

Clarissa Haukkala

## **Sitoutuminen tilitoimistossa**

Palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), liiketalous

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja Kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi liiketalous (AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Clarissa Haukkala

Työn nimi: Sitoutuminen tilitoimistossa – palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin

Ohjaaja: Henri Teittinen

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 85

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeyrityksen henkilöstön sitoutumista tutkien samalla henkilöstön ajatuksia organisaation palkitsemisjärjestelmästä ja henkilöstön työhyvinvoinnin tasoa. Tällä tutkimuksella pyrittiin tuomaan ilmi henkilöstön tämänhetkinen sitoutumisen taso ja tavat, miten he suhtautuvat ja mitä he pitävät tärkeänä palkitsemisessa sekä työhyvinvoinnissa.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sitoutumista, palkitsemista ja työhyvinvointia. Sitoutumista tutkitaan sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta, mutta tarkemmin viitekehyksessä paneudutaan työntekijän näkökulmaan. Lisäksi motivaatiota tutkitaan osana sitoutumista ja sen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Palkitsemisen teoriaosuudessa avataan palkitsemisen eri muotoja ja kuinka ne ilmenevät organisaatiossa. Työhyvinvoinnin teoriaosuudessa avataan sen eri ilmenemismuotoja sekä tutkitaan lisäksi työpahoinvointia työhyvinvoinnin rinnalla.

Opinnäytetyön menetelmäosuudessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, joka oli Webropol-ohjelmalla laadittu internetkysely. Kysely lähetettiin toimeksiantajan jokaiselle työntekijälle. Kysely koostui 11 kysymyksestä, jotka oli jaettu kolmeen eri osaan: sitoutuminen, palkitseminen ja työhyvinvointi.

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta tehtiin johtopäätökset sekä kehittämisideat liittyen organisaation sitouttamistoimiin. Tutkimuksen pääkysymyksiin saatiin tutkimuksen avulla vastaukset ja niistä pystyttiin muodostamaan kattavat johtopäätökset toimeksiantajan avuksi. Työn loppuun liitettiin tutkimuksen kyselylomakkeet, joista tutkimustulokset on johdettu. Opinnäytetyön toimeksiantajana sekä kohdeyrityksenä toimi Etelä-Pohjanmaalla toimiva tilitoimisto. Tilitoimiston nimeä ei heidän pyynnöstään tuoda työssä esille.

Avainsanat: sitoutuminen, palkitseminen, työmotivaatio, työhyvinvointi, työpahoinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Management

Author: Clarissa Haukkala

Title of thesis: Staff commitment at an accounting firm – through compensation and wellbeing at work

Supervisor: Henri Teittinen

Year: 2018

Number of pages: 85

Number of appendices: 1

---

The aim of this thesis was to explore commitment among the staff of the commissioning organization. This thesis also studied the impact of compensation and wellbeing at work on staff commitment. The aim was to find out the staff's current level of commitment and their attitudes, what they think about the organisation's compensation system, as well as what they think is important about compensation and wellbeing at work in general.

The theoretical section focuses on commitment, compensation, and wellbeing at work. Commitment is explored from both the employee's and the employer's point of view, but more closely from the latter. The theoretical section also deals with motivation as part of commitment and the effects of motivation on the employee's commitment. The theoretical section about compensation explores different forms of compensation and how they are used by organizations. The theoretical section about wellbeing at work explores its different forms, also analysing the concept of ill-being at work.

The research part of the thesis was implemented with a quantitative method, an online survey made with the Webropol software. An e-questionnaire was sent to each employee of the organization. The inquiry consisted of eleven questions, which had been divided into three sections: commitment, compensation, and wellbeing at work.

Based on the results, the information in the theoretical section, and the research information obtained, conclusions were made, and suggestions for development were proposed for the commitment actions by the organization. The main questions of the thesis could be answered through the study, and comprehensive conclusions could be made based on them. The e-questionnaire used in the study is an appendix to the thesis. The commissioner of the thesis, anonymous at their request, is an accounting firm based in South Ostrobothnia.

Keywords: commitment, compensation, work motivation, wellbeing at work, ill-being at work

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	7
1 JOHDANTO.....	8
1.1 Tutkimuksen aiherajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
1.2 Toimeksiantaja.....	9
2 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN.....	10
2.1 Käsitteenä.....	10
2.2 Sitoutumisen monimuotoisuus.....	12
2.2.1 Sitouttamisen vaiheet.....	13
2.2.2 Sitouttamisen ja sitoutumisen etuja.....	14
2.2.3 Työvoiman vaihtuvuuden mahdollisuuksia organisaation kannalta.....	16
2.3 Motivaation merkitys.....	17
2.3.1 Työmotivaatio käsitteenä.....	17
2.3.2 Työmotivaatioteoriat.....	18
2.3.3 Työmotivaation edistäminen.....	22
3 PALKITSEMINEN.....	24
3.1 Käsitteenä.....	24
3.2 Aineellinen palkitseminen.....	26
3.2.1 Peruspalkka.....	27
3.2.2 Täydentävät palkitsemistavat.....	28
3.3 Aineeton palkitseminen.....	30
3.3.1 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet.....	31
3.3.2 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet.....	32
3.3.3 Palaute.....	32
3.4 Palkitsemisen vastuu.....	33
3.5 Palkitseminen ja motivaatio.....	34
3.6 Lakien ja ehtojen vaikutukset palkitsemisessä.....	35
4 TYÖHYVINVOINTI.....	38

4.1	Käsitteenä .....	38
4.1.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	40
4.1.2	Fyysinen työhyvinvointi .....	41
4.1.3	Psyykkinen ja henkinen työhyvinvointi .....	42
4.1.4	Sosiaalinen työhyvinvointi .....	43
4.1.5	Toimiva työhyvinvoinnin toimintamalli .....	44
4.2	Työhyvinvoinnin merkitys .....	45
4.3	Työhyvinvointi yrityksen pääomana .....	46
4.4	Kuormitustekijät.....	47
4.4.1	Fyysiset kuormitustekijät.....	47
4.4.2	Psykososiaaliset kuormitustekijät.....	48
4.4.3	Kuormituksen hallinta.....	48
4.5	Työpahoinvointi.....	49
4.5.1	Stressi.....	50
4.5.2	Työuupumus eli burnout.....	52
4.5.3	Sairauspoissaolot.....	53
4.6	Työhyvinvoinnin parantaminen ja edistäminen .....	55
5	<b>TUTKIMUS.....</b>	<b>57</b>
5.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	57
5.1.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite .....	58
5.1.2	Mittaaminen .....	59
5.1.3	Hyvä tieteellinen käytäntö .....	60
5.1.4	Tutkimuksen objektiivisuus .....	61
5.1.5	Otanta .....	62
5.1.6	Tiedonkeruu kyselylomakkeella .....	62
6	<b>TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>65</b>
6.1	Kysymys 1.....	66
6.2	Kysymys 2.....	67
6.3	Kysymys 3.....	69
6.4	Kysymys 4.....	70
6.5	Kysymys 5.....	71
6.6	Kysymys 6.....	72
6.7	Kysymys 7.....	73

6.8 Kysymys 8.....	74
6.9 Kysymys 9.....	75
6.10Kysymys 10 .....	76
6.11Kysymys 11 .....	77
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>78</b>
7.1 Johtopäätökset ja kehittämisideat .....	78
7.2 Reliabiliteetti ja validiteetti .....	81
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>83</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>86</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoria .....	20
Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus .....	25
Kuvio 3. Vastattujen kyselyiden määrä suhteessa vastaamattomiin kyselyihin ....	65
Kuvio 4. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen organisaatioosi? .....	66
Kuvio 5. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi? .....	67
Kuvio 6. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi? .....	68
Kuvio 7. Mitä työ on sinulle? .....	69
Kuvio 8. Mihin olet sitoutunut tällä hetkellä? .....	70
Kuvio 9. Koetko nykyisen palkitsemisen tehokkaaksi sekä mielekkääksi? .....	71
Kuvio 10. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan. ....	72
Kuvio 11. Miten seuraavat asiat toteutuvat palkitsemisjärjestelmässäsi? .....	73
Kuvio 12. Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi motivoivimmat palkitsemiskeinot? ...	74
Kuvio 13. Kuinka kuormittavaksi koet työsi seuraavilla kuormitustasoilla? .....	75
Kuvio 14. Työhyvinvoinnin kouluarvosana .....	76
Kuvio 15. Millä koet olevan eniten vaikutusta työhyvinvointiisi? .....	77

# 1 JOHDANTO

Tänä päivänä työvoima liikkuu maailmalla enemmän, ja nopeammin kuin koskaan. Globalisaatio on tehnyt työvoiman liikkuvuudesta suurempaa ja helpompaa. Suurissa konserneissa työskentely mahdollistaa työntekijöiden liikkuvuuden eri toimistojen välillä maasta riippumatta. Myös projektien suosio on kasvanut, mikä lisää lyhytaikaista työskentelyä muualla maailmalla kuin työntekijän kotimaassa. Koska työntekijällä on lukemattomia mahdollisuuksia tänä päivänä, tulee työntekijän sitoutuminen isoksi kysymykseksi organisaatiolle. Organisaation on todella tärkeää pystyä sitouttamaan tehokkaan henkilöstönsä, jotta ns. aivovuotoa ei pääsisi organisaation ulkopuolelle. Tähän liittyy monenlaisia keinoja, joita organisaation tulee osata käyttää ja hyödyntää. Tärkeää on tietää, että jokainen työntekijä on yksilöllinen ja vaatii yksilöllistä sitouttamista. Sitouttamisstrategian muodostaminen tulee olla tärkeää organisaatiolle, mikäli se mielii pitää henkilöstönsä motivoituneena ja hyvinvoivana.

Tässä kappaleessa pureudutaan tutkimuksen aihealajukseen, tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Lisäksi kerrotaan hiukan toimeksiantajasta, jotta lukijalle muodostuu oikeanlainen kuva tutkimustuloksista. Tutkimustuloksia pystyy hyödyntämään myös muun alan organisaatiot ja varsinkin toimistopainotteiset organisaatiot, jotka haluavat parantaa henkilöstönsä sitoutuneisuutta työhyvinvointia parantamalla.

## 1.1 Tutkimuksen aiheajaus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon henkilöstön sitouttamisen tutkiminen palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin. Aihetta käytiin yhdessä läpi ja sitä muokattiin siten, että siitä olisi hyötyä toimeksiantajalle. Aihe liittyy vahvasti henkilöstöön mutta koska toimeksiantajan ala liittyy vahvasti taloushallintoon ja on näin mielestäni pätevä aiheena taloushallinnon opinnäytetyöksi. Aihe rajattiin kattamaan sitoutumisen, palkitsemisen ja työhyvinvoinnin teoriaosuudet.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ne seikat, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Tavoitteena on myös löytää ne palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinot, joilla pystytään vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa,



työyhteisössä ja itse työssä. Tutkimuksen tavoitteena on antaa toimeksiantajalle keinot parantaa henkilöstön sitoutuneisuutta kehittämällä palkitsemiskeinoja sekä työhyvinvointia. Tavoitteena ei siis yksin ole parantaa kohdeyrityksen palkitsemisjärjestelmää tai henkilöstön työhyvinvointia vaan nähdä niiden vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen. Palkitsemisen ja työhyvinvoinnin tutkimista voidaan pitää tukevana tutkimuksena, josta nähtävät tulokset antavat pohjan sitouttamisen kehittämiseksi.

Tutkimus sisältää kolme pääkysymystä.

1. Mistä henkilöstön sitoutuminen muodostuu tilitoimistoalalla?
2. Nähdäänkö palkitseminen ja työhyvinvointi merkittävänä sitoutumisen kannalta tilitoimistoalalla?
3. Onko henkilöstön työhyvinvoinnin taso yhtä hyvä suhteessa sitoutumisen tasoon tilitoimistoalalla?

Tutkimuksen kolme pääkysymystä on johdettu vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan: miten saada henkilöstö paremmin sitoutumaan. Toimeksiantajan tilitoimistossa työvoiman liikkuvuus on viimeisen parin vuoden aikana ollut suurempaa kuin aiemmin historiassa. Tämän asian vähentämiseen toimeksiantaja toivoisi saavansa ideoita tai edes vähintään tiedon siitä, mitä henkilöstö pitää tärkeänä oman jaksamisensa kannalta.

## 1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimuksessa ei tuoda ilmi toimeksiantajaa nimellä. Tutkimuksessa puhutaan toimeksiantaja X:stä. Toimeksiantaja toimii tilitoimistoalalla. Toimipaikkoja heillä on kaksi Länsi-Suomen alueella. Työntekijöitä yhteensä noin 20. Heillä on asiakkaana yrityksiä aina mikroyrityksistä keskisuuriin yrityksiin saakka. Kuten tilitoimistoalalla yleensä, on kevät kiireisintä aikaa, jolloin työmotivaation tulisi olla korkea. Hyvällä palkitsemisella koetaan olevan vaikutusta siihenkin. Heidän pyynnöstään tutkimuksessa paneuduttiin henkilöstön sitoutumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, joista tarkemmin tarkastellaan palkitsemista ja työhyvinvointia.

## 2 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat organisaation liiketoiminnan kannalta tärkeitä toimia. Henkilöstöltä vaaditaan sitoutumista ja työtä, työtehtäviä ja organisaatiota kohtaan. Organisaatiolta vaaditaan taas sitoutumista henkilöstön sitouttamiseen. Sitoutumista on monia eri tasoja ja tahoja. Organisaatio pystyy vaikuttamaan näihin sekä fyysisesti että myös psykososiaalisella tasolla. Tässä luvussa käsitellään sitoutumista ja sitouttamista teoreettisesta näkökulmasta. Molempia avataan käsitteinä ja tutkitaan niiden merkityseroa. Pääpaino on kuitenkin henkilöstön sitoutumisella ja tämän tekijöiden hahmottamisessa. Tutkitaan, kuinka tähän pystytään vaikuttamaan ja mitä nämä tekijät ovat.

### 2.1 Käsitteenä

Lampikoski (2005, 46) käsittelee lojaaliudun, sitoutumisen ja vaihtuvuuden käsitteitä rinnakkain. Hänen mukaansa lojaaliuteen kuuluu henkilön sitoutuminen organisaatioon ja sen palveluksessa pysyminen. Pysyminen on sitoutumiseen liittyvä käyttäytymistendenssi, kun taas itse sitoutuminen on kognitiivinen ja enemmän vielä asenteellinen käsite. Sitoutumiseen liittyy vahvasti työntekijän arvot. Samojen arvojen kohtaaminen organisaation kanssa on avainasemassa liittyen työntekijän sitoutumiseen organisaatioon, työhön ja työtehtäviin. Arvot muotoutuvat työntekijän tunne maailmasta ja siitä muotoutuvasta arvomaailmasta. Työntekijä määrittää itselleen kriteerit, jotka tulee täytyä sitoutumisen saavuttamiseksi. Nämä voivat olla Lampikosken mukaan esimerkiksi velvollisuudentunteeseen tai rationaaliseen laskelmaan perustuvia. Työntekijä voi esimerkiksi miettiä kuinka paljon vaivaa ja kuluja uuden työn hakeminen voisi viedä häneltä. Tämänkaltainen ajattelu heikentää työntekijän sitoutumista mutta esimerkiksi voi lisätä työntekijän etenemismahdollisuuksia. Lampikoski (46) jatkaa, että parhaimmillaan työntekijällä ja organisaatiolla kohtaavat tavoitteet, visiot, normit ja arvomaailma. Tämä kasvattaa työntekijän halua työskennellä työnantajalle ja olla vaihtamatta organisaatiota. Työntekijä nauttii tällöin jäsenyydestä organisaatiossa. Hän kokee ylpeyttä jäsenyydestään ja pitää tärkeänä sen jatkumista. Tässä tilanteessa on hyvä organisaationkin olla ylpeä, koska tällainen on työnantaja-työntekijä suhteessa ihannetilanne.

Sitoutuminen on olennainen osa työhyvinvointia. Ilman sitoutumista ei työntekijä pysty saavuttamaan korkeaa työhyvinvoinnin tasoa, koska hän ei koe intoa työtä kohtaan. Heikosti sitoutuneelle työntekijälle ei ole väliä missä hän työskentelee, kenelle hän työskentelee, milloin hän työskentelee tai miten hän työskentelee. Ali-suoriutuminen on yleistä heikosti sitoutuneella työntekijällä. Sitoutuminen voidaan teoreettisesta näkökulmasta mieltä oletuksena, jossa työntekijä haluaa pysyä osana organisaatiota ja työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen yhteisten arvojen mukaisesti. Saari ja Pöyriä (2012, 43) ovat havainneet, että on työhön sitouttamisella voi tuottaa menestystä ja samalla menestys voi sitouttaa. Voidaan ajatella, että menestys parantaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Tähän vaikuttaa suuresti kuitenkin sitoutumiseen yhteydessä olevat työtyytyväisyys, tehokkuus ja tuottavuus. Tämä käy kirjoittajien mielestä täysin järkeen, koska vain motivoitunut ja sitoutunut työntekijä pystyy olemaan organisaation kannalta tuottava ja tehokas.

Klein, Becker ja Meyer (2009, 39) tulevat päätelmään, että sitoutumiselle ei ole olemassa vielä tänä päivänäkään yhdenlaista, tyhjentävää määritelmää. Sitoutumisen määritelmä riippuu suuresti näkökulmasta, josta sitä tutkitaan. Yhtenä sisimpänä määritelmänä voidaan kuitenkin pitää sellaista, että sitoutuminen on sisäinen voima, joka sitoo sitoutujan tavoitteeseen. Hiukan avattuna tämä tarkoittaa sitä, että sitoutumisessa henkilö sitoutuu tekemään vaaditut toimenpiteet päästäkseen tavoitteeseen. Esimerkiksi työntekijä sitoutuu työtehtäviinsä ja niiden tekemiseen, jotta hän saisi ne valmiiksi ennen deadlineja. Tavoitteet voivat olla paljon laajempia ja ne voivat olla organisaation luomia tavoitteita, jotka työntekijä on sisäistänyt omikseen. Tutkijat jatkavat, että sitoutumiseen liittyy ajatusmalli, joka puskee kohti tavoitetta tai tulosta mutta sitä voi ohjata sisäiset tai ulkopuoliset tekijät. Tämä ajatusmalli, joka luo pohjan sitoutumiselle voi olla haluun, velvollisuuteen tai rahaan kohdistuva tai sitten näiden sekoitus. Teoksessa esitetään lisäksi teoreettisesta näkökulmasta hiukan toisenlainen määritelmä sitoutumisesta. Sen mukaan sitoutumisella oletetaan kehittyvän keinoja vanhojen toimien perusteluksi ja itsekuvan säilymiseksi. Sitoutumisella pyritään siis luomaan parempi kuva itsestään työntekijänä. Tämä on mielenkiintoinen näkökulma, joka kuitenkin täytyy tämän päivän perusmääritelmää sitoutumisesta eikä anna siitä oikeaa tai riittävää kuvaa.

## 2.2 Sitoutumisen monimuotoisuus

Lampikoski (2005, 48) jakaa sitoutumisen moniin eri muotoihin. Tunnepohjainen sitoutuminen nimensä mukaisesti tarkoittaa työntekijän tunnetasoista sitoutumista. Hän samaistuu organisaatioon ja henkilöstöön tunnetasolla ja pitää organisaation sisäisiä sosiaalisia suhteita todella tärkeinä. Tähän sitoutumiseen kuuluu lisäksi halu osallistua organisaation toimintoihin sekä työajalla että vapaa-ajalla. Aito sitoutuminen eli arvositoutuminen muodostuu työntekijän aidosta halusta olla osana organisaatiota. Hän kokee työnsä arvokkaaksi ja pitää sitä elämäntehtävänä. Työntekijä sitoutuu organisaation arvomaailman ja noudattaa strategiaa sekä organisaation politiikkaa mielellään. Normisitoutuminen liittyy velvollisuudentunteeseen. Tässä työntekijä kokee velvollisuutta olla osa organisaatiota ja jatkaa osana sitä työtehtäviään. Tätä sitoutumismuotoa esiintyy yleisesti iäkkäimmillä työntekijöillä, jotka ovat saaneet organisaatiolta uransa aikana merkittäviä etuuksia. Etuihin perustuva sitoutuminen eroaa siinä normisitoutumisesta, että se syntyy heti etujen saamisen jälkeen, johon ei liity velvollisuuden tunnetta. Työntekijä, jonka sitoutuminen perustuu etuihin, voi miettiä etuuksien menettämistä siirtyessä uuteen organisaatioon. Organisaation teot eivät tässä sitoutumismuodossa vaikuta vaan ainoastaan edun määrä ja taso. Tämänkaltaiset sitoutujat ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaansa tiuhaankin tahtiin, mikäli etuudet toisessa organisaatiossa näyttävät paremmilta. Motiiveja työpaikanvaihtamiseen voi olla mm. rahallinen etuus, työtitteli, roolin vaihtuminen tai yhteisön jäsenyys.

Lampikoski (2005, 49) jatkaa, että työhön sitoutuminen on työntekijän sitoutumista suoraan työhönsä. Siinä työntekijä ei sitoudu välttämättä laisinkaan organisaatioon vaan pelkästään työtehtäviinsä. Tässä tilanteessa ei siis välttämättä ole työntekijän kannalta väliä, missä hän työtänsä tekee. Kuitenkin tämä sitoutumismuoto perustuu työn iloon, työtehtävien mielekkyyteen, haluttuihin saavutuksiin ja työrooliin paneutumiseen. Mikäli nämä toteutuvat organisaatiossa, ei työntekijä välttämättä koe tarvetta tai halua vaihtaa organisaatiota. Karrierisitoutuminen, eli urasitoutuminen muotoutuu työntekijän urasuunnitelmasta. Työntekijä sitoutuu organisaatioon, jossa hänen urasuunnitelmat voivat suurella todennäköisyydellä toteutua. Työnmielekkyyttä syntyy pitkälti siitä, että hän kokee työnteollaan olevan vaikutusta urallaan etenemiseen. Urasitoutunut työntekijä voi olla itsekäs työntekijä, joka vaihtaa

organisaatiota pelkästään urasuunnitelmiensa vuoksi. Hän ei sitoudu organisaatioon tai työyhteisöön tunnetasolla vaan näkee työntekonsa ainoastaan urapolkunaan. Tässä tilanteessa työtitteli on tärkeässä roolissa. Ympäristöön sitoutuminen on työympäristöön, paikkakuntaan tai työmiljööseen sitoutumista. Työntekijä voi pitää tässä tilanteessa todella tärkeänä esimerkiksi organisaation sijaintia ja työmatkaansa.

Lampikosken (2005, 50) mukaan on olemassa myös negatiivisia sitoutumisen muotoja. Niistä kaksi ovat muodollinen ja pakollinen sitoutuminen. Muodollinen sitoutuminen on siinä mielessä hiukan negatiivista sitoutumista, koska siinä työntekijä tekee työtänsä pääsääntöisesti vain organisaatiosta saamien etujen takia. Hän mukautuu näiden etuuksien vuoksi organisaatioon mutta todellisuudessa toimii vain omien tavoitteidensa mukaisesti eikä välttämättä noudata organisaation strategiaa tai sitoudu sen tavoitteisiin. Pakollinen sitoutuminen nimensä mukaisesti tarkoittaa pakon edestä sitoutumista. Työntekijä noudattaa organisaation normeja mutta ei sitoudu strategiaan tai arvoihin. Työntekijä tuntee työnteon pakolliseksi, koska vaihtoehtoja ei hänen mielestään ole. Paluusitoutuminen liittyy nykypäivän mobiiliin henkilöstöön. Liikkuvuus on nykyään helpompaa kuin koskaan. Organisaation tulee edesauttaa paluuta organisaation palvelukseen, mikäli työntekijä palaa asumaan samalle paikkakunnalle tai vaihtaa työpaikkaa.

Lampikosken (2005, 50) mielestä myös sitoutumattomuus on yksi sitoutumisen muoto. Siinä työntekijä ei tunnista samoja arvoja kuin mitä arvoja organisaatio edustaa. Hän ei myöskään suostu noudattamaan tai ei halua noudattaa normeja ja hänen työpanostuksen ja saavutuksensa ovat liian matalia. Hän ei panosta työntekoonsa ja pitää työtään arvottomana. Tällä lailla sitoutunut työntekijä ei juuri välitä saako hän pitää työnsä vai ei. Työnantajan on tärkeää huomata tämänkaltaiset työntekijät ja tehdä vaadittavat toimenpiteet, koska pitkän päälle sitoutumattomat työntekijät huonontavat työilmapiiriä ja näin vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin negatiivisesti.

### **2.2.1 Sitouttamisen vaiheet**

Surakka (2009, 63) kirjoittaa rekrytointivaiheesta, jota hän pitää todella tärkeänä vaiheena työntekijän uralla sitoutumisen kannalta. Rekrytointi ja työhön

tutustumisvaiheessa sitoutuminen saa joko vahvan alun tai heikon pohjan. Rekrytointi tilanteessa organisaatio yrittää työnhakijoiden joukosta löytää juuri oikeat tekijät omaan porukkaansa. Organisaation on tärkeä valittujen hakijoiden kanssa käydä tutustumisvaihe perusteellisesti läpi. Työntekijälle tulee antaa riittävät eväät vahvaa alkuun organisaatiossa. Tuki, ymmärrys ja kuunteleminen ovat avainasemassa siinä tilanteessa. Työntekijälle tulee avata tarkasti organisaation tavoitteet, strategiat, toimintatavat ja arvot. Näin työntekijä pystyy aloittamaan niiden sisäistämisen ja yhdistämisen omiin tavoitteisiin ja arvoihin. Parhaimmassa tilanteessa jo alkumetreiltä työntekijän ja organisaation ns. kemiat kohtaavat. Syntyy sitoutumisen kannalta tärkeä tilanne, jota ei saa kuitenkaan jättää siihen. Myös työn alkaessa organisaation on huolehdittava työntekijästä, jotta hänet saadaan pysymään. Sitouttamisen ei siis tule koskaan loppua ja sitä ei tule pitää itsestäänselvyytenä.

