestä. Kulttuuria ei voi myöskään kopioida, vaan se syntyy ja kehittyy organisaation sisällä. (Luukka 2019.)

Yrityskulttuurille on olemassa useita erilaisia määritelmiä, mutta yksi niistä nousee erityisen hyvin esiin yrityskulttuurin merkityksen kuvaajana. William "Will" Wolfram, yhdysvaltalaisen DealDash-yrityksen perustaja, määrittelee yrityskulttuurin seuraavasti: "Yrityskulttuuri on kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa." Wolfram esitti tämän määritelmän Luukan (2019) haastattelussa, ja se on herättänyt laajasti huomiota yksinkertaisuudellaan ja osuvuudellaan. Määritelmä kiteyttää olennaisen yrityskulttuurista: kyse ei ole vain kirjatuista arvoista, ohjeista tai strategioista, vaan siitä, miten nämä näkyvät ja toteutuvat arjen käytännöissä.

Toinen osuva määritelmä tulee Leidenschaftilta, jonka mukaan yrityskulttuuri koostuu sekä tiedostetuista että tiedostamattomista arvoista, rakenteista, toimintatavoista sekä niiden ilmentymistä. Nämä tekijät ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä, luovat yhteistä identiteettiä ja erottavat organisaation muista. (Leidenschaft.)

Yrityskulttuuri ilmenee organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, päätöksenteossa ja vuorovaikutuksessa, erityisesti tilanteissa, joissa toimintaa ei ulkoapäin suoraan seurata. Se vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät kohtelevat toisiaan, miten asiakkaita palvellaan ja millaisia ratkaisuja tehdään myös paineen alla. Näin ollen yrityskulttuurilla on keskeinen merkitys organisaation toiminnan laadulle ja pitkäjänteiselle menestykselle (Luukka 2019).

Yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi organisaation toimintaan ja menestykseen. Se joko tukee tai estää päämäärien saavuttamista ohjaten koko organisaation toimintaa (Luukka 2019). Näin ollen yrityskulttuuri ei ole vain taustalla vaikuttava tekijä, vaan keskeinen voima ja työkalu organisaation suunnan määrittelyssä.

Vahva ja hyvin johdettu yrityskulttuuri lisää sitoutumista, motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se selkeyttää odotuksia ja ohjaa toimintaa myös ilman suoria ohjeita. Sen sijaan heikko kulttuuri voi aiheuttaa epäselvyyksiä, ristiriitoja ja lisätä vaihtuvuutta, mikä heikentää yrityksen suorituskykyä. Yrityskulttuuri vaikuttaa myös rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan. Työnhakijat arvostavat organisaatioita, joissa kulttuuri tukee hyvinvointia ja kehittymistä. Vahva kulttuuri on

kilpailuetu niin uusien työntekijöiden houkuttelemisessa kuin kriisitilanteista selviytymisessä. (Luukka 2019.) Kulttuuri ohjaa koko organisaatiota, joten sen muotoutumista ja kehittämistä on tärkeä ymmärtää.

3.2 Yrityskulttuurin vaikutus työntekijöihin

Yrityskulttuurin vaikutus työntekijöihin on kiistaton, sillä se on ennen kaikkea ryhmäilmiö ja osa yhteisön sosiaalista pääomaa. Kulttuuri syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja kehittyy organisaation arvojen, normien ja toimintatapojen kautta. Hyvin toimiva ryhmä ei ainoastaan paranna tehokkuutta ja työn tuloksia, vaan myös vahvistaa yhteisöllisyyttä ja muovaa työyhteisön ilmapiiriä. Yrityskulttuuri vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka työntekijät kokevat työnsä merkityksen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee ja kuinka vahva sitoutuminen organisaatioon syntyy (Kuusela 2015).

Positiivinen ja avoin yrityskulttuuri tukee työntekijöiden motivaatiota, sillä se luo selkeät odotukset ja antaa mahdollisuuden kehittyä ja vaikuttaa omaan työhön. Kun työntekijät kokevat arvostusta ja luottamusta, heidän työtyytyväisyytensä kasvaa ja he sitoutuvat vahvemmin organisaation tavoitteisiin. Toisaalta heikko tai ristiriitainen kulttuuri voi johtaa epävarmuuteen, motivaation laskuun ja jopa korkeaan vaihtuvuuteen, mikä heikentää organisaation suorituskykyä pitkällä aikavälillä. Yrityskulttuurilla onkin merkittävä rooli siinä, kuinka työntekijät suhtautuvat työhönsä, kuinka hyvin he pystyvät yhteistyöhön ja miten he kokevat kuuluvansa työyhteisöön. (Kuusela 2015.)

Yrityskulttuuri rakentuu ryhmässä vallitsevien normien, tunteiden ja arvostuksen kautta. Kulttuurin vahvistamisessa on tärkeää tunnistaa nämä tekijät sekä niiden merkitys ja vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja työmotivaatioon. (Kuusela 2015.)

Normit ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja antavat raamit hyväksyttävälle toiminnalle. Ne muotoutuvat vuorovaikutuksessa ja vaikuttavat siihen, miten yhteistyö sujuu ja millaisia odotuksia työyhteisössä on. Tunteet puolestaan luovat ilmapiiriä ja vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

Positiivisten tunteiden ilmapiiri lisää yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, kun taas negatiivisten tunteiden hallitsematon leviäminen voi hajottaa ryhmän dynamiikkaa. Tunnetyö on olennainen osa organisaation toimintaa, sillä sen avulla voidaan vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja työn merkityksellisyyttä. (Kuusela 2015.)

Normien ja tunteiden lisäksi arvostus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin ja sitoutumisen kannalta. Työntekijät kaipaavat hyväksyntää ja mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisössä. Esihenkilön ja kollegoiden osoittama arvostus luo luottamusta, joka puolestaan lisää motivaatiota ja parantaa työilmapiiriä. Arvostuksen puute voi johtaa turhautumiseen, sitoutumisen heikkenemiseen ja jopa työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin. (Kuusela 2015.)

3.3 Yrityskulttuurin johtaminen

Jokaisella yrityksellä on oma ainutlaatuinen kulttuurinsa. Vain tietoisesti sekä oikein johdettuna yrityskulttuuri voi tuottaa yritykselle menestystä ja kestävän kilpailuedun saavuttamista (Leidenschaft). Yrityskulttuuria voi ja tulee johtaa; muuten se johtaa yritystä (Luukka 2019). Kulttuurin johtamisessa on kolme keskeistä vaihetta: sen tiedostaminen, tukevaksi muotoileminen ja todeksi eläminen. Kulttuurin johtaminen alkaa sen nykytilan rehellisestä tunnistamisesta. Vasta tämän jälkeen voidaan muotoilla toimintamalleja ja rakenteita, jotka tukevat organisaation tavoitteita. Lopuksi on varmistettava, että nämä eivät jää vain sanahelinäksi, vaan että niitä eletään todeksi joka päivä, jokaisessa teossa ja jokaisessa vuorovaikutustilanteessa. (Luukka 2019.)

Yrityskulttuurin johtaminen vaatii johdolta ja esihenkilöiltä vahvaa sitoutumista ja jatkuvaa esimerkillä johtamista. Esimerkin voima on oikein toimimisen kulttuurin keskeisiä rakennuspalikoita, ja siksi johdon ja esihenkilöiden merkitys kulttuurin rakentamisessa on kiistaton. Johtajat toimivat muulle organisaatiolle roolimalleina – niin hyvässä kuin pahassa. Jos johto ei toimi yrityksen yhteisten arvojen mukaisesti, työntekijät menettävät luottamuksensa. (Ratsula 2025.)

Kulttuuri ei perustu pelkästään sanoihin, vaan siihen, miten organisaation arvot ja periaatteet ilmenevät käytännön teoissa (Ratsula 2025). On siis ensiarvoisen

tärkeää, että johto elää yrityksen arvojen mukaisesti ja varmistaa, että ne toteutuvat kaikilla organisaation tasoilla. Arvojen näkyminen ja tuntuminen arjessa sekä sen toiminnoissa on yksi erittäin olennainen osa organisaatioiden menestystä (Luukka, 2019). Kulttuuri ja arvot ohjaavat arkea voimakkaammin kuin yksikään virallinen sääntö. Ne muovaavat käyttäytymistä ja ohjaavat yksilöitä toimimaan yhteisten toimintatapojen mukaisesti – niin vahvasti, ettei kulttuurin vastaisesti toimiminen ole yksilölle helppoa tai edes mahdollista (Leidenschaft).

Henkilöstöjohtaminen on tiiviisti sidoksissa yrityskulttuuriin, sillä se määrittää pitkälti työilmapiirin ja työntekijäkokemuksen. Esihenkilöiden ja johdon tehtävänä on varmistaa, että yrityksen arvot näkyvät käytännössä. Esimerkiksi jos organisaatio korostaa avoimuutta, mutta sen johto toimii suljetusti, syntyy ristiriita, joka heikentää työntekijöiden sitoutumista ja luottamusta. Henkilöstöjohtamisen rooli on tukea ja vahvistaa haluttua kulttuuria esimerkiksi viestinnän, perehdytyksen ja jatkuvan kehittämisen kautta. (Ratsula 2025.)

Yrityskulttuurin johtaminen ei ole myöskään kertaluonteinen prosessi, vaan se vaatii jatkuvaa arviointia ja kehittämistä. Kulttuurin muuttaminen ja ohjaaminen haluttuun suuntaan edellyttää aina konkreettista muutosta ajattelussa ja tekemisessä; jotain sellaista, jonka työntekijät voivat kokea (Luukka 2019). Työntekijöiden uskomuksia ei muuteta ilman toistuvia ja toisiaan vahvistavia kokemuksia, ja vasta kun uskomukset muuttuvat, työntekijöiden toiminta muuttuu. Tästä syystä organisaation on seurattava jatkuvasti henkilöstön kokemuksia, työtyytyväisyyttä sekä arvojen toteutumista käytännössä. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyiden, palautekeskustelujen ja suoritusarviointien avulla. (Luukka 2019.)

Yrityskulttuuria on mahdollista muuttaa, mutta se vaatii pitkäjänteistä ja systemaattista työtä. Koska kulttuuriset uskomukset ovat usein syvään juurtuneita, muutos edellyttää sekä vanhojen tapojen poisoppimista että uusien omaksumista. (Leidenschaft.) Yrityskulttuurin merkitys korostuu erityisesti muutosvaiheissa. Muutostilanteissa henkilöstöjohtamisen on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt, vaikutukset ja tavoitteet. Avoin ja läpinäkyvä viestintä sekä henkilöstön osallistaminen ovat avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja ymmärtävät muutoksen

tarpeellisuuden, heidän sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu. Erityisesti johtajien rooli korostuu halutunlaisen kulttuurin toteutumisessa. Yrityskulttuurin johtaminen on strateginen valinta, joka vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen. Hyvin johdettu kulttuuri lisää työntekijöiden sitoutumista, vähentää vaihtuvuutta ja sairaspoissaoloja sekä parantaa työtyytyväisyyttä yleisesti, mikä puolestaan heijastuu yrityksen menestykseen. Henkilöstöjohtamisen rooli on varmistaa, että yrityksen kulttuuri tukee sen liiketoimintastrategiaa ja pitkän aikavälin tavoitteita. (Ratsula 2025; Luukka 2019.)

4 Työntekijöiden sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys

4.1 Sitoutuminen, motivaatio ja työtyytyväisyys käsitteinä

Motivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys ovat läheisesti toisiinsa liittyviä ilmiöitä. Motivaatio voidaan ymmärtää yksilön sisäisenä voimavarana, joka ohjaa ja aktivoi toimintaa. Sitoutuminen puolestaan tarkoittaa valmiutta panostaa tavoitteisiin ja jatkaa niiden eteen työskentelyä myös alkuinnostuksen hiipuessa. (Viitala 2021.)

Työtyytyväisyys puolestaan on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Työtyytyväisyys on ennen kaikkea yksilöllinen kokemus työn mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä, mutta samalla se muodostuu monista eri tekijöistä, kuten yrityskulttuurista, johtamisesta ja työn organisoinnista. Työtyytyväisyys heijastaa sitä, kuinka työntekijät kokevat työnsä ja työympäristönsä – se voi joko vahvistaa tai heikentää motivaatiota ja sitoutumista. (Toivanen 2021a.) Hyvään suoriutumiseen ei riitä, että osaa ja on motivoitunut, jos voi huonosti tai ei jaksa. Tehokas, uutta oppiva, kehittyvä, luovia ratkaisuja sekä uusia innovaatioita tuottava henkilöstö on yhtä kuin hyvinvoiva henkilöstö. (Viitala 2021.)

Kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja kokee tulevansa arvostetuksi, hänen sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu. Työtyytyväisyyden tutkiminen

kokonaisuutena on tärkeää, sillä yksittäiset ongelmat voivat vaikuttaa laajemmin työilmapiiriin ja työntekijöiden motivaatioon. Organisaatioille on hyödyllistä tunnistaa näitä kipupisteitä ja puuttua niihin ajoissa, sillä työtyytyväisyyden parantaminen voi lisätä työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista merkittävästi. (Toivanen 2021a.)

Näiden kaikkien kolmen tekijän merkitys työelämässä on suuri ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Kun työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, he suoriutuvat työtehtävistään paremmin ja kokevat työnsä mielekkäämmäksi. Samalla heidän työtyytyväisyytensä lisääntyy, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti niin organisaation tuloksiin kuin työyhteisön hyvinvointiin. (Viitala 2021; Toivanen 2021a.)

4.2 Keinot sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden tukemiseen

Työn mielekkyys on keskeinen tekijä, joka vaikuttaa sekä työntekijän motivaatioon että sitoutumiseen. Henkilöstön motivointi on olennainen osa yrityksen menestystä ja HR asiantuntijalla on monia keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi (Talent Center 2025b). Ihmisellä on luontainen tarve löytää merkityksiä ja selityksiä tekemiselleen, ja työn motivoivuus riippuu pitkälti siitä, kuinka hyvin se vastaa yksilön kykyjä ja tarjoaa samalla sopivasti haastetta. Motivaatio vahvistuu erityisesti silloin, kun työn tavoitteet ovat saavutettavissa ja työntekijä kokee ne itselleen merkityksellisiksi ja hyväksyttäviksi. Lisäksi oikeudenmukaisiksi ja houkuttteleviksi koetut palkkiot sekä suotuisa työympäristö tukevat työntekijän onnistumista ja kannustavat hyvään suoritukseen. (Viitala 2021.)

Motivaatio on pohjimmiltaan yksilön sisäinen kokemus, joka liittyy itsensä toteuttamiseen ja kehittämisen tarpeisiin (Viitala 2021). Koska työntekijöitä motivoivat erilaiset tekijät, motivointi voi olla työnantajalle ja HR-vastaavalle haastava tehtävä. Onnistunut motivointi edellyttääkin yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden syvällistä ymmärtämistä ja kartoittamista säännöllisesti. (Talent Center 2025b.)

Tämän vuoksi organisaatioiden ei pitäisi keskittyä synnyttämään motivaatiota suoraan, vaan ottaa rooli sellaisen ympäristön rakentamisessa, joka tukee ja

vahvistaa motivaation syntymistä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi selkeiden tavoitteiden asettamista, työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten tasapainottamista sekä palkitsemisjärjestelmien ja työympäristön kehittämistä niin, että ne tukevat työssä onnistumista. (Viitala 2021.)

Motivaatio voi olla myös ulkoista, jolloin se perustuu esimerkiksi ulkoisten palkkioiden, kuten palkan tai muun taloudellisen hyödyn, arvostuksen tai turvallisuuden tavoitteluun. Yritysten tulisi pyrkiä vahvistamaan erityisesti sisäistä motivaatiota, sillä se on usein kestävämpää sekä johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja suoritukseen. Motivaation tukemiseksi organisaatioiden on tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja miten he kokevat työnsä merkityksen. Rekrytointi, työn muotoilu ja roolitukset sekä osaamisen, työilmapiirin ja lähityön kehittäminen ovat keinoja luoda edellytyksiä työmotivaation vahvistumiselle. (Viitala 2021.)

