

Opinnäytetyö (AMK)

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

Tuotantojohtaminen

2018

Joni Lindroos

# RAKENNUSALAN YRITYKSEN KEINOT TOIMIHENKILÖIDEN SITOUTTAMISEEN

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka

2018 | 53 sivua, 11 liitesivua

Esa Leinonen

Joni Lindroos

# RAKENNUSALAN YRITYKSEN KEINOT TOIMIHENKILÖIDEN SITOUTTAMISEEN

Nykypäivänä työntekijöiden sitoutuminen ja motivointi koetaan entistä tärkeämmäksi ja yhdeksi varteen otettavista eduista yritysmaailmassa. Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö tuo taloudellista etua kilpailijoihin nähden ja on selvä voimavara yrityksen jatkuvuudelle. *Sitoutuminen* ja *motivaatio* voidaan usein ymmärtää samana asiana, mutta näillä kahdella termillä on omat ominaispiirteensä. Sitoutunut ihminen kokee, että työ täyttää hänen tunneperäiset ja taloudelliset tarpeensa. Motivaatio taas syntyy aina ihmisestä itsestään, eikä työnantaja pysty muuta kuin tukemaan ihmisen motivaation rakentumista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää rakennusalan yrityksen keinot toimihenkilöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen. Tutkimuksella yritettiin kartoittaa, miten toimihenkilöt kokevat sitoutumiseen ja motivoimiseen liittyvät asiat ja millä tasolla ne yrityksessä ovat, sekä löytää tätä kautta keinot parantaa sitoutumisen ja motivaation tasoa. Tutkimuksen tarkoitus oli kerätä tietoa yritykselle, millä se pystyisi kehittämään yrityksen toimintoja tulevaisuudessa niin, että työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation taso olisi vieläkin korkeampi.

Opinnäytetyön alkuosa pitää sisällään teoriaosuuden, missä käydään läpi sitoutumisen ja motivaation keskeisimmät asiat sekä esitellään rakennusalan yritys, jolle tutkimus tehtiin. Tutkimuksen loppuosa koostuu henkilöstökyselystä, kyselyn tuloksista ja johtopäätelmistä, millä keinoilla sitoutumista ja motivaatiota pystytään tulevaisuudessa parantamaan.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä syyskuussa 2018. Tämän työn tulokset esitetään työn analyysiosassa johtopäätelmineen.

ASIASANAT:

motivaatio, sitoutuminen, sitouttaminen, työmotivaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Civil Engineering

2018 | 53 pages, 11 pages in appendices

Instructor Esa Leinonen

Joni Lindroos

# COMMITTING EMPLOYEES – THE MEANS FOR A CONSTRUCTION COMPANY

Currently making employees committed and motivated is considered increasingly important and it is one of the greatest assets in the corporate world. Employees who are committed and motivated bring economic benefit to the company and they are a resource to the company's continuance. Commitment and motivation can be seen as the same thing, but both of these two terms have their own characteristics. Employee that is committed sees that the work he does satisfies his emotional and financial needs. Motivation on the other hand is generated from the person and the employer cannot but support the growth of said persons motivation.

The goal of this thesis was to examine how the construction company can make its employees more committed and motivated. The goal was to investigate how the employees of the company see the matters linked to the level of commitment and motivation and how those matters could be developed to improve the level of commitment and motivation amongst the employees. The purpose of this research was also to gather information to the company about how it could improve the functions within the company to increase the level of commitment and motivation of the employees.

The beginning of the thesis consists of the essential theories about commitment and motivation. This part also contains all the fundamental terms that need to be understood. The construction company is also introduced in this section. The other half of the thesis consists of the survey, the results and the conclusions of the means with which the company can improve the commitment and motivation of the employees in the future.

This research was executed with a Webropol-survey in the September of 2018. The results of this research are presented in the analysis section with its conclusions.