Työuran edetessä Surakan (2009, 63) mukaan on organisaation johdon tärkeä pitää kiinni sovituista lupauksista, joita henkilöstölle on annettu eri työtilanteissa. Tyhjät lupaukset heikentävät nopeasti sitoutumista ja luottamusta henkilöstön ja johdon välillä. Henkilöstön sitouttamiseen pystyy vaikuttamaan työhyvinvoinnin keinoin. Hyviä sitouttamisen keinoja ovat Surakan mukaan tutkitusti henkilöstön jatkuva kehittäminen. Tähän kuuluvat erilaiset koulutukset ja seminaarit. Kun henkilöstö pysyy kehittyvänä, lisää se mielekkyyttä ja tehostaa sitoutumista organisaatioon.

### **2.2.2 Sitouttamisen ja sitoutumisen etuja**

Saari ja Pöyriä (2012, 58) ovat yhtä mieltä siitä, että epävarmuus työpaikasta vähentää henkilöstön sitoutumista. Tästä voi tehdä päätelmän, että mikäli organisaatio on menestyvä ja henkilöstön työpaikat varmoja, on henkilöstö myös vahvasti sitoutunut. Tämä johtuu tutkijoiden mielestä siitä, että työntekijät ovat valmiita työskentelemään kovemmin ja sitoutumaan paremmin, koska organisaation hyvä tulos vaikuttaa positiivisesti työpaikkojen varmuuteen tulevaisuudessa. Lisäksi ponnistelu ja oman osaamisen esiintuominen ja näyttäminen ovat tärkeässä roolissa omiin taitoihin uskomisessa. Kun työntekijä luottaa omiin taitoihinsa ja on valmis ponnistelemaan, koetaan työnteko mielekkääksi ja työpanos tärkeäksi. Tutkijat toteavat, että jokainen sitoutunut työntekijä, sitoutumisen muodosta huolimatta, haluavat olla osa

organisaation menestystä ja haluavat hyötyä siitä. Organisaation olisi tärkeä antaa henkilöstön ponnisteluista suoraa palautetta ja ponnistelusta saatu hyöty tulisi suoraan mennä ns. henkilöstön pussiin. Tämä voi olla esimerkiksi aineellinen tai aineeton palkitseminen, työpaikan varmuuden lisääminen ja mikä tärkeintä arvostuksen osoitus organisaation puolesta. Kovasta työnteosta työntekijä olettaa saavansa kiitosta, koska se on ansaittua. Kaikki tämä vahvistaa työntekijän sitoutumista ja parantaa samalla organisaation menestystä. Voidaan todeta, että menestyvän organisaation taustalla on aina menestyvä henkilöstö.

Thomas International -sivuston mukaan sitouttaminen tuo huimia rahallisia säästöjä organisaatiolla, mikä on täysin loogista. Kun henkilöstö on vahvasti sitoutunut, on henkilöstön vaihtuvuus alhaista. Sivuston mukaan keskimäärin vanhan työntekijän menettäminen sekä uuden työntekijän rekrytoinnin kustannukset voivat nousta jopa 8000 euroon. Tämä ei tietenkään päde suurimpaan osaan organisaatioista mutta huomioitavaa on, että organisaatio menettää tuottoa, kun henkilöstö vaihtuu. Sivustolla todetaan myös, että vaihtuvuus voi olla melkein jopa puolet pienempää, kun henkilöstön sitouttamisesta huolehditaan ja henkilöstö pidetään motivoituneena. Kun henkilöstön vaihtuvuus organisaatiossa on vähäistä, on tuottavuus ja osaaminen korkealla tasolla. Tärkeää on löytää ne keinot, joilla pystyy vaikuttamaan henkilöstön motivointiin ja sitä kautta sitoutumiseen. Tällä pitkän päälle pystyy tehokkaasti vähentämään vaihtuvuutta ja kasvattamaan organisaation tulosta.

Sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti tehokkaampia työnteossaan kuin heikosti sitoutuneet työntekijät (Seifert ym. 2016). Työpaikan sitoutuminen on oleellisesti vaikuttavin tekijä henkilöstön sitoutumisessa ja luottamuksen luomisessa työntekijän ja organisaation välillä. Yksi tärkeimmistä vaatimuksista työhyvinvoinnille on, että työntekijät voivat puhtaasti luottaa organisaation johtoon ja omiin esimiehiinsä. Mitä parempi ja korkeampi luottamus työntekijöiden välillä vallitsee, sitä todennäköisemmin työntekijät omaksuvat organisaation normeihin, tavoitteisiin ja tuloksiin. Työntekijät kokevat tässä tilanteessa päätöksenteon seuraamukset oikeudenmukaisemmiksi ja seisovat organisaation takana päätöksenteossa. Tämän artikkelin mukaan sitouttamista voidaan pitää tärkeimpänä linkkinä henkilöstön ja organisaation yhteistyön toimivuuden kannalta. Voidaan päätellä, että mitä vahvemmin sitoutunut henkilöstö organisaatiossa on, sitä suurempaa luottamusta organisaation johto

nauttii. Sitoutunut työntekijä pystyy luottamaan organisaatioon ja nauttii myös omalla tavallaan johdon luottamusta. Tätä suhdetta voidaan tietyllä tavalla pitää jopa yhdenvertaisena ja toisiaan tukevana.

### **2.2.3 Työvoiman vaihtuvuuden mahdollisuuksia organisaation kannalta**

Tietyn asteinen ja tietynlainen työvoiman liikkuvuus voi Lampikosken (2005, 69) mielestä olla jopa hyväksi organisaatiolle. Tämä voi tuntua oudolta, koska peruskäsitys mukaan työntekijän menetys on sekä tietovuotoa että rahallista menetystä organisaatiolle. Mitä muuttuvampi ala on, sitä edullisempaa uudet innovaatiot ja ajatukset ovat. Tämä tarkoittaa, että uusi ja vaihtuva henkilöstö voi olla jopa parempi vaihtoehto organisaatiolle kuin vanhan henkilöstön pitäminen palveluksessa. Ei kuitenkaan tarkoiteta koko henkilöstön uudelleen palkkaamista vaan aika ajoin osan henkilöstön vaihtumista. Uusiin innovaatioihin perustuvat organisaatiot vaativat uusia ajatuksia työntekijöiltään ja joskus se voi vaatia uusien työntekijöiden rekrytoimista. Työvoiman liikkuvuus lisää myös verkostoitumista. Verkostoituminen on globaalitrendi, jota suuret organisaatiot suosivat. Pienten, aloittelevien yritysten menestys voi olla jopa riippuvainen oikeanlaisesta verkostosta.

Lampikoski (2005, 69) jatkaa, että vaikka sitouttamisen pääidea on säilyttää henkilöstö, ei se saa työntekoa tehdä liian vakaaksi. Hänen mielestään liian vakaassa organisaatiossa ei löydy tarpeeksi innostusta ja innovatiivisuutta kehitykseen. Vaikka tämänkaltainen organisaatio voisikin olla hyvinvoiva, liittyy siihen vahvasti liian ikääntyvä henkilöstö, heikot etenemismahdollisuudet ja mahdottomuus toteuttaa radikaaleja muutoksia. Uusi sukupolvi ja uudet innovatiiviset työntekijät pystyvät kehittämään näitä ”liian vakaita” organisaatioita ja organisaation tulee pystyä voida kehittyä näiden uusien työntekijöiden avulla. Ihannetilanne organisaatiossa olisi, jossa vanhaa henkilöstöä kunnioitettaisiin ja uudelta henkilöstöltä pystyttäisiin ottamaan ideoita ja parannusehdotuksia vastaan. Vuorovaikutussuhteet näiden kahden ryhmän välillä on tärkeää organisaation kehityksen kannalta.



## 2.3 Motivaation merkitys

Motivaatio on ihmisen liikkeille paneva voima. Motivaation synnyn lähteitä voi olla niin paljon erilaisia kuin on ihmisiä maapallolla. Ihmiset motivoituvat siis erilaisista syistä. Tämä pätee myös työmotivaatioon. Sinokki (2017) toteaa Lääkärilehden nettiartikkelissa, että mm. organisaation tuottavuus ja kustannustehokkuus määräytyvät pitkälti sen mukaan kuin motivoituneita työntekijät organisaatiossa ovat. Työmotivaatio ei yksistään vaikuta työn laatuun ja intoon, kuinka sitä tehdään. Sillä on vaikutusta lisäksi siihen, kuinka kauan työtä jaksaa tehdä ja sillä on suuri vaikutus työhyvinvoinnin muotoutumiseen. Sinokin mukaan työmotivaatio syntyy työssä, joka on tärkeä osa kokonaisuutta, eli merkitsevää ja joka koetaan mielekkääksi. Se syntyy myös oikeanlaisesta johtamisesta sekä työstä, jossa kohtelu koetaan oikeudenmukaiseksi. Työmotivaation synty vaikuttaa siis valtavasti erilaisia asioita mutta tärkeää on siis myös havaita se, että sillä suurta vaikutusta moniin eri asioihin.

### 2.3.1 Työmotivaatio käsitteenä

Saari ja Pöyriä (2012, 41) kirjoittavat, että motivaatio syntyy yksinkertaisista asioista, jotka palautuvat oikeudenmukaisuuteen ja toisen kunnioittamiseen. Näiden toteuttaminen käytännössä voi jäädä puolitiehen. Syitä puolitiehen jäämiseen on monia kuten esimerkiksi kiire, deadlinet, tiukka kilpailutilanne, vähäiset resurssit ja työvoiman puutteellisuus. Motivoituneella työntekijällä on suora yhteys sitoutumiseen. Vain motivoitunut työntekijä voi sitoutua organisaatioon, työhön ja työtehtäviinsä. Motivaatio muodostuu monista eri osista ja näiden osien yhteenlaskettuna summana syntyy hyvinvointiin tähtäävä motivaation tunne. Tämä on selityksenä haastavaa sisäistää ja täysin ymmärtää. Sillä haetaan kuitenkin hiukan syvempää selitystä motivaatiolle ja tarkoitusta sen synnylle. Tutkijoiden mielestä puolitiehen jääneet asiat syövät motivaatiota ja näin ollen heikentävät työntekijän sitoutuneisuutta.

Kauhanen (2012, 92) viittaa tekstissään taylorismiin mutta pitää oleellisempänä tänä päivänä sitä, että yksityiskohtaisen valvonnan sijasta johto keskittyisi huomioimaan työntekijöiden ajatteluun ja tunteisiin vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät ovat sellaisia, joilla koetaan olevan vaikutusta työn mielekkääksi kokemisessa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Työmotivaatiolla on aina jonkunlainen muoto,

suunta, kesto ja voimakkuusaste. Työmotivaation tasoa voi olla hankalaa mitata, koska se viittaa työntekijän sisäiseen vireystilaan. Työmotivaatio voi siis ailahtella työpäivänkin sisällä. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että motivaatio olisi on-off – menetelmällä toimiva toiminto. Kuten edellä mainittu, sillä on erilaisia tasoja ja muotoja. Mikäli työpäivä sisältää monenlaisia työtehtäviä, voi työmotivaation taso vaihdella huomattavasti eri työtehtävissä. Tämä johtuu siitä, että työntekijällä on erilaisia tunteita erilaisia työtehtäviään kohtaan. Ne asetetaan vähintään alitajunnallisesti, ellei jopa konkreettisesti, mieleisjärjestykseen. Listan korkeimmissa työtehtävissä työn mielekkyys koetaan suurimpana, jolloin työmotivaatio voi olla normaalitasoa korkeampi.

Rasila ja Pitkonen (2011, 5) tuovat esille, että työmotivaatio voidaan helposti mieltää vain työntekoa ja laatua tehostavana asiana. Sillä on kuitenkin suurempia vaikutuksia. Hyvin motivoitunut työntekijä tekee työtehtävänsä tehokkaasti ja laadukkaasti mutta lisäksi hän myös nauttii siitä. Korkean työmotivaation omaava työntekijä suhtautuu työtehtäviinsä ja tekemiseensä innolla ja ilolla. Tässä on tärkeää tehdä havainto, että tietynlainen pakonomainen motivaation luominen on mahdollista. On mahdollista saada työntekijä tekemään työnsä tehokkaasti ja laadukkaasti esimerkiksi erilaisten palkintojen avulla mutta sillä ei välttämättä pystytä vaikuttamaan työntekoon laisinkaan tunnetasolla. Into työtä kohtaan ja sen tekeminen ilolla ovat huomattava osa työmotivaatiota. Kun työtä pystyy tekemään iloisena ja työntekijällä on intoa tehdä tehtäviensä, on luultavasti työntekijän työhyvinvointikin korkealla tasolla. Tutkijat toteavat, että onnistuneella motivoinnilla pystyy pääsemään tietynlaiseen positiiviseen kierteeseen. Siinä itse motivaatio lisää työn iloa ja ilo lisää taas motivaatiota. Näin ollen työn ilo ja työmotivaatio kulkevat käsikädessä.

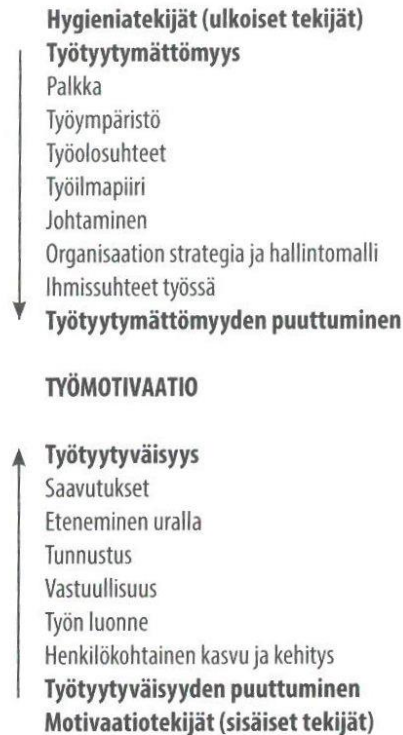
### **2.3.2 Työmotivaatioteoriat**

Työmotivaatiosta on historian aikana syntynyt paljon erilaisia teorioita. Sinokin (2016, 104) mukaan mikään luoduista teorioista, ei täysin tyhjentävästi selitä työmotivaation syntymistä. Sinokki käsittelee teoksessaan yli kymmentä eri teoriaa: Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria, Alderferin ERG-teoria, Vroomin odotusarvoteoria, Lawlerin työtyytyväisyysmalli, Adamsin

tasapainoteoria, Locken päämääräteoria, Wexleyn ja Yuklin yhdentävä teoria työtyytyväisyydestä, Jahodan teoria ihanteellisesta mielenterveydestä, Karasekin työstressiteoria, Hackmanin ja Oldhamin teoria, Easterlinen paradoksiteoria sekä Stebbinsin motivaatioteoria. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimuksen kannalta kahden oleellisimpaan teoriaan: Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja Vroomin odotusarvoteoriaan. Kaksifaktoriteoria on tarveteoria, mikä kuvaa ihmisen halujen ja tarpeiden tyydyttämistä. Odotusarvoteoria on taas prosessiteoria eli motivaatioteoria, mikä analysoi ihmisen liikkeelle lähtöä, liikkeellä pysymistä, liikkeen suuntaa ja liikkeen lopettamista.

### **Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria**

Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygienteoria on julkaistu 1968 (Herzberg 1968). Sinokki (2016, 104) toteaa, että Herzbergin teoria pohjautuu oletukseen, että työntekijän motivaation muodostumiseen vaikuttavat sekä työn ulkoiset tekijät, että työntekijän sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä kutsutaan teoriassa hygientehtekijöiksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatiotekijöiksi (kuvio 1). Hygientehtekijöinä voidaan pitää esimerkiksi työympäristöä, palkkaa, työilmapiiriä, työolosuhteita ja johtamista. Hygientehtekijöillä ei katsota olevan suoraa vaikutusta työtyytyväisyyden muodostumiseen. Hygientehtekijöitä voidaan pitää ns. perustarpeina, jotka tulisi olla aina hyvin hoidettuja. Eli silloin kun ne ovat hyvin hoidettu, ei niillä ole negatiivista vaikutusta tyytyväisyyteen. Huonosti hoidettuna ne kuitenkin luovat ja lisäävät tyytymättömyyttä. Teoriaa tarkasteltaessa sen toisessa päässä ovat motivaatiotekijät. Näitä ovat esimerkiksi eteneminen, vastuullisuus, työntekijän henkilökohtainen kehitys, saavutukset ja niistä saatava tunnustus. Näillä on melkeinpä juuri vastakkainen vaikutus kuin hygientehtekijöillä. Kun motivaatiotekijät on hyvin hoidettu, on niillä korkea vaikutus työtyytyväisyyteen mutta niiden puuttuminen tai heikkoudet eivät vaikuta suoranaisesti tyytymättömyyden tasoon millään tavalla. Nimensä mukaisesti nämä sisäiset tekijät tulevat ihmisestä itsestään ja hänen teoistaan.



Kuvio 1. Herzbergin (1968) kaksifaktoriteoria (Sinokki 2016, 106).

Sinokki (2016, 105) kertoo, että ennen kaksifaktoriteoriaa työtyytyväisyyden ajateltiin olevan jatkumo, jossa ääripäät olivat suuri työtytymättömyys ja korkea työtyytyväisyys. Nämä olivat asetettu ns. samalle viivalle, jolloin tekijät olivat vaikutussuhteessa kaikki samalla tasolla. Uudessa kaksifaktoriteoriassa käsiteltiin näitä kuitenkin täysin eri sarjassa. Toisella ei ollut vaikutusta toiseen juuri ollenkaan mutta yhdessä ne muodostivat kuitenkin pohjan motivaation synnylle. Sinokin mukaan uusi ajatus teoriassa oli, että tyytyväisyyden vastakohta tyytymättömyydestä vaihtuikin tyytyväisyyden puuttumiseen. Tämän vuoksi siis tyytymättömyyttä aiheuttavien tekijöiden parantaminen ei vaikuta tyytyväisyyteen vaan pelkästään tyytymättömyyden vähenemiseen. Hygieniatekijät ovat teoriamallissa työtyytyväisyyden perusta mutta eivät yksistään kerro työntekijöiden motivaation tasosta. Motivaatiotekijät ovat nimensä mukaisesti kannustavia tekijöitä. Niillä kehitetään työntekoa kohti motivaation syntymistä. Tämä on mielenkiintoista, koska eroaa niin paljon muista teoriamalleista mutta kyseessä oleva teoria on saanut sen johdosta myös paljon kritiikkiä.

### **Victor Vroomin odotusarvoteoria**

Vroomin (1964) odotusarvoteoria julkistettiin vuonna 1964. Sinokin (2016, 110) mukaan Roomin odotusarvoteoria sopii erityisen hyvin organisaation palkkiojärjestelmän suunnitteluun. Teoriassa tutkitaan työntekijän motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä. Sen mukaan työntekijä motivoituu, mikäli suoritetusta tehtävästä saa toivotun palkkion tai lisähyödyn. Motivaation muodostumiseen tämän teorian mukaan vaikuttaa siis oleellisesti välinearvo. Konkreettisella palkitsemisella tai hyödyllä nähdään olevan suurin vaikutus työntekijän työmotivaation muodostumiseen. Tärkeää palkitsemisjärjestelmää laadittaessa on laatia tarpeeksi vaativat tasot palkintojen ja hyötyjen saamiseen, että niiden saavuttaminen ja saaminen eivät olisi liian helppoa. Se koetaan teoriassa huonontavaksi asiaksi. Teorian nimen mukaisesti palkintojen ja hyötyjen saavuttaminen tulee asettaa odotusarvojen mukaan tarpeeksi korkeiksi. Tämä voi vaihdella, koska osaaminen ja työpanos voivat olla eri tasoilla työntekijäkohtaisesti. Kun palkitsemisjärjestelmässä on oikeat tasot, lisää se työntekijöiden motivaatiota myös saavuttaa ne. Oikeilla tasoilla voidaan pitää yllä korkeaa yllykearvoa. Ne siis yllyttävät tavallaan työntekijää työskentelemään kovemmin kohti tavoitteita ja palkitsemista.

Sinokki (2016, 110) jatkaa, että teorian mukaan motivaatio on tietoista ja järkiperusteista. Tämä perustuu siihen, että kuinka houkuttelevaksi ja realistiseksi työntekijä kokee palkkion ja hyödyn saavuttamisen. Mitä todennäköisempää tavoitteen saavuttaminen on, sitä kovemman työpanoksen työntekijä on valmis antamaan. Teorian mukaan tavoitteiden saamisessa on todella tärkeää työntekijän usko omiin taitoihin ja kykyihin. Tavoitteiden saavuttaminen pohjautuu näihin uskomisen ja luottamisen. Työntekijän tulee myös uskoa pystyvänsä kehittymään ja vahvistamaan taitojansa. Palkkion ja hyödyn tulee rakentua sellaiseksi, että sen tavoittelemisen on tärkeää. Yhden organisaation sisällä voi työskennellä paljon ihmisiä, joilla jokaisella voi olla hiukan erilaiset toiveet palkkiosta tai hyödystä. Parhaimmassa tapauksessa organisaatio pystyisi sopimaan jokaisen työntekijän kanssa yksilöllisesti palkkiosta/hyödystä, jolloin motivaation syntyminen olisi varmempaa. Hiukankin isommissa organisaatioissa tämä on kuitenkin todella haasteellista ja aikaa vievää. Inhimillinen pääoma on tämän päivän maailmassa todella tärkeää, joten tällaisiin asioihin kannattaisi kunnolla paneutua. Vroomin (1964) odotusarvoteorian mukaan siis motivaatio syntyy siitä, kun työntekijä luottaa omiin taitoihinsa ja pitää realistisena sekä tärkeänä tavoitteiden saavuttamista mutta ei kuitenkaan liian helppona.

### 2.3.3 Työmotivaation edistäminen

Työmotivaatioon pystyy vaikuttamaan organisaatio, työyhteisö kuin myös itse työntekijäkin. Sinokki (2016, 224) kirjoittaa, että organisaatio pystyy vaikuttamaan motivaatioon esimerkiksi kehittämällä tai muuttamalla työntekijän työnkuvaa, työn ominaisuuksia, työyhteisöä ja työympäristöä. Työntekijän oman elämän vaikutus työmotivaatioon on suuressa roolissa. Henkilökohtaiset ongelmat tai saavutukset voivat laskea tai nostaa työmotivaation tasoa. Sinokki (224) toteaa, että kaikilla on joskus motivaatio hukassa ja sitä voi joutua etsimällä etsiä. Tällöin yleensä ihmisen kokonaismotivaatio on vähäistä eikä pelkästään työmotivaatio. Yleensä tällaiseen tilanteeseen ajaa työntekijän henkilökohtaiset vastoinkäymiset työn ulkopuolelle, milloin työnteostakaan ei saa iloa irti. Kuten edellä on mainittu, voi motivaatio olla myös hetkellisesti hukassa. Tämä voi koskea suhtautumista eri työtehtäviä kohtaan. Sekä pitkälle edennyt motivaation puute, että lyhytaikainen motivaation puuttuminen ovat molemmat tiloja, joita pystyy erilaisin keinoin kehittämään. Mitä pidemmälle edennyt puutetila on, sitä suurempia keinoja tarvitaan. Tärkeintä on tiedostaa se, että motivaatio ei välttämättä synny hetkessä tai edes vähän pidemmässä ajassa. Sitä voi joutua työstämään ja aidon motivoituneen tunteen saamisessa voi joutua määrittämään omat taidot, kyvyt ja tavoitteet uudestaan. Aina ei esimerkiksi kannata tähdätä heti liian korkealle ja vaatia itseltään liikoja. Joillekin se voi auttaa ja luoda motivaatiota mutta se voi koitua myös motivaation hetkelliseen nousuun mutta äkilliseen loppumiseen. Motivaatio on seuraus omien kykyjen hahmottamisesta ja niihin uskomisesta sekä oikeiden tavoitteiden asettamisesta.

Toikka (2012) kirjoittaa Talouselämän artikkelissa ulkoisesti ja sisäisesti motivoituneista työntekijöistä. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä tekee työtänsä palkkioiden kuvat silmissä ja puskee kovalla vauhdilla eteenpäin nauttimatta itse tekemisestä. Artikkelissa kasvatustieteiden tohtori J. Koski toteaa, että suurin osa työntekijöistä kuuluvat juurikin tähän ryhmään jopa koko uransa ajan. Kosken mielestä tällöin työntekijältä jää hyvinkin pinnallinen olo työstään eikä juuri sisällöllisesti pääse siihen tunnetasolla kiinni. Vain tittelit merkitsevät mutta ei itse asiantuntijana oleminen. Toisena ryhmänä on sisäisesti motivoituneet työntekijät. Heillä on palo työtänsä kohtaan ja he kokevat työniloa työtä tehdessään. Heille siis työn valmiiksi saaminen ja siitä saatava palkkio eivät ole tärkein tavoite. Heille tärkeämpää on arvostus siitä,

mitä he saavat hyvin ja laadukkaasti tehdystä työstä ja tavasta, kuinka he sitä tekevät. Jokaisen tulisi Toikan mielestä tähdätä juuri tähän sisäiseen motivaation luomiseen. Hänen mielestään sisäisen motivaation pystyy oppimaan, kunhan siihen on oikeat eväät. Yksi tärkeimmistä keinoista on kuitenkin se, että organisaatio mahdollistaa sen. Lisäksi tietenkin työntekijän tulee olla halukas muokkaamaan ajatustaan työnteosta. Olennaisinta on tietää omat vahvuutensa ja osata hyödyntää niitä ja hahmottaa sen, mitä oikeasti haluaa tehdä. Joskus tällaisessa tilanteessa voi käydä ilmi, että työntekijä on väärällä alalla ja kokee halua lähteä organisaatiosta. Tämä on organisaation kannalta harmittavaa, mutta sisäisen motivaation syntyä ei voi väkisin luoda, mikäli työntekijä ei koe sen olevan mahdollista. Vuorovaikutus tässä tilanteessa on tärkeää ja motivaation kehittämiseen liittyen voi olla hyvä käydä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa. Tällöin voi tulla ilmi esimerkiksi vahvuuksia, joita työntekijä ei edes ajatellut omaavansa. Hyvät vuorovaikutustaidot lisäksi edesauttavat työtyytyväisyyttä ja vahvistavat motivaation syntyä. Organisaation johdon tulisi näyttää Toikan mielestä myös esimerkkiä sisäisen motivaation luomiseen. Hänen mielestään työntekijöiden on vaikeaa olla sisäisesti motivoituneita, ellei pomo ole ymmärtänyt sisäisen motivaation merkitystä. Organisaation on luotava edellytyksiä, joiden avulla henkilöstö pystyy löytämään vahvuutensa. Työntekijät, jotka ovat sisäisesti motivoituneita, eivät syytä olosuhteita vaan he pyrkivät ottamaan jokaisesta tilanteesta hyödyn.