Motivaation lisäksi, sitoutuminen on käsitteenä laaja, moninainen ja tärkeä ilmiö työelämään liittyen. Se on henkilön psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän on töissä, mutta käytännön puheissa sillä tarkoitetaan monesti lähtöherkkyyttä yrityksestä. Sitoutuminen ei synny yksipuolisesti, vaan vaatii sekä työnantajalta että työntekijältä panostusta. Työnantaja voi edistää työntekijöiden sitoutumista useilla henkilöstöjohtamisen keinoilla. Keskeistä on luottamuksen osoittaminen, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä heidän kykyjensä hyödyntäminen ja kehittäminen. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi työsuhteen jatkuvuus, eli työntekijöiden kokemus työpaikan vakaudesta ja positiivisista tulevaisuudennäkymistä. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena ei tulisi kumminkaan olla täydellinen pysyvyys, vaan terve vaihtuvuus, joka tuo organisaatioon uusia näkökulmia ja kehittää osaamista (Viitala 2021). Sitoutumista tukevia tekijöitä ovat myös työn mielekkyys ja sopiva kuormitus, mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työhönsä, kilpailukykyinen palkkaus, laadukas johtaminen, ammatillinen kehittyminen sekä työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Kun työntekijä kokee työnsä

merkitykselliseksi ja näkee organisaation tulevaisuuden valoisana, sitoutuminen luonnollisesti vahvistuu.

4.2.1 Palkitseminen ja tunnustus

Palkitsemisjärjestelmät ja niiden kehittäminen nähdään yhtenä tehokkaimmista strategioista henkilöstön motivoinnissa. Työstä palkitseminen voi olla rahallista tai ei-rahallista. (Talent Center 2025b.) Kautta historian ihmiset ovat tehneet töitä ansaitakseen elantonsa, ja yhä edelleen palkka on yksi keskeisimmistä palkitseminen keinoista ja motivaation lähteistä. Palkitsemisen laaja määritelmä kattaa rahalliset korvaukset, taloudelliset edut sekä muut aineettomat palkitsemisen muodot (Viitala 2021). Alla oleva kuva 3 havainnollistaa laajasti eri palkitsemisen muodot ja kokonaisuuden.

Kuva 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Viitala 2021).

Usein palkitsemisesta puhuttaessa mieleen nousee nimenomaan rahalliset korvaukset tai taloudelliset edut, mutta kuva 3 havainnollistaa hyvin, että palkitseminen voi olla myös aineetonta, kuten saatu kiitos ja arvostus tai vaikka luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus.

Palkitsemisen lisäksi tunnustuksen saaminen on merkittävä psykososiaalinen tekijä työympäristössä. Se vaikuttaa suoraan työntekijän kokemaan oikeudenmukaisuuteen ja työhyvinvointiin. Tunnustus mielletään usein pelkäksi kehumiseksi, mutta se voi ilmetä monin eri tavoin, kuten työntekijän osaamisen huomioimisena ja uusina, ammatillisesti haastavampina työtehtävinä. Tämä edistää sekä työntekijän kehittymistä että yrityksen menestystä. (Toivanen 2021b.)

Lisäksi tunnustus voi tarkoittaa työntekijän mielipiteiden ja ajatusten kuuntelemista. Kun työntekijä kokee tulevansa kuulluksi ja hänen näkemyksensä otetaan huomioon, syntyy tunne arvostuksesta ja osallisuudesta. Tämä ei ainoastaan vahvista työyhteisön ilmapiiriä, vaan voi myös tuoda esiin kehitysideoita, jotka hyödyttävät koko organisaatiota. (Toivanen 2021b.)

Arvostuksen osoittaminen vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon, tehokkuuteen ja sitoutumiseen. Kun työntekijä kokee, että hänen työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan, se heijastuu positiivisesti koko työyhteisöön. Tunnustuksen merkitys on siis paljon laajempi kuin yksittäiset kehut – se luo pohjaa työhyvinvoinnille, työn mielekkyydelle ja organisaation menestykselle. (Toivanen 2021b.)

4.2.2 Joustavuus työssä

Kuvassa 3 yhtenä aineettoman palkitsemisen keinona esille nousee myös joustavuus, tarkemmin kuvattuna "joustavuuden ja vapauden työpaikan, aikojen ja tapojen suhteen". Joustavuuden ja erityisesti etätyömahdollisuuksien rooli työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tukemisessa on merkittävä. Etätyön ja muiden joustojen perheystävälliset ja vapaa-ajan kannalta positiiviset

vaikutukset auttavat työntekijöitä tasapainottamaan työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Viitala 2021.)

Joustavat työjärjestelyt ja etätyömahdollisuudet ovat yksi parhaista keinoista edistää työntekijöiden työn ja muun elämän yhteensovittamista. Muun muassa työaikajoustot ja yhteisesti sovitut järjestelyt, kuten työaikapankki ja työaikaliukumat, ovat keskeisiä keinoja työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Myös etätyö on korostunut mahdollisuutena parantaa työn ja muun elämän tasapainoa. Työmatkoihin käytetyn ajan vapautuminen tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää tätä aikaa yksityiselämänsä hyväksi, mikä helpottaa aikapaineita. (Työterveyslaitos.) Joustavat työjärjestelyt edistävät työhyvinvointia, parantavat jaksamista ja voivat ennaltaehkäistä työuupumusta sekä varhaista eläköitymistä. Lisäksi ne voivat merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon (Talent Center 2025b). Joustotyö edellyttää molemminpuolista luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työnantajalta että työntekijältä. Työn joustot voivat siis toimia merkittävänä tekijänä työntekijöiden sitoutumisen ja organisaatioon kiinnittymisen kannalta, mutta niiden toimivuus ja vaikutus perustuvat luottamukseen, vastavuoroisuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen. (Kehusmaa 2011.)

4.2.3 Osaamisen kehittäminen

Joustavuuden lisäksi kuvassa 3 aineettoman palkitsemisen keskeisinä tekijöinä esille nousee mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, urakehitysmahdollisuudet sekä luovuuden ja itsensä kehittämisen vapauden. Taloudellisina etuina esille nousee esimerkiksi koulutukset. Osaamisen kehittäminen on yksi työhyvinvoinnin, sitouttamisen ja motivaation kulmakivistä. (Viitala 2021.)

Hyvinvoiva työyhteisö pystyy vastaamaan sekä sidosryhmien odotuksiin että yrityksen liiketoiminnan tavoitteisiin. Yritys menestyy, kun sen työntekijät voivat hyvin. (Joki 2024). Uralla etenemisen ja koulutuksen selkeät mahdollisuudet vahvistavat työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja lisäävät sitoutumista (Talent Center 2025b). Näillä tekijöillä on merkittävä rooli henkilöstön motivaation ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Osaamisen kehittäminen on strategisesti merkittävä tehtäväkenttä, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten tätä osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti uutta tietoa omaksutaan. Nämä tekijät vaikuttavat suoraan työssä onnistumiseen ja työn mielekkyyden kokemukseen, sillä muuttuvat työtehtävät edellyttävät jatkuvaa oppimista. Työssä onnistuminen ja mielekkyyden kokemus vahvistavat erityisesti sisäistä motivaatiota, minkä vuoksi osaamisen kehittäminen on keskeinen tekijä sekä yrityksen menestyksen että henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. (Viitala 2021.)

Osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin, kuten vahvistamalla yksilötason kompetensseja, rekrytoimalla tarvittavaa osaamista, hyödyntämällä ulkopuolista asiantuntemusta esimerkiksi alihankinnan kautta sekä rakentamalla tiimejä, joissa erilaiset osaamisalueet täydentävät toisiaan. Lisäksi organisaatiokulttuurin kehittäminen siten, että se tukee jatkuvaa oppimista, on merkittävä keino edistää osaamisen kehittymistä. Oppiva organisaatio tarvitsee sekä aktiivisia ja oma-aloitteisia työntekijöitä että työnantajan sitoutumista oppimisen edellytysten luomiseen. Osaamisen kehittäminen on aina vuorovaikutteinen prosessi: työntekijöiden tulee tunnistaa kehitystarpeensa ja pyrkiä aktiivisesti oppimaan, kun taas työnantajan vastuulla on tarjota tarvittava tuki ja työkalut kehityksen mahdollistamiseksi. Esimerkiksi kehityskeskustelut ovat tehokas keino kartoittaa osaamistarpeita ja ohjata oppimista oikeaan suuntaan. (Viitala 2021.)

4.2.4 Työilmapiiri ja johtaminen

Työilmapiiri vaikuttaa vahvasti työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen, yhteistyön sujumiseen ja tiedon siirtymiseen sekä näiden kautta työn tuloksiin ja yrityksen menestykseen (Viitala 2021). Hyvä työilmapiiri tukee työntekijöiden hyvinvointia, lisää työn mielekkyyttä ja vahvistaa yhteisöllisyyttä, mikä puolestaan kasvattaa sitoutumista organisaatioon. Sen sijaan huono ilmapiiri voi heikentää motivaatiota, lisätä tyytymättömyyttä ja pahimmillaan johtaa henkilöstön vaihtuvuuteen. Viitala (2021) kuvaa ilmapiiriä tunteiden pelikenttänä, jossa se voidaan kokea joko vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana ja rajoittavana. Motivaatio ja

sitoutuminen vahvistuvat erityisesti silloin, kun työilmapiiri koetaan avoimeksi, kannustavaksi ja oikeudenmukaiseksi.

Johtamisella on keskeinen rooli työilmapiirin rakentamisessa ja sen kautta myös työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tukemisessa. Luvussa 4 käsiteltyihin inhimillisiin voimavaroihin voidaan vaikuttaa erityisesti johtamisen, ja ennen kaikkea lähijohtamisen laadulla. Lähijohtamisella on erityinen merkitys, sillä esihenkilöt vaikuttavat suoraan työntekijöiden kokemukseen organisaatiosta ja heidän arjen sujuvuuteensa. Lähijohtaminen tulisi nähdä kilpailuetuna työmarkkinoilla, ja sen on oltava organisaation eri osissa johdonmukaista, tavoitteellista ja kehittyvää (Viitala 2021). Hyvin toteutettu lähijohtaminen tukee työntekijöiden motivaatiota ja auttaa heitä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

Lähijohtamisella voidaan joko vahvistaa tai heikentää työntekijöiden halua pysyä yrityksessä – hyvä johtaminen luo turvaa ja selkeyttä, kun taas epäjohdonmukainen tai heikko johtaminen voi johtaa epävarmuuteen ja sitoutumattomuuteen (Viitala 2021).

4.3 Käytännön merkitys

Luvussa 4 on käsitelty työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä sekä keskeisiä keinoja näiden vahvistamiseksi, kuten palkitsemista ja tunnustamista, joustavuutta, osaamisen kehittämistä, työilmapiiriä ja johtamista. Nämä tekijät muodostavat toisiinsa kytkeytyvän kokonaisuuden, joka vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden hyvinvointiin että yrityksen menestykseen. Keinoja sitoutumisen, motivaation ja työtyytyväisyyden edistämiseksi on olemassa lukuisia, mutta tässä luvussa on keskitytty erityisesti niihin, jotka ovat vaikutuksiltaan keskeisimpiä ja merkittävimpiä.

Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja saavat tukea sekä arvostusta, heidän motivaationsa kasvaa ja sitoutuminen organisaatioon vahvistuu. Työntekijäkokemuksen kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa panostusta ja strategista henkilöstöjohtamista. Johdon ja esihenkilöiden rooli on keskeinen siinä, miten työ koetaan ja miten työntekijöiden

motivaatiota tuetaan. Tässä työssä korostuvatkin keinot motivaation seuraamiseen. Hyviä työkaluja tässä ovat esimerkiksi erilaiset henkilöstökyselyt sekä säännölliset keskustelut, jotka tuovat arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista ja kehittämistarpeista. (Talent Center 2025b.) Investoimalla oikeudenmukaiseen johtamiseen, selkeään viestintään ja työn merkityksellisyyden vahvistamiseen organisaatio voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia, lisätä tuottavuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Nämä tekijät eivät saisi jäädä vain henkilöstöjohtajan vastuulle, vaan niiden tulisi olla osa strategista päätöksentekoa, sillä ne ovat liiketoiminnan menestyksen kannalta ratkaisevia. Hyvinvoivat työntekijät parantavat paitsi organisaation tulosta myös asiakaskokemusta ja kilpailukykyä. Siksi näihin tekijöihin panostaminen ei ole pelkästään eettisesti perusteltua, vaan myös liiketoiminnallisesti ja strategisesti kannattavaa.

5 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

5.1 Tutkimusmenetelmien valinta ja perustelut

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään yhdistelmätutkimusta (mixed methods), jossa yhdistyvät sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät (Tuomi 2018). Lähestymistapa tukee työn tavoitteita, sillä tutkimuksen tavoitteena on saada selkeä kuva organisaation henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja sen pohjalta laatia kehitysehdotuksia konkreettisen kehityssuunnitelman muodossa. Suunnitelman on tarkoitus pohjautua sekä numeerisiin havaintoihin että henkilöstön kokemuksiin. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen luo parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin kuin jompikumpi yksinään tarjoamalla mahdollisuuden tarkastella sekä numeerisia tuloksia että henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä syvällisemmin (Tuomi 2018).

Määrällinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista ja vastaa kysymyksiin kuten kuinka moni, kuinka paljon tai miten usein

(Vilkka 2007). Lähestymistapa tukee työn tavoitetta tuottaa mitattavaa ja yleistettävää tietoa esimerkiksi työilmapiiristä, johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Se tarjoaa johdonmukaisen pohjan kehitystoimenpiteiden suunnittelulle ja auttaa tunnistamaan mitattavia osa-alueita tulevaa seurantaa varten.

Laadullinen menetelmä puolestaan täydentää määrällistä osuutta tuomalla esiin työntekijöiden kokemuksia, näkemyksiä ja arjen ilmiöitä, joita ei ole mahdollista tavoittaa pelkillä strukturoiduilla kysymyksillä (Tuomi 2018). Laadullisen aineiston avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi organisaatiokulttuuriin tai vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin mutta eivät välttämättä näy kvantitatiivisissa tuloksissa.

Yhdistelmätutkimus valittiin myös käytännöllisistä syistä. Kysely on tehokas tapa tavoittaa koko henkilöstö, ja se mahdollistaa laajan otannan, vapaaehtoisen osallistumisen sekä sen, että vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Tämä lisää vastausten rehellisyyttä ja parantaa aineiston luotettavuutta, mutta kyselylomakkeen tyypillisenä riskinä on, että vastausprosentti jää alhaiseksi. (Vilkka 2021.)

Menetelmän haasteina ovat laadullisen aineiston käsittely ja analysointi (Vilkka 2021). Toisaalta laadullinen aineisto tuo lisäarvoa syvällisemmän ymmärryksen saavuttamisessa työntekijöiden näkemyksistä. Tämän vuoksi yhdistelmätutkimusmenetelmä palvelee parhaiten tutkimuksen tavoitetta luoda konkreettinen, osallistava ja henkilöstön tarpeisiin vastaava kehityssuunnitelma.

5.2 Kohderyhmä ja otanta

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö, johtoporras mukaan lukien. Tämä valinta perustuu tutkimuksen tavoitteeseen kartoittaa henkilöstöjohtamisen nykytila koko organisaation näkökulmasta. Koska johtaminen, työilmapiiri ja työn organisointi vaikuttavat kaikkien työntekijöiden arkeen, on tärkeää ja perusteltua kerätä palautetta kaikilta henkilöstöryhmiltä.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee noin 80 henkilöä tuotanto- ja palveluketjun eri tehtävissä. Henkilöstö koostuu työntekijöistä, toimihenkilöistä ja johdosta, jotka sijoittuvat eri osastoihin ja tiimeihin. Kokonaisotannan käytön tavoitteena oli mahdollistaa, että aineisto edustaa kattavasti ja monipuolisesti eri rooleissa ja tehtävissä toimivien työntekijöiden kokemuksia ja näkökulmia. Koska tavoitteen saavuttamiseksi otokseen olisi tullut valita vähintään kolmasosa henkilöstöstä ja perusjoukko oli suhteellisen pieni (alle 100 henkilöä), päädyttiin kokonaisotantaan. (Vilkka 2007.)

Koko henkilöstön huomioiminen aineistonkeruussa parantaa tutkimuksen kattavuutta ja luotettavuutta, sillä vastaajat todennäköisesti edustavat riittävän hyvin perusjoukkoa ja sen ominaisuuksia, vaikka otannassa ilmenisi jonkin verran katoamista (Vilkka 2007). Samalla se mahdollistaa vertailun esimerkiksi esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemusten välillä. Tällaiset vertailut tukevat kehitystoimien kohdentamista ja auttavat tunnistamaan mahdollisia organisaatiotasoisia tai yksikkökohtaisia haasteita.