## KEYWORDS:

commitment, engaging, motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 JATKE OY</b>	<b>7</b>
<b>3 MOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN</b>	<b>8</b>
3.1 Motivaatio	8
3.2 Amotivaatio	10
3.3 Ulkoinen motivaatio	10
3.4 Sisäinen motivaatio	12
3.5 Työmotivaatio	13
3.6 Sitouttaminen käsitteenä	16
3.7 Sitoutunut henkilöstö tuo vakautta ja menestymistä	17
3.8 Ongelmat sitouttamisen tiellä	18
3.9 Sitouttamisen ja motivoinnin keinot	21
<b>4 KYSELY TUTKIMUSMENETELMÄNÄ</b>	<b>25</b>
4.1 Tutkimusmenetelmä	25
4.2 Tutkimuksen aineisto	26
<b>5 HENKILÖSTÖKYSELYN TULOKSET JA ANALYSOINTI</b>	<b>27</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTELMÄT</b>	<b>50</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>51</b>

## LIITTEET

Liite 1. Henkilöstökysely

## KUVAT

Kuva 1. Motivaatioprosessin positiivinen kehä.	24
Kuva 2. Motivaatioprosessin negatiivinen kehä.	24
Kuva 3, kysymys 1.	27
Kuva 4, kysymys 2.	28
Kuva 5, kysymys 3.	29

Kuva 6, kysymys 4.	29
Kuva 7, kysymys 5.	30
Kuva 8, kysymys 6.	31
Kuva 9, kysymys 7.	32
Kuva 10, kysymys 8.	33
Kuva 11, kysymys 9.	34
Kuva 12, kysymys 10.	35
Kuva 13, kysymys 11.	36
Kuva 14, kysymys 12.	36
Kuva 15, kysymys 13.	36
Kuva 16, kysymys 14.	37
Kuva 17, kysymys 15.	38
Kuva 18, kysymys 16.	39
Kuva 19, kysymys 17.	39
Kuva 20, kysymys 18.	39
Kuva 21, kysymys 19.	40
Kuva 22, kysymys 20.	40
Kuva 23, kysymys 21.	41
Kuva 24, kysymys 22.	41
Kuva 25, kysymys 23.	41
Kuva 26, kysymys 24.	42
Kuva 27, kysymys 25.	43
Kuva 28, kysymys 26.	44
Kuva 29, kysymys 27.	44
Kuva 30, kysymys 28.	44
Kuva 31, kysymys 29.	45
Kuva 32, kysymys 30.	45
Kuva 33, kysymys 31.	46
Kuva 34, kysymys 32.	47
Kuva 35, kysymys 33.	48
Kuva 36, kysymys 34.	48
Kuva 37, kysymys 35.	49
Kuva 38, kysymys 36.	49

## **TAULUKOT**

Taulukko 1, Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa.	14
Taulukko 2, Työmotivaatiota selittävät tekijät.	16

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan rakennusalan yrityksen keinoja toimihenkilöiden sitouttamiseen ja motivointiin. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää keinot, millä tavoilla yritys pystyy palkan lisäksi sitouttamaan ja motivoimaan toimihenkilönsä paremmin yritykseen. Näin yritys saa parempaa jatkuvuutta ja taloudellista hyötyä, kun työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Työn toimeksiantajana toimii Jatke Länsi-Suomi Oy.

Rakennusala on kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti, ja näin yrityksiin on hakeutunut lukuisasti uusia toimihenkilöitä. Tämän johdosta yrityksessä koettiin, että on tärkeää selvittää toimihenkilöiden sitoutumiseen ja motivointiin vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten näitä pystytään parantamaan, jotta toimihenkilöt pysyisivät jatkossakin yrityksen palveluksessa. Yritys myös halusi selvittää mahdollisia asioita, jotka koettiin vanhassa työpaikassa paremmin toteutetuksi kuin Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä. Asiat ovat tämän päivän yrittämisessä erittäin tärkeitä ja vaikuttavat suoraan yrityksen kilpailukykyyn sekä taloudelliseen hyötyyn. Toimihenkilöille suunnattu kysely koettiin yrityksessä akuutiksi, koska kyseistä kyselyä ei ole aiemmin toteutettu, ja tämän pohjalta aihe koettiin erittäin mielenkiintoiseksi. Kyselyn tärkeyden ja mielenkiinnon takia tämä työ päätettiin toteuttaa, ja näin se valikoitui opinnäytetyön aiheeksi.

Opinnäytetyön sisältö koostuu teoriaosasta, kyselystä, kyselyn tuloksista ja johtopäätelmistä. Työn alkuosa pitää sisällään kirjallisuudesta kerättyjä tietoja työntekijöiden sitouttamiseen ja motivointiin liittyvistä keinoista. Lisäksi käydään läpi näiden aihealueiden keskeisimmät käsitteet. Teoriaosan jälkeen käsitellään kyselyä ja analysoidaan siitä saatuja tuloksia. Lopuksi tehdään johtopäätökset, mitkä ovat keinot toimihenkilöiden sitouttamiseen ja motivointiin Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä.