### 3 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on suorassa yhteydessä sitoutumiseen ja työmotivaation syntymiseen. Työntekijä voi lainnojalla tietää saavansa palkkaa tehdystä työstä mutta hyvin todennäköisesti hän odottaa saavansa hyvin tehdystä työstä palkitsemista. Ei ole olemassa yhdenlaista palkitsemistapaa tai keinoa, kuinka palkita. Nykypäivänä organisaatiot pystyvät toteuttamaan palkitsemista melkein keinoin millä hyvänsä. Se on organisaation itse päätettävissä ja vain taivas on rajana palkitsemisia suunniteltaessa. Tärkeää on kuitenkin, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Palkitsemiseen voidaan helposti yhdistää kateus ja epäreiluus. Mutta kun palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu hyvin ja organisaatio noudattaa ohjeistusta sitä toteutettaessa, ei ongelmia pitäisi syntyä. Tässä kappaleessa tutkitaan palkitsemista teoreettisesta näkökulmasta ja pureudutaan sen sisältämiin vastuisiin ja merkitykseen. Lisäksi pohditaan, mikä vaikutus motivaatiolla on palkitsemisessä.

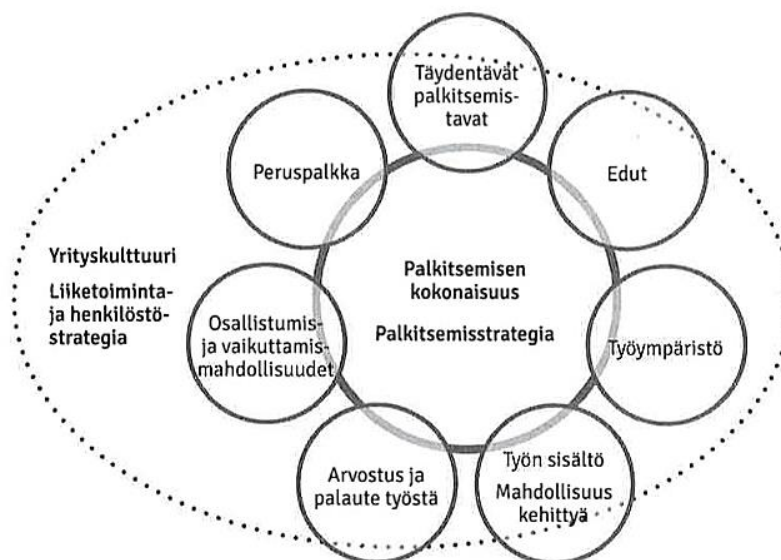
#### 3.1 Käsitteenä

Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 12) määrittelevät palkitsemisen olevan palkkaa laajempi käsite. Heidän mukaansa palkitsemista on käsitteenä todella vaikeaa yksiselitteisesti avata. Sen sisältö ja merkitys riippuvat paljon näkökulmasta ja kontekstista, jossa se esiintyy. Palkitsemilla tarkoitetaan keinoja, joilla yritys pyrkii palkitsemaan tavoitteiden saavuttamisen ja hyvin tehdyt työsuoritukset. Palkitsemalla pystyy ohjaamaan työntekijöitä kohti haluttua suuntaa ja kohti asetettuja tavoitteita. Sillä pystyy motivoimaan ja antamaan lisäpuhtia työnteolle. Lisäksi palkitsemisella pystytään vaikuttamaan työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. Mikäli organisaatiolla on tarvetta hankkia uutta työvoimaa, voi palkitsemisjärjestelmää käyttää houkuttimena. On kuitenkin oleellista, että tällöin palkitseminen ei ole oleellisesti rahan sitoutunut vaan se sisältää huomattavia aineettomia palkitsemiskeinoja. Palkitseminen tulisi olla yksilöllinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä, koska jokainen työntekijä motivoituu erilaisista tekijöistä. Kun oikeat palkitsemiskeinot on löydetty, vaikuttaa se huomattavasti työntekijän sitoutumiseen, työmotivaation ja työhyvinvointiin. Palkitsemisesta puhuttaessa on tärkeää miettiä missä laajuudessa siitä puhutaan. Voidaan puhua esimerkiksi palkan tukena käytettävästä rahallisesta



palkitsemisesta, aineellisesta palkitsemisesta, aineettomasta palkitsemisesta, strategisesta palkitsemisesta tai kokonaispalkitsemisesta. Liinalaakso ym. toteavat, että kokonaispalkitseminen on pelkkää palkkausta laajempi käsite siitä, mitä yritys tarjoaa työntekijöille vastineeksi heidän työpanoksesta, innostuksesta ja ajasta.

Ylikorkala ja Sweins (2015, 21) kirjoittavat, että palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista. Organisaation menestyksen takaamiseksi tulee luoda palkitsemisjärjestelmä, joka vie henkilöstön työntekoa kohti asetettuja tavoitteita, luo pohjan tehokkaalle työnteolle ja joka kannustaa ja tukee työntekoa. Kirjoittajien mukaan palkitsemisen perimmäinen tarkoitus on tukea organisaation strategiaa, houkuttaa, motivoida sekä sitouttaa organisaation avainhenkilöt. Avainhenkilöitä ovat ne työntekijät, jotka organisaatio haluaa ja kokee tarvetta pitää palveluksessaan. Kuviossa 2 on koottu yhteen kokonaisuudet, joista koostuu palkitsemisen kokonaisuus. Kuvio 2 on jalostettu WorldatWork palkitsemisammattilaisten yhdistyksen luodusta kokonaispalkitsemisen mallista vastaamaan suomalaisten organisaatioiden olosuhteita. Kuvassa on kuvattu seitsemän palkitsemisen osa-aluetta. Näitä kaikkia seitsemää osa-aluetta määrittää organisaation yrityskulttuuri sekä organisaation liiketoiminnallinen, että henkilöstöstrategia.



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, 23).

Hakonen ym. (2014, 14) ovat sitä mieltä, että palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline mutta johtamisen välineenä se on todella kriittinen.

Palkitsemisella voi näyttää ja viestittää organisaatiolle tärkeitä tavoitteita ja arvoja. Palkitsemisjärjestelmällä pystyy siis heidän mukaansa vaikuttamaan suoraan motivaatioon. He tiivistävät, että palkitsemisella tavoitellaan halutun laista henkilöstöä, sitoutumista, tehokasta suoriutumista, hyviä tuloksia, osaamisen kehittämistä, yhteistyön muodostumista, toiminnan kehittymistä, tuottavuuden lisääntymistä, työelämän laatua ja innostusta. Heidän mukaan yleensä palkitsemisen vaikutukset voivat kuitenkin olla negatiivisia. Palkitseminen negatiivisia vaikutuksia voivat olla esimerkiksi epätietoisuus, epäoikeudenmukaiseen tunteminen, kateus, vapaamatkustus ja vaatimattomat työsuoritukset. Tämänkaltaisia vaikutuksia voi tulla, jos palkitsemisjärjestelmää ei ole laadittu tarkasti ja huolellisesti. Palkitsemisessä on tärkeää löytää kultainen keskitie. Liian helposti saavutettava palkitsemistaso laskee työn laatua ja antaa mahdollisuuden saada palkintoja ja etuja vähäisellä työnteolla. Tällöin siis kuka vaan pystyy saavuttamaan palkinnot ja edut. Kääntöpuolena on taas saavuttamattomissa olevat palkinnot ja edut. Jos niitä ei koe olevan mahdollista saavuttaa, miksi työntekijä uurastaisi niiden eteen.

### **3.2 Aineellinen palkitseminen**

Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 28) toteavat, että aineelliseksi palkitsemiseksi harvoin mielletään peruspalkkaa, mutta sekin on yksi palkitsemisen keino, vaikkakin pakollinen sellainen. Lisäksi aineellista palkitsemista ovat peruspalkkaa täydentävät palkitsemisen keinot. Ne ovat joko rahaa tai rahassa mitattavia, eli konkreettisia palkitsemismuotoja. Täydentävät palkitsemisen keinot jaetaan yleensä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimiin. Kuten yleensä taloushallinnossa lyhyt tarkoittaa maksimissaan vuoden mittaista ajanjaksoa ja pitkä yli vuoden ajan kestävää ajanjaksoa.

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi sekä lyhyen että pitkän aikavälin käytetyimmät kannustimet. Aineellisena palkitsemina pidetään peruspalkan ohella lisäksi muita rahallisia täydentäviä palkitsemisen keinoja. Näitä ovat tulos- ja voittopalkkiot, voitonjakoerät sekä osakepohjainen palkitseminen. Näiden lisäksi on erikoispalkkiota sekä etuja mutta niitä ei teoreettisesta näkökulmasta tarkemmin tässä tutkimuksessa käydä läpi.

### 3.2.1 Peruspalkka

Raha merkitsee toimeentuloa, mahdollisuuksia harrastaa, turvaa ja elämän ylläpitoa. Työnantajan velvollisuus on maksaa palkkaa työntekijälle tehdystä työstä. Hakonen ym. (2014, 17) mieltää, että palkka helposti ajatellaan omana osa-alueenaan erillisenä palkitsemisesta. Todellisuudessa se on kuitenkin osa palkitsemista. Voidaan puhua peruspalkasta ja täydentävistä palkoista. Peruspalkkoja Suomessa ovat aika- ja suorituspalkat. Suorituspalkat jaetaan vielä palkkio- ja provisiopalkkoihin sekä urakkapalkkoihin.

Liinalaakson, Moision ja Tiihosen (2016, 18) mukaan Suomessa työehtosopimukset määrittävät pitkälle aikapalkkojen muodostumisen. Tyypillisesti aikapalkkoja ovat yleensä kuukausipalkka ja tuntipalkka. Aikapalkat muodostuvat tyypillisesti tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkanosasta. Tehtäväkohtainen palkanosa muodostaa suurimman osan palkasta, jonka päälle lisätään vielä henkilökohtaisen palkan osuus. Tehtäväkohtainen palkanosa on jokaisella sitä työtä tekevällä työntekijällä sama. Se syntyy tehtävän vaativuudesta, joka taas muodostuu työn vaativuuden arvioinnista. Arvioinnissa työtehtävät tulee asettaa järjestykseen vaativuuden kannalta, johon palkkausjärjestelmän tulee perustua. Kun arviointi on toteutettu huolella ja oikein, on palkkausjärjestelmä oikeudenmukainen ja yhteisesti hyväksyttävä perusta. Tähän ei saa missään vaiheessa vaikuttaa kenenkään työntekijän henkilökohtainen osaaminen, koulutus tai mielipide. Työtehtäväkohtainen palkanosa tulee olla lukittu ja siihen ei esimerkiksi työntekijällä tule rekrytointivaiheessa olla vaikutusvaltaa. Henkilökohtainen palkanosa muotoutuu työsuorituksen laadusta. Työntekijä itse pystyy siis vaikuttamaan juuri tuohon henkilökohtaiseen palkanosaan. Mitä osaavampi ja tehokkaampi työntekijä on, sitä suurempi henkilökohtaisen palkanosa muodostuu. Tehtäväkohtaista palkanosaa tarkastellaan objektiivisesta näkökulmasta ja henkilökohtaista palkanosaa subjektiivisesta, eli työntekijän näkökulmasta. Vaikka teoriassa aikapalkka muodostuu näistä osista, ei niitä aina määritellä organisaatioiden palkkausjärjestelmässä. Tähän vaikuttaa niin työehtosopimukset kuin organisaation omat käytänteet.

Suorituspalkassa olennaista on muuttuva palkanosa. Palkka voi olla osittain sidonnainen tai sitten kokonaan sidonnainen aikaansaannokseen, eli työn tulokseen. Voi olla siis tilanne, jossa ei ole ollenkaan kiinteää palkanosaa vaan palkka muotoutuu

kokonaan tuloksen mukaan. on, Moisio ja Tiihosen (2016, 22) mielestä nykyään on kuitenkin harvinaista, että kiinteä palkka kokonaan suorituspalkkauksesta puuttuisi. Nykypäivänä käytetään siis kiinteän palkan ja sen päälle muodostuvan suorituspalkan yhdistelmää. Kiinteä palkka suorituspalkkauksessa voidaan jakaa samalla tavalla kuin edellisessä luvussa aikapalkka jaettiin: työtehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Suorituspalkat ohjaavat voimakkaasti työntekijöiden työntekoa, koska itse työnteolla on suuri merkitys työntuloksen kannalta ja koska palkka, tai osa palkasta muotoutuu tuloksen perusteella, on sen merkitys huomattava. Suorituspalkat voivat olla yksilöityjä aina yhtä työntekijää kohden tai ryhmäperusteisia. Urakkapalkkaa voi maksaa siis esimerkiksi koko työosastolle, tietylle määrälle työntekijöitä tai yhdelle työntekijälle. Suorituspalkkojen käyttö on yleistä suorituksiin perustuvilla aloilla kuten mm. rakennus ja myyntialalla.

### **3.2.2 Täydentävät palkitsemistavat**

Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 28) painottavat Täydentäviä palkitsemistapoja on monenlaisia, ja organisaatio pystyy valitsemaan juuri itselleen sopivat tavat. Tyypillistä kuitenkin on, että palkitsemistapojen käyttämisen ja maksuperusteet päättää organisaation johto. Täydentävien palkitsemistapojen tulee tukea organisaation menestystä. Palkkioiden tulee olla peruspalkasta eroavia ja niitä ei tule maksaa samanlaisesti ja yhtä usein kuin peruspalkkaa. Palkkioiden tulee olla siis erityislaatuisia ja niiden tulee pohjautua palkitsemisen haluun eikä velvollisuuteen maksaa, kuten peruspalkassa. Tästä juontuen täydentäviä palkkioita ei tarvitse maksaa, mikäli niiden tavoitteet eivät ole täyttyneet. Liinalaakso ym. (28) huomauttavat, että palkkioiden tulee olla tavoittelemisen arvoisia ja niiden saavuttaminen mahdollista. Täydentävät palkitsemistavat tulee tarkasti määritellä, jotta niiden myöntämisessä säilyy oikeudenmukaisuus.

### **Tulos- ja voittopalkkiot**

Tulos- ja voittopalkkiot ovat yleensä lyhyen aikavälin kannustimia, jotka maksetaan noin 1–4 kertaa vuodessa (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 29). Nimensä mukaan tämän tapaiset palkkiot maksetaan, kun organisaatio on saavuttanut taloudellisesti asetettuja tavoitteita työntekijän tai työntekijöiden panostuksella. Tällöin

koetaan olevan tarpeen antaa työntekijälle osansa hyvästä tuloksesta tai noususta. Kauden aikana, johon palkitseminen kohdistuu, tulee antaa palautetta tilanteesta. Tällöin työntekijä pystyy hahmottamaan tilannettaan paremmin ja tekemään esimerkiksi vaaditut toimenpiteet, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Yleensä tulospalkkio määräytyy liiketaloudellisen tuloksen, tuottavuuden kehitystavoitteen tai asiakaspalvelun laadun mukaan. Voittopalkkio määräytyy taas vähintään puoleksi tai jopa kokonaan taloudellisesta tuloksesta. Voittopalkkio on tuloksesta syntyvä palkkio, joka muotoutuu asetetun tavoitteen ylittävstä määrästä. Tässä kohtaa siis voittopalkkio eroaa huomattavasti voitonjakoerästä. Sitä ei päätetä jälkikäteen vaan sen syntymisestä ja muodostumisesta päätetään etukäteen.

Yrityksen näkökulmasta tulospalkkioita voidaan pitää edullisena tapana vaikuttaa työntekijöiden palkkoihin silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. Erillisiä uusia palkkasopimuksia ei tarvitse muodostaa, kun on sovittu maksettavista tulospalkkioista. Tulospalkkioita voidaan kutsua esimerkiksi bonuksiksi, tavoitepalkkioiksi, suoritepalkkioiksi tai kannustepalkkioiksi tilanteesta ja organisaatiosta riippuen. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 31.) Tulos- ja voittopalkkioita voidaan hyödyntää yhtä aikaa samalla ajanjaksolla organisaatiossa. Tällöin Liinalaakson ym. (31) mukaan voi esimerkiksi maksaa voittopalkkion koko yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta ja yksikkökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta puolestaan tulospalkkion. Tällöin yrityksen ja työntekijöiden menestys on hyvin tasapainossa, eikä esimerkiksi pelkästään yritys pääse hyötymään henkilöstön kovasta työpanoksesta.

Vaihtoehto palkkioiden välittömälle lunastamiselle on niiden sijoittaminen henkilöstörahastoon. Henkilöstörahasto on organisaation henkilöstön hallinnoima rahasto, johon organisaatio maksaa sovitun määrän palkkioita. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 32.) Näitä palkkioita pystyy nostamaan rahastosta ja sinne jääneet rahat voi rahaston kautta sijoittaa, jolloin palkkioiden määrä kasvaa. Liinalaakson ym. (32) mukaan henkilöstörahastoihin liittyy paljon säätelyjä, jotka organisaation tulee ottaa huomioon. Esimerkiksi henkilöstöä tulee olla vähintään 10 henkilöä, jotta rahaston pystyy edes perustamaan. Rahastosta voi sopia sen jakosuhte. Voidaan sopia esimerkiksi, että rahasto jaetaan tasan kaikkien siinä mukana olevien kesken tai sitten se sisältää yksilöidyt suhteet työntekijöiden kesken. Henkilöstörahastoon liittyy tiettyjä etuuksia kuten mm., että työntekijöiden tulee maksaa tuloveroa vain 80

prosentista rahastosta nostetuista rahasto-osuuksista ja mahdollisen sijoitustoiminnasta kertyneet tuotot ovat verovapaita.

### **Voitonjakoerät ja osakepohjainen palkitseminen**

Kuten edellä mainittiin, voitonjakoerät eroavat siinä voittopalkkioista, että niistä päätetään vasta tilikauden lopussa yhtiökokouksessa (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 33). Yhtiökokouksessa päätetään hallituksen voimin suoritettavista voitonjakoeristä koko henkilöstölle. Tämänkaltainen tilanne voi tulla vastaan silloin, kun yrityksen tilikausi on ollut voittoa. Voitonjakoerä perustuu yhtiökokouksen jälkikäteis päätökseen, jolla on haluttu kiittää henkilöstöä tilikauden hyvästä tuloksesta. Suuri ero muihin palkitsemiskeinoin tässä on, että se tehdään palkitsemiskauden jälkeen. Liinalaakson ym. (33) mielestä tämä johtaa siihen, että työntekijöiden voi olla hankala kohdistaa palkkion merkitystä tehtyyn työhön. Tämänkaltainen palkitsemistapa voi olla toimiva pienissä yrityksissä, mutta sen tukena olisi hyvä käyttää muitakin palkitsemiskeinoja, jotta työntekijät saisivat tunnusta työstään mahdollisimman pian sen tekemisen jälkeen eikä vasta vuoden päästä.

Osakepohjaisella palkitsemisella pyritään vaikuttamaan henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä pyritään luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämänkaltainen palkitseminen on yleisintä pörssiyrityksissä sekä jotkin aloittelevat yritykset suosivat tämän käyttöä. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 33.) Tätä pystytään käyttämään avainhenkilöiden palkitsemisessa, jotka halutaan pitää organisaation palveluksessa. Tällöin osakepohjaisella palkitsemisella pyritään kasvavaan tuottoon, jota osakkeesta syntyy työntekijälle.

### **3.3 Aineeton palkitseminen**

Kauhanen (2010, 135) kirjoittaa, että aineeton palkitseminen tarkoittaa pääasiassa työuraan tai sosiaalisiin palkkioihin ja etuihin liittyvää palkitsemista. Niiden merkitys palkitsemisjärjestelmässä kasvaa suhteessa palkan suuruuteen. Mitä suurempi peruspalkka, sitä suurempi merkitys myös aineettomalla palkitsemisella on työhyvinvoinnin, työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Voidaan ajatella, että kun työntekijä saa suurta palkkaa työstään, kokee hän sitä tärkeämmäksi aineettoman

palkitsemisen ja siitä saatavan hyödyn. Alakappaleissa on käsitelty aineettoman palkitsemisen oleellisimpia ja tärkeimpiä palkitsemiskeinoja.

### **3.3.1 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet**

Osallistumisella tarkoitetaan tässä kontekstissa prosesseja ja keinoja, joilla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin ja vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä yksilönä pystyy vaikuttamaan mm. omaan työhönsä, työtahtiinsa ja työmenetelmiin (Hakonen ym. 2014, 233). Hakonen ym. (233) toteavat, että osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien on todettu lisäävän tuottavuutta, tuloksen laatua, työtyytyväisyyttä sekä parantavan sitoutumista. Tätä voidaanakin siis tämän johdosta pitää yhtenä edullisimmista palkitsemiskeinoista, koska se ei vaadi välttämättä organisaatiolta muuta kuin aikaa, vaikka toki työelämässä aika on aina rahaa. Mutta mikäli siis henkilöstön kehittämiseen suunniteltu budjetti on pieni, voivat tämän kaltaiset uudistukset olla lopputulokseltaan parhaimmat ja tehokkaimmat.

Hakosen ym. (2014, 234) mukaan osallistaminen tulee alkaa esimies-tasolta. Osallistamista ei voida pakottaa ja se tulee suunnitella hyvin. Tärkeintä on välttää turhaa osallistamista, eli näennäisosallistamista. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua mutta lopputulokseen sillä ei ole mitään vaikutusta, koska ratkaisu on tehty jo ennen henkilöstön osallistumista asiaan. Tällä organisaation johto voi kuvitella olevan ulkoisesti hyvä vaikutus mutta todellisuudessa sillä ei kannu pitkälle. Muita tämän kaltaisia virheitä Hakosen ym. (234) mukaan osallistamisessa ovat mukaosallistaminen, onpahyvinkin osallistaminen sekä liiallinen osallistaminen. Nämä edellä mainitut osallistamisenkeinot ovat tehottomia organisaatiota vahingoittavia. Jotta henkilöstö kokisi pystyvänsä vaikuttaa ja osallistua päätöksien tekoon liittyen heihin, tulee heidän aidosti kokea, että heidän mielipiteillään on väliä ja että heitä kuunnellaan päätöksenteossa.

### 3.3.2 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Hakonen ym. (2014, 262) toteavat, että useimmat meistä haluavat kehittyä ja oppia uusia asioita. Tämä pätee myös työelämässä. Työnantajan on hyvä huolehtia työntekijöidensä palkkojen maksamisen lisäksi myös heidän kehittymismahdollisuuksista. Nämä mahdollisuudet ovat yleensä työntekijöiden mielestä houkuttelevia ja kiinnostavia, joten näin ollen hyvät kehittymismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa. Kehittämismahdollisuuksien tulisi olla samassa linjassa organisaation tavoitteiden, visioiden ja strategian kanssa. Työntekijän kannalta kehittyminen ja kouluttautuminen lisäävät innostusta työtä kohtaan, ylläpitävät sitä sekä kohottavat työhyvinvointia. Työntekijän tulee tuntea itsensä osaavaksi ja hänen taitonsa on hyvä olla samalla tasolla työtehtäviensä kanssa, jotta työn teko pysyisi mielekkäänä mutta samalla työnteko ei tuntuisi kuitenkaan liian haastavalta.

Into ja halu kehitystä ja koulutusta kohtaan voi vaihdella paljonkin organisaation työntekijöiden välillä Hakosen ym. (2014, 263) mukaan. Tähän vaikuttavat mm. elämänvaihe sekä tapa kuinka työntekijä suhtautuu työhönsä. Näitä tapoja ovat esimerkiksi sellaiset, missä työntekijä kokee työnsä osaksi identiteettiään, osaksi elämänsä tai vain keinona saada rahapalkkaa. Mitä enemmän työntekijä kokee työnsä osana itseään, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hänellä on halua kehittyä ja oppia uutta. Mutta mikäli työnteko on vain keino saada palkkaa, ei lisäkouluttautuminen luultavasti tunnu motivoivalta.

### 3.3.3 Palaute

Silvennoisen (2004, 163) mukaan palaute auttaa oppimaan ja uudistumaan. Toimiva palautteen antaminen, vastaanottaminen ja käsitteleminen ovat tärkeitä asioita koko organisaation toiminnan kannalta. Onnistunut palaute lähtee yksilötasolta, josta pystyy muodostumaan koko organisaation kattava toimiva malli. Palaute on voima, joka auttaa koko systeemiä korjaamaan suuntansa kohti oikeaa. Organisaatio voi saada kokonaisuutena palautetta mutta tärkeää on, että myös organisaation työntekijät saavat yksilö tasolla palautetta. Näin uuden suunnan löytäminen ja saavuttaminen lähtee ihan alimmalta tasolta kohti suurta organisaation tasoa. Palaute



on Silvennoisen (164) mukaan sellainen asia, jota tulee jatkuvasti pyrkiä käsittelemään ja sitä tulee pystyä voida ottaa vastaan. Kaikki palaute ei ole negatiivista palautetta. Positiivinen palaute luo myönteisiä mielikuvia, joita pystyy hyväksikäyttämään luodakseen positiivista ilmapiiriä. Negatiivinen palaute tulee pystyä käsitellä rakentavasti ja siitä tulee ottaa oppia.