5.3 Kyselylomakkeen rakenne ja perustelut

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, joka on yksi yleisimmistä määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä (Vilkka 2021). Sähköinen kyselylomake laadittiin Microsoft Forms -työkalun avulla. Valittu lomaketyyppi tukee yhdistelmätutkimuksen periaatteita, sillä sitä voidaan joustavasti soveltaa niin määrällisen kuin laadullisenkin aineiston keräämiseen. Tutkimuksessa kysely soveltui hyvin aineiston keräämisen tavaksi, koska tutkittavia oli suhteellisen paljon ja he ovat hajallaan (Vilkka 2007).

Kysely rakennettiin viiden pääteeman ympärille, jotka liittyvät henkilöstöjohtamisen keskeisiin osa-alueisiin:

- Työtyytyväisyys ja työilmapiiri – Miten viihdyt työssäsi ja millainen on työilmapiiri?
- Johtaminen ja viestintä – Miten koet esimiestyön ja organisaation viestinnän?

- Sitoutuminen ja motivaatio - Koetko työsi merkitykselliseksi ja millaiset urakehitysmahdollisuudet näet?
- Organisaation vahvuudet ja kehityskohteet – Mitkä asiat toimivat hyvin ja mitä voisimme parantaa?
- Työhyvinvointi ja jaksaminen. – Kuinka hyvin työ tukee hyvinvointiasi ja työn- ja vapaa-ajan tasapainoa?

Lisäksi mukana on kysymyksiä muun muassa organisaation arvoista, työsuhde-eduista ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksista. Näiden teemojen avulla kartoitetaan laajasti henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja kehitystarpeita. Kysymysalueet on valittu siten, että ne tukevat sekä tutkimuksellista näkökulmaa että organisaation käytännön kehittämistyötä.

Kysely sisältää sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Koska kyselyssä oli tarkoitus kartoittaa vastaajien mielipiteitä ja niiden esiintymisen laajuutta, strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin Likertin järjestysasteikkoa. Likertin asteikossa vastaaja valitsee sopivan vaihtoehdon ennalta määritellyltä asteikolta esimerkiksi: *5 = erittäin tyytyväinen – 1 = erittäin tyytymätön* tai *1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä* (Vilkka 2007). Nämä kysymykset tuottavat mitattavaa ja tilastollisesti vertailukelpoista aineistoa organisaation nykytilasta ja kehitystarpeista. Kysymyksenasettelun etuna näin on, että kysymykset ymmärretään yhdenmukaisesti ja ne voidaan esittää kaikille vastaajille samalla tavalla. (Vilkka 2007.)

Laadullisissa avoimissa kysymyksissä vastaajat voivat vapaamuotoisesti kuvata mielipiteitään, kokemuksiaan, näkemyksiään tai kehitysehdotuksiaan. (Vilkka 2021; Vehkalahti 2014.) Näin saatiin kerättyä laadullista aineistoa, joka rikastuttaa määrällisiä tuloksia ja tuo esiin sävyjä ja yksilöllisiä näkökulmia, joita suljetuilla kysymyksillä ei voida tavoittaa (Tuomi 2018).

Kyselyssä toistuu rakenne, jossa jokaista teemaa lähestytään ensin strukturoitujen väittämien avulla, ja sen jälkeen vastaajalle tarjotaan mahdollisuus syventää

näkemyksiään avoimien kysymysten kautta. Näin tiedonkeruu on kattavaa ja mahdollistaa ilmiöiden tarkastelun sekä tilastollisesti että kokemuksellisesti.

5.4 Aineiston keruun toteutus

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka on tämän opinnäytetyön liitteessä 1. Kysely toteutettiin huhtikuun 2025 alussa Microsoft Forms -työkalun avulla, joka mahdollistaa vastaamisen anonyymisti ja tietoturvallisesti. Anonymiteetin turvaaminen nähtiin tärkeäksi luotettavien ja rehellisten vastausten saavuttamiseksi.

Kyselylomake toimitettiin kahdella eri tavalla koko henkilöstölle: sähköpostitse niille, joilla on käytössään työsähköposti, sekä fyysisinä tiedotteina eri työpisteille. Tiedotteissa oli mukana QR-koodi ja suora linkki kyselyyn, jotta myös sähköpostittomat työntekijät pystyivät vastaamaan helposti mobiililaitteilla. Kyselylomakkeen toimittamistavan tavoitteena oli varmistaa mahdollisimman kattava osallistuminen koko henkilöstöltä riippumatta työroolista tai toimipisteestä.

Kyselyyn vastaamiseen annettiin vastausaikaa puolitoista viikkoa. Kyselystä tiedotettiin ensimmäisen kerran noin kuukautta ennen sen avaamista koko työyhteisön yhteisessä palaverissa. Kyselyn käynnistyessä henkilöstölle jaettiin sen yhteydessä saatekirje perustietojen antamiseksi tutkimuksesta sekä vastaajien kiinnostuksen herättämiseksi. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, vapaaehtoisuudesta, vastausten anonymiteetistä ja siitä, miten tuloksia tullaan hyödyntämään. (Vehkalahti 2014.) Näin varmistettiin tutkimuseettisten periaatteiden ja tietosuojan toteutuminen. (TENK.)

Kyselyn toteutuksessa pyrittiin mahdollisimman laajaan osallistumiseen koko henkilöstön keskuudessa riippumatta työroolista, osastosta tai toimipisteestä. Monikanavaisen jakelu tavoitteena oli lisätä saavutettavuutta ja parantaa vastausaktiivisuutta.

Kyselyn avulla kerättiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa henkilöstön kokemuksista liittyen muun muassa työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin,

johtamiseen ja työhyvinvointiin. Avoimet kysymykset syvensivät ymmärrystä niistä ilmiöistä, joita suljetut kysymykset eivät yksin tavoita, ja tarjosivat näkökulmia kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen.

5.5 Aineiston analysointimenetelmät

Aineiston analysointi aloitettiin huolellisella esikäsittelyllä. Tämä vaihe sisälsi aineiston silmäilyn, virheiden etsimisen sekä jakaumien ja tunnuslukujen tarkastelun. Esikäsittelyllä pyrittiin varmistamaan, että aineisto on eheä ja analysoitavissa, ja että mahdolliset poikkeamat voidaan havaita jo varhaisessa vaiheessa. (Vehkalahti 2014.)

Kvantitatiivinen aineisto, eli kyselyn suljettuihin kysymyksiin annetut vastaukset, analysoitiin tilastollisin menetelmin, jotta suuri tietomäärä voitiin tiivistää ymmärrettävään ja hahmotettavaan muotoon (Vehkalahti 2014). Aineistosta laskettiin muun muassa prosenttiosuudet, ja tuloksia havainnollistettiin ympyrädiagrammien (piirakkakuvio) avulla. Visualisointien tarkoituksena oli jäsentää tietoa selkeämmin, parantaa tulosten ymmärrettävyyttä sekä informatiivisuutta. (Vilkka 2007.) Lisäksi tulosten yhteydessä tarkastellaan lyhyesti vastausten jakautumista eri väittämien osalta, jotta lukijalle muodostuu selkeämpi kuva henkilöstön näkemyksistä.

Kvalitatiivinen aineisto, joka muodostui kyselyn avoimista vastauksista, analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Menetelmänä käytettiin teemoittelua, jossa aineistoa ryhmiteltiin merkityksellisiin aihealueisiin sen mukaan, mitä kokemuksia, havaintoja ja kehityskohteita vastaajat nostivat esiin. Tavoitteena oli tunnistaa toistuvia ajatuksia, kokemuksia, ilmiöitä ja näkökulmia, jotka täydentävät ja syventävät määrällisten tulosten tulkintaa (Tuomi 2018.) Lisäksi analyysia havainnollistetaan valituilla suorilla lainauksilla vastaajien kommenteista, jotta heidän kokemuksensa ja näkökulmansa välittyvät mahdollisimman aidosti ja konkreettisesti.

Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa, joka soveltuu hyvin sekä määrällisen että laadullisen aineiston käsittelyyn.

Excelin avulla toteutettiin taulukoinnit, prosenttiosuuksien laskenta, graafisten esitysten luonti sekä laadullisten vastausten luokittelu ja teemoittelu. Yhdistämällä määrälliset ja laadulliset analyysimenetelmät saatiin tutkimukseen monipuolinen ja syvällinen näkökulma, joka mahdollistaa sekä numeeristen että sanallisten tulosten rinnakkaisen tarkastelun.

5.6 Eettiset näkökulmat ja tietosuoja

Tutkimuksen toteuttamisessa on kiinnitetty erityistä huomiota eettisiin periaatteisiin ja tietosuojan varmistamiseen. Tutkimusetiikka muodostuu yleisesti hyväksytyistä periaatteista, jotka koskevat tutkijan suhdetta tutkimuskohteeseen, tiedonhankintaan, tutkimustulosten käsittelyyn sekä näiden esittämiseen. Vilkka (2021) korostaa, että hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen edellyttää menetelmien ja aineistonhallinnan huolellisuutta, rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu noudattaen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistuksia ja EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) vaatimuksia. Tutkimuksen toteuttamisesta ja kyselyn sisällöstä on sovittu etukäteen toimeksiantajayrityksen kanssa, ja käytännöt on hyväksytty yhteisesti ennen aineistonkeruuta.

Kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista, ja osallistujille annettiin selkeät tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, tietojen käsittelystä ja anonymiteetin varmistamisesta ennen kyselyyn vastaamista. Vastaajilta ei kerätty nimiä, henkilötunnuksia tai muita tunnistetietoja, eikä kyselyssä ollut sellaisia avoimia kohtia, joiden perusteella yksittäinen vastaaja voitaisiin tunnistaa.

Aineistoa käsitellään ja säilytetään asianmukaisesti tietoturvakäytäntöjä noudattaen. Kyselytutkimuksen tuloksia säilytetään toimeksiantajayrityksen sisäisillä verkkolevyillä, joihin on pääsy vain rajatulla joukolla nimettyjä henkilöitä.

Tutkimuksen toteuttamisessa on pyritty kaikilta osin varmistamaan, ettei yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa aineiston perusteella. Tämä on huomioitu erityisesti avoimien vastausten analyysissä sekä tulosten raportoinnissa.

6 Tutkimustulokset – nykytilan analyysi

6.1 Tulosten tarkastelun lähtökohdat

Tässä luvussa esitetään työtyytyväisyyskyselyn keskeiset tulokset sekä analysoidaan organisaation nykytilaa saatujen vastausten perusteella. Kyselyn avulla kartoitettiin henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä muun muassa työtyytyväisyydestä, työilmapiiristä, johtamisesta, viestinnästä, sitoutumisesta, motivaatiosta, organisaation vahvuuksista ja kehityskohteista, hyvinvoinnista, työssä jaksamisesta, arvojen näkymisestä arjessa sekä muista ajatuksista.

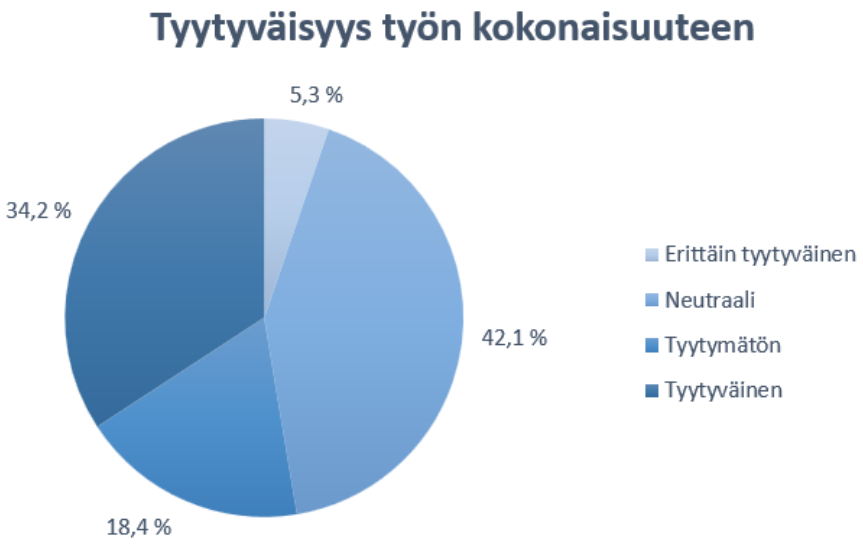
Tulokset on jaoteltu kyselyn teemojen mukaisesti, ja niitä tarkastellaan sekä määrällisten että laadullisten menetelmien avulla. Tarkastelu perustuu tilastollisiin jakaumiin ja avoimista vastauksista tehtyyn sisällönanalyysiin, mikä mahdollistaa henkilöstön kokemusten monipuolisen ja syvällisen ymmärtämisen.

Kussakin teemassa esitetään ensin kvantitatiiviset tulokset visuaalisin kaavioin, jonka jälkeen niitä syvennetään vastaajien kommenteilla, joiden kautta tuodaan esiin yksittäisiä ilmiöitä ja kokemuksia, joita numeeriset tulokset eivät yksin tavoita. Näin rakentuu kokonaiskuva organisaation nykytilasta henkilöstön näkökulmasta, joka toimii perustana seuraavassa luvussa esitettäville kehitysehdotuksille ja -suunnitelmalle.

Kyselyyn vastasi 38 yrityksen työntekijää. Vastausprosentti oli noin 49 %, joka on nykyisin tyypillinen kyselytutkimuksen vastausprosentti (Vehkalahti 2014).

6.2 Työtyytyväisyys ja työilmapiiri

Kyselyn ensimmäisessä osiossa kartoitettiin yrityksen työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä työhön ja sen kokonaisuuteen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään työhön asteikolla, joka vaihteli *erittäin tyytymättömästi erittäin tyytyväiseen*. Tulokset esitetään alla olevassa kuviossa 1 prosenttiosuuksina.



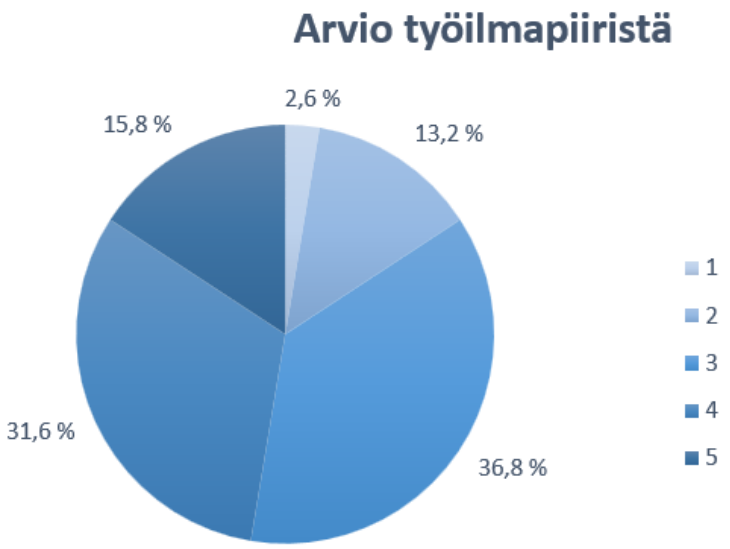
Kuvio 1. Tyytyväisyys työn kokonaisuuteen.

Kuten kuvion 1 diagrammista voidaan havaita, suurin yksittäinen vastaajaryhmä oli neutraalisti suhtautuvat, jonka vastasi 16 vastaajaa (42,1 %). Tämä osoittaa, että lähes puolet vastaajista ei koe tällä hetkellä työssään erityistä tyytyväisyyttä eikä myöskään tyytymättömyyttä. Heidän kokemuksensa saattaa olla tasapainoista, mutta tämä ryhmä voi myös sisältää henkilöitä, jotka eivät halua tai osaa ilmaista selkeää kantaa.

Tyytyväisiä työntekijöitä oli 13 (34,2 %) ja erittäin tyytyväisiä oli 2 (5,3 %), mikä kertoo siitä, että lähes 40 % vastaajista kokee työnsä vähintäänkin tyydyttäväksi. Näiden lukujen perusteella voidaan todeta, että merkittävä osa vastaajista on tyytyväisiä työhönsä.