## 2 JATKE OY

Jatke Oy on perustettu vuonna 2009. Yrityksen perustivat Timo Mikkola ja Kari Grönfors, joka toimi yrityksen ensimmäisenä toimitusjohtajana. Jatke Oy:n pitkät juuret ulottuvat niinkin kauas kuin vuoteen 1992, jolloin Grönfors omisti Turun Pinnoite-Team Oy:n. Yritys kuitenkin myytiin vuonna 2000 Lemminkäinen Oyj:n tytäryhtiö Oka Oy:lle. Tammi-kuussa 2009 Grönfors ja Mikkola ostivat yrityksen liiketoiminnan itselleen, ja yritys aloitti toiminnan Jatke Oy:nä. Jatke yrityksenä on siis varsin nuori yritys vielä, vaikka historian ottaakin huomioon.

Jatke on rakennuskonserni, jonka osaamista ovat niin asuntotuotanto, saneeraus, toimittarakentaminen kuin kiinteistökehitys. Yritys palvelee niin rakennuttajia, kiinteistösijoittajia, taloyhtiöitä kuin asunnon ostajia. Jatke Oy toimii kattavasti koko Etelä-Suomen alueella ja yrityksellä on vahva toimialueiden paikallistuntemus. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Hyvinkäällä, Kouvolassa, Lahdessa, Lappeenrannassa, Tampereella ja Turussa.

Jatkeen henkilöstö muodostuu noin 455 motivoituneesta ja tehtäviinsä sitoutuneesta ammattilaisesta ympäri Suomen. Liikevaihto vuonna 2017 oli noin 254 miljoonaa euroa sisältäen kaikki toimipisteet, ja tästä liikevoittoa kertyi noin 11 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 liikevaihdon arvioidaan nousevan noin 260 miljoonaan euroon. (Jatke Oy 2018.)

## 3 MOTIVAATIO JA SITOUTTAMINEN

### 3.1 Motivaatio

*Motivaatio*-termi on peräisin latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Myöhemmin termi *motivaatio* on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ja erilaisten virittävien ja ohjaavien asioiden järjestelmää. Kantasanana on *motiivi*. (Peltonen, Ruohotie, Ihmisten johtaminen, 1991.) Motiivista keskusteltaessa viitataan yleensä tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin, palkkoihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis saavat henkilön toimimaan tietyllä tavalla, ja voidaankin sanoa, että motiivit ovat päämääräsuuntautuneita ja ne ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Nämä saavat henkilön tavoittelemaan haluttuja päämääriä ja näin sitovat osan henkilön energiasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aiheuttamaa tilaa. (Peltonen & Ruohotie 1991, 9.)

*”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi (millä aktiivisuudella, ahkeruudella) ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu” (Peltonen 1984; 1985; 1986).*

Ihminen, jolla on korkea työmotivaatio, työskentelee ahkerasti saavuttaakseen halutut tavoitteet. Tästä siis riippuu se, onko ihminen halukas käyttämään fyysisiä ja henkisiä voimavarojaan. Steersin ja Potterin teoksessa (1979) kerrotaan kolmesta sellaisesta ominaisuudesta, joilla motivaatiota pystytään luonnehtimaan:

1. Vireys eli ihmisen energiavoima saa hänet toimimaan tietyllä tavalla.
2. Suunta eli toiminnan päämääräsuuntautuminen ohjaa toiminnan tarkoituksenmukaisuutta ja tavoitteellisuutta.
3. Systeemiorientoituminen viittaa sellaisiin voimiin, jotka yksilössä ja tämän ympäristössä joko vahvistavat energian suuntaa tai saavat yksilön luopumaan tavoitteesta ja ohjaamaan energiansa muualle.

Motivaatio on hypoteettinen, eli sitä ei pystytä mittaamaan eikä motivaation tasoa henkilöstä pystytä objektiivisesti havaitsemaan. Motivaatio myös rakentuu monista eri tekijöistä, eikä mikään yksittäinen asia pysty selittämään motivaatiota. Kulttuurilliset ja persoonalliset asiat voivat vaikuttaa suuresti tiettyjen motiivien ilmenemismuotoihin. Motivaatiota eivät ohjaa vain henkilön sisäinen epätasapaino ja ulkoinen ärsykeympäristö,