Silvennoisen (2004, 165) mielestä korjaavan ja rakentavan palautteen antaminen koetaan haastava organisaatioissa. Se voidaan helposti mieltää negatiiviseksi palautteeksi mitä se ei välttämättä ole ollenkaan. Jokainen tarvitsee rakentavaa palautetta kehittyäkseen. Mikäli työntekijä ei saa ollenkaan rakentavaa ja kehittävä palautetta, voi hän pitää työnjälkeään moitteettomana eikä näin koe tarvetta välttämättä ikinä muuttaa työtapojaan. Todellisuudessa tilanne voi olla siis täysin eri. Organisaation johdon tulisi siis ajatella asiaa ja lähestyä sitä organisaation menestyksen näkökulmasta. Onko ”en nyt viitsi asiasta sanoa” –ajattelu oikeasti organisaation kannalta parempaa ja kannattavampaa kuin, jos esimies lähestyisi palautteen antamista positiiviselta kannalta ja pyrki luomaan palautteen annolla kehittävä ja opettavan hetken työntekijän elämässä. Palautteella pystytään kannustamaan, rohkaisemaan sekä parantamaan suhdetta työntekijän ja esimiehen välillä. Silvennoinen (168) tiivistää, että hyvän palautteen antaminen organisaatiossa kytkeytyy sen perusarvoihin. Hyvä palautekuluttuuri organisaatiossa edellyttää yksilön kunnioittamista, avointa viestintää, rehellisyyttä, luottamusta, avointa vuorovaikutusta sekä kykyä pystyä sietämään virheitä osana uudistuvaa toimintaa.

### **3.4 Palkitsemisen vastuu**

Ylikorkala ym. (2018, 17) kirjoittavat, että jonkun on organisaatiossa tehtävä säännökset ja järjestelmät koskien palkitsemista. Siihen kuka vastaa niiden teosta voi vaihdella organisaatioittain. Pienemissä yrityksissä toimitusjohtaja on yleensä vastuussa kaikesta johtamiseen liittyvästä toiminnasta. Tällöin luonnollisesti hän myös vastaa palkitsemisesta. Tärkeintä ei ole tietää tai päättää kuka palkitsemisesta vastaa vaan se, kuinka luodaan luotettava, avoin ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä. Suurin palkitsemiseen liittyvä myönteisyys saadaan Ylikorkalan ym. mukaan (17), kun palkitseminen tuodaan osaksi organisaation strategista johtamista ja

se tuodaan ns. näytille. Helposti mikäli yksi ihminen vastaa täysin palkitsemisesta, voi se luoda siitä suljetun ja luoda kuvan yksinvaltiaasta. Vaikka työntekijät eivät päättä palkitsemisesta, olisi heidän hyvä edes osittain olla sitä suunnittelemassa tai ideoimassa.

### 3.5 Palkitseminen ja motivaatio

Luoma ym. (2004, 21) toteavat, että sisäisesti motivoitunut henkilö kokee käytöksensä palkitsevaksi, koska hän toimii itse toiminnan vuoksi eikä niinkään lopputuloksen voimin. Tällöin työtehtävien kautta tehtävät palkitsemiskeinot kuten työtehtävien laajentaminen ja kehittäminen voisivat olla hyviä ja tehokkaita tapoja toteuttaa palkitseminen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö kokee taas palkitsevaksi tekojen seurauksista saatavan palkkion tai edun. Tämä yleensä tarkoittaa rahallista tai muuten rahassa mitattavaa etua. Kuten Sitoutuminen-luvussa on kerrottu, ulkoisesti motivoituneen työntekijän sitoutuminen on todennäköisesti vähäisempää kuin sisäisesti motivoituneen työntekijän. Kuten motivaatio, myös palkitseminen voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Sisäiset palkkiot ovat työhön itseensä sisältyviä palkkioita kuten esimerkiksi vaihtelevuus, mielekkyys, haasteellisuus, itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet. Nämä voi suoraan yhdistää sisäisen motivaation luomiseen ja siihen vaikuttamiseen. Nämä palkitsemiskeinot ovat subjektiivisia, koska ne koetaan aina tunnetasolla. Ulkoiset palkkiot pystyy muodostamaan työympäristöstä, mitä ovat esimerkiksi kannustaminen, tunnustus, palkka ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot eroavat siinä sisäisistä, että ne ovat objektiivisia. Ne voidaan aina liittää esineisiin kuten raha tai tapahtumisiin kuten palaverit. Ne merkitsevät siis eri asioita kuin aineellinen ja aineeton palkitseminen. Sisäisessä ja ulkoisessa palkitsemisessä ideaa on viety hieman pidemmälle ja näkökulma on täysin siinä, miten työntekijä kokee palkitsemisen.

Ylikorkala ym. (2018, 48) keskustelevat kirjassa siitä, voivatko rahapalkkiot tappaa sisäisen motivaation. Sisäisessä motivaatiossa palkka ja raha voidaan nähdä mitättömänä ja ei vaikuttavana asiana, mutta ne ovat oleelliset osat työsuhteen perusideassa. Vaikka työntekijä ei pitäisi palkkaa motivoivana vaikutuksena, ei hän silti luultavasti tekisi työtä ilman sitä. Täten palkka muodostaa suuren syyn tehdä myös

sitä sisäisesti motivoivaa työtä. Palkkaus- ja palkkiojärjestelmät tulee pitää hyvässä kunnossa siis lisäksi sisäistä motivaatiota tavoiteltaessa. Se kunnossa pitäminen on tärkeää, koska heikkoa ja tehoton järjestelmä tuottaa epäoikeudenmukaisuutta ja näin ollen on suoraan vaikutuksessa motivaation heikkenemiseen. Talouselämän artikkelissa ”Tuhoako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation?” Hulkko-Nyman ja Maaniemi (2016) toteavat, että raha ei pilaa sisäistä motivaatiota, mikäli sillä palkitseminen on oikeudenmukaista. Tämä on termi, joka toistuu jokaisessa palkitsemiseen liittyvässä tekstissä. Kun palkitseminen on oikeudenmukaista, ei sillä koeta olevan negatiivisia vaikutuksia motivaation syntyyn.

### **3.6 Lakien ja ehtojen vaikutukset palkitsemisessa**

Suomessa työnantajien toimintaa säätelee valtavasti erilaisia lakeja ja eri tahojen laatimia ehtoja. Näitä ovat työsopimukset, työehtosopimukset, työsäännöt, paikalliset sopimukset, työlainsäädäntö ja muut lainsäädännöt. Työehtosopimuksia on tehty helpottamaan työsopimusten laatimista. Työsopimukseen ei tule sisällyttää lupauksia tai ehtoja, jotka voivat muutosten myötä olla ristiriidassa uusien tapojen ja ehtojen kanssa. Eli esimerkiksi kaupanalalla noudatetaan melkein poikkeuksetta kaupanalan työehtosopimusta, jotta mm. palkkausjärjestelmä olisi yhtenäinen ja se ei loisi epäoikeudenmukaisuutta. Laki on ylin ja vahvin velvoittaja työnantajan toiminnassa. Mikään toiminta ei saa olla ristiriidassa laissa määrätyn asian kanssa. Laki on ohjenuora liittyen työsopimukseen, työturvallisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja tasa-arvoon. Näistä kaikista on omat lakinsa säädetty.

Ylikorkala ym. (2018, 32) ovat koonneet näistä edellä mainituista laeista tiiviit paketit, joissa kerrotaan kunkin lain tärkeimmät kohdat. Työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55) säädetään työnantajan ja työntekijän välisestä toiminnasta. Työnantajan tulee tukea ja antaa eväitä työntekijän kehitystä varten. Työnantajan tulee taata työntekijän työntöön suorittamisen jatkuvuus erilaisissa muutostilanteissa liittyen itse organisaatioon kuin työtehtäviin. Työnantajan tulee kohdella jokaista työntekijäänsä tasapuolisesti riippumatta työsuhteenmuodosta. Tärkeintä työnantajan sekä työntekijän taholta on edistää heidän välistä suhdetta. Työturvallisuuslaki (L 28.3.2002/738) nimensä mukaisesti säätelee työnantajan velvoitteita liittyen kaikkiin

asioihin työympäristössä. Työntekijän osalta kyseinen laki velvoittaa noudattamaan laadittuja työturvallisuusohjeita, käyttämään vaadittuja suojavälineitä sekä noudattamaan vaaditun tasoista varovaisuutta työnteossa. Yhdenvertaisuuslaissa (L 30.12.2014/1325) säädetään mm. suunnitelman yhdenvertaisuuden edistämiseksi yli 30 henkilön organisaatiossa. Lisäksi laki kieltää tiukasti syrjinnän mm. iän, sukupuolen, alkuperän, kansallisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, vammaisuuden, terveydentilan tai seksuaalisen suuntautumisen syyn perusteella. Työnantajan on tärkeää tietää laissa ne määrätyt asiat, joita hän ei edes saa käsitellä työntekijän kanssa ilman työntekijän suostumusta.

Erikseen on säädetty vielä tasa-arvolaki (L 8.8.1986/609), jossa eri velvoittein edistetään sukupuolten tasa-arvoa jatkavat Ylikorkala ym. (2018, 33). Tähän liittyy samanlainen velvoite tehdä suunnitelma asian edistämiseksi, mikäli organisaatiossa on yli 30 henkilöä. Laissa on otettu kantaa raskaana olevien naisten kohteluun ja säädetty, kuinka heidän työsuhdetta tulee käsitellä. Raskaana oleminen ei saa myöskään olla ikinä syrjinnän syy tai työnantaja ei saa luoda tilannetta, jossa raskaana oleva henkilö joutuu epäedulliseen asemaan. Tasa-arvoon liittyvät asiat ovat nykyaikana suhteellisen tulen herkkä aihe. Tästä johtuen esimerkiksi työnantajan olisi hyvä koota kaikki syyt liittyen palkankorotuksiin tai ilmenneisiin palkkaeroihin, jotta niiden selvitys olisi selkeää eikä työnantajalle pääsisi syntymään hankalaa tilannetta. Työntekijän tulee ymmärtää se, että vaikka tasa-arvon mukaan nainen ja mies ovat saman arvoisia, voi palkkojen suuruus kummassa suhteessa tahansa vaihdella. Tähän vaikuttavat tietenkin koulutuksen taso, osaaminen, kokemus ja taidot. Tämän vuoksi juuri palkankorotuksien syyt olisi hyvä kirjata ylös.

Hakonen ja Moisio (2015, 43) kertovat työehtosopimusten roolista palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmissä. Työehtosopimuksilla pyritään tasoittamaan palkkaeroja yritysten välillä, mikä ehkäisee palkkakilpailua yritysten välillä. Tällöin suuryritysten ei tarvitse kilpailla työntekijöistään palkoissa, koska ne on työehtosopimuksessa jo yhteisesti sovittu. Yhtenä tärkeimpänä työehtosopimusten määrittämänä asiana pidetään työntekijöiden vähimmäistyöehtojen täyttymistä. Tämä tarkoittaa siis sitä, että on määriteltävä mm. matalin palkka, mitä ko. työstä saa maksaa. Lisäksi työajoista ja työtavoista on säädetty työehtosopimuksissa. Työehtosopimus toimii siis samalla sekä työnantajan että työntekijän turvana. Mikäli työehtosopimus on voimassa oleva

sopimus, ei sitä voi mikään työnantajan ja työntekijän välinen sopimus alittaa. Työntekijällä on tällaisessa tilanteessa oikeus vedota työehtosopimuksessa säädettyihin kohtiin ja vaatia esimerkiksi parempaa työsopimusta.

Hakonen ja Moisio (2015, 45) jatkavat, että työehtosopimusten sisältämien palkkamallien on tarkoitus antaa selkeät ohjeet ja tavat, kuinka työnantaja noudattaa työntekijöiden palkkaamista. Palkkamalleista tulee myös selvittää ne seikat, joihin työnantajan on mahdollista itse vaikuttaa ja halutessaan niitä soveltaa omaan henkilöstöön. Työehtosopimuksissa vähiten säädetään ja määrätään täydentävistä palkkaustavoista, eli palkkioista. Näitä ei siis ole tarkasti määritelty, joten työnantaja saa halutessaan valita juuri oikeanlaiset ja sopivat palkitsemiskeinot omaan organisaatioonsa. Tärkeää työnantajan on tiedostaa kuitenkin niiden tarpeellisuus vaikka ne eivät olisikaan pakollisia työehtosopimuksen mukaan. Kuten edellä tekstissä on kerrottu, luo toimiva palkitsemisjärjestelmä tehokasta ja motivoitunutta henkilöstöä. Sillä pystytään positiivisesti kehittämään ja kasvattamaan organisaation aineetonta pääomaa.

## 4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on jokaista työpaikkaa koskeva asia. Se on hyvinkin abstrakti käsite, minkä vuoksi useissa työpaikoissa sen merkitys voi olla liian vähäinen. Työorganisaation hyvinvointi lähtee kuitenkin yksilön, eli yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnista. Työhyvinvointiin liittyy monia eri osa-alueita. Tässä luvussa käsitellään työhyvinvointia työntekijän näkökulmasta. Tekstissä poraudutaan työhyvinvointiin käsitteenä, sen mahdollisuuksiin, laajuuteen, monimuotoisuuteen liittyen. Lisäksi käydään läpi eri uhkatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin tai sen kehitykseen työorganisaatiossa. Lopuksi hahmotellaan vielä mahdollisia tulevaisuuden näkymiä työhyvinvoinnille ja sen kehitykselle.

### 4.1 Käsitteenä

Kehusmaa (2011, 14) toteaa, että työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa. Tämän kaiken tulee tapahtua työterveyslaitoksen mukaan turvallisessa ja terveyttä edistävässä työympäristössä. Lisäksi sen tulee olla työntekijän uraa tukevaa. Kehusmaa painottaa tekstissään, että työterveyslaitos on riippumaton vaikuttaja kyseisellä alalla, joten tätä kuvausta voidaan pitää hyvinkin neutraalina ja totuudenmukaisena mutta kuitenkin ehkä liian yksinkertaisena.

Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen (2012, 12) tutkimuksessaan ovat selvittäneet, että alun perin työhyvinvointia on ruvettu tutkimaan ja kehittämään turvallisuuden parantamisen johdosta. Lisäksi tällä aikaisella kehittämisellä on pyritty vähentämään henkilöstön sairauspoissaoloja. Eli juuri työhyvinvointiin hyvinvointina ei olla niin paljoa panostettu sen ns. synnyin aikana. Se on nähty pääasiassa johdon näkökulmasta, jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön viihtyvyyteen ja organisaation tehokkuuteen. Myöhemmin käsitteeseen tuli uusia, laajempia näkökulmia. Ruvettiin hahmottamaan, että työhyvinvointiin vaikuttaa yksilöiden lisäksi koko työyhteisö ja sen toimivuus. Painoarvo sairauksien kitkemisestä siirtyi terveyden edistämiseen. Työhyvinvointi alettiin nähdä siis ehkäisevänä toimintana turvattomuudelle ja sairauspoissaoloille. Tutkijoiden mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat mm.

organisaation piirteet, johtamistaidot, yhteisön ilmapiiri, itse työ sekä työntekijän omat tulkinnat liittyen työyhteisöön ja omaan työhön. Näiden mukaan siis ei ole olemassa vain yhtä näkökulmaa työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon loppujen lopuksi vaikuttaa todella paljon yksilön, eli työntekijän asenteet.

Manka ym. (2010, 7) kertovat tutkimuksessaan, että haastateltavat henkilöt ovat todenneet, että fyysinen kunto ei ole ainut riittävä työhyvinvoinnin lähden vaan lisäksi ammattitaito ja työn hallinta synnyttävät työhyvinvointiin vaadittua työn iloa sekä innostusta työtä kohtaan. Tutkijoiden mukaan työhyvinvointi ei ole pelkästään sitä, että uupumuksen ja väsymisen oireiden puuttumista vaan pikemminkin työn iloa ja onnistumisen edellytysten luomista. Työhyvinvoinnilla halutaan saavuttaa hyviä ja positiivisia tuloksia positiivisella ajattelulla.

Kuten edellisessä kappaleessa jo mainittiin, on käsite todella laaja-alainen, koska siihen liittyy monta eri näkökulmaa. Mikäli käsitettä halutaan yksinkertaistaa, voidaan näkökulmaksi ottaa yksilö, työyhteisö, yritys tai organisaatio. Tällöin ei kuitenkaan saataisi työhyvinvoinnista sitä kuvaa, jota tarvitaan tutkimustuloksia varten. Käsitettä on hyvä tutkia sen koko monimuotoisuudessaan ja monikerroksisuudessaan. Tällöin kokonaiskuvan hahmottaminen ja esimerkiksi parannusten ehdottaminen on helpompaa ja selkeämpää.

Työterveyslaitoksen (2018) sivuilla sanotaan, että työhyvinvointi syntyy pääasiassa työn arjessa. Tämä tarkoittaa, että erilaiset tempaukset eivät suoraan vaikuta työhyvinvointiin, koska se syntyy siitä ns. jokapäiväisestä työstä. Harva ihminen tekee työtä vain hyvien tykypäivien johdosta. Se ei siis näin ollen kasvata kokonaistyöhyvinvointia mutta toki se voi hetkellisesti tsemptata työyhteisöä parempiin tuloksiin ja positiivisempaan ilmapiiriin. Sivustolla sanotaan myös, että työhyvinvointi kuuluisi olla osa organisaation johtamista. Tällöin työhyvinvoinnista tulee koko organisaation läpileikkaava toiminta, eikä se näin ollen keskity niin helposti esimerkiksi yhteen tiettyyn osaan organisaatiosta.

#### 4.1.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Kuten edellä huomattiin, ei työhyvinvointi käsitteenä ole niin yksinkertaisesti selitettävissä oleva käsite. Se on monisyinen. Tämä pätee myös, kun puhutaan työhyvinvoinnin osa-alueista. Eri lähteissä puhutaan osa-alueista hiukan eri nimillä ja niiden tarkoitukset ovat hiukan erilaiset, vaikka tarkoitus ja idea ovat kuitenkin täysin sama. Erilaisiin nimiin ja tarkoituksiin vaikuttaa huomattavasti se, mistä näkökulmasta työhyvinvointiin poraudutaan. Näitä näkökulmia voi olla johto, yksilöity työntekijä tai esimerkiksi työyhteisö. Monissa eri lähteissä asiaa tarkastellaan kokonaiskuvana, joissa keskiössä on yksilöllinen työntekijä asenteineen. Asenteet on tärkeä huomioida näiden osa-alueiden vaikutuksissa, koska jokaisella työntekijällä on aina omanlaisensa asenteet tiettyä asiaa/aihetta kohtaan.

Manka, Kaikkonen ja Nuutinen (2007, 7) ovat hahmottaneet kuviolla, mistä työhyvinvoinnin tekijät koostuvat. Näitä osatekijöitä ovat yksilö, organisaatio, esimies, työ ja ryhmähenki. Keskiössä kuviossa on yksilö, josta lähtee vuorovaikutusnuolet kaikkiin muihin neljään eri osa-alueeseen. Yksilöä ympäröi asenteet alue. Tällä tarkoitetaan sitä, että kun siirrytään kuhun osa-alueeseen, otetaan asenteet myös mukaan, eli huomioon. Eri osa-alueisiin voi yksilöllä olla erilaisia ja eri vahvuisia asenteita. Nämä asenteet muokkaavat työhyvinvoinnin koostumusta ja tapaa miten se kehittyy. Annetaan esimerkki: mikäli yksilöllä on vahva asenne liittyen auktoriteetteihin, voi hyvän suhteen muodostaminen esimiehen kanssa olla paljon haastavampaa kuin yksilöllä joka suhtautuu auktoriteetteihin neutraalimmin. Kuviossa yksilön vastuulla on oma elämänhallinta, terveys ja fyysinen kunto sekä kasvumotivaatio. Organisaation vastuulla on tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Esimiehen vastuulla on osallistuva ja kannustava johtaminen. Itse työn vastuulla on vaikuttamismahdollisuudet, kannustearvo: oppiminen ja ulkoiset palkkiot. Ryhmähenkeen sisältyy avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuuden takaaminen. Nämä edellä mainitut ns. vastuualueet on erilaisia kussakin organisaatiossa mutta tietyt asiat tulee pysyä omilla osa-alueillaan. Esimerkiksi kannustava johtaminen on hyvä pysyä esimiehillä. Tähän liittyy suuresti mm. palautteen anto, joka on työhyvinvoinnin ja hyvän esimies-alaisuuden avainasemassa. Toimivalla ja rakentavalla palautteen annolla työntekijä pystyy oppimaan ja kehittämään itseään oikeaan suuntaan.



Matka hyvään kuntoon -verkkajulkaisussa [15.2.2018] todetaan, että työntekijöiden hyvinvointi lisää työn tuottavuutta. Tämä pätee sekä yksilön työhön, että organisaation tasolla, mikäli työhyvinvointi on hyvällä tasolla koko organisaatiossa. Julkaisussa kerrotaan, että työhyvinvointiin vaikuttaa työn tekemisen olosuhteet, työntekijän terveys ja kunto, johtaminen ja yhteistyö työpaikalla. Sivustolla kerrotut työhyvinvoinnin osa-alueet eroavat edellisessä kappaleessa olleista. Julkaisussa osa-alueet ovat mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä, työ tuntuu merkitykselliseltä, jatkuva palaute työstä, turvallinen työyhteisö ja riittävän hyvä kunto ja terveys.

#### **4.1.2 Fyysinen työhyvinvointi**

Virolainen (2012, 17) kertoo, että fyysinen työhyvinvointi on näkyvin osa työhyvinvointia. Sen pystyy kaikista helpoiten hahmottamaan ja näkemään. Nimensä mukaisesti fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu mm. fyysiset työolosuhteet, fyysinen kuormitus ja työergonomia. Lisäksi tähän työhyvinvoinnin osaan kuuluu itse organisaation konkreettiset hyvinvointiin ja terveyteen liittyvät asiat kuten esimerkiksi siisteys, lämpötila ja työvälineet. Näillä itse organisaatio pystyy ilman kanssakäymistä vaikuttamaan jo hiukan fyysiseen työhyvinvointiin. Virolainen toteaa, että mitä suuremmissa roolissa fyysinen kuormitus työssä on, sitä tärkeämpää myös fyysinen työhyvinvointi on. Raskaassa ja kuluttavassa työssä tulee huolehtia työntekijän fyysisestä jaksamisesta ja tähän pystyy hyvinvoinnillisesti vaikuttamaan esimerkiksi erilaisten työtehtävien kierrättäminen. Yksi työntekijä ei siis esimerkiksi nostelisi koko työpäiväänsä raskaita tavaroita vaan osan päivästä hän tekisi muita työtehtäviä.

Virolaisen (2012, 17) mukaan, kun työtehtävät muuttuvat, vaikuttaa se yleisesti piirittävästi työntekijän mieleen ja jaksamiseen. Täten vaikutus näkyy myös psyykkisessä kuormituksessa sekä hyvinvoinnissa. Vähemmän fyysisesti kuormittavissa työaloilla fyysinen kuormitus ja hyvinvointi liittyvät yleisesti istumatyön tuomiin vaikeuksiin ja ongelmiin. Vaikka työntekijä ei työpäivän aikana tekisi muuta kuin istuisi, rasittaa se silti työntekijän kroppaa. Fyysisestä työhyvinvoinnista tulee huolehtia myös tämänkaltaisilla työpaikoilla. Hyvänä keinona on järjestää pieniä taukojumppia tai sitten voi ohjeistaa työntekijää itsenäisesti harjoittamaan tiettyjä liikkeitä, jotka

lisäävät verenkiertoa esimerkiksi hiirikädessä tai jaloissa. Tämänkaltaiset harjoitukset virkistävät sekä työntekijän kehoa, että mieltä ja lisäävät työtehokkuutta.

### 4.1.3 Psyykinen ja henkinen työhyvinvointi

Virolaisen (2012, 18) mukaan psyykkiseen työhyvinvointiin kohdistuu eniten painetta työhyvinvointia tarkasteltaessa. Sitä pidetään nykypäivänä työntekijän kannalta tärkeimpänä työhyvinvoinnin osana. Konkreettisesti psyykkistä työhyvinvointia voi olla vaikeaa hahmottaa organisaatiossa, josta johtuen sen kehittäminen ja parantaminen voi olla jopa erittäin haastavaa. Tähän liittyy olennaisesti työpaikan työilmapiiri. Ilmapiiriin vaikuttaa jokainen työntekijä. Todella tärkeää on siis näin ollen tiedostaa, että organisaation johto tai esimiehet eivät luo työilmapiiriä. Tämä on yleinen harhaluulo ja esimiehet joutuvat yleensä syytetyksi huonosta työilmapiiristä. Jokainen työntekijä vaikuttaa omalla tavallaan työilmapiiriin, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yksikin negatiivinen työntekijä pystyy pilaamaan suurenkin organisaation työilmapiirin. Tämänkaltaisen tilanteen hoitamisen vastuu on esimiehillä. Kuten Virolainen kirjassaan toteaa, on psyykinen pahoinvointi kovin yleistä nykypäivänä työpaikoilla. Puhutaan psyykkisistä oireista. Kun oireita syntyy, on organisaation niitä vaikea parantaa. Tähän tarvitaan yleensä ulkopuolista apua ja työntekijän on hyvä osata hakeutua oikean henkilön autettavaksi. Monet organisaatiot tarjoavat kuitenkin yhä enenevässä määrin myös psykologista terveydenhuoltoa, koska sen tärkeys fyysisen terveydenhuollon rinnalla on kasvanut.