Toisaalta tyytymättömiä oli 7 vastaajaa (18,4 %). Tämä osuus on huomionarvoinen, ja siihen tulisi suhtautua vakavasti. Tyytymättömyyden taustalla olevia asioita selvitettiin kyselyn avoimien kysymysten kautta, joita käsitellään tarkemmin alaluvun lopussa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka valtaosa vastaajista ei ole tyytymättömiä työhönsä, merkittävä osa henkilöstöstä ei koe olevansa myöskään erityisen tyytyväinen. Tähän viittaa etenkin neutraalien vastausten suuri osuus.



Kuvio 2. Arvio työilmapiiristä.

Kyselyn toisessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen työilmapiiriä välillä *1 = erittäin huono – 5 = erittäin hyvä*. Vastaajista 6 (15,8 %) kokee työilmapiirin erittäin hyväksi ja 12 (31,6 %) hyväksi. 14 vastaajaa (36,8 %) taas vastasi 3, jonka voidaan tulkita kertovan siitä, ettei työilmapiiriä koeta erityisen hyväksi muttei huonoksikaan. Yksi vastaaja (2,6 %) kokee työilmapiirin erittäin huonona ja 5 vastaajista (13,2 %) on vastannut 2, joka kertoo heidän kokevan työilmapiirin huonona.

Kuvioiden 1 ja 2 tuloksista voidaan päätellä, että yrityksessä työntekijät kokevat yleisesti olevansa työhönsä tyytyväisiä sekä työilmapiirin hyväksi. Toisaalta

vastaajissa oli myös muutamia henkilöitä, jotka ilmaisivat tyytymättömyyttään työhönsä ja muutama henkilö koki ilmapiirin huonoksi.

Jotta saatuja tuloksia voidaan ymmärtää paremmin työtyytyväisyyden ja koetun työilmapiirin osalta, kyselyssä vastaajia pyydettiin seuraavaksi vastaamaan kahteen avoimeen kysymykseen. Kysymyksissä tiedusteltiin, mitkä asiat yrityksessä tukevat jo hyvin työilmapiiriä ja missä taas olisi kehittämisen varaa. Avoimien vastausten teemoittelussa nousi esiin useita tekijöitä, jotka tukevat työilmapiiriä ja tyytyväisyyttä ja, joita työntekijät pitävät myönteisinä osina arkea ja työyhteisöä.

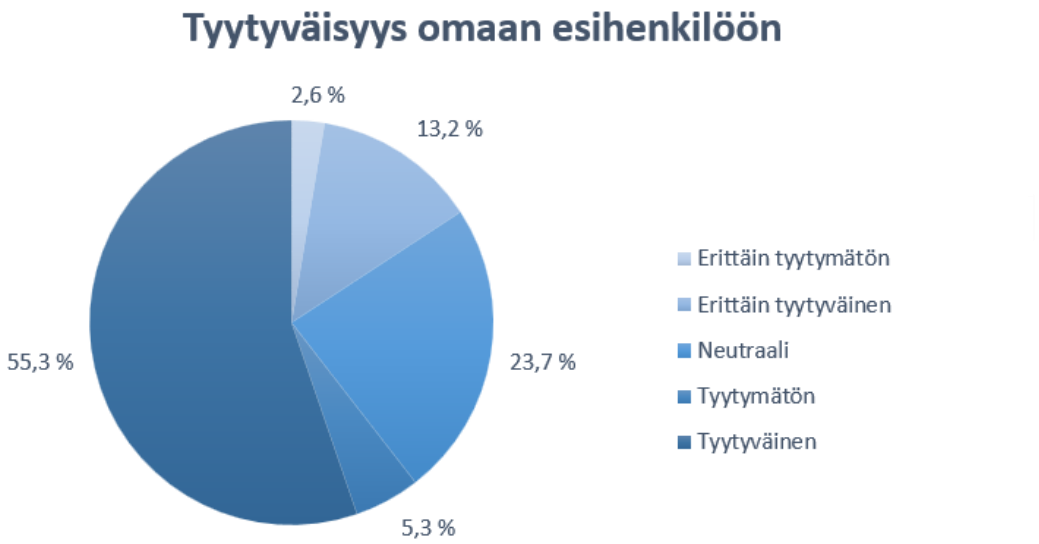
Vastauksissa erityisen merkityksellisiksi koettiin kollegiaalinen ilmapiiri: vastaajat kuvasivat työkavereita ystävällisiksi, avuliaiksi ja hyvähenkisiksi. Myös työn joustavuus, kuten mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, mainittiin usein hyvinvointia tukevana tekijänä. Rento ja rauhallinen ilmapiiri koettiin tärkeäksi erityisesti työn sujuvuuden ja stressittömyyden kannalta. Huumori, leppoisa vuorovaikutus ja jopa pienet arjen yksityiskohdat, kuten työnantajan tarjoama ilmainen kahvi, nähtiin osana hyvää työilmapiiriä. Lisäksi mainittiin mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, kokemus työn vaikuttavuudesta sekä esihenkilöiden ymmärtäväisyys ja lähestyttävyys, jotka tukevat työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Kehittämiskohteiden osalta esiin nousi selkeästi useita teemoja, jotka liittyivät johtamiseen, viestintään ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Vastaajat toivoivat enemmän yhteisiä ja selkeitä tavoitteita, jotka tukisivat työn suunnittelua ja onnistumisen arviointia. Lisäksi roolien ja vastuiden koettiin kaipaavan selkeyttämistä, jotta jokaisella olisi parempi ymmärrys omasta tehtävästään kokonaisuudessa. Viestinnän avoimuutta ja johdon läpinäkyvyyttä pidettiin tärkeinä kehityskohteina, kuten myös kuuntelemisen ja keskustelun mahdollistamista osallisuuden vahvistamiseksi. Rakentavan ja positiivisen palautteen antaminen nousi esiin useissa vastauksissa, samoin kuin toiveet lomakäytäntöjen johdonmukaisuudesta ja lupausten pitämisestä. Myös yhteisten tilojen kehittäminen sekä yhteisöllisyyttä tukevien tilaisuuksien, kuten TYHY-päivien ja yhteisten lounaiden, järjestäminen nähtiin tapoina vahvistaa yhteishenkeä ja työtyytyväisyyttä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiolla on useita vahvuuksia työilmapiirin kannalta, mutta myös selkeitä kehittämiskohteita, joiden huomioiminen voisi edelleen parantaa henkilöstön kokemusta työyhteisöstä ja lisätä tyytyväisyyttä työhön.

6.3 Johtaminen ja viestintä

Tässä alaluvussa keskitytään johtamiseen liittyviin kyselytuloksiin. Tässä osiossa ensimmäisenä vastaajia pyydettiin arviomaan omaa esihenkilöä välillä *erittäin tyytymättömästä erittäin tyytyväiseen.*



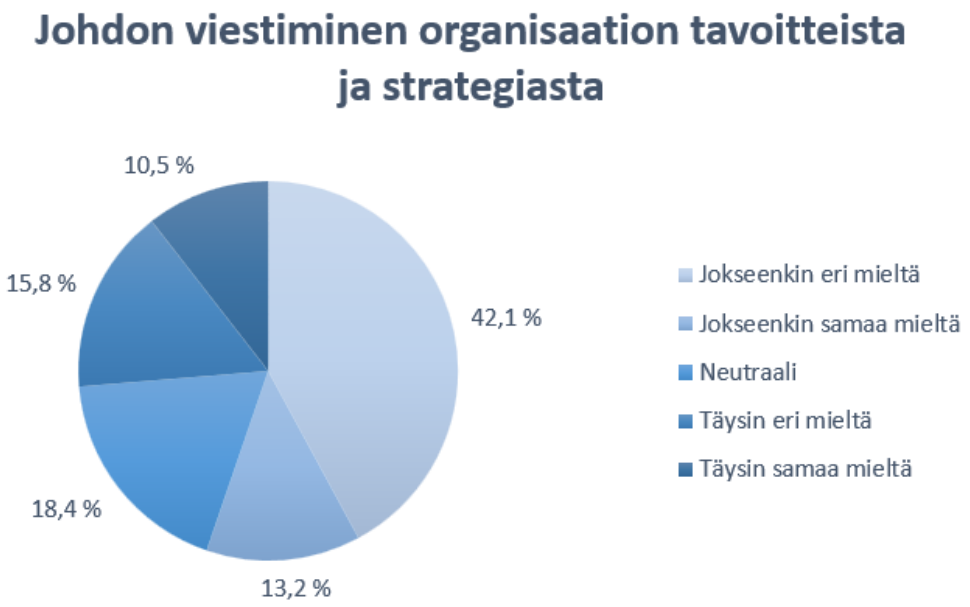
Kuvio 3. Tyytyväisyys omaan esihenkilöön.

Kuviosta 3 voidaan nähdä, että esihenkilötyöhön suhtaudutaan pääosin myönteisesti. Vastaajista 21 (55,3 %) kokee olevansa tyytyväinen ja 5 (13,2 %) erittäin tyytyväinen omaan esihenkilöönsä, joka osoittaa, että esihenkilöiden toiminta ja vuorovaikutus nähdään yleisesti positiivisena.

Neutraalisti esihenkilötyön kokee 9 vastaajaa (23,7 %), mikä voi viitata joko kokemusten tasaisuuteen tai siihen, ettei esihenkilön rooli näyttäydy arjessa merkittävänä.

Vastaajista tyytymättömiä oli 2 henkilöä (5,3 %) ja erittäin tyytymättömiä vain 1 henkilö (2,6 %), mikä on suhteellisen pieni osuus. Tämä kertoo, että merkittäviä ongelmia esihenkilötyössä ei ole laajasti, mutta yksittäisiin kehityskohteisiin on hyvä kiinnittää huomiota.

Yhteenvetona voidaan todeta, että esihenkilötyö näyttäytyy organisaatiossa pääosin vahvuutena ja luottamusta herättävänä osa-alueena.



Kuvio 4. Johdon viestiminen organisaation tavoitteista ja strategiasta.

Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin, kuinka työntekijät kokevat johdon viestimisen organisaation tavoitteista ja strategiasta välillä *täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä.* Kuviosta 4 käy selkeästi ilmi, että tällä osa-alueella on kehittämisen varaa. Vain 4 (10,5 %) vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä ja 5 (13,2 %) jokseenkin samaa mieltä siitä, että viestintä organisaation tavoitteista ja strategiasta on onnistunutta. Sen sijaan 6 (15,8 %) oli täysin eri mieltä ja 16 (42,1 %) jokseenkin eri mieltä. 7 vastaajaa (18,4 %) koki asian neutraalisti.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaation strategian ja tavoitteiden vieminen käytäntöön ei ole tällä hetkellä riittävällä tasolla. Viestinnän selkeyttä ja johdon näkyvyyttä tulisi kehittää, jotta jokainen työntekijä ymmärtäisi paremmin oman työnsä merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta.

Jotta kuvion 4 taustalla olevia syitä voitaisiin ymmärtää paremmin, kyselyssä pyydettiin vastaajia pohtimaan, kuinka johtamista voitaisiin kehittää paremmaksi. Sisällönanalyysin tulokset tukevat edellä esitettyjä havaintoja. Avointen vastausten teemoittelussa nousi esille useita johdon viestintään ja johtamiseen liittyviä kehityskohteita. Osa työntekijöiden parannusehdotuksista nousi esiin jo aiemmin työtyytyväisyyttä ja työilmapiiriä käsittelevässä osiossa. Tästä voidaan havaita, kuinka vahvasti nämä kaikki osa-alueet liittyvät toisiinsa ja sitä kautta organisaation menestykseen.

Moni vastaajista koki tarpeelliseksi roolien ja vastuualueiden selkeyttämisen, jotta työnjako olisi kaikille ymmärrettävä ja oikeudenmukainen. Lisäksi johtamisessa ja viestinnässä havaittiin johdonmukaisuuden puutetta, mikä saattaa vaikeuttaa työn suunnittelua ja luottamuksen rakentumista.

Yksi toistuvista havainnoista oli tavoitteiden epäselvyys ja se, etteivät ne välittyneet riittävän selkeästi arjen tekemiseen. Tämä luo epävarmuutta työn suunnasta ja vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn merkityksellisyydestä. Samalla esiin nousi luottamuspula johdon osaamiseen ja ammattitaitoon, mikä korosti tarvetta kehittää esihenkilöiden osaamista ja painottaa johtamiseen liittyvää koulutusta.

Useat vastaajat toivoivat parempia työohjeita ja arjen ohjeistuksia, joiden avulla tehtävien suorittaminen olisi sujuvampaa ja vähemmän kuormittavaa. Myös työntekijöiden opastukseen ja päivittäiseen ohjaamiseen toivottiin enemmän huomiota. Informaation kulun parantaminen ja yleisen kommunikaation kehittäminen nähtiin tärkeinä keinoina lisätä selkeyttä ja vähentää väärinymmärryksiä.

Lisäksi tuotiin esiin tarve jakaa työtehtäviä tasaisemmin, jotta vastuu ei kasautuisi vain tietyille henkilöille. Myös palautekulttuurin kehittäminen oli vastaajille tärkeää – toivottiin enemmän positiivista ja rakentavaa palautetta, joka tukisi motivaatiota ja työssä kehittymistä.

Nämä teemat viestivät siitä, että työntekijät kaipaavat enemmän selkeyttä, näkyvyyttä ja tukea johdolta niin arjen työssä kuin suurempien linjausten ymmärtämisessä. Viestinnän ja johtamisen kehittäminen tulisi selvästi nähdä organisaatiossa yhtenä keskeisenä kehittämisenkohteena.

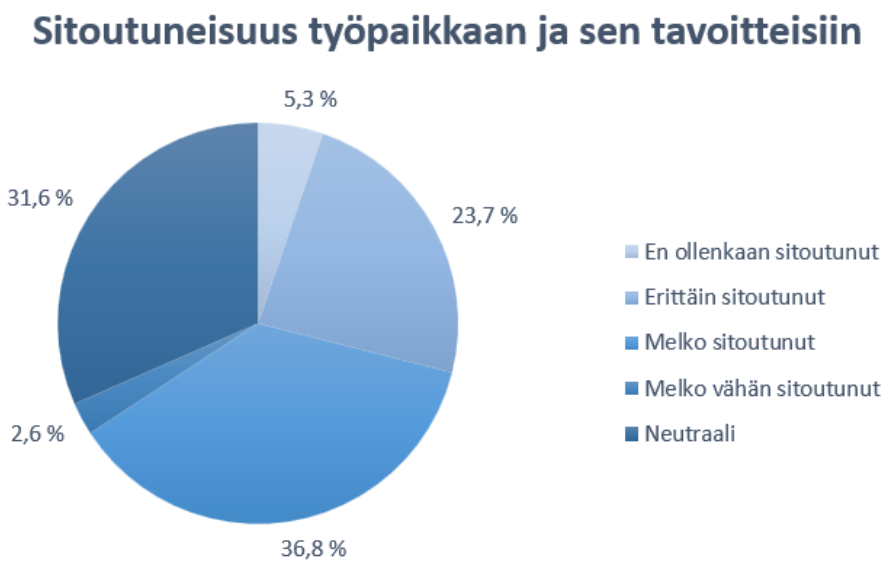
Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin, kuinka johtaminen vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen heidän työnsä merkityksellisyydestä suhteessa organisaation tavoitteisiin. Tulokset olivat osin yllättäviä, sillä aiemmissa vastauksissa ilmeni selkeästi kehittämistarpeita johdon viestinnässä organisaation tavoitteista ja strategiasta. Kysymyksellä haluttiin selvittää, kokevatko työntekijät työnsä merkitykselliseksi juuri organisaation tavoitteiden näkökulmasta. Vastausvaihtoehtoina olivat *en lainkaan*, *osittain* ja *kyllä, täysin*. Alla olevan kuvion 5 tulokset osoittavat, että huolimatta viestinnän haasteista ja aiemmin tunnistetuista kehityskohteista, lähes puolet vastaajista 18 (47,4 %) koki työnsä täysin merkitykselliseksi organisaation tavoitteiden kannalta. Lisäksi 18 (47,4 %) vastasi kokevansa työnsä osittain merkitykselliseksi, ja vain 2 (5,3 %) ei kokenut työnsä liittyvän lainkaan organisaation tavoitteisiin.

Kuvio 5. Työn merkityksellisyyden kokemus suhteessa organisaation tavoitteisiin.