vaan myös asioiden aistiminen sekä luettavissa olevan tiedon valinta ja tulkinta. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia, ja jokaisessa ihmisessä esiintyy jatkuvasti uusia tarpeita, haluja ja odotuksia. Motiivit eivät pelkästään muutu, ja ne voivat toisinaan olla myös ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi halu tehdä pitkiä työpäiviä urakehityksen toivossa voi olla ristiriidassa vapaa-ajan tavoitteiden kanssa. Henkilöiden välillä voi olla suuriakin eroja käyttäytymisessä, jolla tietyt motiivit asetetaan toisten edelle, intensiivisyydessä ja siinä, millä keinoilla kyseisiä motiiveja toteutetaan. Voimakkaan suoritustarpeen omaava toimihenkilö voi tyydyttää halunsa yhdellä suurella onnistumisella ja kiinnittää tämän jälkeen huomionsa muihin asioihin ja unelmiin. Toisen toimihenkilön suoritustarve voi taas kasvaa onnistumisen myötä ja tsempata tätä entistäkin parempiin työsuorituksiin. Voidaan siis sanoa, että henkilöiden välillä voi olla valtavia eroja siinä, mitä kukin haluaa ja miten kukin työskentelee näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Jonkin tavoitteen saavuttaminen heijastuu myöhempiin motiiveihin ja käyttäytymiseen. Tiettyjen motiivien (esimerkiksi nälkä ja jano) intensiivisyys laskee merkittävästi tyydytyksen jälkeen ja uusia hallitsevia motiiveja nousee pintaan, (Peltonen & Ruohotie 1991, 11.) Tavoitteiden saavuttaminen voi yleensä kasvattaa joitakin motiiveja. Esimerkiksi palkankorotus ei välttämättä kauaa motivoi, vaan se voi kasvattaa intressiä saada sitä jopa vieläkin enemmän ja näin siis suurentaa tätä halua. Mahdollisesti ylennys vaativampaan ja uuteen työhön voi kasvattaa halua työskennellä entistä paremmin ja tehokkaammin uuden ylennyksen toivossa. Tarpeiden, halujen ja odotusten saavuttaminen voi siis mahdollisesti muuttaa henkilön mielenkiinnon kohti erilaisia motiiveja, ja joskus tällainen tyydytyks voi kasvattaa motiivien voimakkuutta. Näihin liittyvät suuresti henkilön arvot ja tavoitteet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12.)

Yritysjohdon ja esimiesten ratkaisut ja toimet vaikuttavat organisaatiossa työskentelevien toimihenkilöiden motivaation muutoksiin. Asioilla voi olla merkittäviä vaikutuksia työyhteisöön. Sisäpoliittiset päätökset ja yrityksen harjoittama yrityspolitiikka ohjaavat suuresti sitä, minkälaista motivaatiota edistäviä tavoitteita asetetaan tuotantotoiminnan tukemiseksi. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12.)

### 3.2 Amotivaatio

Amotivaatio tarkoittaa motivaation täydellistä puuttumista tiettyä asiaa kohtaan. Amotivaatio on motivaatiokäsitteistä heikoin motivaatioluokka. Näissä tapauksissa ihminen tuntee, että työnteko on täysin ulkopuolelta ohjattua ja kontrolloitua. Amotivaation valtaamat henkilöt eivät tunne yhteyttä omien aikaansaannoksien, ponnistustensa ja toiminnan lopputuloksen välillä. (Ryan & Deci 2000c; Vallerand 1997.) Kyseiset henkilöt eivät tunne pystyvänsä kontrolloimaan työnsä lopputulosta oman työpanoksensa tuotosta (Liukkonen ym. 2006, 83).

Motivoitumattomat henkilöt tuntevat, että ei ole minkäänlaista syytä työskennellä kohti asetettua tavoitetta. Tällaisissa tapauksissa henkilön hyvinvointi on mahdollisesti erittäin alhaisella tasolla. Parhaiten kuvaava tilanne amotivaatiosta ja ulkoisen ohjaamisen määräästä on orjatyö. Työorganisaatiossa amotivaatio voi näkyä erilaisina vastuun välttelyinä, poissaoloina ja joskus myös ”vastaan laittavasta” toiminnasta. Tässä pisteessä olevan henkilön tuottavuus on myös erittäin heikkoa ja vahingoittavaa yritystoimintaa kohtaan. Työntekijä siis tekee ainoastaan sen, minkä hän kokee, että on pakko tehdä. (Liukkonen ym. 2006, 85.)