Virolaisen (2012, 19) mielestä tunteiden ilmaisemisen mahdollisuus on tärkeä osa psyykkistä työhyvinvointia. Työntekijän tulee olla mahdollista ilmaista ja kokea tunteitaan työpaikalla. Asiakaspalvelutyössä tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että työntekijällä on mahdollisuus raivostua epäkohteliaalle asiakkaalle vaan että työntekijällä on lupa ja mahdollisuus kertoa tunteistaan työkavereilleen tai esimiehelleen. Tätä ei pidä kieltää, koska silloin työntekijä voi kokea itsensä ahdistuneeksi ja että hänellä ei saa olla esimerkiksi negatiivisia tunteita työssään. Tällöin siis organisaation johdon ja esimiesten on tärkeää muistaa, että aina ei voi kaikki olla niin positiivista. Koska ihminen on emotionaalinen, on tunteiden kirjo valtava. Kaikenlaiset

tunteet tulee olla sallittuja mutta työntekijän tulee tunnistaa, koska mitäkin tunteita voi näyttää.

Virolainen (2012, 26) jatkaa, että henkinen työhyvinvointi usein rinnastetaan psyykkiseen työhyvinvointiin. Se voidaan kuitenkin erottaa omaksi osa-alueekseen koska tarkemmin tarkasteltuna sillä on eri merkitys kuin psyykkisellä työhyvinvoinnilla. Olennaisesti henkiseen työhyvinvointiin liittyy hengellisesti koetut kokemukset, kuten mm. työstä nauttiminen, työ ilo, työn tekeminen ja työstä saatu positiivinen tunne. Kun työstä nautitaan, kokee työntekijä sillä olevan suurempi merkitys kuin vain tuloksen luominen. Työntekijä kokee, että hänellä ja hänen panostuksellaan on merkitystä. Tällöin ihminen tuntee kehittyvänsä työntekijänä sekä kasvavan ihmisenä. Yhteisöllisydentunne liittyy myös henkiseen työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyttä työntekijä voi kokea työyhteisön sisällä tai muiden sidosryhmien kanssa. Myös asiakkaiden kanssa työntekijä pystyy kokemaan yhteisöllisyyttä. Tällöin yleensä myös asiakas tuntee samoin.

Virolainen (2012, 27) toteaa, että arvojen ja arvomaailman kohtaaminen työntekijän ja työorganisaation on avainasemassa henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Kun työntekijä kokee työllään olevan merkitystä myös työorganisaation ulkopuolella, on se positiivista. Tämä lisää työhyvinvointia, mikäli motiivit ja arvot organisaation osalta ovat samat kuin työntekijän. Voidaan ajatella, että tällaisessa tilanteessa työntekijä voi toimia työorganisaation lähettiläänä, tai ainakin tuntee toimivansa sellaisena. Tämä lisää työntekijän ylpeyttä omaa työtänsä ja työorganisaatiotansa kohtaan. Avoimuus on tärkeä osa henkistä työhyvinvointia organisaatiossa ja mitä avoimempi se on tavoitteidensa ja motiiviensa kanssa, pystyy työntekijä helpommin omaksumaan ne omikseen. Niiden tulee olla laillisia, turvallisia ja todenmukaisia. Työntekijän ei tule ikinä joutua rikkomaan lakia, valehtelemaan tai vääristämään tietoja työorganisaation toimesta.

#### **4.1.4 Sosiaalinen työhyvinvointi**

Virolaisen (2012, 24) mukaan sosiaalinen työhyvinvointi sisältää mahdollisuuden sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön työntekijöiden kesken. Tähän voidaan kyllä lukea myös kaikki jäsenet, eli myös nekin, jotka eivät ole työntekijöitä mutta

ovat työpaikalla, ovat osa sosiaalista työhyvinvointia työntekijän kannalta. Jotta sosiaalinen työhyvinvointi olisi toimiva, tulee kanssakäymisen olla vapaata, sosiaalisten välien olla toimivat ja kollegoita tulee olla helppo lähestyä. Kynnys kanssakäymiselle tulee olla mahdollisimman matala. Sosiaalisen työhyvinvoinnin osalta on tärkeää pystyä Virolaisen mukaan luomaan syvempiä suhteita kollegoidensa kanssa. Virolaisen (24) mielestä on hyvä, että myös työpaikalla on kavereita, joiden kanssa pystyy juttelemaan muistakin asioista kuin vain päivän uutisista. Ystävyys on muutenkin tärkeää työntekijän henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta. Tämä helpottaa kanssakäymistä myös työhön liittyvissä asioissa. On myös paljon mielekkäämpää mennä töihin ja tehdä töitä, kun ympärillä on ystäviä. Tällä kaikella on positiivinen vaikutus työntekijän työtulokseen ja henkiseen jaksamiseen. Työpahoinvoinnin uhka pienenee.

Virolainen (2012, 24) esittelee Allenin (1997) vanhan tutkimuksen, jossa käy ilmi, että mitä kauempana kollegat työskentelevät toisistaan, sitä vähemmän heidän välillään on kanssakäymistä. Tämänkaltaisia tutkimuksia on käytetty hyväksi nykypäivänä ja trendinä onkin luoda työpaikoilla tiiviitä ja avoimia työskentelypisteitä. Näin työntekijän ei välttämättä tarvitse lähteä edes työpisteeltään kysyäkseen esimerkiksi neuvoa tai ohjetta liittyen työhön. Lisäksi tällä on todettu luovan turvallisuutta työpaikalla, koska kukaan työntekijä ei tällaisessa työpaikassa joudu yksin esimerkiksi uhkaavan asiakkaan kanssa vaan ympärillä on tukiverkko auttamassa.

#### **4.1.5 Toimiva työhyvinvoinnin toimintamalli**

Jotta organisaatio voisi hyvin sekä sisäisesti että ulkoisesti, tulee sen työhyvinvoinnin olla hyvällä tasolla. Pitkän päälle työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä satsauksista, joita organisaatio voi tehdä. Toimivan työhyvinvoinnin toimintamallin tulisi olla jopa vaadittavaa, mikäli organisaatiossa on työntekijöitä. Tällöin työhyvinvointi olisi taatumpaa, vaikka toimintamallin laatiminen ei sitä pelkästään takaa vaan se tulee myös ottaa käytäntöön ja toteuttaa.

Työterveyslaitoksen sivuilla työhyvinvointi [15.2.2018] osiossa on lueteltu mitä vaaditaan hyvinvoivalta työyhteisöltä. Näitä kohtia ovat avoimuus, luotettavuus, innostavuus, kannustaminen, yhteen hiileen puhaltaminen, myönteisen palautteen

antaminen, työajassa kiinni pitäminen ja toimintakyvyn säilyvyys muutostilanteissa. Lisäksi on mainittu, että ongelmista tulee voida ja uskaltaa puhua hyvinvoivassa työyhteisössä. Tällöin ongelmista pystyy pääsemään yli ja luomaan uusia vaihtoehtoja ja toimenpiteitä ongelman kukistamiseksi.

## 4.2 Työhyvinvoinnin merkitys

Viitala (2013, 212) kirjoittaa, että vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja luomaan uusia ideoita ja ratkaisuja. Hänen mukaansa monissa yritystarinoissa korostuu henkilöstön innostus ja sitoutuminen organisaatioon. Tällä tarkoitetaan työn imua. Tällöin työntekijän ja organisaation tavoitteet ja arvomaailma kohtaavat eikä niissä ole ristiriitaa. Sillä on positiivinen vaikutus sekä työntekijän tulokseen, että organisaation tulokseen. Se vähentää Viitalan (212) mukaan myös sairauspoissaoloja. Usein mikäli yrityksen henkilöstö on hyvinvoiva, on myös yritys hyvässä kunnossa numeerisesti sekä toisin päin. Nämä kaksi ns. hyvinvoinnin puolta kulkevat käsi kädessä. Tästä voi päätellä, että hyvinvointi vain lisää hyvinvointia, joten siihen panostaminen yritykseltä on tärkeää. Enää ei riitä pelkästään kuormitustekijöiden ja työhyvinvoinnin uhkien hahmottaminen vaan on tärkeämpää löytää ja tietää ne tekijät, jotka tuottavat hyvinvointia ja lisäävät sitä.

Manka ja Manka (2016, 26) kertovat, että työn mielekkyys on aloilla pääsääntöisesti vähentynyt. Lisäksi he osoittavat tutkimuksilla, että työpaikkakiusaaminen on 2010-luvulla ollut Suomessa huipussaan ja se on pitänyt ykköspaikkaa Euroopan listalla. Tämä on kuitenkin onneksi vähentynyt ja luku on tullut paljon alaspäin. Nämä todellisuudessa osoittavat sen, että työhyvinvoinnin tärkeyttä tulee korostaa työpaikoilla ja organisaatioiden johtohenkilöiden tulee toden teolla paneutua siihen. Työhyvinvointi ei ainoastaan kitke vaan parhaimmillaan poistaa työpaikkakiusaamisen ja lisää mielekkyyttä. He miettivät myös asioita, jotka ovat hyväksi työhyvinvoinnille. Uusien asioiden oppiminen on ihmiselle mielekästä ja kehittävää. Tämä pätee myös työssä. Koulutuspäivien ja pienten luentojen järjestäminen on osa työhyvinvointia. Kun työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi ja hän haluaa kehittyä sekä työntekijänä että ihmisenä, on näiden summan tulos positiivinen yritykselle. Työntekijä pysyy

motivoituneena eikä kangistu niin helposti vanhoihin kaavoihinsa ja uusien koulutuksien myötä työntekijä pystyy myös helpommin ylenemään urallaan.

### 4.3 Työhyvinvointi yrityksen pääomana

Osaamispääoma on yrityksen aineetonta pääomaa ja se tarkoittaa työntekijöihin ja yrityksen rakenteisiin kuuluvaa osaa. Tämä osa voi viedä koko organisaation kuiluista jopa yli puolet, sillä henkilöstökulut luetaan siihen. Toinen osa yrityksen kuiluista on aineellista pääomaa kuten koneet, laitteet, rakennukset ja teknologia. Niiden kehittämistä tulevaisuudessa ei kirjoittajien mukaan nähdä niin suurena potentiaalina kuin aineettoman pääoman kehittämistä. Manka ja Manka (2016, 52) esittävät, että aineettomaan pääomaan panostamisella pystyy vaikuttamaan positiivisesti 10–50 prosenttia organisaation tulokseen. Johtohenkilöiden tulisi miettiä tarkasti, kuinka juuri tätä osaa yrityksestä pystyy kehittämään ja kuinka siitä huolehditaan tarpeeksi, jotta tuottavuus nousisi. Enää ei tuijoteta raaka-ainekustannuksia tai uusia koneinvestointi tarjouksia. Paremmiin tulokseen pystyy vaikuttamaan paneutumalla henkilöstön hyvinvointiin ja kohentamalla henkilökunnan terveyttä. Aineellisella pääomalla pystyy taas enemmän vaikuttamaan yrityksen arvoon mutta ei niin paljoa tulokseen.

Kehusmaa (2011, 81) painottaa, että työhyvinvointi on kilpailukeinona sellainen, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Hyvinvointi edistää sekä auttaa yrityksen jaksamista, uudistumista ja tuloksenkykyä pitkällä aikavälillä. Helposti yrityksen johto keskittyy lyhyellä aikavälillä nähtävään tulosvaikutukseen. Näitä ovat mm. sairauspoissaoloista syntyneet kulut sekä eläkekustannukset. Tärkeää olisi havaita myös pidemmällä aikavälillä nähtäviä tulosvaikutuksia kuten innovatiivisuuden kehitys, laadun paraneminen ja työn tuottavuuden kasvaminen. Syy miksi näihin ei Kehusmaan mielestä tarpeeksi keskitytä on, että niiden havainnointi on paljon hankalampaa. Suoraan välittömiä kustannuksia mittaamalla ja havainnoimalla saadaan suoraan euromääräisiä raportteja, joista pystytään vertailemaan kehitystä.

#### 4.4 Kuormitustekijät

Viitala (2013, 214) toteaa, että mikäli työ on liian kuormittavaa, työhyvinvointi on vaarassa huonontua. Monet ihmiset kohtaavat päivittäin työssään erilaisia kuormitustekijöitä. Nämä voivat olla Viitalan mukaan joko myönteisiä tai kielteisiä kuormitustekijöitä. Tärkeää on havaita, että kaikki kuormitus ei ole pahasta. Mikäli työssä ei ole yhtään kuormittavia tekijöitä, voi työn mielekkyys ja kehittävyys vähentyä. Kielteisessä kuormituksessa oleva työntekijä ei pysty hallitsemaan työnsä kuormitusta, joka voi vähentää huomattavasti työtehokkuutta. Työntekijä ei tällaisessa tilanteessa pysty ns. pitämään kaikkia lankoja käsissään vaan joutuu alttiiksi liialliselle kuormitukselle.

Viitala (2013, 214) jatkaa, että kuormitustekijät voivat olla pääsääntöisesti joko fyysisiä tai psyykkisiä tekijöitä. Eri työkuviin liittyy erilaisia kuormitustekijöitä. Joissakin työpaikoissa esimerkiksi fyysinen kuormitus voi olla todella vähäistä tai sitä ei ehkä ole ollenkaan. Tällöin kyseisissä työpaikoissa korostuu psyykkiset ja erilaiset sosiaaliset kuormitustekijät. Asiakaspalvelu alana on yksi sellainen, jossa työntekijä kohtaa huomattavasti sosiaalista ja psyykkistä kuormitusta enemmän kuin esimerkiksi teollisuusalalla työskentelevä henkilö.

##### 4.4.1 Fyysiset kuormitustekijät

Viitala (2013, 214) mainitsee, että fyysiset kuormitusmuodot jaetaan raskaaseen dynaamiseen ja staattiseen lihastyöhön, taakkojen käsittelyyn ja toistotyöhön. Eli nimensä mukaisesti fyysisissä kuormitustekijöissä työntekijän kroppa on kuormittuva osa työntekijästä. Itse työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat mm. työasennot, työliikkeet kuten nostaminen ja liikkuminen sekä työjärjestelyt kuten työajat, työvuo-rot ja tauot. Lisäksi työympäristöön liittyvät tekijät kuten lämpötila, melo ja kemikaalit voivat aiheuttaa kuormitusta työntekijälle. Kuormituksen tasoon ja vahvuuteen vaikuttavat työtehtävien fyysiset vaatimukset, työntekijän kunto sekä terveys, sukupuoli ja ikä. Fyysinen työ vanhemmalle työntekijälle voi olla paljon enemmän kuormittavampaa kuin nuorelle ja ketterälle työntekijälle.

#### 4.4.2 Psykososiaaliset kuormitustekijät

Työturvallisuuskeskuksen [25.2.2018] sivuilla puhutaan psykososiaalisesta kuormituksesta. Siihen sisältyy psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Kuormittuminen muodostuu työntekijän ja työn vuorovaikutussuhteesta. Psyykkiset tekijät aiheuttavat ristiriitaa työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, kun taas sosiaaliset tekijät aiheutuvat työyhteisön vuorovaikutussuhteista. Sosiaalisia kuormitustekijöitä on sivuston mukaan mm. yksintyöskentely, eristyneisyys, yhteisöongelmat, yhteistyöongelmat, haastavat asiakastilanteet, heikko tiedonkulku, epätasa-arvoisuus, huono käyttäytyminen työpaikalla sekä epäasiallisuus työyhteisön sisällä. Lisäksi esimiehistä aiheutuvat ongelmat kuten organisoinnin ja delegoinnin puutteet ja tyytymättömyys ovat sosiaalisia kuormitustekijöitä organisaatiossa.

Viitala (2013, 215) kirjoittaa, että psyykkisesti rankka ja kuormittava työ on henkisesti raskaampaa työntekijälle kuin mitä se fyysisesti on. Kun kyse on psyykkisestä kuormituksesta, on silloin työn vaatimukset ja työntekijän voimavarat ristiriidassa. Psyykkistä kuormitusta voi syntyä myös silloin kun työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ovat ristiriidassa sen kanssa, mitä mahdollisuuksia työn tekemisestä saa. Edellä puhutussa fyysisessä kuormituksessa syntyy kitkaa työn ja työntekijän kropan välillä mutta psyykkisessä kuormituksessa kitkaa syntyy työn ja itse työntekijän välille. Työntekijä ei siis esimerkiksi mielellisesti ole mukana työnteossa tai ei ole kykenevä siihen. Tärkeää on siis havaita se, että psyykkiseen kuormitukseen vaikuttaa huomattavan paljon työyhteisön ja organisaation toiminta. Itse työtehtävien aiheuttava kuormitus on tässä tapauksessa vähäisempää.

#### 4.4.3 Kuormituksen hallinta

Kuormituksen hallinta ja vastuu kuuluvat työnantajalle, eli organisaation johdolle. Työturvallisuuskeskuksen [25.2.2018] sivuston mukaan työnantajan vastuulla on työkuormituksen ennaltaehkäiseminen, poistaminen ja vähentäminen. Näitä pystyy hallinnoimaan ja toteuttamaan erilaisten raporttien, seurantatietojen ja tilastojen avulla. Tärkeää on myös pitää vuorovaikutus hyvällä tasolla, jotta työntekijöillä on mahdollista muuttuvista tilanteista kertoa esimiehelle. Mikäli esimerkiksi työtaakka käykin yllättäen liian raskaaksi tai deadlinet ylittyvät, tulee työntekijän tästä



informoida esimiestään, jonka tulee tehdä vaadittavat toimenpiteet, ettei työntekijän työhyvinvointi kärsi. Tärkeää on huomioida myös organisaation esimiestyö. Myös se voi olla välillä liian kuormittavaa esimiehille. Tässä tilanteessa tulisi toimia samoin kuin työntekijätasolla ja tehdä vaaditut toimenpiteet, ettei esimiesten työtaakka vaikuta työhyvinvoinnin tasoon. Sivustolla on lueteltu keinoja, joilla kuormitustekijöitä pystyy ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan. Näitä on mm. hyvä ja turvallinen työympäristö, työaikajoustot, oikeudenmukainen palkitseminen, positiivisen ja toimivan palautteen antaminen, tehokkaat palaverit, työntekijän henkilökohtaisen osaamisen seuraaminen ja kehittäminen sekä koko työyhteisön hyvän työkäyttäytymisen velvoittaminen sekä sen vaatiminen.

Työturvallisuuskeskuksen [25.2.2018] mielestä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus kuormituksen syntymiseen ja se, miten kuormitus työyhteisössä koetaan. Olennaista on muistaa, että koska työntekijät ovat inhimillinen organisaatiotekijä, sisältyy siihen erilaisia ja eritasoisia osia. Jotkut työntekijät esimerkiksi sietävät paremmin kuormitusta kuin toiset. Voi myös olla, että jotkut sietävät hyvin psykososiaalisia kuormitustekijöitä mutta eivät juuri yhtään fyysisiä kuormitustekijöitä. Työntekijän tulisi alaa valittaessa määrittää ja huomioida omat kuormitustekijänsä ja miettiä, millälaisia kuormitustekijöitä hän on työssään valmis kohtaamaan ja jaksamaan. Työntekijä pystyy vaikuttamaan omilla teoillaan ja tavoillaan työyhteisön sekä omiin kuormitustekijöihin. Jokaisen työntekijän tulisi omalla käytöksellään luoda hyvää henkeä auttamalla, tukemalla ja kuuntelemalla. Tällä hän vaikuttaa positiivisesti omaan sekä muiden jaksamiseen sekä kuormitusten syntymiseen.

#### **4.5 Työpahoinvointi**

Suonsivu (2015, 33) listaa tekstissään syitä työpahoinvointiin: henkilöstön kokemus epäluottamus, resurssien puute, liiallinen työkuormitus, liiallinen seuranta johdolta sekä epäaito ja epäreilu johtaminen. Nämä edellä mainitut ovat hänen mielestään tekijöitä, joilla on kohtalainen tai suuri vaikutus työpahoinvoinnin syntymiseen organisaatiossa. Työpahoinvointi koetaan yksilöllisesti ja eri tasoisena. Työpahoinvoinnin alkulähde on riittämättömyyden tunne. Silloin työntekijä ei tunne riittävyttä joko ihmisenä tai sitten hän kokee työpanoksensa mitättömänä ja riittämättömänä.

Riittämättömyyden tunne pitkälle mentäessä voi aiheuttaa psyykkisiä sairaustiloja ja fyysisiä oireita. Tämä on aina yksilöllistä mutta pahimmillaan se ajaa työntekijän pitkälle kehittyneeseen masennukseen, josta paraneminen voi kestää jopa koko loppu elämän. Tällöin ei voida puhua minkään asteisesta työhyvinvoinnista vaan kyseessä on kokonaisvaltainen työpahoinvointi. Tähän vaaditaan organisaation taholta tulevien pahoinvoinnin aiheuttajien lisäksi myös työntekijän henkilökohtaisesta elämästä tulevia tekijöitä. Tämä hankaloittaa organisaation puolesta tehtäviä toimia, koska se ei ikinä voi tietää täysin työntekijän henkilökohtaisia yksityiselämän asioita tai työntekijän historiasta tulevia ongelmia. Riittämättömyyden lähteinä voi toimia mm. uudet muutokset, kiire, liiallinen työnteko, työyhteisössä ilmenevät ongelmat ja työntekijöiden mielipiteiden ohittaminen

#### 4.5.1 Stressi

Mäkinkangas, Mauno ja Feldt (2017, 39) kirjoittavat, että työstressi on jo kauan ollut kiinnostuksen kohde psykologian kannalta neljästä eri syystä. Ensimmäinen syy on se, että aiheuttaa hyvinvointi- ja terveysongelmia. Toinen syy on taloudellisen menetyksen aiheutuminen organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Kolmas syy liittyy työhyvinvoinnin negatiiviseen vaikutukseen työstä suoriutumiseen. Neljäs syy on se, että lainsäädäntö vaatii työnantajilta työympäristön turvallisuutta ja sitä että työympäristö edesauttaa fyysistä ja psyykkistä terveyttä. Työstressi voi yksittäisten työntekijöiden lisäksi ilme myös kokonaisissa työyhteisöissä tai jopa ihan organisaation tasolla. Mikäli työstressiä ilmenee työyhteisössä, voi siitä seurata ihmissuhdeongelmia, vuorovaikutusongelmia, sitoutuneisuuden vähentymistä, sairauspoissaoloja ja lisääntyvää henkilöstön vaihtuvuutta. Sillä on siis suuri vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä organisaatioon, että omaan työyhteisöön. Mikäli työntekijä kokee oman työyhteisönsä epämiellyttävänä ja stressiä lisäävänä, ei työntekijä pysty sitoutumaan organisaatioon.

Virolaisen (2012, 32) mielestä tyypillisiä stressin aiheuttajia organisaatiossa on mm. kuormittava työympäristö, mielekkyyden vähentyminen, epäselvät roolit, varmuuden puute, urakehitys, henkilösuhteet, organisaatorakenne ja epäoikeudenmukainen kohtelu. Työympäristön tulisi mahdollisimman paljon tukea työntekijän työn

tekoa eikä kuormittaa sitä. Ympäristön tulee olla turvallinen, koska turvattomuus lisää epävarmuutta ja ahdistuneisuutta yksilö tasolla sekä työyhteisössä. Työn ei tule olla liian yksinkertaista suhtautettuna työntekijän taitoihin ja panostukseen. Liian helppo ja yksitoikkoinen työ vähentää työn mielekkyyttä ja lisää työntekijän turhautumista. Työn tulee olla tarpeeksi haastavaa ja motivoivaa, jotta työntekijä pääsee näyttämään omat taitonsa ja kehityksensä. Työntekijän työnkuvaa on hyvä aika ajoin kehittää vaativampaan suuntaan. Tämä yleensä tukee myös työntekijän urakehityksen toiveita. Organisaatiossa tulee olla selkeä henkilöstörakenne, koska se lisää varmuutta työyhteisössä. Työntekijän on hyvä tietää oma asemansa sekä suhteensa muihin kollegoihinsa. Tällöin epäselvyyksiä ja konflikteja liittyen esimerkiksi valtuutuksiin ei pääse tapahtumaan. Yksi suurimmista stressitekijöistä on työn epävarmuus. Tämä tarkoittaa mahdollista työn menetystä. Melkein joka päivä jokin konserni tai yritys ilmoittaa lomautuksista, yt-neuvotteluista, toimipisteiden lakkautuksista tai konkurseista. Tämä luo työntekijässä valtavasti epävarmuutta. Myös urakehityksen mahdollinen puuttuminen tai olemattomuus organisaatiossa voi luoda stressiä, koska työntekijä tietää, että hän ei pysty kehittymään tarpeeksi omassa työssään. Monelle yleneminen voi olla paras mahdollinen osoitus hyvin tehdystä työstä.

Viitalan (2013, 220) mukaan stressi saattaa aiheuttaa mm. väsymystä, unettomuutta sekä keskittymisen puutetta. Lisääntynyt sairastelu tai pitkittyneet sairaudet voivat olla merkki myös liiallisesta stressistä. Stressi voi laukaista monenlaisia tunteita ihmisellä. Näitä voi olla mm. mielihyvän kokemuksen menetys, tyytymättömyys itseensä ja työhönsä, alemmuuden tunne ja ahdistuneisuus. Koska stressi on yleensä tila, joka kehittyy ja kasvaa pikkuhiljaa, myös sen paraneminen ja edellä mainittujen tunnetilojen muuttuminen positiivisimmiksi voi kestää monta viikkoakin. Stressin käänköpuolena on motivaation synty. Se minkä joku työntekijä kokee todella stressaavaksi, voi toinen työntekijä kokea sen erittäin motivoivaksi ja kehittävaksi asiaksi. Tämä johtuu siitä, koska jokaisella ihmisellä on eri tasoinen stressin sietokyky. Toiset voivat jopa nauttia stressistä ja siitä voi saada jopa pientä lisäpuhtia työntekoon. Stressi voi olla liikkeille paneva voima, joka auttaa paremman tuloksen saamisessa. Eli työstressi ei siis aina ole välttämättä negatiivista. Jokainen työntekijä kokee tietyt asiat positiivisella tavalla stressaaviksi ja toiset asiat taas negatiivisella tavalla stressaaviksi. Näiden tasapainottaminen on tärkeä työstressin

kasaantumisen kannalta. Mikäli työstressi pääsee kasaantumaan ylitse pääsemättömäksi ja sitä ei työntekijä pysty enää hallita, johtaa se työuupumukseen ja masennukseen.