Tulokset viittaavat siihen, että vaikka organisaation tavoitteet eivät kaikille näyttäydy selkeinä, moni työntekijä löytää silti työssään merkityksellisyyttä ja kokee oman panoksensa tärkeäksi. Tämä voi kertoa yksilöiden sisäisestä motivaatiosta tai tiimitason arjessa näkyvästä tarkoituksellisuudesta, joka kompensoi strategisen viestinnän puutteita. Johtamisen näkökulmasta tämä avaa mahdollisuuksia rakentaa merkityksellisyyttä entistä vahvemmin selkeän ja osallistavan viestinnän kautta.

6.4 Sitoutuminen ja motivaatio

Kyselyn kolmannessa osiossa haluttiin kartoittaa henkilöstön tämänhetkistä kokemusta sitoutuneisuudesta ja motivaatiosta. Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan sitoutuneisuuttaan työpaikkaan ja sen tavoitteisiin välillä *en ollenkaan sitoutunut – erittäin sitoutunut* sekä motivaation ja innostuneisuutensa kokemusta työssä välillä *1–5*. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin pohtimaan, millaisilla keinoilla motivaatiota ja innostusta voitaisiin edistää sekä sitoutumista vahvistaa.



Kuvio 6. Sitoutuneisuus työpaikkaan ja sen tavoitteisiin.

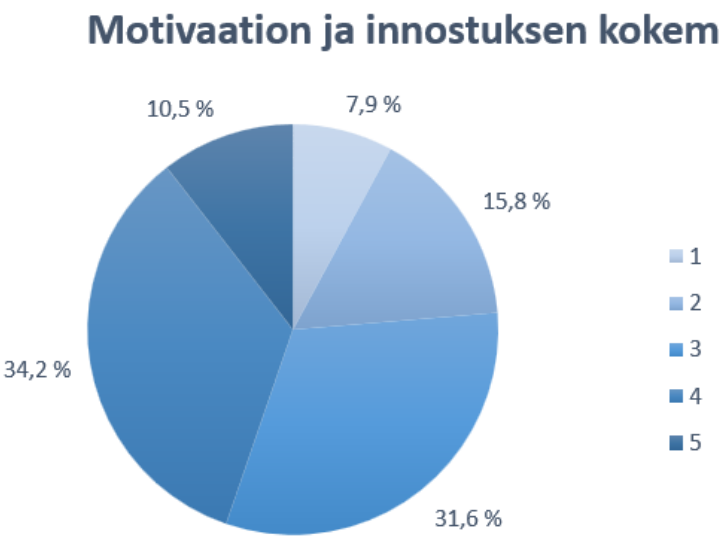
Kuvion 6 tulokset osoittavat, että valtaosa vastaajista kokee olevansa joko erittäin tai melko sitoutuneita työpaikkaansa ja sen tavoitteisiin. 9 vastaajaa (23,7 %) kokee olevansa erittäin sitoutuneita ja 14 (36,8 %) melko sitoutuneita. Tämä on työantajan näkökulmasta erittäin myönteinen havainto, sillä työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tekijä organisaation toimivuuden, tuottavuuden ja henkilöstön pysyvyyden kannalta.

Toisaalta noin kolmasosa vastaajista 12 (31,6 %) koki sitoutuneisuutensa neutraaliksi. Tämä voi viitata esimerkiksi siihen, ettei organisaation tavoitteita ja suuntaa ole onnistuttu viestimään riittävän selkeästi ja ymmärrettävästi kaikille työntekijöille. Tämä havainto tukee aiemmassa alaluvussa (6.3 Johtaminen ja viestintä) esiin nousseita viestinnällisiä haasteita, jotka saattavat vaikuttaa sitoutumisen kokemukseen. On myös tärkeää huomioida, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat viestinnän lisäksi monet muutkin tekijät, joita kyselyssä pyrittiin tarkastelemaan syvällisemmin.

Vastaajista 1 (2,6 %) ilmoitti olevansa melko vähän sitoutunut ja 2 (5,3 %) ei lainkaan sitoutuneita. Vaikka kyseessä on määrällisesti pieni osuus, on se silti huomionarvoinen. Tämä voi kertoa esimerkiksi kokemuksesta, ettei työ tarjoa riittävästi merkityksellisyyttä, turvaa tai vastaa työntekijän odotuksia tai, että luottamus työnantajaan on jollakin tasolla heikentynyt.

Avoimista vastauksista nousi esiin useita keinoja, joilla työntekijöiden sitoutumista voitaisiin vahvistaa. Teemoittelun perusteella keskeisiksi nousivat palkkakehityksen vastaavuus suhteessa osaamiseen ja yrityksen menestykseen, selkeämpi johtaminen ja tavoitteiden asettaminen, molemminpuolisen luottamuksen vahvistaminen sekä lupausten pitäminen. Lisäksi korostettiin tiimihengen, yhteisöllisyyden ja yhdessä onnistumisen merkitystä, työn jatkuvuuden varmuutta sekä työaikakäytäntöjen kehittämistä.

Nämä tulokset osoittavat, että sitoutumisen taustalla on monisyisiä tekijöitä, joihin voidaan vaikuttaa erityisesti kehittämällä johtamisen ja viestinnän käytäntöjä sekä vahvistamalla työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja osallisuudesta organisaation tavoitteisiin.



Kuvio 7. Motivaation ja innostuksen kokemus työssä.

Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden kokemusta motivaatiosta ja innostuksesta kysymyksellä: *"Tunnetko olevasi motivoitunut ja innostunut työstäsi?"* Yllä olevan kuvion 7 tulosten perusteella suurin osa kokee olevansa motivoitunut ja innostunut työstään. 4 vastaajaa (10,5 %) arvioi motivaation ja innostuksen kokemuksensa tasolle 5 ja 13 (34,2 %) vastaajaa tasolle 4, mikä viittaa selvästi myönteisiin tunteisiin työssä. Vastaajista 12 (31,6 %) antoi arvon 3, minkä voi tulkita neutraaliksi näkemykseksi – henkilö ei koe työssään erityistä innostusta, mutta ei myöskään selkeää motivaation puutetta. Vastaajista 6 (15,8 %) koki motivaation ja innostuksen tunteet heikoiksi, ja 3 vastaajaa (7,9 %) ilmoitti, ettei koe niitä lainkaan. Vaikka enemmistö vastaajista kokee työnsä innostavaksi, lähes neljännes ei koe saavansa työstä erityistä motivaatiota. Tämä on merkittävä havainto ja herättää tarpeen tarkastella motivaation taustalla vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.

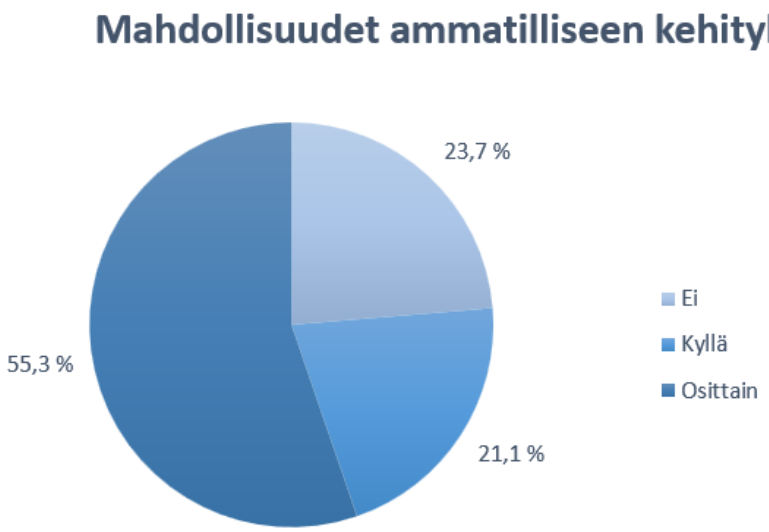
Tulosten syvempää ymmärtämistä tukivat avoimet vastaukset, joiden teemoittelusta nousi esiin useita selkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja innostukseen. Vastauksista nousivat esiin erityisesti selkeät ja yhteisesti jaetut tavoitteet, hyvin määritellyt työnkuvat sekä tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Lisäksi työntekijät toivat esiin johdon antaman tuen, luottamuksen, yhdessä onnistumisen kokemukset, tuotantopalkkiot tai bonukset,

palkan ja työmäärän oikeudenmukaisen kohtaamisen, sekä palautteen ja tunnustuksen saamisen merkityksen. Motivaation koetaan lisääntyvän myös arjen sujuvuuteen liittyvien tekijöiden, kuten toimivien työprosessien, osien oikea-aikaisen saapumisen ja virheiden vähentymisen myötä. Yksittäisenä kehitysideana esiin nousi myös toive työajan aikaisemmasta aloituksesta.

Nämä havainnot vahvistavat aiemmissa kyselyn osioissa esiin nousseita teemoja ja osoittavat, kuinka vahvasti motivaation kokemus liittyy muihin johtamiseen ja työyhteisön toimivuuteen liittyviin tekijöihin. Kokonaisuudessaan tulokset viestivät siitä, että työntekijöiden motivaatiota ja innostusta voidaan tukea kehittämällä työyhteisön rakenteita, johtamiskäytäntöjä ja arjen sujuvuutta kokonaisvaltaisesti.

Esiin nousseet tulokset työntekijöiden sitoutumisesta ja motivaatiosta osoittavat, että vaikka valtaosa vastaajista kokee työnsä merkitykselliseksi ja tuntee sitoutuneisuutta työpaikkaansa, on joukossa myös huomattava määrä työntekijöitä, joiden motivaatio ja sitoutuminen ovat heikompia tai neutraaleja.

Yksi keskeinen tekijä, joka voi vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin, on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Seuraavaksi kyselyssä selvitettiin, miten vastaajat kokivat nämä mahdollisuudet omassa työssään



Kuvio 8. Mahdollisuudet ammatilliseen kehitykseen.

Kappaleessa 4.2.3 tarkasteltiin osaamisen kehittämistä osana aineetonta palkitsemista, ja sen merkitystä työntekijöiden sitoutumiselle ja motivaatiolle. Tätä näkökulmaa syvennettiin kyselyssä pyytämällä vastaajia arvioimaan, kuinka he kokevat nykyiset mahdollisuutensa ammatilliseen kehittymiseen. Yllä olevan kuvion 8 mukaan 9 vastaajista (23,7 %) koki, ettei mahdollisuuksia juuri ole, 8 vastaajaa (21,1 %) puolestaan koki niitä olevan, ja suurin osa eli 21 vastaajaa (55,3 %) arvioi, että mahdollisuuksia on osittain.

Nämä tulokset tukevat aiempia havaintoja: sitoutumisen ja motivaation vahvistamiseksi organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti kehittymismahdollisuuksien lisäämiseen ja niistä viestimiseen. Ammatillisen kasvun tukeminen ei ainoastaan edistä osaamista, vaan se myös luo työntekijöille kokemuksen siitä, että heidän panostaan arvostetaan ja että heidän urallaan on suunta – mikä puolestaan voi lisätä motivaatiota, työssä viihtymistä ja pitkän aikavälin sitoutumista.

6.5 Organisaation vahvuudet ja kehityskohteet

Kyselyn neljännessä osiossa haluttiin selvittää, mitkä ovat työntekijöiden mielestä organisaation suurimmat vahvuudet ja kehityskohteet sekä millaisilla keinoilla työpaikasta voitaisiin tehdä parempi. Vastauksia pyrittiin selvittämään avoimin kysymyksin.

Avoimista vastauksista nousee esiin useita organisaation vahvuuksia, joista korostuvat erityisesti joustavuus, muuntautumiskyky, vahva tekninen osaaminen ja jatkuva halu kehittyä. Kuten eräs vastaaja tiivisti:

"Muuntautumiskyky, innovatiivisuus, vahva tekninen osaaminen."

Organisaation kyky reagoida nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin ja toimintaympäristöihin koetaan selkeänä vahvuutena, joka lisää työn merkityksellisyyttä ja luo kilpailuetua. Myös työyhteisö saa runsaasti kiitosta – hyvä työilmapiiri, kollegiaalinen tuki ja esihenkilöiden ymmärtävä suhtautuminen rakentavat

yhdessä vahvaa yhteishenkeä. Tämä ilmenee esimerkiksi seuraavassa kuvauksessa:

> *"Monenlaisia mahdollisuuksia kokeilla erilaisia vastuualueita ja lähestymistapoja. Hyvä ilmapiiri ja kollegoiden ystävällinen asenne. Joustavuus ja esihenkilöiden ymmärtäväisyys. Hieno asenne paikallista yhteiskuntaa kohtaan."*

Työ koetaan monipuoliseksi ja vastuulliseksi, ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan nähdään tärkeänä. Lisäksi kotimaisuus, hyvä sijainti ja tuotteiden laadukkuus herättävät ylpeyttä omaa työtä kohtaan. Myös arjen sujuvuutta tukevat käytännöt, kuten palkkojen ajallaan maksaminen ja töiden jatkuvuus, nähdään luottamusta vahvistavina tekijöinä. Yhteenvetona voidaan todeta, että organisaatiossa on useita vahvuuksia, jotka tukevat sekä työhyvinvointia että liiketoiminnan kehittämistä.

Organisaation suurimpien kehityskohteiden osalta avoimista vastauksista nousee myös selkeästi esiin muutamia keskeisiä kehityskohteita, joita yhdistävät johtamisen ja prosessien selkeyttämisen tarve, sisäisen viestinnän ja tiedonkulun parantaminen sekä varaston ja materiaalihallinnan kehittäminen. Johtamiseen liittyen vastaajat toivovat muun muassa selkeämpiä tavoitteita, parempaa tiedottamista ja läpinäkyvämpää päätöksentekoa:

> *“Johtamiskoulutus, parempi organisointi ja järjestelmät”* sekä *“Tavoitteiden selkiyttäminen, henkilöstön kuunteleminen, motivointi ja sitouttaminen.”*

Prosessien ja toimintatapojen kehittäminen nousee toistuvasti esiin, esimerkiksi tarpeena formalisoida arkista toimintaa ja poistaa toistuvia ongelmia:

> *“Prosessien formalisoiminen organisaation päivittäisen toiminnan vahvistamiseksi, jotta voidaan poistaa ainakin joitakin toistuvia ongelmia.”*

Myös sisäinen viestintä kaipaa vastaajien mukaan parannusta – etenkin osastojen välinen yhteistyö ja kokonaisuuden hahmottaminen voisivat toimia paremmin:

> *“Pitäisi enemmän yhdessä katsoa kokonaisuutta, onko jotain mitä voisin tehdä paremmin, että seuraavan on siitä hyvä jatkaa.”*

Varastoon ja materiaalien hallintaan liittyvät haasteet vaikuttavat puolestaan suoraan tuotannon tehokkuuteen. Esimerkiksi osien saatavuus ja tiedonkulku niiden liikkumisesta mainitaan toistuvasti, ja yksi vastaaja tiivistää asian näin:

> *“Informaationkulku, tarkistaminen että on osia ennen tuotteen aloittamista tuotannossa.”*

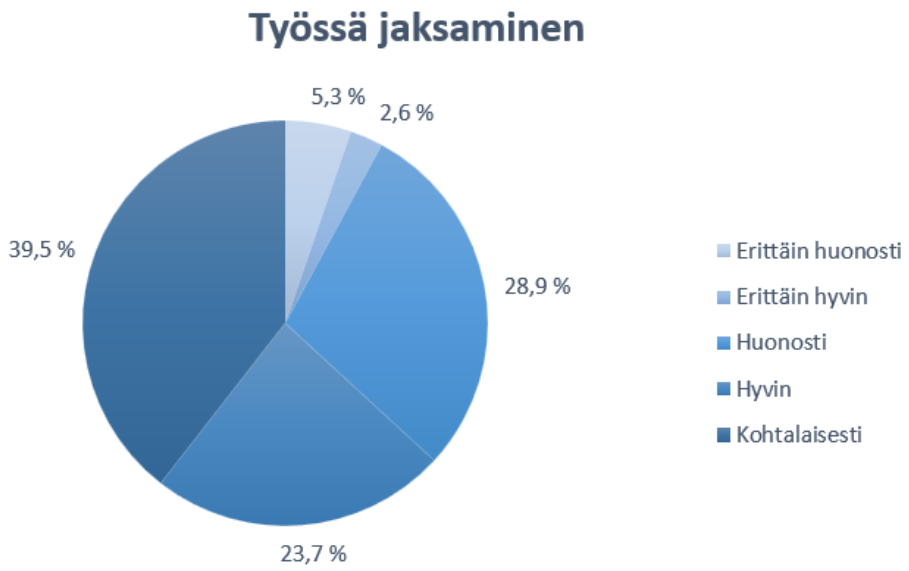
Näiden teemojen kautta näkyy tarve vahvistaa rakenteita, sujuvoittaa yhteistyötä ja varmistaa, että perustoiminnot tukevat kasvua ja työn sujuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Keinoja, joita vastaajat ehdottivat paremman työpaikan luomiseksi toistavat samoja teemoja kuin aiemmissakin osioissa on jo noussut esiin. Tämä edelleen vahvistaa tiettyjen asioiden vaikutusta moniin eri osa-alueisiin. Keinoina vastaajat toivovat, että työntekijät otettaisiin vahvemmin mukaan kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työntekijöiden kuuntelu ja vuorovaikutuksen lisääminen koetaan tärkeänä, jotta kaikki voisivat kokea olevansa osa yhteistä tekemistä. Samalla peräänkuulutetaan parempaa tiedonkulkua, selkeämpiä tavoitteita ja vastuunjakoa, mikä helpottaisi arjen työtä ja lisäisi työrauhaa.