### 3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisesta motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan asioita, mihin ryhdytään palkkioiden, pakotteiden tai rangaistuksen pelon takia. Tällainen toiminta on voimakkaasti ohjattua ulkoapäin, mikä ei tyydytä henkilökohtaista autonomian halua. (Deci & Ryan 1985; Ryan & Deci 1999.) Ulkoisen motivaation tunnistaa siitä, että esimies tai yritysjohto pyrkii ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä ulkoapäin annettujen tavoitteiden suuntaan (Liukkonen ym. 2006, 84).

Kyseinen säätely ei ota työntekijöitä huomioon yksilöinä. Työnantaja voi hyödyntää rangaistuksia ja palkkioita, milloin nämä vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen motiiveina. Kun työskennellään lyhyitä ajanjaksoja, voivat ulkoiset motiivit olla erittäin vaikuttavia motivaattoreita, mutta pidempään työskenneltäessä ne eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäisen motivaation erilaiset muodot. (Deci, Conell & Ryan 1989.)

Valvontalaitteiden ja johdon seurannan alaisena useimmat tekevät parhaansa ja varsinkin niissä tilanteissa, missä voidaan odottaa huonoa palautetta. Käyttäytyminen voi muuttua, kun johto poistuu paikalta tai valvontalaitteita poistetaan. Voidaan myös

joissain tilanteissa huomata, että työtehokkuus ja tuottavuus laskevat. Näiden johdosta ulkoinen motivointi ei ole pitkällä aikavälillä paras vaihtoehto. Yrityksen pitäisikin keskittyä työyhteisön kehittämistoiminnassa sisäisten motivointitekijöiden edistämiseen ja varsinkin sellaisen työilmapiirin rakentamiseen, mikä tyydyttää työntekijöiden autonomian kokemuksia. (Liukkonen ym. 2006, 85.)

Pakotettu säättely tulee esille silloin, kun työntekijä on sisäistänyt ulkoiset pakotteet ja rangaistukset. Tämä ei siltikään ole autonomista, vaan ”koettu sisäinen pakko” ohjaa toimintaa motivaation lähteenä. Ulkoisista motiiveista tulee sisäisiä, kun työntekijä alkaa välttämään virhesuorituksia ja rangaistuksia. (Ryan & Conell 1989.) Tällaisissa tilanteissa henkilö ainoastaan sisäistää aiemmat käyttäytymisen kontrollin lähteet, jolloin käyttäytyminen ei edelleenkään ole autonomista, vaan suuresti ulkoapäin ohjattua (Brown & Ryan 2004).

Pakotettua säättelyä kuvaa tilanne, jossa henkilö ryhtyy ajattelemaan, että tämän on pakko menestyä hyvin tietystä työsuorituksesta, jotta hänellä olisi mahdollisuus miellyttää esimiestään tai välttää tämän negatiivisen palautteen. Työntekijälle on sisäistynyt toimintamalli, miten hän työskentelee valvontalaitteiden tai esimiehen läsnä ollessa. Motiiveina ei siis ole palkkiot tai rangaistukset, vaan oikeastaan aiemmista rangaistusten peloista syntyy sisäisiä ohjureita, ja työntekijä ryhtyy käyttäytymään näiden mukaisesti. (Liukkonen ym. 2006, 85.)

Tunnistettua säättelyä kuvaa tilanne, kun toimintaan osallistutaan ilman vaihtoehtoja ja kun toiminta koetaan henkilökohtaisesti tärkeäksi. Tunnistettu säättely ei kuitenkaan ole täysin autonominen motivaation muoto, koska henkilö ei osallistu toimintaan täysin omasta tekemisen ilosta. (Baard, Deci & Ryan 2004.) Mikäli työntekijä tuntee syyllisyyttä, että hän ei osallistunut johonkin toimintaan, on kyseessä tällainen toiminnan motiivi. Yleinen tapaus on se, kun ihminen menee sairaana työpaikalleen, vaikka tämän tulisi pysyä kotona ja levätä. Käyttäytyminen johtuu siitä, että muuten hän kokisi syyllisyyttä sairaudestaan. (Gagne & Deci 2005.)

Integroitunutta säättelyä kuvaa tilanne, että työskentely, johon osallistutaan, on merkittävä osa henkilön persoonallisuutta tai identiteettiä. Silloin työskentely on autonomista, ja tätä kuvastaa silti tietynlainen kontrolli. Eroavaisuudet integroituneen säättelyn ja sisäisen motivaation välillä ovat, että integroitunut säättely ei tarkoita työnteossa mukana oloa ilosta ja nautinnosta, kuten silloin, kun on kyse sisäisestä motivaatiosta. Integroituneesta säättelystä voidaan puhua silloin, kun työstä rakentuu niin keskeinen osa omaa itseä, että

tämä alkaa vaikuttaa muihin elämän osa-alueisiin. Integroitunutta säätelyä voidaan kuvata tällöin eräänlaisena ”työnarkomaniana”. (Baard ym. 2004.)