#### 4.5.2 Työuupumus eli burnout

Pitkään jatkunut stressi voi olla pohja työuupumukselle eli loppuun palamiselle, toteaa Virolainen (2012, 35). Työuupumus on vakava, työssä kehittynyt krooninen stressioireyhtymä. Työuupumukseen sairastunut henkilö on yleensä vielä töissä normaaliin tapaan. Hänen suoriutuminen työtehtävistä kuitenkin heikkenee huomattavasti. Tämän moni kokee vaan lisäävänä stressinä uupumuksen päälle. Työuupumus voi hiljalleen muodostua ja sen muodostumista ei usein edes itse työntekijä välttämättä huomaa. Se voidaan laittaa huonosti nukuttujen öiden piikkiin tai se voidaan nähdä vai huonoina päivinä. Usein tämä tila on kuitenkin pitkäjänteinen ja se ei itsekseen lähde pois. Työpaikoilla olisi hyvä käydä läpi työuupumuksen merkkejä, jotta työntekijä pystyisi itse tunnistamaan omat uupumuksen merkkinsä. Tällöin pystyttäisiin käyttämään vielä ennaltaehkäiseviä keinoja, ennen kuin työntekijä on pitkän sairasloman tarpeessa. Työnantaja ei saa turhautua, mikäli työyhteisössä ilmenee työuupumusta vaan hänen tulisi näyttää tukea työntekijälle ja ohjata häntä oikeaan suuntaan. Virolainen kirjoittaa, että professori Maslachin mukaan työuupumuksen eri asteita ovat henkinen ja fyysinen uupumus, kynnisyys työtä, työtehtäviä ja työyhteisöä kohtaan sekä oman ammatillisen osaamisen riittämättömyyden tunne. Nämä kolme liittyvät toisiinsa ja muodostavat yhdessä työuupumuksen. Tärkeää on havaita, että pelkkä uupuvuus ei suoraan tarkoita, että työntekijä kärsisi työuupuvuudesta. Kyseessä voi olla vain kuten edellä mainittiin, huonosti nukuttuja öitä tai esimerkiksi yksityiselämässä ilmeneviä ongelmia.

Viitala (2013, 221) kirjoittaa, että työuupumuksesta kärsii yleensä sellaiset työntekijät, jotka kokevat työnsä innostavaksi ja jotka ovat työyhteisössä vastuunkantajia. Yleensä työuupumuksesta kärsivät ovat normaalia korkeampi kouluttuneita ja työskentelevät haastavissa tehtävissä. Heillä on yleensä enemmän vastuuta suhteessa rivityöntekijöihin. Kun työuupumus iskee, katoaa työntekijältä ensin työmotivaatio ja työnilo. Työstä tulee yhä enemmän ja enemmän rutiininomaisempaa ja työntekijä ei

koe saavansa mitään nautintoa työnteosta. Työuupumus, eli burnout ei vielä ole suoranaista masennusta. Se on masennuksen esivaihe ja sen pitkittyessä työntekijälle kehittyy yleensä jonkin asteisia masennuksen oireita. Masennukseen mentäessä työuupumus on kehittynyt jo niin pitkälle, että ei puhuta enää pelkästä uupumuksesta vaan voidaan puhua jo työntekijän henkeä uhkaavasta tilanteesta. Viitala nimittäin toteaa, että ei ole ennen kuulumatonta, että työntekijä kuolisi työuupumuksen seurauksena. Tästä johtuen olisi todella tärkeää pystyä seuraamaan ja kartoittamaan henkilöstön työperäisiä stressin riskejä ja stressitasoja. Organisaatiossa pystyy luomaan toimenpiteitä, joilla voidaan ennaltaehkäistä, poistaa ja vähentää stressiä ja siitä syntyviä ongelmia. Toimenpiteiden on hyvä ylettyä organisaatio ja yhteisön tasolta myös yksilön tasolle. Usein tällaisiin tilanteisiin on hyvä käyttää ulkopuolista apua ja ulkopuolisia palveluita, kuten työterveys- ja työsuojeluorganisaatioita. Taistelu stressiä vastaan käydään kuitenkin organisaation sisällä, joten esimiehet ja työntekijät ovat tärkeimpiä henkilöitä stressin kitkemisessä.

#### **4.5.3 Sairauspoissaolot**

Manka (2011, 42) kirjoittaa teoksessaan, että lyhyet 1–3 päivän pituiset sairauspoissaolot ovat kaikista kalliimpia yrityksille. Tämä johtuu maksettavista työntekijän poissaolokuluista, tuotannolle aiheutuvista lisäkuluista sekä lisähenkilöstön hetkellisestä palkkaamisesta. Arvion mukaan vähintään kolmasosa ja jopa puolet sairauspoissaoloista johtuu itse organisaatiosta. Syy voi olla esimerkiksi johtamisongelmat, huono ilmapiiri työyhteisössä ja liian kova kiire. Sairauspoissaolojen ennakoinnissa ja mahdollisesti vähentämisessä on organisaation hyvä tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja kartoittaa tilanne. Työterveyshuollolla on eri näkökulma tilanteeseen, mikä voi lopputuloksen kannalta todella tärkeää. Sairauspoissaoloja kartoittaessa ja ennustettaessa on organisaation hyvä määrittää henkilöstön kanssa yhteiset pelisäännöt. Kaikkia tulee koskea samat säännöt, jotta eriarvoisuutta ei esiintyisi. Eriarvoisuus luo katkeruutta ja mustasukkaisuutta työyhteisössä joka taas vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin työyhteisössä. Ja jos työyhteisössä ei työhyvinvointi toteudu, ei työntekijöiden henkilökohtainen työhyvinvointi ole myöskään hyvällä tasolla.

Virolaisen (2012, 80) mukaan presenteeismia esiintyy melkein kaikilla työpaikoilla jossain kohtaa. Syitä voi olla kiire aikataulu töissä, lähenevät deadlinet tai liian vähäinen työvoima. Työntekijä tällöin pyrkii sairaanakin työskentelemään normaalisti. Tuottavuus ja työn taso ei ole samalla tasolla kuin, jos työntekijä olisi terve. Presenteeismi voi aiheuttaa virheiden syntymistä työtehtävissä, koska työntekijän päättelykyky ja älyllinen ajattelu eivät välttämättä ole riittävän korkealla tasolla. Organisaatio voi omalla käytöksellään edesauttaa tämän kaltaisen toiminnan lisääntymistä. Joillakin työpaikoilla on nimittäin käytössä bonusjärjestelmä liittyen sairauspoissaoloihin. Työntekijä esimerkiksi saa rahallisen bonuksen, mikäli hänellä ei ole yhtäkään sairauspoissaoloa vuodelta. Tällöin työntekijälle voi tulla korkeampi kynnyks jättäytyä kotiin sairastamaan, jos hän tuntee pystyvänsä edes jollain tasolla tekevänsä työtä. Tärkeää organisaatiolta olisi Virolaisen mielestä korostaa, ettei tehokkuus ja tuottavuus saa koskaan mennä työntekijän terveyden edelle oli kyseessä sitten työtapaturvavaara tai sairaana työskenteleminen.

Viitalan (2012, 222) mielestä sairauspoissaolot ovat yksi tärkeimmistä mittareista tutkittaessa henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tilaa. Jos stressitila ja liiallinen työkiire pääsee liian pitkälle tai kestää liian kauan, voi sairauspoissaolot lisääntyä. Toisaalta vastakohtana on töihin tuleminen sairaana, joka laskee työn tehokkuutta. Se myös lisää riskiä tautien leviämistä, jolloin pahimmassa mahdollisessa tilanteessa niin suuri osa henkilöstöstä sairastuisi, että organisaation työnteko pysähtyisi kokonaan. Voittaisiin puhua epidemiasta organisaation sisällä. Tällä olisi valtavat seuraukset yrityksen tulokseen ja se voisi olla katastrofaalista yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Kuten edellä on mainittu, vaikuttavat sairauspoissaolot yrityksen toiminnan sujuvuuteen sekä talouteen. Vuokratyövoiman ottaminen poissaolijoiden tilalle voi monilla aloilla olla todella haastavaa ja usein paikkaajaa ei äkillisten sairauspoissaolojen vuoksi pystytä ottamaan. Tällöin poissaolijan työtehtäviä voidaan delegoida kollegoille mutta se vaikuttaa taas heidän työaikaan, jolloin syntyy ylitöitä. Tämä voi vaikuttaa taas heidän omiin työtehtäviinsä. Työtehtävien delegoiminen on hyvä suunnitella kunnolla ja keskustella kollegoiden kanssa ennen tehtävien jakamista. Mikäli tämä ei onnistu, kasaantuvat työtehtävät sairauslomalla olevalle työntekijälle, joka töihin takaisin tullessaan voi joutua suuren työtaakan alle. Tämä voi johtaa uudelleen sairauslomalle joutumista, jos stressitasot nousevat liian äkisti paranemisen jälkeen.

#### 4.6 Työhyvinvoinnin parantaminen ja edistäminen

Manka ym. (2010, 9) ovat sitä mieltä, että työnantaja luo puitteet ja pohjan työhyvinvoinnille, mitä työntekijät vahvistavat omalla käyttäytymisellään. Tämä edellyttää hyviä työyhteisötaitoja. Tutkijoiden mukaan juuri näillä työyhteisötaidoilla on merkitystä työhyvinvoinnin edistämiseen työpaikalla. Jos työyhteisötaitojen tärkeyttä painotettaisiin työpaikoilla enemmän, nostaisi sekin jo työhyvinvointia monissa paikoissa. Näitä työyhteisötaitoja on mm. reiluus ja kohteliaisuus kollegoita ja esimiehiään kohtaan, aktiivinen ja aito auttaminen, työympäristön viihtyvyydestä huolehtiminen kukin tahollaan, yhteistyön pelaaminen kaikkien kanssa työyhteisössä, palautteen antamisen osaaminen sekä myös sen vastaanottamisen osaaminen, arvostaminen ja luottamuksen säilyttäminen, mielipiteen vapaan ilmaisun mahdollisuus kaikissa tilanteissa sekä vuorovaikutteiset ratkaisu- ja kehittämistaidot. Manka ym. (2010, 32–33) listaavat tyypillisemmät ongelmat ja niihin tarvittavat toimenpiteet, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa ja selkeyttää mm. seuraavilla tavoilla:

- Tavoitteet tulee käydä uudelleen läpi. Näin esimerkiksi työntekijöiden työjärjestys voi selkeytyä ja työntekoa pystytään kohdentamaan vaadittuihin asioihin.
- Organisaation roolit ja vastuut tulee selvittää koko henkilöstölle. Kollegoiden on hyvä olla perillä omasta sekä toistensa työnkuvasta sekä tittelistä, vaikka se ei tärkeä työyhteisössä olisikaan. Mikäli roolit työyhteisössä ovat epäselvät lisää se huomattavasti mustasukkaisuutta ja epäluottamusta.
- Osaamisen määrittäminen. Jotta työ olisi mielekästä työntekijälle, tulee sen kohdata mahdollisimman hyvin työntekijän osaamisen kanssa. Liian vaativa työ voi aiheuttaa stressiä, kun taas liian vaatimaton ja helppo työ voi aiheuttaa työntekijälle mitättömyyden ja arvottomuuden tunnetta.
- Työn organisointi. Työtaakka tulisi jakautua mahdollisimman tasaisesti, jotta tietyillä työntekijöillä ei olisi aina liikaa töitä.
- Oikeudenmukainen johtaminen ja pelisäännöissä pitäytyminen. Jokaisella työntekijällä tulisi olla samat pelisäännöt ja jokaiselle tulisi kohdistua samat vaatimukset liittyen työhyvinvoinnin toimintamallin ehtojen noudattamiseen.

- Kehityskeskusteluiden pitäminen. Kehityskeskusteluita ja palautteen antoja tulisi pitää tasaisesti, jotta työntekijä saisi tiedon työnsä laadusta suoraan esimieheltä. Keskustelun tulisi olla positiivista ja kehittävää, mikäli kehitettävää on.

Kauhasen (2016, 63) mukaan yritykset kehittävät työhyvinvointia erilaisista syistä. Perussyö on ihmisystävällisyyden kehittäminen ja parantaminen mutta yhä enemmän syy voi olla taloudellinen. Parantamisella pystyy vaikuttamaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tulokseen. Vaikka työhyvinvointiin panostaminen voi aiheuttaa kuluja yritykselle, vähentää se pitkällä aikavälillä henkilöstöstä aiheutuvia kuluja. Näitä kuluja ovat sairauspoissaoloista, varhaiseläkkeelle siirtymisestä sekä työtapa-turmista kertyviä maksueriä yritykselle. Kun työhyvinvoinnin toimintamallia lähde-tään muokkaamaan ja kehittämään tulee sen laatiminen aloittaa käymällä läpi orga-nisaation nykytilanne ja huomioida tarkasti varsinkin kohdat, joissa on havaittu puut-teita. Ensin on hyvä käydä läpi organisaation strategia ja kulttuuri. Työhyvinvointi-mallin on tärkeä olla yhteensopiva organisaation strategian kanssa, jotta sen nou-dattaminen ei ole missään vaiheessa ristiriidassa organisaation tavoitteiden ja stra-tegisen toimintamallin kanssa. Kauhasen (63) mielestä on hyvä tarkastella henki-löstrakennetta ja huomioida uudet muutokset sekä vanhoihin tapoihin tehtävät muutokset. Tämän jälkeen tarkastellaan itse työhyvinvoinnin nykytilaa ja pyritään kehittämään parempia toimintatapoja, jotka palvelisivat ja auttaisivat enemmän hy-vinvoinnin muodostumista. Näiden kaikkien lisäksi tulee lainsäädäntö sisällyttää suunnitelmat tekoa. Työhyvinvoinnin ohjeistus ei saa missään kohdin olla ristirii-dassa lainsäädännön kanssa ja sen tulee vähintään sisältää laissa määrättyt asiat.



## 5 TUTKIMUS

Tutkimus voi olla teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus tai empiirinen eli havainnoiva tutkimus (Heikkilä 2014, 12). Teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus on sellainen, missä käytetään hyväksi valmiina olevaa tietomateriaalia. Empiirisessä tutkimuksessa tehdään itse havaintoja erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Empiirinen tutkimus jakautuu kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tässä työssä ei käsitellä kvalitatiivista tutkimusta ollenkaan, koska sitä ei käytetty opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä. Tässä luvussa paneudutaan tarkemmin kvantitatiiviseen tutkimukseen teoreettisesta näkökulmasta ja avataan, kuinka tämän opinnäytetyön tutkimus tullaan toteuttamaan käytännössä.

### 5.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on sellainen, jossa asioita tutkitaan ja selvitetään lukumäärin ja prosenttiosuuksin (Heikkilä 2014, 15). Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta ja edustavaa otosta. Otos on perusjoukosta valittu joukko, jolle tutkimus päätetään toteuttaa. On mahdollista myös toteuttaa tutkimus koko perusjoukolle, milloin kyseessä on kokonaistutkimus. (Heikkilä, 12). Heikkilä (15) jatkaa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yleistä käyttää valmiiksi standardoituja kyselylomakkeita. Niissä esimerkiksi on vastausvaihtoehdot valmiiksi laadittu. Tämä on hyvin yleistä juuri määrällisessä tutkimuksessa. Tuloksia kuvataan numeeristen suureiden avulla ja niitä pystyy helposti havainnollistamaan erilaisten taulukoin ja kuvioin. Mikäli on mahdollista, pyritään aineistosta saatuja yksikötuloksia yleistämään laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin.

Vilka (2007, 14) toteaa, että määrällisessä tutkimuksessa tutkittava asioita ja ilmiöitä käsitellään yleisesti täysin numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa siis esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni ja kuinka usein. Määrällistä tutkimusta voidaan käyttää myös laadullisen tutkimuksen rinnalla ja apuna, milloin laadullisessa tutkimuksessa esitetyt asiat muutetaan numeeriseen muotoon määrällisessä tutkimuksessa. Vilka (15) painottaa, että määrällisessä tutkimuksessa on todella tärkeää strukturoida tieto. Strukturointi tarkoittaa tutkittavien asioiden

vakioimista. Kyselylomakkeisiin kysymykset ja vastaukset vakioidaan ennalta niin, että jokainen ymmärtää kysymykset samalla tavalla ja että kysymykset pystyy kysymään jokaiselta kohderyhmäläiseltä samalla tavalla.

### 5.1.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite

Vilkan (2007, 18) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteita ovat tutkimustulosta ennakoivan tutkimusongelman muotoilu eli hypoteesi, teorian hyödyntäminen itse tutkimusvaiheessa sekä asioiden syy–seuraus-suhteen löytäminen ja näiden suhteiden selittäminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa. Hypoteesi on perusteltu väite, joka sisältää tutkimusongelmaa koskevan ratkaisun mahdollisesta asioiden välisistä yhteyksistä, eroista tai syistä (Vilka 2007, 18).

Vilkan (2007, 19) mukaan kvantitatiivisia tutkimustyyppisiä on erilaisia. Selittävä tutkimus on sellainen, jossa tutkiva antaa selityksen avulla tutkitusta asiasta tai ilmiöstä perusteltua lisätietoa tai esittää taustalla vaikuttavia syitä. Tämän selityksen tavoitteena on tehdä tutkittua asiaa tai ilmiötä selkeämmäksi ja helpommin ymmärrettävämmäksi. Tässä tutkimustyyppissä on tyypillisesti esitetty asioiden tai ilmiöiden syy–seuraus-suhteita. Näin pyritään esittämään, millä tavoin eri asiat ja ilmiöt eroavat tai liittyvät toisiinsa. Sopivimmat aineistonkeruumenetelmät ovat strukturoitu post- ja internetkysely. Toinen tutkimustyyppi on kuvaileva tutkimus. Siinä tutkija esittää tarkasti ja järjestelmällisesti asian tai ilmiön keskeiset, näkyvimät tai kiinnostavimmat piirteet. Tässä tilanteessa tutkimuksen lukija pystyy muodostamaan oman näkemyksenä tutkitun asian kehityssuunnista tai eri tekijöiden asemasta. Kuvailevan tutkimuksen parhaimmat aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, havainnointi sekä strukturoitu haastattelulomake.

Vilka (2007, 20) jatkaa eri kvantitatiivisten tutkimustyyppien läpikäyntiä. Kolmas tutkimustyyppi on kartoittava tutkimus. Siinä tavoitteena on löytää uusia näkökulmia. Yleensä tämän tyyppisessä tutkimuksessa tutkitaan vähän tunnettuja tai melkein tuntemattomia asioita. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kirjallisuutta tutkittavasta aiheesta, minkä pohjalta luodaan hypoteeseja. Tutkimustuloksissa voidaan löytää tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä keskeisiä malleja, teemoja, luokkia tai eri

tyypittelyitä. Vertailevassa tutkimuksessa tavoitteena on vertailla samanlaisia ihmisiä koskevia asioita tai ilmiöitä eri paikoissa eri aikoina Vilkan (21) mukaan. Tutkimus voidaan toteuttaa myös luontoon liittyvistä asioista ja ilmiöistä. Vertailtaessa on tavoitteena ymmärtää paremmin tutkittavaa asiaa tai ilmiötä kahden tai useamman tutkimuskohteen avulla sekä tuoda ilmi asioiden välisiä eroavaisuuksia. Tyypillistä tälle tutkimustyyppille on, että tutkija asettaa hypoteesin. Parhaimmat aineistonkeruumenetelmät tälle tutkimustyyppille ovat mm. internetkysely, haastattelulomake tai havainnointi. Viimeisimpänä kvantitatiivisena tutkimustyyppinä Vilka (22) esittää ennustavan tutkimuksen. Siinä nimensä mukaisesti haetaan tietoa, jonka avulla pystytään arvioimaan ja ennustamaan ihmistä koskevan asian tai ilmiön ilmenemismuotoja tai seurauksia eri asiayhteyksissä. Sopivimmat aineistonkeruumenetelmät tälle tutkimukselle ovat posti- ja internetkysely, haastattelulomake sekä havainnointi.

Tässä tutkimuksessa ei muodostettu hypoteeseja vaan hyödynnettiin tutkimusta varten hankittua ja kerätty määrällistä aineistoa. Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimustyyppi on pääasiassa selittävä tutkimus. Tutkimuksella tuodaan esille syitä, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen tilitoimistoalalla. Lisäksi tutkitaan asioita ja ilmiöitä, jotka vaikuttavat henkilöstön mieltymykseen palkitsemisjärjestelmästä sekä heidän työhyvinvoinnistaan.

### **5.1.2 Mittaaminen**

Vilka (2007, 45) toteaa, että mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja havaintoyksiköiden välille. Eroja löytyy käyttäen mittaustasoja sekä asenne- ja mitta-asteikkoja. Asenneasteikoilla mitataan havainnoin kohteena olevan henkilön asennetta tai mielipidettä. Kyseisen asteikon käyttö on vakiintunut mm. liike-elämässä, kun halutaan kehittää yrityksen palveluja asiakaslähtöisesti. Lisäksi sitä voi käyttää myös kunnan ja valtion palveluntuottajat kuten esimerkiksi terveys- ja sosiaaliala sekä kirjastot. Asenneasteikkoja on erilaisia joista ensimmäisenä Vilka (46) esittelee likertin asteikon. Se on järjestysasteikko, joka on todella käytetty mielipideväittämässä. Kyseisen asteikon perusidea on, että keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee. Toinen asenneasteikko

on osgoodin asteikko. Se on tyypillinen mm. liike-elämän kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan tehokkaasti käyttää mm. tuotetutkimuksissa. Analysoinnin kannalta osgoodin asteikko on helpointa tehdä positiivisilla arvoilla.

Vilka (2007, 48) toteaa, että mittaamisessa on oleellista eri mitta-asteikot. Mitta-asteikkoja eli mittaustasoja on nominaaliasteikko, ordinaaliasteikko, intervallisasteikko sekä suhdelukuasteikko. Mittaustaso vaikuttaa mittaustuloksiin, eli millaisia tuloksia tutkimuksesta saadaan. Tästä johtuen mittaustason valinta jo tutkimuskyselyn suunnitteluvaiheessa on tärkeää. Nominaaliasteikolla pystyy laskemaan tulosten prosenttijakaumia eri luokissa. Sillä voidaan mitata laadullisia ominaisuuksia, jotka ovat jaettavissa ryhmiin tai luokkiin. Ordinaaliasteikolla voidaan esittää numeraalisesti luokkien järjestystä. Sillä mitataan mm. asiakaspalvelututkimuksissa asiakkaiden mielipiteitä. Intervallisasteikolla ilmaistaan havaintojen etäisyyttä toisiinsa nähden. Siinä etäisyys on aina täsmälleen saman verran jokaisen arvon välillä. Intervallisasteikolle pystyy sijoittamaan vastaajien syntymävuoden, pituuden, painon tai todistuksen keskiarvon. Suhdelukuasteikko on samantapainen intervallisasteikon kanssa ja sillä pystyy mitata samoja asioita. Näistä oikean mitta-asteikon valintaan vaikuttavat mitattava asia sekä haluttu tarkkuus. Nominaali- ja ordinaaliasteikko soveltuvat hyvin sanalliseen mittaamiseen. Intervalli- ja suhdelukuasteikko soveltuvat vuorostaan hyvin numeeriseen mittaamiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on, että tieto kerätään tarkimmalla mahdollisella mittaustasolla.

### **5.1.3 Hyvä tieteellinen käytäntö**

Vilkan (2007, 90) mukaan hyvä tutkimus noudattaa aina hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tavoitteet, aineiston kerääminen ja sen käsittely, tulosten esittely sekä aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohderyhmää eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkimuksesta on vastuussa aina sen tutkija. Hän on vastuussa tutkimuksessa tehdyistä valinnoista ja niihin liittyvistä perusteluista. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohderyhmälle aiheutuneita vahinkoja voivat olla mm. aineiston keräämisen aikana aiheutettu kipu, epämiellyttävyys, osallistumisen aiheuttama vaiva tai harmi ja tutkimuksen pitkittyminen. Tutkimuksesta aiheutuviin

vahinkoihin luetaan myös tutkimuspaikalle tai ympäristölle aiheutuva vahingoittuminen.

Vilka (2007, 91) jatkaa, että tutkijan tehtävä on minimoida tutkimuksen haitat ja suhteessa niihin puolestaan maksimoida tutkimuksen hyödyt sen toimeksiantajalle. Tutkimusetiikan lisäksi tutkimuksessa on aina huomioitava lisäksi lainsäädäntö. Jokaiseen tutkimukseen liittyy aina sekä yksityisyyttä että tekijänoikeuksia koskevia asioita. Ne tulee huomioida ja ratkaista voimassa olevien normien mukaan. Vilkan (91) mukaan mm. seuraavat luetellut asiat kuuluvat hyvään tieteelliseen tapaan:

- Varuillaan oleminen ja herkkyys eettisiä kysymyksiä käsiteltäessä.
- Yleinen huolellisuus, tarkkuus sekä rehellisyys tutkimustyössä.
- Tutkittavalla tulee olla oikeus kieltäytyä tai vetäytyä tutkimuksesta.
- Tiedot tulee kerätä ja käsitellä luottamuksellisesti.
- Tulokset tulee esitellä avoimesti eikä niitä saa millään tavoin vääristellä.