Johtamisen osalta toivottiin enemmän palautetta, oikeudenmukaisuutta ja arvostusta. Johdon esimerkillä nähdään olevan suuri vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin ja sitoutumiseen. Yleisesti vastaajat toivovat, että koko organisaatio toimisi läpinäkyvämmin ja yhtenäisemmin – vahvuuksista pidetään kiinni ja kehityskohteita kohdataan yhdessä rakentavasti.

6.6 Hyvinvointi ja työssä jaksaminen

Kyselyn toiseksi viimeisessä teemassa kartoitettiin työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Työssä jaksamista sekä työn- ja vapaa-ajan tasapainon toteutumista selvitettiin strukturoitujen kysymysten avulla ja keinoja niiden vahvistamiseksi jälleen avoimin kysymyksin.



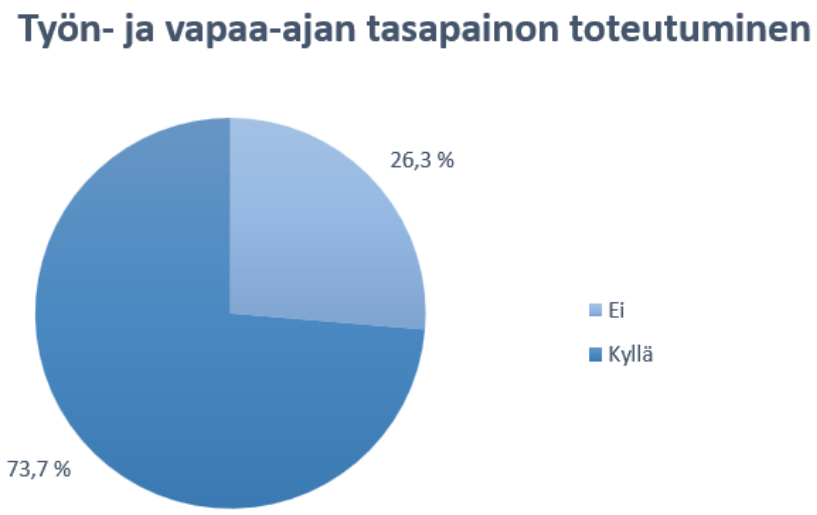
Kuvio 9. Työssä jaksaminen.

Toimeksiantajayrityksessä vastaajista 2 (5,3 %) kokee työssä jaksamisensa erittäin huonoksi, 11 (28,9 %) huonoksi ja 15 (39,5 %) kohtalaiseksi. Tämä osoittaa, että työssä jaksamisen kanssa on jonkin verran haasteita. Vastaajista 9 (23,7 %) taas kokee työssä jaksamisensa hyväksi ja yksi henkilö (2,6 %) erittäin hyväksi.

Avoimien vastausten tulosten perusteella työssä jaksamisen haasteet kytkeytyvät ennen kaikkea arjen sujuvuuteen, työolosuhteisiin sekä työn organisointiin ja johtamiseen. Useat vastaajat toivat esiin tarpeen kehittää työterveyspalveluita laajentamalla palveluiden tarjontaa tai järjestämällä säännöllisempiä terveystarkastuksia. Myös työergonomian parantaminen nousi esiin muutamassa palautteessa – työpisteiden ja työkalujen ajantasaisuus nähdään tärkeänä jaksamisen tukena.

Lisäksi vuosilomien suunnittelu ja mahdollisuus pitää lomat toivotulla tavalla, esimerkiksi neljän viikon yhtäjaksoisena kesälomana, koetaan tärkeäksi palautumisen ja hyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaajat toivoivat selkeämpiä käytäntöjä lomien hallintaan ja toisaalta myös työn kuormittavuuden tasaamista. Toiveita tuli myös siitä, että työt alkaisivat nykyistä aiemmin.

Työssä jaksamisen jälkeen kyselyssä tarkasteltiin työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kuvion 10 tulokset tukevat aiempia avoimia vastauksia ja osoittavat, ettei kuormittavuuden haasteita voida selittää ensisijaisesti ainakaan työn- ja vapaa-ajan tasapainon puutteella.



Kuvio 10. Työn- ja vapaa-ajan tasapainon toteutuminen.

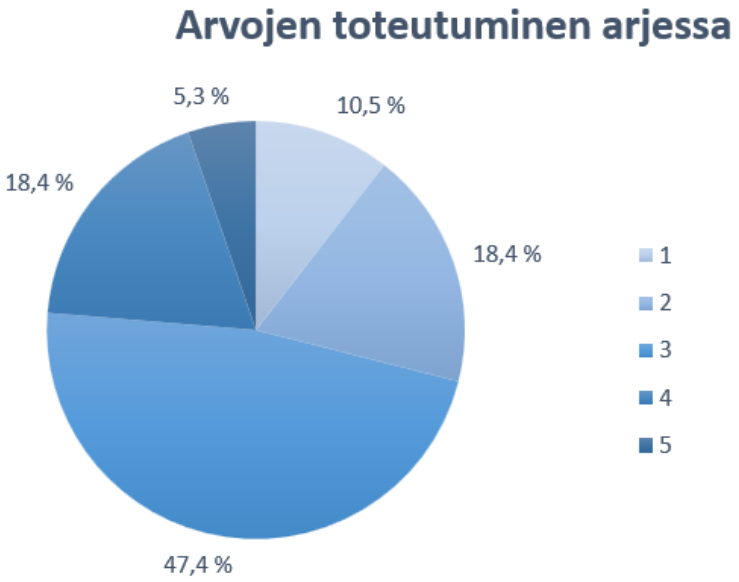
Selvä enemmistö vastaajista, 28 henkilöä (73,7 %), kokee työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa, mikä viittaa siihen, ettei kyseinen asia ole keskeinen ongelma työssä jaksamisen kannalta. Kymmenen vastaajaa (26,3 %) puolestaan kokee tasapainon puutteelliseksi. Vaikka tämä on huomionarvoinen osuus, kuvioiden 9 ja 10 vertailu vahvistaa käsitystä, että työssä jaksamisen haasteet liittyvät ensisijaisesti muihin tekijöihin kuin työn ja vapaa-ajan suhteeseen.

Vastaajat näkivät kehittämisen varaa työsuhde-eduissa ja työhyvinvointipäivissä, joita pidettiin tärkeinä hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden tukijoina. Myös työn selkeys nousi jälleen esiin merkittävänä jaksamista edistävänä tekijänä – selkeät vastuualueet ja tavoitteet vähentävät kuormitusta. Erityisesti tasa-arvoinen kohtelu, töiden tasapuolinen jakautuminen sekä tunne siitä, ettei jää yksin paineiden kanssa, koettiin keskeisiksi työhyvinvointia vahvistaviksi tekijöiksi.

Yhteenvetona vastaukset korostavat, että jaksamisen tukemiseksi tarvitaan konkreettisia parannuksia arjen rakenteisiin, oikeudenmukaista johtamista sekä aitoa välittämistä, joka näkyy paitsi puheissa myös teoissa.

6.7 Arvojen näkyminen arjessa

Kyselyn viimeisessä osassa selvitettiin, kuinka yrityksen arvot ilmenevät nykyisessä työympäristössä, sekä pyydettiin vastaajien mielipiteitä siitä, miten arvojen näkyvyyttä voitaisiin parantaa.



Kuvio 11. Arvojen toteutuminen arjessa.

Arvojen toteutumista kyselyssä pyydettiin arvioimaan asteikolla *1 = erittäin huonosti – 5 = erinomaisesti.* Yllä olevasta kuviosta 11 voidaan havaita, että suurin osa, 18 vastaajaa (47,4 %) vastasi 3. Tulos osoittaa, että vaikka arvot voivat olla osittain tiedossa, niiden integrointi käytännön toimintaan ja näkyvyys päivittäisessä työssä kaipaa vielä kehittämistä.

Vastaajista 4 (10,5 %) antoi arvosanaksi 1 ja vastaajista 7 (18,4 %) antoi arvosanaksi 2, mikä osoittaa, että arvojen toteutuminen arjessa on monelle

vastaajalle selkeästi puutteellista. Tämä viittaa siihen, että arvojen viemisessä käytäntöön ei ole vielä onnistunut tavoitellulla tavalla ja, että parannettavaa on erityisesti arvojen näkyvyydessä ja sisäistämisessä.

Toisaalta 9 vastaajista (23 %) kokee, että arvot toteutuvat jo hyvin tai erinomaisesti, mikä viittaa siihen, että arvojen käytäntöön viemisessä on myös osittain onnistuttu. Tämä vaihtelu saattaa kertoa arvojen vaihtelevasta näkyvyydestä eri organisaation osissa, mikä korostaa tarvetta jatkaa niiden vahvistamista. Joissakin tiimeissä arvot voivat olla paremmin sisäistettyjä ja näkyvämpiä kuin toisissa.

Kyselyn kaavan mukaan, vastaajia pyydettiin seuraavaksi esittämään ajatuksiaan siitä, kuinka arvojen näkymistä ja tuntumista arjessa voitaisiin edistää sekä vahvistaa. Keskeisimmät ehdotukset olivat johdon esimerkin näyttäminen, arvojen vastaisiin toimintoihin puuttuminen, arvojen noudattaminen kaikilla tasoilla sekä arvoista muistuttaminen ja niiden mukaisen toiminnan toistaminen. Kuten eräs vastaaja rakentavasti toteaa:

> *”Toimimalla niiden mukaan alkaen johdosta, esimerkin näyttäminen on tärkeää, lisäksi arvojen vastaiseen toimintaan on puututtava.”*

Lisäksi korostettiin, että työntekijöitä tulisi tukea enemmän arvojen mukaisten käytäntöjen omaksumisessa, jotta arvot juurtuvat osaksi organisaation kulttuuria.

7 Yhteenveto tutkimustuloksista ja kehityssuunnitelma

7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Edellisessä luvussa esiteltiin kyselyn tulokset yksityiskohtaisesti läpi. Tulosten perusteella voidaan tunnistaa organisaation henkilöstöjohtamisen nykytilaan liittyviä vahvuuksia sekä kehitystä kaipaavia osa-alueita. Tässä luvussa kootaan esiin tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja arvioidaan niiden merkitystä

henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tämä yhteenveto muodostaa pohjan kehityssuunnitelmalle, jonka tavoitteena on tukea organisaation kehittämistä ja vastata henkilöstön tarpeisiin.

Kyselyn tulokset antavat kattavan ja moniulotteisen kuvan organisaation nykytilasta henkilöstön silmin. Vastauksista välittyy vahva ammatillinen ylpeys ja sitoutuminen sekä aito huoli työn sujuvuudesta ja jaksamisesta. Organisaatiolla on monia vahvuuksia, jotka tarjoavat hyvän perustan kehittämistyölle, mutta samalla tulokset nostavat esiin selkeitä kehityskohteita, joiden ratkaiseminen edellyttää määrätietoista johtamista, rakenteiden selkeyttämistä ja henkilöstön osallistamista.

Kyselyn tulokset ohjaavat kehityssuunnitelman laatimista. Suunnitelman tavoitteena on tukea organisaation kehitystä ja vastata henkilöstön tarpeisiin, erityisesti keskittyen esille nousseisiin kehityskohteisiin. Sen avulla pyritään vahvistamaan työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, samalla edistäen yrityksen menestystä. Sen on myös tarkoitus toimia käytännön työkaluna toimeksiantajayrityksen johdolle henkilöstöjohtamisen pitkäjänteisessä kehittämisessä.

7.1.1 Organisaation vahvuudet

Vastaajien palautteessa organisaation vahvuuksina korostuu erityisesti joustavuus, muuntautumiskyky sekä vahva tekninen osaaminen. Näiden lisäksi hyvä työilmapiiri, kollegiaalinen tuki ja esihenkilöiden ymmärtäväinen johtamistapa rakentavat vahvaa yhteishenkeä ja mahdollistavat kokeilevan sekä vastuullisen työotteen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä selkeä kokemus työn merkityksellisyydestä lisäävät motivaatiota ja sitoutumista. Arjen käytäntöjen sujuvuus, kuten ajallaan maksetut palkat ja töiden jatkuvuus vahvistavat luottamusta organisaation toimintaan.

Nämä vahvuudet muodostavat vankan perustan organisaation kulttuurille, joka mahdollistaa kestävän kasvun, henkilöstön hyvinvoinnin ja asiakastarpeisiin vastaamisen myös tulevaisuudessa.

Organisaatiossa on vahva potentiaali kehittyä entistä vetovoimaisemmaksi ja toimivammaksi työpaikaksi. Tätä potentiaalia voidaan parhaiten hyödyntää, kun jo tunnistetut vahvuudet, kuten hyvä yhteishenki ja tekninen osaaminen nostetaan entistä näkyvämmäksi voimavaraksi, ja samalla pureudutaan järjestelmällisesti arkea kuormittaviin kipukohtiin. On selvää, että kehittyminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta henkilöstön halu osallistua ja vaikuttaa antaa vahvan perustan uudistumiselle.

7.1.2 Organisaation kehityskohteet

Keskeisimmät kehittämistarpeet liittyvät johtamisen selkeyteen, prosessien ja toimintamallien kehittämiseen, sisäisen viestinnän parantamiseen sekä tuotannon tukiprosessien, kuten varaston- ja materiaalihallinnan vahvistamiseen. Erityisesti kaivataan selkeämpiä tavoitteita, parempaa vuorovaikutusta ja läpinäkyvää päätöksentekoa, jotka loisivat pohjaa yhtenäisemmälle toimintakulttuurille.

Työssä jaksamisen näkökulmasta nousevat esiin arjen rakenteet, työergonomia, työterveyspalveluiden riittävyys sekä vuosilomien hallinta. Näihin liittyy tarve konkreettisille ja näkyville teoille, jotka osoittavat välittämistä ja tasa-arvoista kohtelua. Arvot, jotka on hiljattain julkistettu, eivät vielä näy kaikille arjen tasolla. Tämä kertoo siitä, että arvojen vieminen käytäntöön kaipaa lisää systemaattisuutta, viestintää ja esimerkin voimaa.

7.2 Kehityssuunnitelman painopisteet ja toimenpide-ehdotukset

Tulevassa henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelmassa painopiste tulee tulosten perusteella olla selkeästi rakenteiden selkeyttämisessä, viestinnän ja johtamisen kehittämisessä, sekä arvojen eläväksi tekemisessä organisaation kaikilla tasoilla. Yksi vastaajien palautteista kiteyttää organisaation nykytilanteen ja kehittämisen tarpeet poikkeuksellisen hyvin ja ansaitsee tulla nostetuksi esiin:

> *"Mielestäni organisaatiossamme työskentelee loistavia ammattilaisia, ja johto ohjaa yritystä tehokkaasti jatkuvaan kehitykseen ja kasvuun. Nyt elämme kuitenkin haastavaa aikaa – emme voi enää järjestää työtämme kuin pieni verstas, mutta meillä ei vielä ole resursseja organisoida sitä kuin suuri, hyvin toimiva koneisto. Olen varma, että selviämme pian näistä haasteista ja toivon voivani sitoutua 'yrityksen' kasvuun ja kehitykseen samalla, kun kasvan ja kehityn itse ammatillisesti."*

Tämä palaute kuvastaa hyvin tutkimuksen keskeistä sanomaa: organisaatiossa on paljon vahvuuksia, kuten hyvä työilmapiiri, osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä halu kehittyä, mutta samalla kohdataan haasteita, erityisesti viestinnässä, johtamisen selkeydessä ja työhyvinvoinnin tukemisessa.

7.2.1 Johtamisen ja rakenteiden kehittäminen

Toimivan henkilöstöjohtamisen perustana on selkeä johtaminen ja tarkoituksenmukaiset rakenteet. Kehittämistyön tueksi suositellaan seuraavia toimenpiteitä:

Ensinnäkin organisaation liiketoiminnan ja tiimitason tavoitteet tulee määritellä ja viestiä selkeästi koko henkilöstölle. Tämä kehittämistarve nousi esiin kyselytutkimuksen tuloksissa, joissa osa vastaajista koki työnsä tavoitteet muun muassa epäselviksi. Viitala (2021) korostaa, että työn tavoitteellisuus ja merkityksellisyyden kokemus ovat keskeisiä tekijöitä työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta. Näin ollen selkeä tavoiteviestintä voi vahvistaa työmotivaatiota ja organisaation yhtenäisyyttä.

Päätöksentekoprosessien selkeyttäminen on myös keskeinen kehittämiskohde. Tutkimustuloksissa nousi esiin epäselvyys siitä, kuka tekee päätöksiä ja millä perusteilla. Ashfordin (2024) mukaan läpinäkyvä päätöksenteko ja avoin viestintä ovat keskeisiä hyvän johtajuuden piirteitä, jotka vahvistavat luottamusta johtoon. Esimerkiksi kuukausittain julkaistava tiedote tärkeimmistä päätöksistä lisäisi läpinäkyvyyttä ja vahvistaisi henkilöstön luottamusta johtamiseen.

Esihenkilöiden osaamisen kehittämiseen tulisi panostaa järjestämällä säännöllisiä koulutuksia. Osallistava ja tavoitteellinen johtaminen on tärkeä osa työmotivaation ja hyvinvoinnin vahvistamista. (Viitala 2021.) Koulutuksissa tulisi painottaa erityisesti tavoitteellista ja osallistavaa johtamista.

Lisäksi organisaation tulisi vakiinnuttaa käytäntö, jossa jokaiselle työntekijälle tarjotaan vuosittain kehityskeskustelu, joissa käsiteltäisiin työn tavoitteita, työhyvinvointia sekä ammatillisia kehittymistarpeita. Säännölliset keskustelut vahvistavat työntekijöiden kokemusta siitä, että heidän panostaan arvostetaan ja heidän kehitykseensä ollaan valmiita investoimaan. (Viitala 2021.)

7.2.2 Viestinnän ja vuorovaikutuksen parantaminen

Tehokas viestintä ja toimiva vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä organisaation toimivuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation viestintää ja vuorovaikutusta suositellaan kehitettäväksi seuraavin keinoin:

Ensinnäkin organisaation tulisi ottaa käyttöön säännölliset henkilöstöpalaverit. Vähintään 2–3 kuukauden välein järjestettävissä palavereissa käsitellään ajankohtaisia asioita ja tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus tuoda esiin omia näkemyksiään ja kysymyksiään. Säännöllinen vuorovaikutus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa tiedonkulkua koko organisaatiossa. Näin voidaan lisätä avoimuutta ja luoda turvallista, osallistavaa työilmapiiriä, joka on yksi merkki hyvästä johtajuudesta. (Ashford 2024).) Avoin ja läpinäkyvä viestintä tukee henkilöstön luottamusta johtoon ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä merkityksen osana organisaation kokonaisuutta.

Palautteenannon mahdollistamiseksi organisaation tulisi avata anonyymi palautekanava. Kanavan avulla työntekijät voivat antaa rakentavaa palautetta ja tehdä kehitysehdotuksia milloin tahansa. Anonyymi kanava madaltaa kynnystä tuoda esiin kehittämistarpeita ja lisää avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä.

Lisäksi viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen tulisi panostaa järjestämällä koulutuksia sekä esihenkilöille että koko henkilöstölle. Koulutusten tavoitteena on vahvistaa tehokasta viestintää, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja sekä rakentavaa vuorovaikutusta arjen työtilanteissa. Viitala (2021) korostaa, että ammatillinen kehittyminen ja koulutus tukevat työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, minkä tarve nousi esiin myös tämän tutkimuksen kyselytuloksissa. Hyvät viestintätaidot tukevat työyhteisön sujuvaa toimintaa ja parantavat koko organisaation työhyvinvointia. Myös palautekulttuurin luomista tulisi vahvistaa antamalla niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta alaisille, tiimikavereille ja myös johdolle. Myös tämä tarve nousi esiin tutkimuksen tuloksista, joka viestii avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin merkityksestä.

7.2.3 Arvojen jalkauttaminen ja kulttuurin vahvistaminen

Organisaation arvojen käytäntöön vieminen ja kulttuurin vahvistaminen ovat keskeisiä tekijöitä kestävän henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Kyselytutkimuksessa nousi esiin, että osa henkilöstöstä koki arvojen olevan irrallisia ja epäselviä. Tämän vuoksi arvojen integrointi osaksi arjen toimintaa on erityisen tärkeää (Luukka, 2019; Ratsula, 2019). Tavoitteen tukemiseksi suositellaan seuraavia toimenpiteitä:

Ensinnäkin organisaation tulisi järjestää työpajoja, joissa henkilöstö yhdessä pohtii, miten organisaation arvot näkyvät heidän päivittäisessä työssään ja millä tavoin niitä voitaisiin vahvistaa. Yhteinen arvotyöskentely lisää arvojen ymmärrystä ja auttaa tekemään niistä konkreettisia ja merkityksellisiä työn arjessa. (Luukka 2019.)

Arvojen mukaisen toiminnan tukemiseksi ja vahvistamiseksi tulisi kehittää palkitsemiskäytäntöjä, jotka tunnistavat ja palkitsevat arvopohjaista toimintaa. Esimerkiksi "kuukauden tai vuoden työntekijä" -tunnustuksen myöntäminen henkilölle, joka erityisen hyvin toteuttaa organisaation arvoja käytännössä, vahvistaa arvojen merkitystä ja toimii kannustimena koko henkilöstölle. (Luukka 2019.)

Myös johdon rooli arvojen jalkauttamisessa on keskeinen. On tärkeää, että johto itse toimii esimerkkinä arvojen mukaisesta toiminnasta ja viestii arvoista aktiivisesti eri yhteyksissä. Johdon oma toiminta antaa henkilöstölle selkeän viestin arvojen tärkeydestä ja auttaa rakentamaan luottamuksellista ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria. (Ratsula 2019.)

7.2.4 Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen

Työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen on keskeinen osa kestävää henkilöstöjohtamista ja organisaation menestyksen edellytys. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut, motivoitunut ja tuottava. Tämän vuoksi organisaation tulisi panostaa työhyvinvointia edistäviin toimenpiteisiin systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. (Viitala 2021.)

Useat kehittämisehdotukset nousivat esiin suoraan työntekijöiden antamasta palautteesta. Ensimmäisenä kehityskohteena esitettiin työergonomian parantamista. Työpisteiden ergonomia tulisi kartoittaa ja mahdolliset puutteet korjata, jotta fyysinen kuormitus vähenee ja työkykyä voidaan tukea paremmin pitkällä aikavälillä.

Toisena kehittämistarpeena nousi esiin työterveyspalveluiden laajentaminen. Työntekijöille tulisi varmistaa mahdollisuus lyhyisiin, ennaltaehkäiseviin työterveyskeskusteluihin, jotka tukevat varhaista puuttumista ja jaksamisen edistämistä.

Kolmantena ehdotettiin lomien ja työkuormituksen hallinnan kehittämistä. Vuosilomat tulisi suunnitella tasapuolisesti ja ennakoivasti, jotta työntekijöillä olisi riittävästi aikaa palautumiseen erityisesti kuormittavien ajanjaksojen jälkeen.

Yhteisöllisyyden vahvistamiseksi ehdotetaan hyvinvointipäiviä tai muita matalan kynnyksen tilaisuuksia. Tällaiset toimet tukevat organisaatiokulttuuria ja hyvää johtajuutta, jossa välittäminen ja empatia ovat keskeisiä arvoja. Ashfordin (2024) mukaan empaattinen ja työntekijän hyvinvoinnista huolehtiva johtaminen on keskeinen osa hyvää johtajuutta.

7.3 Kehityssuunnitelma vuosikellon muodossa

Kehityssuunnitelman tavoitteena on tarjota toimeksiantajayritykselle konkreettinen, systemaattinen ja käytännönläheinen työkalu tutkimuksessa tunnistettujen kehittämiskohteiden ratkaisemiseksi. Suunnitelma tähtää organisaation henkilöstöjohtamisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, erityisesti johtamisen, viestinnän, työhyvinvoinnin sekä arvojen käytäntöön viemisen osa-alueilla. Tavoitteena on vahvistaa henkilöstön sitoutumista, motivaatiota ja jaksamista, samalla kun tuetaan organisaation kasvua ja strategisia tavoitteita.

Kehityssuunnitelma on laadittu vaiheittain etenevänä vuosikellona, joka jäsentää kehittämistoimet selkeään aikajärjestykseen. Tämä auttaa johtoa ja henkilöstöhallintoa suunnittelemaan, seuraamaan ja arvioimaan toimenpiteitä seuraavan vuoden aikana ja mahdollisesti siitä eteenpäin. Alla olevassa kuviossa 4 esitetty visuaalinen vuosikello konkretisoi kehittämistoimien aikataulun, tukee tavoitteellista ja pitkäjänteistä henkilöstötyötä ja toimii samalla viestinnän välineenä henkilöstölle. Suunnitelma voidaan ottaa suoraan käyttöön tai mukauttaa organisaation omiin tarpeisiin, aikatauluihin ja resursseihin.

Vuosikello kattaa ajanjakson toukokuusta 2025 huhtikuuhun 2026 ja toimii aikataulutettuna kehittämisen runkona. Se perustuu kyselytutkimuksen tuloksiin ja työn tietopohjassa esiin nousseisiin teemoihin hyvästä johtamisesta, viestinnästä ja työhyvinvoinnista.

Kuva 4. Henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma vuosikellon muodossa.

Toimintavuosi käynnistyy toukokuussa, jolloin otetaan käyttöön vuosikello ja kehityssuunnitelma. Samassa yhteydessä päivitetään organisaatiokaavio ja tarkennetaan vastuunjakoa vastauksena henkilöstön kokemuksiin epäselvistä rooleista ja vastuista. Tavoitteena on vahvistaa työmotivaatiota, lisätä rakenteellista selkeyttä sekä parantaa sisäistä johdonmukaisuutta. (Viitala 2021.) Lisäksi aloitetaan uuden henkilöstöstrategian (2025–2027) luonnostelu, mikä luo pohjan tuleville kehitystoimille.

Kesäkuussa keskitytään kesälomien suunnitteluun sekä koko henkilöstön yhteiseen palaveriin, jossa vahvistetaan yhteistä suuntaa ja osallistetaan työntekijöitä tulevaan. Samalla valmistellaan syksyn arvotyöpajojen sisältö. Heinäkuu toimii luonnollisena taukona kehittämistyöstä lomakauden vuoksi. Kaikki edellä mainitut toimet kytkeytyvät tiiviisti organisaation johtamisen ja viestinnän kehittämiseen, edistäen rakenteiden ja vastuiden selkeyttämistä, joita Ashford (2024) pitää keskeisinä hyvän johtamisen rakennuspalikoina.

Elokuussa käynnistyvät tiimikohtaiset arvotyöpajat, joiden tavoitteena on tehdä organisaation arvot näkyväksi arjen toiminnassa ja juurruttaa ne osaksi tiimien päivittäistä työtä. Samassa yhteydessä asetetaan tavoitteet sekä tiimi- että

yksilötasolla ja aloitetaan henkilökohtaiset kehityskeskustelut, jotka tukevat jatkuvaa oppimista ja ammatillista kasvua (Viitala 2021). Syyskuussa toteutetaan ensimmäinen työtyytyväisyyskysely ja avataan anonyymi palautekanava, jonka kautta henkilöstö voi turvallisesti tuoda esiin havaintojaan ja kehitysehdotuksiaan. Kuukauden aikana alkavat myös säännölliset tiimipalaverit, joiden tarkoituksena on edistää avoimuutta, tiedonkulkua ja tiimien välistä yhteistyötä.

Lokakuussa järjestetään ensimmäinen esihenkilöille suunnattu koulutus, jossa keskitytään erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Lisäksi otetaan käyttöön uusi sisäinen viestintäkanava, jonka avulla parannetaan ajankohtaistiedon saavutettavuutta ja koko henkilöstön osallistumismahdollisuuksia.

Kaikki edellä mainitut toimenpiteet tukevat organisaation johtamisen, viestinnän ja yrityskulttuurin kokonaisvaltaista kehittämistä. Ne vastaavat työntekijöiden esiin nostamiin tarpeisiin, kuten palautteen antamisen ja vastaanottamisen käytäntöjen parantamiseen sekä siihen, että organisaation arvot näkyisivät vahvemmin päivittäisessä toiminnassa. Nämä toimenpiteet ovat linjassa myös Luukan (2019) esittämien näkemysten kanssa siitä, kuinka yrityskulttuuria voidaan aktiivisesti vahvistaa arjen rakenteiden ja viestinnän kautta.

Loppuvuoden aikana painopiste on yhteisöllisyyden vahvistamisessa, joka henkilöstökyselyn mukaan on sekä organisaation vahvuus että kehittämiskohde. Marraskuussa tätä tuetaan järjestämällä TYHY-päivä tai yhteinen lounastilaisuus, jonka tarkoituksena on edistää työyhteisön sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja lisätä työn ilon kokemuksia. Lisäksi laaditaan koko henkilöstöä koskeva koulutussuunnitelma, jonka avulla voidaan tukea ammatillista kehittymistä ja varmistaa osaamisen jatkuvuus. Samassa kuussa toteutetaan myös palkkakartoitus HEKO-järjestelmän mukaisesti, mikä tukee organisaation läpinäkyvyyttä ja palkitsemisen oikeudenmukaisuutta.

Joulukuussa järjestetään pikkujoulut, viimeistellään henkilöstöstrategia ja tiimit raportoivat tavoitteidensa toteutumisesta. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on paitsi päätöksenteon ja suunnittelun konkretisoiminen, myös työntekijöiden osallistaminen organisaation strategiseen kehittämiseen.

Nämä toimet ilmentävät laadukasta henkilöstöjohtamista, jossa työnantaja ja johto ovat aidosti läsnä työntekijöiden arjessa. Ne tukevat myös Luutosen (2025) esille nostamaa ajatusta siitä, että hyvä henkilöstöjohtaminen rakentuu vuorovaikutuksen, luottamuksen ja näkyvän läsnäolon varaan eikä organisaation eri tasojen tule jäädä toisistaan etäisiksi.

Uusi toimintavuosi käynnistyy talvilomien hallinnalla, mikä varmistaa resurssien suunnittelun ja henkilöstön työkuorman tasapainon heti vuoden alussa. Tammikuussa arvioidaan organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta ja jatketaan tiimipalavereita sekä henkilökohtaisia kehityskeskusteluja. Näiden toimenpiteiden avulla ylläpidetään jatkuvaa dialogia työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä sekä vahvistetaan työntekijöiden osallisuutta ja vaikutusmahdollisuuksia arjen päätöksenteossa.

Helmikuussa järjestetään vuoden toinen esihenkilökoulutus, jonka tavoitteena on vahvistaa esihenkilöiden valmiuksia toimia arjen johtamistyössä, erityisesti palautekulttuurin ja arvopohjaisen johtamisen näkökulmasta. Lisäksi pidetään koko henkilöstön yhteinen palaveri, jossa tarkastellaan muun muassa arvojen toteutumista ja palautekulttuurin kehittymistä. Arvojen jalkauttaminen arkeen sekä avoimen palautteen antaminen ja vastaanottaminen nousivat keskeisiksi kehittämiskohteiksi henkilöstökyselyssä ja ovat myös Luukan (2019) mukaan olennaisia elementtejä vahvan yrityskulttuurin rakentamisessa.