#### **5.1.4 Tutkimuksen objektiivisuus**

Vilka (2007, 16) toteaa, että tutkimusprosessin tavoitteena on tuottaa mahdollisimman objektiivinen tutkimus. Tutkimuksen sen prosessin tulee olla täysin puolueeton. Tutkimustulosten tulee olla myös täysin puolueettomasta kannasta. Puolueettomuutta auttavat tutkittavan ja tutkijan etäinen suhde tutkimusprosessin aikana sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä saatuihin vastauksiin ja tutkimustuloksiin. Heikkilä (2014, 28) painottaa, että tutkimuksen tulokset eivät saa missään tilanteessa riippua tutkijasta. Tutkimusprosessissa anteeksiantamatonta on tulosten tahallinen vääristely. Huolelliselle tutkijalle voi kuitenkin sattua tahattomia virheitä tutkimusprosessin aikana. Tutkijan omat mielipiteet, poliittinen kanta tai moraaliset vakaumukset eivät saa näkyä missään tutkimusprosessin vaiheessa. Kun tutkimus on toteutettu tarpeeksi objektiivisesti, ei tutkijaa vaihdettaessa tulosten pitäisi muuttua.

### 5.1.5 Otanta

Vilkka (2007, 52) toteaa, että otanta tarkoittaa menetelmää, jolla otos poimitaan perusjoukosta. Otoksen määrittää se tieto, josta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Se voi olla esimerkiksi henkilö, ilmiö, tuote tai kuva. Otos on tutkimuksen kohde-ryhmä, eli perusjoukon osa, jolla saadaan kokonaiskuva koko kohderyhmästä. Otos siis on perusjoukon osa, joka edustaa koko perusjoukkoa. Otantamenetelmiä ovat kokonaisotanta, yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, osittainen otanta ja ryväotanta eli klusteriotanta.

Vilkka (2007, 52) selvittää, että kokonaisotannassa koko perusjoukko otetaan tutkimukseen. Se ei periaatteessa tästä johtuen ole edes otantamenetelmä mutta tässä yhteydessä sitä pidetään siinä. Kokonaisotanta tulee toteuttaa tilanteessa, jossa otoskooksi muodostuisi yli puolet perusjoukosta. Tämä otantamenetelmä on yleisesti käytetty pienissä tutkimusaineistoissa. Pieniksi aineistoiksi mielletään alle sadan havaintoyksikön joukko. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusjoukko on toimeksiantajan koko organisaatio. Tutkimus tullaan tekemään siis kokonaistutkimuksena, koska perusjoukko on kooltansa pieni. Tällöin pyritään saamaan koko organisaation työntekijöiden vastaukset, jotta kysely antaisi täysin oikean kuvan tämän hetkisestä tilanteesta. Kuitenkin tiedetään, että ainakin yksi työntekijä on pitkällä sairauslomalla, joten häneltä todennäköisesti jää vastaukset saamatta. Vastausprosentti tulee olemaan kuitenkin todella korkea. Perusjoukko, jolle toteutetaan kokonaistutkimus, on todella pieni. Tällöin tuloksia ei voi käyttää kuvaamaan yleisellä tasolla tiloimistoalan henkilöstöä. Tutkimus teetetään täysin yksilöitynä toimeksiantajalle, jotta he saisivat siitä mahdollisimman suuren hyödyn. Tutkimuksen perusjoukko sisältää eri ikäisiä työntekijöitä sekä heidän työsuhteensa kestot vaihtelevat hurjasti. Tätä ei kuitenkaan huomioida tuloksissa vaan kaikki ovat niin sanotusti samalla viivalla. Taustoja tässä tutkimuksessa ei huomioida vaan ainoastaan tutkittavien mielipiteillä ja ajatuksilla on väliä.

### 5.1.6 Tiedonkeruu kyselylomakkeella

Heikkilän (2014, 45) mukaan kyselylomake on tutkimuksen olennainen osatekijä. Tietokoneavusteisten menetelmien suuri yleistymisen on syrjäyttänyt melkein

kokonaan perinteiset paperilomakekyselyt. Nykyään kyselyt toteutetaan tietokoneohjelmilla ja lähetetään kohderyhmille sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Nykyaikaiset ja modernit ohjelmistot antavat kyselynlaatijalle jopa välittömästi valmiita taulukoita ja tilastoja tuloksista. Kyselylomakkeen suunnittelu ja laatiminen edellyttävät kirjallisuuteen tutustumista, tutkimusongelman miettimistä sekä sen täsmentämistä. Lisäksi tutkimukseen liittyvät käsitteet tulee hahmottaa ja määrittellä ennen kuin toimiva kyselylomakkeen pystyy suunnittelemaan, saati laatimaan.

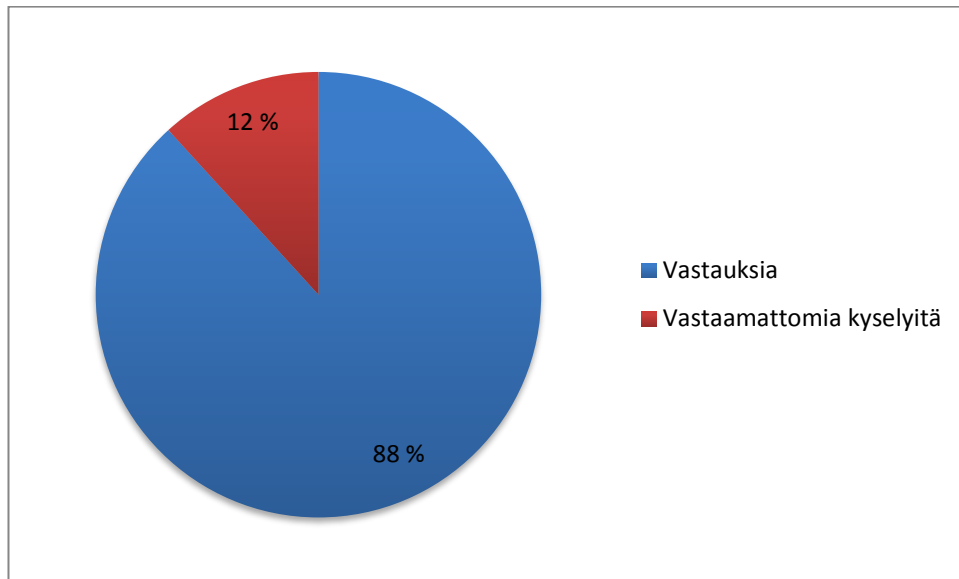
Heikkilä (2014, 66) toteaa, että internetkyselyt mahdollistavat aineiston nopean käsittelyn erilaisilla tilasto-ohjelmilla. Tämä mahdollistuu sen vuoksi, koska vastaukset tallentuvat välittömästi tietokantaa, jolloin ne ovat heti tutkijan käytettävissä. Internetkysely vaatii tarpeeksi kattavaa ja edustavaa otosta. Heikkilän mukaan edustava otos saadaan, kun jokaiselle perusjoukon jäsenelle saadaan lähetettyä tieto kyselystä ja internetosoitteesta, jossa se voidaan tehdä. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa vastaajille monilla tavoilla mutta yleisin on sähköpostin välityksellä. Heikkilä (66) painottaa, että suuri perusjoukko, johon sisältyy eri ikä- ja ammattiryhmiä, heikentää tulosten luotettavuutta. Tällaisissa tilanteissa tulee huomioida ja miettiä tarkasti, miten kaikilta eri ryhmiltä pystyy tulokset keräämään mahdollisimman tarkasti ja samantapaisesti. Yksi käytetyimmistä ohjelmista kvantitatiivisessa tutkimuksen toteuttamisessa on Webropol-ohjelma. Jotta kyseisen ohjelman avulla saataisiin mahdollisimman edustava otos, tulee olla koko kyselyn kohderyhmän sähköpostiosoitteet tiedossa. Toisaalta nykypäivänä voi olla mahdollista jakaa kyselyn linkkiä eri reittejä pitkin kuten esimerkiksi sosiaalisen median tai organisaation kotisivujen kautta. Tällöin ei voida kuitenkaan taata, että joka ikinen kohderyhmän edustaja saisi kyselylinkin käsiinsä.

Tämän tutkimuksen aineiston keruu tullaan toteuttamaan Webropol-kyselyllä. Kysely tulee kattamaan tutkimuksen kolme päätutkimusaihetta: sitoutumisen, palkitsemisen sekä työhyvinvoinnin. Kysely koostuu yhdestätoista kysymyksestä. Kysymykset eivät ole pakollisia, jotta vastaaja voi halutessaan jättää mielestensä epämiellyttävän kysymyksen tyhjäksi. Kysely sisältää eri tyyliä kysymyksiä. Osaan kysymyksistä pystyy vastaamaan kahdesta viiteen vaihtoehtoa. Tällä vastausmenetelmällä saadaan järjestettyä vastatut vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen, mikä on

tärkeää tulosten kannalta. Kysely lähetetään sähköpostin välityksellä jokaiselle organisaation työntekijälle. He vastaavat kyselyyn täysin anonyymisti. Tämä puoltaa sitä, että vastaajat pystyisivät olemaan täysin rehellisiä vastauksissaan. Kyselyyn on aikaa vastata viikko ja muistutukset lähetään tarvittaessa. Kyselyllä yritetään saada koko organisaation kattavat havainnot, joita sen johto pystyisi käyttämään hyväksi tulevaisuudessa.



## 6 TUTKIMUSTULOKSET



Kuvio 3. Vastattujen kyselyiden määrä suhteessa vastaamattomiin kyselyihin

Tutkimuskyselyitä lähetettiin yhteensä 17 työntekijälle. Lähetetyistä kyselyistä saatiin 15 vastausta, joka vastaa noin 90:ää prosenttia (kuvio 3). Tutkimustuloksia voidaan näin ollen pitää luotettavina ja hyvin kohdeyrityksen koko henkilöstöä kuvaavina. Alla on esitelty tutkimustulokset per kysymys. Kysymyksen 3 tutkimustuloskuviota jaettiin kahdeksi kuvioksi (kuviot 5 & 6), jotta tuloksia olisi selkeämpi kuviosta havaita. Jokainen kysymys ja sen tulokset on avattu sanallisesti, jotta jokainen opinnäytetyön lukija saa oikeanlaisen hahmotelman tutkimustuloksista.

## 6.1 Kysymys 1



Kuvio 4. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen organisaatioosi?

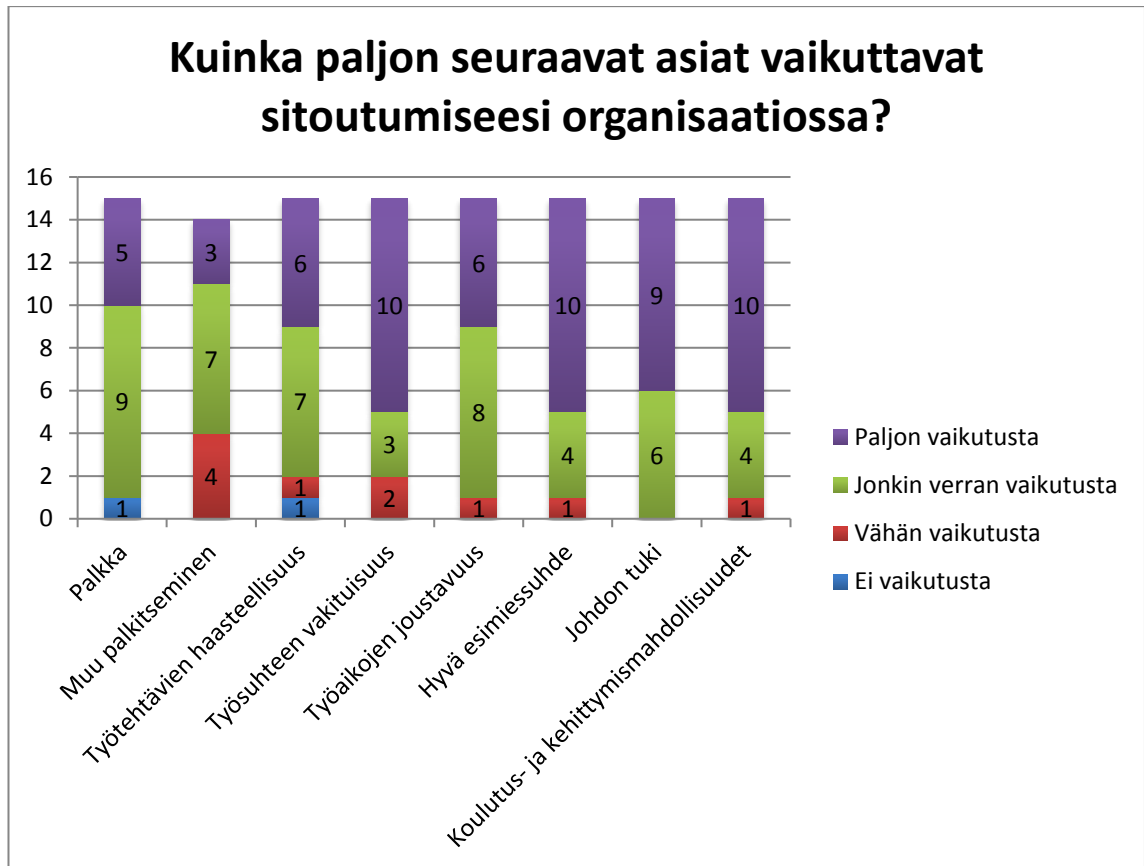
Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä työntekijöiltä kysyttiin, kuinka sitoutuneita he ovat nykyiseen organisaatioonsa. Tähän kysymykseen pystyi vastaamaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Vain yksi henkilö koki sitoutuneisuutensa vähäiseksi ja loput vastanneista vähintään jonkin verran sitoutuneiksi. Tärkeä ja hyvä huomata tämän kysymyksen tuloksessa on, että työntekijöistä noin puolet kokee olevansa erittäin sitoutuneita nykyiseen organisaatioonsa (kuvio 4).

## 6.2 Kysymys 2



Kuvio 5. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi?

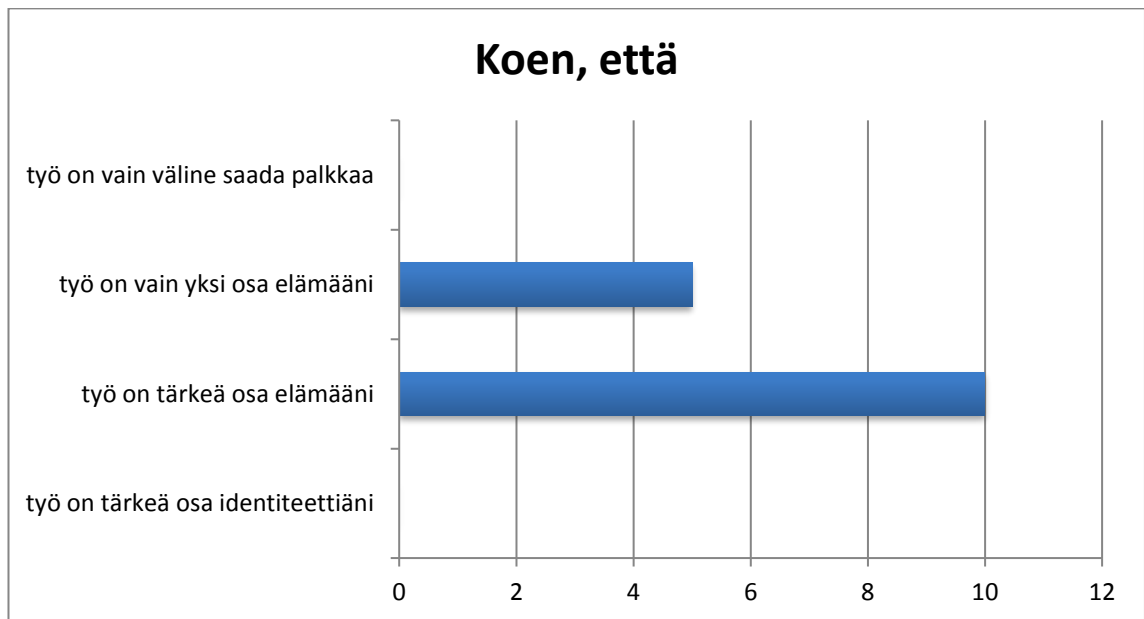
Tämän kysymyksen tulokset on jaettu kahteen eri kuvioon. Tässä kuviossa esitetään 8 ensimmäisen arvioitavan kohdan tulokset. Kyselyn toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat vastaajan sitoutumiseen organisaatiossa. Tähän kysymykseen pystyi vastaamaan jokaiseen 16 kohtaan kerran asteikolla ei vaikutusta–paljon vaikutusta. Kuviosta 5 pystyy hyvin näkemään, että vastaajien mielestä työn mielekkäydellä, työilmapiirillä, työyhteisöllä ja työhyvinvoinnilla on paljon vaikutusta sitoutumiseen organisaatiossa.



Kuvio 6. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi?

Tämän kysymyksen tulokset on jaettu kahteen eri kuvioon. Tässä kuviossa esitetään 8 jälkimmäisimmän arvioitavan kohdan tulokset. Kuten edellä on mainittu, tässä kysymyksessä vastaajan tuli vastata 16 eri kohtaan, kuinka paljon vaikutusta sillä on sitoutumiseen organisaatiossa. Kuvioista 6 näkee, että työsuhteen vakituisuudella, hyvällä esimessuhteella, johdon tuella sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on eniten vaikutusta sitoutumiseen organisaatiossa.

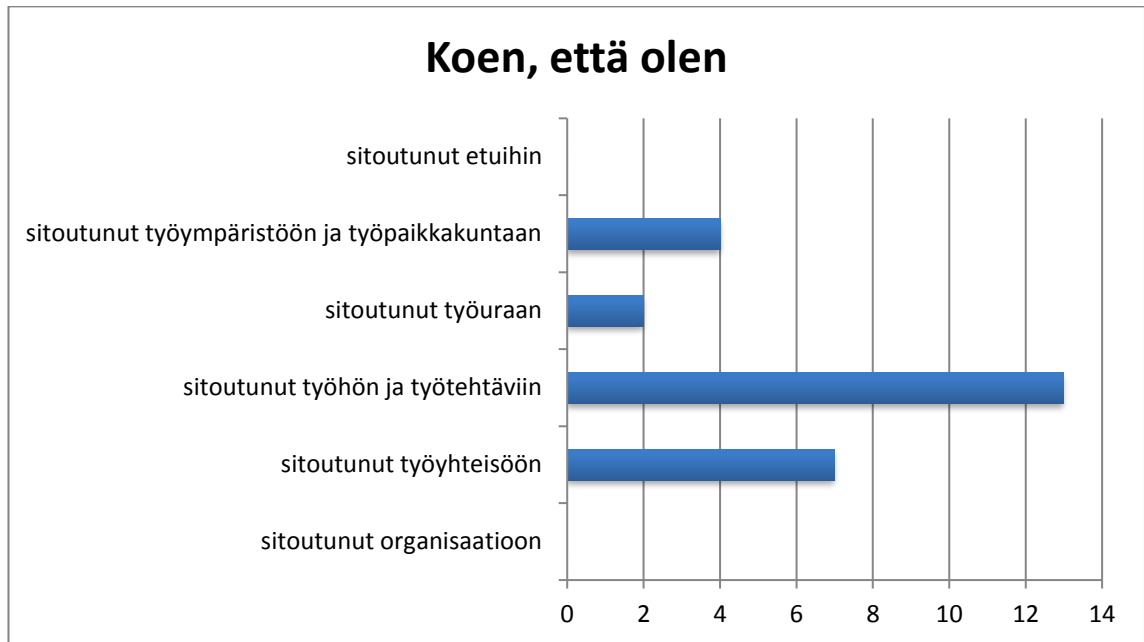
### 6.3 Kysymys 3



Kuvio 7. Mitä työ on sinulle?

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin miten työntekijä kokee työnsä. Tähän kysymykseen pystyi vastaamaan vain yhden vastausvaihtoehdon. Vastaukset jakautuivat kahden eri vastausvaihtoehdon välille. Kukaan ei kokenut työtänsä pelkästään vain keinoksi saada palkkaa mutta ei myöskään osaksi omaa identiteettiään (kuvio 7). Mielestäni tässä kysymyksessä ainoastaan yksi vastausvaihtoehdoista oli sellainen, josta tulos olisi ollut negatiivinen ja se on juuri työ on vain väline saada palkkaa –vastausvaihtoehto. Kysymyksen tulokset kertovat hyvin, että jokainen työntekijä kokee työnsä huomattavana osana elämäänsä.

## 6.4 Kysymys 4



Kuvio 8. Mihin olet sitoutunut tällä hetkellä?

Kysymyksessä neljä kysyttiin työntekijän sitoutumisen muotoja. Tässä pystyi vastaamaan maksimissaan kahteen vaihtoehtoon. Suurin osa koki olevansa sitoutunut nykyiseen työhönsä ja työtehtäviinsä (kuvio 8). Tämä kertoo mielestäni siitä, että työtehtävät on saatu hyvin jaettua ja työtaakka koetaan hyvänä.

Tässä kysymyksessä voi havaita pientä ristiriitaa ensimmäiseen kysymykseen. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin sitoutumisen tasoa organisaatioon, missä kahdeksan henkilöä oli vastannut olevansa erittäin sitoutunut organisaatioon. Tässä kysymyksessä kuitenkin kukaan ei ollut valinnut organisaatiositoutumista toiseksi vaihtoehdokseen. Tämä ei kuitenkaan kumoa ensimmäisen kysymyksen tuloksia, koska voi olla, että moni kokee olevansa vielä enemmän sitoutunut tässä kysymyksessä esitettyihin sitoutumisen kohteisiin.

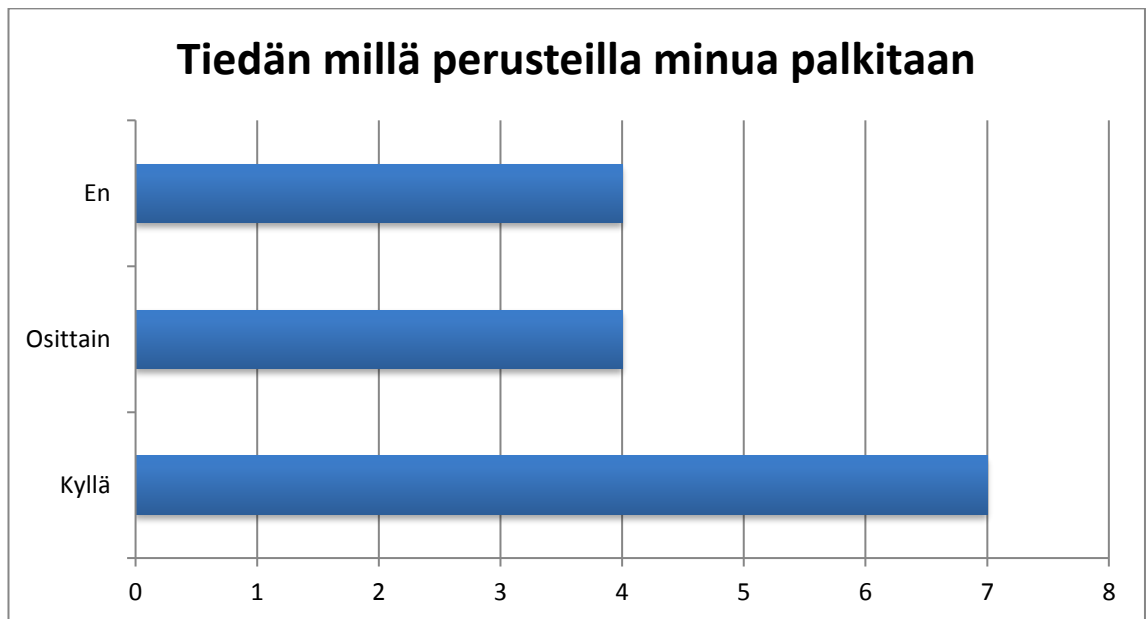
## 6.5 Kysymys 5



Kuvio 9. Koetko nykyisen palkitsemisen tehokkaaksi sekä mielekkääksi?

Kysymyksessä viisi kysyttiin, kokeeko työntekijä palkitsemisen tehokkaaksi ja mielekkääksi. Noin 90 prosenttia vastaajista koki sen vähintään jonkin verran tehokkaaksi ja mielekkääksi (kuvio 9). Tässä huomioitavaa on, että mikäli vastaaja ei koe olevansa täysin tyytyväinen palkitsemiseen ja kokenut sitä tehokkaaksi ja mielekkääksi, voi hän vastata ”jonkin verran”. Tähän kysymykseen olisi voinut lisätä vastausvaihtoehdon ”suurimmaksi osin”, joka olisi voinut vähentää ”jonkin verran” vastauksia. Tämän kysymyksen tulosten myötä voi kuitenkin todeta, että hyvä osa henkilöstä pitää organisaation palkitsemisenkeinoja positiivisina.

## 6.6 Kysymys 6



Kuvio 10. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan.

Kysymyksessä kuusi kysyttiin, tietääkö työntekijä perusteet, joilla häntä palkitaan. Noin neljäsosa vastasi tähän kysymykseen, että eivät tiedä perusteita. Jotta palkitseminen koettaisiin oikeudenmukaisena ja tehokkaana, tulee sen perusteet olla työntekijöillä tiedossa. Kuviosta 10 käy ilmi, että vastaajista vähän alle kolmasosa eivät tiedä palkitsemisen perusteita. Loput vastaajista tietävät joko osittain tai kokonaan perusteet, joilla heidän palkitsemisensä toteutetaan.



## 6.7 Kysymys 7



Kuvio 11. Miten seuraavat asiat toteutuvat palkitsemisjärjestelmässäsi?