Maaliskuussa kehittämistoimissa keskitytään työterveyspalveluihin ja henkilöstön hyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen tukemiseen. Tällöin tarkastellaan nykyisten työterveyspalveluiden kattavuutta ja mahdollisia laajennustarpeita. Lisäksi toteutetaan vuoden toinen työtyytyväisyyskysely ja järjestetään kevyt yhteinen kevättapahtuma, joka tukee työyhteisön sosiaalista hyvinvointia.

Kaikki alkuvuoden toimet vastaavat suoraan tutkimuksessa esiin nousseisiin tarpeisiin, kuten toiveeseen kehittää esihenkilöiden osaamista, parantaa viestintää ja lisätä työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Ammatillisen osaamisen kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen ovat olennainen osa

henkilöstön sitouttamista ja motivaation ylläpitämistä, kuten myös Viitala (2021) painottaa osaamisen johtamisen merkityksessä.

Huhtikuussa käynnistetään seuraavan toimintavuoden suunnittelu. Samalla arvioidaan edellisen vuoden kehittämistoimien vaikutuksia ja kerätään palautetta henkilöstöltä, jotta voidaan varmistaa toimenpiteiden tehokkuus ja tehdä tarvittavat korjausliikkeet. Suunnittelussa huomioidaan myös jatkuvan kehityksen varmistaminen, erityisesti arvotyöpajojen jatkotoimenpiteet, jotka määritellään tarkemmin osaksi organisaation yrityskulttuurin tukemista. Arvot ja kulttuuri muodostavat vankan perustan organisaation toiminnalle, ja tämän jatkuva vahvistaminen on tärkeää pitkäjänteisen kehityksen kannalta. (Luukka 2019.)

Samalla käynnistetään kesäjuhlien tarkempi suunnittelu, mikä edistää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa organisaation sisäistä viestintää. Toimenpiteet ovat osa henkilöstöstrategian jatkuvuuden varmistamista, jossa tavoitellaan, että strategia ja sen sisältämät kehitystoimet otetaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria ja käytäntöjä.

Kehityssuunnitelman vuosikello toimii ohjaavana työkaluna, mutta sen ei ole tarkoitus olla täysin jäykkä tai muuttumaton rakenne. Suunnitelmaa voidaan mukauttaa ja aikatauluttaa uudelleen organisaation muuttuvien tarpeiden, resurssien ja strategisten painopisteiden mukaan. Joustavuus varmistaa, että kehittämistoimet pysyvät realistisina ja tarkoituksenmukaisina kaikissa tilanteissa. Vuosikellon kehitysehdotukset ovat suunniteltu vastaamaan kyselyissä esiin nousseisiin työntekijöiden toiveisiin ja tarpeisiin sekä pohjautuen tietopohjaan, jossa on nostettu esiin hyvän johtamisen periaatteita ja käytäntöjä.

7.4 Käyttöönotto, seuranta ja jatkuva kehittäminen

Jotta henkilöstöjohtamisen kehittämistyö olisi vaikuttavaa ja pitkäjänteistä, sen tueksi tulee rakentaa systemaattinen seuranta- ja arviointimalli. Seuranta

mahdollistaa kehitystoimenpiteiden vaikutusten arvioimisen ja varmistaa, että henkilöstöjohtamisen suunta pysyy linjassa organisaation tavoitteiden kanssa.

Tutkimuksessa käytetty kysely toimii tärkeänä mittarina organisaation nykytilan kartoittamisessa ja työhyvinvoinnin kehityksen arvioinnissa. Sama kysely voidaan toistaa sopivan ajan kuluttua uudelleen, jolloin se tarjoaa vertailevaa ja muutosta kuvaavaa tutkimusaineistoa (Vilkka 2021). Se tarjoaa konkreettista tietoa henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä ja toimii lähtökohtana toimenpiteiden suunnittelulle.

Ensisijaisesti suositellaan, että kehityksen seuraamiseksi toteutetaan lyhyitä henkilöstökyselyitä säännöllisesti, esimerkiksi puolen vuoden välein. Uusintakyselyiden avulla voidaan vertailla tuloksia aikaisempiin mittauksiin ja arvioida, miten tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Seurantaa varten tulee asettaa selkeät ja konkreettiset mittarit. Esimerkiksi työtyytyväisyysindeksi, sairauspoissaolopäivien määrä ja työntekijöiden vaihtuvuus voisivat toimia keskeisinä tunnuslukuina, joiden avulla seurataan organisaation ilmapiiriä ja henkilöstöjohtamisen onnistumista.

Jatkuva seuranta ja toistuvat mittaukset auttavat tunnistamaan trendejä, kehityskohteita ja onnistumisia. Tämä tukee joustavaa ja ajankohtaista päätöksentekoa sekä vahvistaa organisaation kykyä reagoida henkilöstön muuttuviin tarpeisiin. Henkilöstökyselystä muodostuu näin keskeinen työkalu henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin ja organisaatiokulttuurin pitkäjänteisessä kehittämisessä.

8 Päätäntö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöjohtamista voidaan toteuttaa siten, että se vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja työtyytyväisyyttä ja tukee samalla yrityksen kilpailukykyä ja pitkän aikavälin menestystä. Tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtamisella on keskeinen rooli

organisaation toimivuuden, henkilöstön hyvinvoinnin ja koko liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstön johtamisen onnistuminen käytännössä edellyttää johdon vahvaa sitoutumista, selkeää viestintää ja työntekijöiden osallistamista kehittämiseen. Lisäksi henkilöstön kokema arvostus, työn merkityksellisyyden tunne sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ovat keskeisiä motivaatiota ja sitoutumista vahvistavia tekijöitä. Yrityskulttuurilla on tärkeä rooli näiden tekijöiden rakentumisessa: avoin, kannustava ja ihmislähtöinen kulttuuri luo perustan kestävälle hyvinvoinnille ja työntekijäkokemukselle.

Työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen ja työtyytyväisyys heijastuvat suoraan yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Tulosten mukaan nämä tekijät vaikuttavat muun muassa henkilöstön pysyvyyteen, työilmapiiriin ja tuottavuuteen, ja näin ollen ne muodostavat keskeisen osan organisaation kilpailukyvystä. Näitä näkökulmia painottaen laadittu henkilöstöjohtamisen kehityssuunnitelma toimii paitsi käytännön työkaluna johdolle, myös strategisena välineenä koko organisaation kehittämisessä.

Kehittämistyön lopputuloksena syntynyt kehityssuunnitelma antaa konkreettiset suuntaviivat henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja tarjoaa pohjan henkilöstön hyvinvoinnin, motivaation ja sitoutumisen pitkäjänteiselle tukemiselle. Kehityssuunnitelmassa painottuvat selkeä työnantajakuva, avoin vuorovaikutus, lähijohtamisen vahvistaminen sekä yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevat käytännöt. Samalla suunnitelma mahdollistaa henkilöstöjohtamisen tavoitteellisen arvioinnin ja jatkuvan kehittämisen tulevaisuudessa.

Vaikka työ rajautui tarkastelemaan vain yhden organisaation nykytilannetta, voidaan havaintoja hyödyntää laajemminkin erityisesti pk-yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Jatkotutkimuksessa olisi perusteltua tarkastella, miten kehityssuunnitelman käyttöönotto vaikuttaa pitkällä aikavälillä henkilöstön kokemuksiin ja yrityksen toimintaan, ja millaisin mittarein kehitystä voidaan seurata systemaattisesti.

Opinnäytetyö onnistui tavoitteissaan varsin hyvin: se tuotti kokonaisvaltaisen kuvan henkilöstön kokemuksista organisaation henkilöstöjohtamisen nykytilasta ja konkreettisia kehitysehdotuksia kehityssuunnitelman muodossa, joka vastaa organisaation tarpeisiin. Työn avulla saatiin esiin organisaation keskeisiä vahvuuksia sekä kehityskohtia, ja suunnitelma tukee henkilöstön hyvinvointia sekä organisaation menestystä henkilöstöjohtamisen keinoin.

Kehitettävääkin ilmeni. Kyselylomakkeen suljetut kysymykset eivät olleet täysin yhdenmukaisia, mikä saattoi vaikuttaa tulosten vertailtavuuteen. Myös vastaajien taustatietoja, kuten roolia organisaatiossa (työntekijä, esimies, johto), olisi voitu hyödyntää analyysissä tarkemmin. Lisäksi strategista näkökulmaa olisi voitu syventää esimerkiksi johdon haastatteluilla.

Kokonaisuutena työ oli onnistunut, eettisesti kestävä ja tutkimuksellisesti perusteltu. Se tarjosi toimeksiantajalle käyttökelpoisia ratkaisuja ja vahvisti samalla omaa osaamistani henkilöstöjohtamisen ja kehittämistyön saralla.

Työssä on hyödynnetty OpenAI:n ChatGPT-4-mallia. Tekoäly on toiminut sparrauskumppanina, jonka avulla olen keskustellut työni aihealueista ja kehittänyt tekstiäni eteenpäin. Tekoäly on toiminut työkaluna, joka on tuonut esiin tärkeitä näkökulmia työni aihealueista ja auttanut parantamaan tekstin rakennetta ja johdonmukaisuutta. Olen käyttänyt kehotteita, kuten ”kuinka tekstin rakennetta ja loogisuutta voisi parantaa?”, ”anna palautetta ja parannusehdotuksia tekstistäni” sekä ”miten voin tiivistää tekstiäni säilyttäen tärkeimmän sisällön?”. Tekoälyn avulla olen saanut tarkennuksia ja parannusehdotuksia alkuperäisen tekstini parantamiseksi. Olen muokannut ja tarkistanut kaiken työssä olevan sisällön. Tekoälyn rooli on ollut tukeva ja avustava.

Lähteet

Ashford, Kate, 2.21.2024. 10 Top Leadership Qualities for Talent Acquisition Leaders and Beyond. The Muse. https://www.themuse.com/advice/top-leadership-qualities

Jabe, Marjatta, 2013. Hyvä paha valta. Helsinki, Talentum. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAJBBXXTBBAED#kohta:1((20)VALLAN((20)OLEMUS((20)(:1.1((20)VALTA((20)JA((20)SEN((20)ILMENEMISMUODOT((20)(:VALTAA,((20)VAIKUTTAMISTA,((20)M((c4)((c4)R((c4)((c4)MIST((c4)?((20)/piste:b191

Joki, Maritta, 2024. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari, Helsinki.

Kehusmaa, Kirsti, 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari, Helsinki.

Kuusela, Sari, 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media, Helsinki.

Leidenschaft. Yrityskulttuuri. https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/

Luukka, Panu, 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi miten? Alma Talent, Helsinki.

Luutonen, Noora, 2025. HR: opas moderniin henkilöstöjohtamiseen. Alma Insights, Helsinki. https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BADBCXFTEB#kohta:HR((20)((2013)((20)opas((20)moderniin((20)henkil((f6)st((f6)johtamiseen/piste:t18D

Ratsula, Niina, 2019. Oikein toimimisen kulttuuri: johtajan opas eettisen organisaation rakentamiseen. Edita, Helsinki.

Talent Center, 02.04.2025a. Miksi henkilöstöhallinta on tärkeää yrityksen kulttuurin luomisessa? Talent Center, artikkeli. https://talentcenter.fi/miksi-henkilostohallinta-on-tarkeaa-yrityksen-kulttuurin-luomisessa/

Talent Center, 13.02.2025b, Miten HR asiantuntija voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon? Talent Center, artikkeli. https://talentcenter.fi/miten-hr-asiantuntija-voi-vaikuttaa-henkiloston-motivaatioon/

Toivanen, Angelika, 16.06.2021a. Työhyvinvoinnin kolme tukipilaria – Osa 2: Sitoutuminen. Henkilöstöhallinto-blogi, Talentech. https://blog.talentech.com/fi/tyohyvinvoinnin-kolme-tukipilaria-osa-2-sitoutuminen

Toivanen, Angelika, 23.06.2021b. Työhyvinvoinnin kolme tukipilaria – Osa 3: Johtaminen. Henkilöstöhallinto-blogi, Talentech. https://blog.talentech.com/fi/tyohyvinvoinnin-kolme-tukipilaria-osa-3-johtaminen

Tuomi, Jouni, 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). https://tenk.fi/fi

Työterveyslaitos, Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Teema-kirjoitus. https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/tyon-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen

Vehkalahti, Kimmo, 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura, Helsinki. https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content

Viitala, Riitta, 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Vilkka, Hanna, 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus, Jyväskylä.

Vilkka, Hanna, 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi, Helsinki.

Vuorinen, Tero, 2023. Strategiakirja: 25 työkalua. Alma Talent, Helsinki.

Vehkalahti, Kimmo, 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura, Helsinki. https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/bc1c2c8a-0eb8-4881-ba8f-510ce386b810/content

Yleinen tietosuoja-asetus. https://gdpratlas.com/fi

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökysely.

1. **Mikä seuraavista kuvaa parhaiten rooliasi organisaatiossa? (Ei pakollinen)**

- ◯ Työntekijä
- ◯ Esihenkilö
- ◯ Johto

2. **Mihin tiimiin kuulut? (Ei pakollinen)**

- ◯ Suunnittelu
- ◯ Hankinta
- ◯ Tuotanto
- ◯ Myynti
- ◯ Varasto
- ◯ Johto
- ◯ Huolto
- ◯ Muu

3. **Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä työhösi kokonaisuutena?** *

- ◯ Erittäin tyytyväinen
- ◯ Tyytyväinen
- ◯ Neutraali
- ◯ Tyytymätön
- ◯ Erittäin tyytymätön

4. **Miten arvioisit työilmapiiriä organisaatiossa?** (1 = erittäin huono, 5 = erinomainen) *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

5. **Mitkä ovat kolme parasta asiaa organisaatiossamme, jotka tukevat hyvää työilmapiiriä?** *

6. **Mitä voisimme tehdä parantaaksemme työilmapiiriä?** *

7. **Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä omaan esihenkilöösi?** *

- ◯ Erittäin tyytyväinen
- ◯ Tyytyväinen
- ◯ Neutraali
- ◯ Tyytymätön
- ◯ Erittäin tyytymätön

8. **Johto viestii selkeästi organisaation tavoitteista ja strategiasta.** *

- ◯ Täysin samaa mieltä
- ◯ Jokseenkin samaa mieltä
- ◯ Neutraali
- ◯ Jokseenkin eri mieltä
- ◯ Täysin eri mieltä

9. **Miten johtamista voisi kehittää organisaatiossamme?** *

10. **Tunnetko, että työsi on merkityksellistä organisaation tavoitteiden kannalta?** *

- ◯ Kyllä, täysin
- ◯ Osittain
- ◯ En lainkaan

11. **Olen motivoitunut ja innostunut työstäni.** (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

12. **Mikä saa, tai voisi saada sinut motivoitumaan paremmin työssäsi? Erityisesti, jos vastasit edelliseen 1-3.** *

13. Miten sitoutuneeksi koet itsesi työpaikkaamme ja sen tavoitteisiin? *

- ◯ Erittäin sitoutunut
- ◯ Melko sitoutunut
- ◯ Neutraali
- ◯ Melko vähän sitoutunut
- ◯ En ollenkaan sitoutunut

14. Miten voisimme vahvistaa sitoutumistasi työpaikkaamme ja sen tavoitteisiin? *

15. **Onko organisaatiossa riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen?** *

- ◯ Kyllä
- ◯ Osittain
- ◯ Ei

16. **Mitkä ovat mielestäsi organisaatiomme suurimmat vahvuudet?** *

17. **Mitkä ovat mielestäsi organisaatiomme suurimmat kehityskohteet?** *

18. **Miten voisimme tehdä organisaatiostamme paremman työpaikan?** *

19. **Kuinka hyvin organisaatiomme tukee työssä jaksamistasi?** *

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

20. **Onko työ- ja vapaa-ajan tasapaino kohdallaan?** *

- ◯ Kyllä
- ◯ Ei

21. **Mitä voisimme tehdä edistääksemme työhyvinvointiasi?** *

22. Työsuhde eduista; nykyinen työsuhde-etumme ** on menossa pian pitkäksi aikaa remonttiin. Mikä olisi mielestäsi hyvä korvaava työsuhde-etu? Esim. E-passi tai jokin muu, mikä? *

23. Miten hyvin koet, että yrityksemme uudet arvot näkyvät arjessa ja työssäsi? (1 = erittäin huono, 5 = erinomainen) *

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5

24. Miten voisimme tuoda arvot paremmin osaksi jokapäiväistä työtä? *

25. **Onko sinulla muuta palautetta tai ajatuksia, joita haluat jakaa?** *

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

Microsoft Forms