Kysymyksessä seitsemän kysyttiin miten vaihtoehdot toteutuvat organisaation palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässä. Tämä oli ainut kysymys kyselyssä, jossa oli vastausvaihtoehtona ”en osaa sanoa”. Tämä sen vuoksi, koska edellisessä kysymyksessä kysyttiin tietääkö työntekijä perusteet miksi häntä palkitaan. Koettiin, että jos työntekijä ei tiedä perusteita, voi olla että hän ei osaa tässä kysymyksessä vastata kaikkiin kohtiin. En osaa sanoa –vastaus voi tarkoittaa joko sitä, että työntekijä ei oikeasti tiedä miten ko. asia toteutuu organisaatiossa tai sitten hän ei osaa vastausvaihtoehdoista valita toista itselleen oikeaa vastausta. Muuten kyselyssä ei ole käytetty ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehtoa, koska se voisi vääristää tuloksia tai tulokset voisivat olla liian suppeat. Kuviossa 11 palkeissa värien päällä olevat arvot kuvaavat vastauksien määrää kussakin vastausvaihtoehdossa. Esimerkiksi perehdyttäminen ja ohjaaminen toteutuu 6 vastaajan mielestä huonosti ja 4 vastaajan mielestä jotenkin.

## 6.8 Kysymys 8



Kuvio 12. Mitkä kolme asiaa ovat mielestäsi motivoivimmat palkitsemiskeinot?

Kysymyksessä kahdeksan kysyttiin kolmea motivoivaisinta palkitsemiskeinoa. Vastaja sai siis valita maksimissaan kolme vaihtoehtoa. Tuloksista käy ilmi, että kolme selviten motivoivaa keinoa olivat peruspalkka, johdon arvostus ja tuki sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (kuvio 12). Kolme vähiten motivoivaa palkitsemiskeinoa vastaajien mielestä olivat etenemis- ja ylenemismahdollisuudet, osallistumismahdollisuudet sekä muut rahalliset palkkiot (kuvio 12).

## 6.9 Kysymys 9



Kuvio 13. Kuinka kuormittavaksi koet työsi seuraavilla kuormitustasoilla?

Kysymyksessä yhdeksän työntekijän tuli arvioida omaa jaksamistaan ja työn kuormittavuutta fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella tasolla. Kullakin tasolla tuli miettiä, kuinka paljon työ kuormittaa. Odotettavissa oli, että suurin osa ei koe työtänsä fyysisesti kovinkaan tai ollenkaan rasittavaksi. Hyvä on huomioida, että fyysisesti kuormittava ei välttämättä aina tarkoita täysin fyysistä, hikeä tuottavaa työtä. Miten kuormittavuuden kokee on aina täysin kiinni yksilöstä. Toimistotyössä jotkut voivat kokea istumisen todella rasittavana, fyysisesti kuormittavana. Tämä pitää todellisudessa teoriassa täysin paikkaansa. Lisäksi joillakin voi tulla päätetyöstä fyysisiä oireita käsiin tai silmiin. Tämä luetaan myös fyysiseksi kuormitukseksi. Kuten kuviosta 13 käy ilmi, kokee muutama työntekijä tilitoimistotyön vähän tai jonkin verran fyysisesti kuormittavaksi. Syitä voi olla juuri esimerkiksi edellä mainitut kuormitusoireet.

Psyykkisessä ja sosiaalisessa kuormituksessa vastaukset jakautuivat tasaisemmin. Vähän päälle puolet vastaajista kokee työtänsä paljon psyykkisesti kuormittavana (kuvio 13). Tähän liittyy tilitoimistoalalla yleisesti vallitseva kevätkiire. Lisäksi, koska tilitoimistotyö vaatii tarkkuutta ja tiukkojen deadlinehien kanssa työskentelyä,

kuormittaa se psyykkisesti työntekijää. Puhutaankin, että tilitoimistotyöntekijän tulee sietää stressiä välillä suurissakin määrin. Stressi luo valtavasti juuri psyykkistä kuormitusta. Sosiaalisessa kuormituksessa tuli vastauksia jokaiseen kohtaan. Noin kolmasosa vastasi, että sosiaalisesti se ei kuormita ollenkaan. Päälle puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että tilitoimistotyö on vähintään jonkin verran sosiaalisesti kuormittavaa (kuvio 13). Tilitoimistotyö elää murroksessa ja se on yhä enenevässä määrin täysin asiakaspalvelutyötä. Asiakkaisiin ollaan jopa päivittäin yhteydessä ja lisäksi myös muihin sidosryhmiin kuten mm. vero toimiston henkilökuntaan ja pankkivirkailijoihin. Tämän päälle tietenkin sosiaalisesti kuormitukseksi voidaan mieltää kollegat. On työntekijöitä, jotka kokevat haluavansa työskennellä yksin rauhassa. Tällaisille ihmisille kanssakäymiset kollegojen kanssa voi tuntua kuormittavalta.

### 6.10 Kysymys 10



Kuvio 14. Työhyvinvoinnin kouluarvosana

Kysymyksessä kymmenen työntekijän tuli antaa tämän hetkiselleen työhyvinvoinnilleen arvosana kouluarvosana-asteikolla 4–10. 80% vastaajista kokee työhyvinvoinnin tasonsa olevan vähintään tyydyttävällä tasolla (kuvio 14). Tämä on todella positiivinen tulos varsinkin näin tilitoimistoalan kiireisimpänä aikana.

## 6.11 Kysymys 11



Kuvio 15. Millä koet olevan eniten vaikutusta työhyvinvointiisi?

Kysymyksessä yksitoista työntekijän tuli vastata maksimissaan 5 kohtaan, jotka hän kokee eniten vaikuttavan työhyvinvointiinsa. Kuviosta 15 näkee, että neljä selvästi erottuvaa ja eniten vastattua kohtaa olivat vakituinen työsuhde, työn mielekkyys ja haasteellisuus, kannustava työyhteistö sekä positiivinen työilmapiiri. Kaksi huomattavasti vähiten vastattua kohtaa ja näin ollen henkilöstön mielestä vähiten vaikuttava asiaa olivat korkea työturvallisuus sekä korkea palkka.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vilka (2007, 147) toteaa, että tutkimustulokset muotoutuvat tutkimusaineistoa analysoidessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yleensä aina tavoitteena, että tutkimustulokset avattaisiin sanallisesti. Helposti pelkkä tulosten numeerisen version esittäminen tutkimustuloksina ei välttämättä riittävän ymmärrettävää kuvaa lukijoille. Tutkijan pitää hahmottaa ja esittää tulokset sekä niiden merkitys tutkimustulosten kannalta. Tulokset tulee siis sanallisesti yhdistää teoreettiseen osioon sekä näyttää, miten tutkimuskysymykset toteutuivat. Tutkimustuloksista tutkijan tulee laatia johtopäätökset. Johtopäätöksistä selviää mm. tutkimuskysymyksiin saadut mahdolliset vastaukset. Onnistunut tutkimus antaa tutkimusprosessin alussa luoduille tutkimuskysymyksille perustellut vastaukset.

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä sekä luodaan mahdollisia kehittämissuhteita toimeksiantajan organisaatiolle liittyen sen henkilöstön sitouttamistoimiin. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksen kannalta oleellisen tärkeitä reliabiliteettia sekä validiteettia.

### 7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan organisaation henkilöstön tämän hetkistä sitoutumista organisaatioon. Lisäksi tutkimuksessa päätettiin tutkia henkilöstön ajatuksia palkitsemisjärjestelmästä sekä heidän työhyvinvointiaan. Tutkimus päätettiin toteuttaa anonymilla Webropol-kyselyllä. Tällä uskottiin tulosten olevan mahdollisimman rehelliset ja näin tutkimustulokset mahdollisimman todellisuutta vastaavat. Johtopäätökset on jaettu tutkimuksen pääkysymyksittäin. Näihin on liitetty tutkimuskyselyssä kysytyt kysymykset.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä tai tutkimusongelmana oli selvittää mistä sitoutuminen muodostuu tiloimistoalalla. Kuten Sitoutuminen-luvussa on kerrottu, vaikuttaa sitoutumiseen monet eri tekijät. Sitoutumiseen sisältyy monia eri tasoja sekä muotoja. Työntekijä voi olla esimerkiksi sitoutunut pelkästään työtehtäviinsä tai kollegoihinsa. Työntekijä voi yksittäisen sitoutumisen lisäksi olla sitoutunut organisaatioon moni eri muotoon. Sitoutuminen on jokaisen henkilökohtainen asia ja

sitoutumisen malli on jokaisella työntekijällä erilainen. Motivaatio on suuri vaikuttaja sitoutumisessa. Työmotivaatio toimii sisäisenä voimana, joka vahvistaa sitoutumisen sekä hyvän olon tunnetta. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen antoivat vastauksia teoreettisen tutkimusosion lisäksi tutkimuskyselyn kysymykset 1, 2 ja 4. Johdopäätökset näiden kysymyksien perusteella on, että toimeksiantajan tilitoimiston työntekijät ovat hyvin sitoutuneita organisaatioon. Huomattavan paljon vaikutusta sitoutumisen tasoon muodostavat henkilöstön mielestä työn mielekkyys, työilmapiiri, työyhteisö, työhyvinvointi, työsuhteen vakituisuus, hyvä esimessuhde ja johdon tuki sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. Eniten vaikutusta nähtiin olevan työn mielekkyydellä, työilmapiirillä ja työhyvinvoinnilla. Toimeksiantajan henkilöstä kokee näistä päätellen sitoutumiseen vaikuttavan eniten henkilökohtaisesti sekä sisäisesti koetut asiat. Ulkoisesti vaikuttavia asioita ei nähty lähellekään yhtä vaikuttavina asioina. Tuloksista siis ilmeni, että työhyvinvoinnin tasolla on suuri vaikutus henkilön sitoutumisen tunteen muodostumiseen. Tulosten ja tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan organisaation henkilöstö on hyvin sitoutunut, mihin vaikuttavat suuresti työn mielekkyys, työilmapiiri sekä työhyvinvointi.

Toisena tutkimusongelmana oli selvittää, näkeekö henkilöstö palkitsemisen ja työhyvinvoinnin merkittävänä sitoutumisen kannalta. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu peruspalkasta ja siihen päälle lisättävästä joko aineellisesta tai aineettomasta palkitsemisesta. Työntekijän peruspalkka luetaan siis myös palkitsemiseen, vaikka se onkin pakollista työnantajalta. Peruspalkkaa voi näin ollen pitää jonkinasteisena palkitsemisen alatasona. Palkitsemista on tärkeää toteuttaa juuri henkilöstön sitoutumista lisäävänä toimenä, mikä on suoraan yhteydestä motivaation lisäämiseen. Työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän henkilökohtainen, työn ulkopuolinen elämä sekä itse työpaikkaelämä. Työhyvinvoinnin tasoon vaikuttavat oleellisesti työntekijän stressin sietokyky, eri henkiset voimavarat sekä tavat, joilla työntekijä pystyy purkamaan paineita. Tilitoimistoala on tunnetusti stressaava ala. Ala sisältää paljon vastuuta sekä tiukkoja aikatauluja. Tähän toiseen tutkimusongelmaan loi vastauksia teoreettisen tutkimusosion lisäksi tutkimuskyselyn kysymykset 2, 5, 8 ja 11. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin ja havaittiin, on työhyvinvoinnilla suuri vaikutus sitoutumisen muodostumiseen. Kysymysten pohjalta pystyy tehdä havainnon, että ulkoiset vaikutteet kuten esimerkiksi rahallinen palkitseminen ei ole suurin motivaation

lähden, milloin sillä ei ole suurta vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Toimeksiantajan henkilöstö vastasi kyselyssä kuitenkin, että rahapalkka on kaikista motivoivin palkitsemiskeino. Tämä kertoo sitoutumisen tason kanssa yhdessä sen, että toimeksiantajan organisaatiossa palkkausjärjestelmä on toimiva, koska henkilöstö kokee olevan hyvin sitoutunut organisaatioon ja samalla pitää peruspalkkaa erittäin motivoivana palkitsemiskeinona. Tulosten ja niistä tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että palkitsemisella ja työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen toimeksiantajan organisaatiossa.

Kolmannessa ja viimeisessä tutkimuskysymyksessä yritettiin löytää vastauksia siihen, onko työhyvinvoinnin taso yhtä hyvä suhteessa sitoutumiseen. Vertailun teki hiukan haastavaksi sen, että tutkimuskyselyiden tuloksia ei pystynyt erottelemaan kysymyslomakkeittain vaan kaikki vastatut lomakkeet käsiteltiin yhtenä tiedostona Webropol-ohjelmassa. Tähän tutkimusongelmaan lähdettiin kehittelemään vastauksia vertaamalla henkilöstön sitoutumisen tasoa kysymyksistä 1 ja 4 työhyvinvoinnin tasoon kysymyksestä 10. Kuten edellisissä kappaleissa on todettu, on sitoutumisen taso hyvä organisaatiossa. Kun kysymystä 10 tukitaan voidaan havaita, että noin puolet henkilöstöstä kokee työhyvinvointinsa olevan vähintään hyvällä tasolla. Saman verran henkilöstä koki olevansa erittäin paljon sitoutunut organisaatioon. Tuloksista ei pysty sanomaan ovat henkilöt juuri samat näissä vastauksissa mutta osviittaa se ainakin antaa. Toimeksiantajan henkilöstö kokee siis olevansa hyvin sitoutunut sekä he kokevat heidän työhyvinvoinnin tasojensa olevan hyvällä tasolla. Tuloksista ei pääkysymykseen pysty saamaan suoraa ja varmaa vastausta mutta todeta voi, että koska henkilöstö kokee työhyvinvoinnin vaikuttavan eniten heidän sitoutumiseensa organisaatiossa, mikä johtaa kehittävään johtopäätökseen. Koska sitoutumisen kannalta työhyvinvointi on tulosten mukaan tärkein asia, kertoo korkea sitoutuneisuus tuloksissa sen, että työhyvinvointi on todennäköisesti vähintäänkin yhtä hyvällä tasolla.

Tutkimuksen tutkimuskyselyn tulosten ja niiden analysoinnin sekä johtopäätösten laatimisten myötä huomattiin, että sitoutumisen sekä työhyvinvoinnin taso olivat hyvällä tasolla organisaatiossa. Suurin tutkimusprosessi ilmi tullut kehittämistä vaativa osio, on palkitseminen. Tulosten mukaan päälle 25 prosenttia ei tiedä syitä tai perusteita palkitsemiselle. Tuloksista käy lisäksi ilmi, että 60 prosenttia pitää nykyistä



palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää enintään jonkin verran tehokkaana sekä mielekkäänä. Vastaajista liki jokainen piti peruspalkkaa suurimpana motivaation lähteenä. Toimeksiantajan tulisi kohentaa palkitsemisjärjestelmää peruspalkan rinnalla, milloin sekä aineellinen että aineeton palkitseminen mahdollisesti voisivat toimia peruspalkan rinnalla yhtä vaikuttavina motivaation lähteinä.

Tutkimuksen perusteella ei täysin varmasti pysty sanomaan, voiko edellä mainituilla keinoilla parantaa ja nostaa henkilöstön sitoutumisen tasoa organisaatiossa. Tutkimuksessa käy kuitenkin selvästi ilmi, mitä asioita henkilöstö pitää oleellisena ja tärkeänä sitoutumisen sekä työhyvinvoinnin kannalta. Näihin asioihin paneutuminen sekä parantaminen tulisivat todennäköisesti vaikuttamaan vain positiivisesti.

## 7.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Vilkan (2007, 149) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä antaa ei-satumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti arvioi tutkimuksen tulosten pysyvyyttä mittauksista toisiin. Tässä tilanteessa kyseessä on siis tutkimuksen toistettavuus. Tutkimuksen luotettavuus ja tarkkuus kasvaa, mitä korkeampi ja parempi reliabiliteetti on. Tutkimuksesta tulee saada täysin samat tulokset tutkijasta riippumatta. Reliabiliteetti olisi hyvä arvioida ja tiedostaa jo tutkimuksen suunnittelu sekä toteutusvaiheessa. Samoja asioita voidaan kuitenkin käsitellä myös tutkimuksen loppuvaiheessa. Se tulee tuoda kuitenkin esille jossain vaiheessa tutkimusprosessia. Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimuksen mittaukseen liittyviä asioita ja toteutettavaa tarkkuutta tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan, että tutkimukseen ei sisälly satunnaisvirheitä, eli se ei sisällä tutkijasta johtuvia virheitä. Reliabiliteettia voidaan Vilkan (150) mukaan arvioida seuraavien kohteiden mukaan:

- Miten hyvin valittu otos edustaa perusjoukkoa?
- Kuinka korkea on vastausprosentti?
- Miten tarkasti ja hyvin havaintoyksiköiden ja kaikkien muuttujien tiedot on syötetty?
- Millaisia mittausvirheitä tutkimus sisältää?

Heikkilä (2014, 28) tiivistää, että reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten tarkkuutta. Tuloksia ei saa yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Ne voivat olla sidottu siis esimerkiksi aikaan tai paikkaan. Heikkilän mukaan yhden tutkimuksen tulokset eivät välttämättä pidä paikkaansa toisena aikana tai esimerkiksi toisessa yhteiskunnassa. Eli siis Suomessa tehtyjä tutkimuksia liittyen kantaväestön mielipiteisiin ja niistä johdettuja tuloksia ei voi käyttää Ruotsissa heidän kantaväestöön. Tutkimukselle tyypillistä on kriittisyys ja tarkkaavaisuus, ne pitää säilyttää koko tutkimusprosessin ajan. Virheitä voi sattua prosessin kaikissa vaiheissa kuten esimerkiksi tietoja kerätessä, tietoa syötettäessä tai tulosten tulkinnassa. Todella tärkeää tutkijalle on taito osata ja pystyä tulkita tulosteet oikein ja käyttää oikeita analysointimenetelmiä.

Vilkan (2007, 150) mukaan validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata, mitä siinä on tarkoituskin mitata. Validiteetti tarkoittaa myös sitä, miten tutkija on pystynyt teoreettisen pohjan siirtämään tutkimuskyselyyn, jotta tulokset olisivat suoraan linkitettävissä teoreettisessa osiossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Kun validius on hyvä, tutkija ei ole esimerkiksi käsitellyt käsitteitä väärin ja harhaanjohtavasti sekä tutkimuksessa esiintyvät systemaattiset virheet puuttuvat täysin. Vilka (150) listaa validiteetin kannalta tarkasteltavat asiat tutkimusprosessissa:

- Miten tutkija pystyy teoreettisten käsitteiden tuonnissa jokaisen lukija ymmärrettäväksi?
- Miten tutkimuksessa esitetyt tutkimuskysymykset sekä tutkimuskyselyssä olevat kysymykset on pystytty muotoilemaan niin, että jokainen ymmärtää ne samalla tavalla?
- Miten tutkija pystyy valitsemaan oikean mittausasteikon ja löytämään siihen liittyvät epätarkkuudet?

Heikkilä (2014, 27) toteaa, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tähän päästäkseen tulee tutkijan asettaa tutkimukselleen selkeät tavoitteet. Validiutta on huono mitata tutkimuksen loppuvaiheessa. Se tulee miettiä ja suunnitella jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tämä kaikki tarkoittaa tiivistetysti sitä, että esimerkiksi tutkimuksen kyselyn kysymykset tulee liittyä suoraan tutkimusaiheeseen ja antaa tulosten avulla tietoa tutkitusta aiheesta. Teoriaosuuden tulee myös tukea tutkimusaihetta ja luoda teoreettisen pohjan sen tarkasteluun.

## LÄHTEET

- Allen, T. 1977. Managing the flow of technology. Cambridge, Mass: MIT press.
- Hakonen, N. & Moisio, E. 2015. Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa: Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 41–64.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Herzberg, F. 1968. One more time: how do you motivate? Harvard Business Review 46:1, 53–62.
- Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi J. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation. [Verkkosivu]. Talouselämä 12.9.2016. [Viitattu 14.3.2018]. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uud. p. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämissuorituksen laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Klein, H.J., Becker, T.E. & Meyer, J.P. 2009. Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. New York: Routledge.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 28.3.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 30.12.2014/1325. Yhdenvertaisuuslaki.
- L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Helsinki: Teknologianfo Teknova.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.
- Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Verkkosivut]. Tampereen yliopisto. [Viitattu 25.2.2018]. Saatavana: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/Tyhyopas\\_web.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/op-paat/Tyhyopas_web.pdf)
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Matka Hyvään Kuntoon. Ei julkaisuaikaa. [Verkkosivu]. Viitattu: 15.2.2018. Saatavana: <https://www.matkahyvaankuntoon.fi/fi/johdolle-ja-yrittajille/tyohyvinvoinnin-osa-alueet/>
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2011. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Saari, T. & Pöyriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa: P. Pöyriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 41–60.
- Seifert, M., Brockner, J., Bianchi, E.C. & Moon, H. 2016. How Workplace Fairness Affects Employee Commitment. [Verkkolehtiartikkeli]. MIT Sloan Management Review 57 (2), 15–17. [Viitattu 6.3.2018]. Saatavana: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-workplace-fairness-affects-employee-commitment/>
- Silvennoinen, M. 2004. Vuorovaikutuksen avaimet. Helsinki: Talentum.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. [Verkkosivu]. Lääkärilehti 12 (vsk 72), 772–773. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavana: <http://www.laakari-lehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?pub-lic=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba>
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä: Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress.

- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla: näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Thomas International. Ei julkaisuaikaa. Vaihtuvuuden vähentäminen. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.3.2018]. Saatavana: <https://www.thomasinternational.net/fi-FI/Business/Our-Approach/Retention/>
- Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. [Verkojulkaisu]. Talouselämä 15.2.2012. [Viitattu 10.3.2018]. Saatavana: <https://www.talouselama.fi/uutiset/nain-loydat-sisaisen-motivaation/ad1bc004-21f7-3fd3-b249-670f2f86b8ff>
- Työterveyslaitos. Ei julkaisuaikaa. Työhyvinvointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.2.2018]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työturvallisuuskeskus. Ei julkaisuaikaa. [Verkkosivu]. Viitattu 25.2.2018. Saatavana: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen\\_kuormitus](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus)
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Vroom, V. 1964. Work and motivation. New York: Wiley.
- Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.
- Ylikorkala, A. & Sweins C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa: A. Hakonen & M. Nylander (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kysely

## LIITE 1 Kysely

### Henkilöstön sitoutumisen tutkiminen ja parantaminen palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin -kysely

#### 1. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen organisaatioosi?

- Erittäin sitoutunut
- Jonkin verran sitoutunut
- Vähän sitoutunut
- En ollenkaan sitoutunut

#### 2. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttavat sitoutumiseesi organisaatiossa?

	Ei vaikutusta	Vähän vaikutusta	Jonkin verran vaikutusta	Paljon vaikutusta
Työn mielekkäisyys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työvälineet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu palkitseminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtehtävien haasteellisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen vakituisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työaikojen joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hyvä esimiessuhde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johdon tuki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus- ja kehittymismahdollisuudet kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 3. Koen, että

- työ on tärkeä osa identiteettiäni
- työ on tärkeä osa elämääni
- työ on vain yksi osa elämääni
- työ on vain väline saada palkkaa

### 4. Koen, että olen (Huom! voit valita maksimissaan 2 vaihtoehtoa.)

- sitoutunut organisaatioon
- sitoutunut työyhteisöön
- sitoutunut työhön ja työtehtäviin
- sitoutunut työuraan
- sitoutunut työympäristöön ja työpaikkakuntaan
- sitoutunut etuihin



## Henkilöstön sitoutumisen tutkiminen ja parantaminen palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin -kysely

### 5. Koetko palkitsemisen tehokkaaksi ja mielekkääksi organisaatiossasi? (Peruspalkka + muut palkkiot)

- Kyllä
- Jonkin verran
- Vähän
- En ollenkaan

### 6. Tiedän millä perusteilla minua palkitaan

- Kyllä
- Osittain
- En

### 7. Miten seuraavat asiat mielestäsi toteutuvat palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässä organisaatiossasi?

	En osaa sanoa	Huonosti	Jotenkin	Hyvin	Erinomaisesti
Perehdyttäminen ja ohjaaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tukeminen ja auttaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palautteen antaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työajoissa joustaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkaan liittyvät asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rahapalkitseminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muu palkitseminen (esim. tykypäivät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 8. Mitkä 3 asiaa ovat mielestäsi motivoimmat palkitsemiskeinot?

- Peruspalkka
- Muut rahalliset palkkiot
- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Osallistumismahdollisuudet
- Koulutusmahdollisuudet
- Etenemis- ja ylenemismahdollisuudet
- Palautteen saaminen
- Johdon arvostus ja tuki

## Henkilöstön sitoutumisen tutkiminen ja parantaminen palkitsemisen ja työhyvinvoinnin keinoin -kysely

### 9. Kuinka kuormittavaksi koet työsi seuraavilla tasoilla?

	Ei ollenkaan	Vähän	Jonkin verran	Paljon
Fyysisesti kuormittava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psyykkisesti kuormittava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaalisesti kuormittava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 10. Millaiseksi arvioit työhyvinvoinnin tasosi tällä hetkellä kouluarvosana-asteikolla 4-10?

- 9-10 (todella hyvä)
- 8-9 (hyvä)
- 7-8 (tydyttävä)
- 6-7 (välttävä)
- 5-6 (huono)
- 4-5 (kokonaisvaltainen työpahoinvointi)

### 11. Millä koet olevan eniten vaikutusta työhyvinvointiisi? Huom! voit valita maksimissaan 5 vaihtoehtoa.

- Positiivinen työilmapiiri
- Kannustava työyhteisö
- Korkea palkka
- Tehokas palkitseminen (rahallinen + muu palkitseminen)
- Oikeanlaiset ja modernit työvälineet
- Korkea työturvallisuus
- Työn mielekkyys ja haasteellisuus
- Itsensä kehittämismahdollisuudet
- Vaikuttamismahdollisuudet

□ Vakituinen työsuhde