Näiden neljän erilaisen ulkoisen motivaatiomuodon erot siis nähdään silloin, kun autonomian määrä kasvaa ja kun siirrytään ulkoisesta motivaatiosta kohti integroitunutta säätelyä, mikä on jo erittäin lähellä sisäistä motivaatiota. Toisin sanoen ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi paranee sen myötä, mitä lähemmäksi sisäistä motivaatiota päästään. (Ryan 1995; Ryan & Connell 1989.)

### 3.4 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että johonkin toimintaan osallistutaan täysin oman itsensä takia. Näiden motiiveina on selvä ilo sekä henkiset kokemukset ja toiminta. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne saa tämän aikaiseksi. Tällaisissa asioissa autonomia on myös huipussaan, kun ihminen on sisäisesti motivoitunut. Henkilö ei tunne, että ulkopuolelta kukaan ohjaisi tekemistä. Sisäinen motivaatio on myös mahdollista jakaa kolmeen erilaiseen kategoriaan. Tekeminen voi tyydyttää tiedollisia, toiminnallisia tai taiteellisiin elämyksiin liittyviä halua. (Deci, Eghari, Patric & Leone 1994; Deci & Flaste 1996; Vallerand 1997.)

Esimiehet ja työnantajat pystyvät havaitsemaan työyhteisöstä työntekijöitä, jotka pystytään luokittelemaan erilaisiin kategorioihin motivaatiojatkumolla. Toiset ovat todella motivoituneita ja edustavat suhteessa työhönsä tunnistettua ohjausta, integroitunutta ohjausta tai jopa selvää sisäistä motivaatiota. Pääsääntöisesti yritykseen mahtuu kuitenkin aina myös työntekijöitä, joille työnteko on vain pakon sanelema asia ja työtä tehdään vain toimeentulon takia. (Liukkonen ym. 2006, 87.)

On mahdollista, että työyhteisössä on työntekijöitä vailla minkäänlaista työmotivaatiota. Myös tämän kaltaisten työntekijöiden tuottavuus on heikkoa. Tutkimukset ovat näyttäneet, että tavoitteisiin sitoutuminen on yhteydessä siihen, miten paljon työhön liittyy sisäisen motivaation tekijöitä. (Deci & Ryan 1995; Ryan & Deci 2000b.)

Henkilöstön autonomiaa esille tuova ilmapiiri kehittää samalla työpaikalla olevien työmotivaatiota. Näin keskimääräinen työmotivaatio kehittyy autonomiajatkumolla kohti sisäistä motivaatiota. Silloin kun työilmapiiri on ulkoa päin ohjattua, niin tämä voi laskea henkilöstön motivaatiota, mikä aiheuttaa motiivien heikkenemistä ja muuttumista enemmän ulkoisiksi. (Baard ym. 2004.)

Käyttäytymisen siis pystytään luokittelemaan erilaisiin motivaatioluokkiin sen perusteella, miten paljon tekemistä ohjataan ulkoapäin tai vastaavasti miten paljon työntekijä voi itse vaikuttaa toiminnan ohjaamiseen eli mikä on itsemääräytyneisyyden aste (Liukkonen ym. 2006, 89).

### 3.5 Työmotivaatio

Nykypäivän työmotivaatiosta puhuttaessa työn pitää olla muutakin kuin vain rahanlähde. Ei enää riitä, että työstä saa pelkästään taloudellista hyötyä, vaan toimihenkilön tulee kokea paljon muutakin, jotta tämä olisi motivoitunut hoitamaan työsuorituksensa niin hyvin kuin mahdollista. Haasteellinen ja monipuolinen työ saa toimihenkilön kiinnostumaan ja pysymään organisaatiossa. Kiinnostus myös luo sitoutuneisuutta ja perustan työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Työmotivaatio kattaa kolme tekijäryhmää:

1. työntekijän persoonallisuus
2. työn ominaisuudet
3. työympäristö (Juuti & Vuorela 2002, 67).

Näitä tekijäryhmiä on avattu taulukossa 1.

Taulukko 1, Motivaatioprosessiin vaikuttavia tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17).

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset  2. Asenteet - työtä kohtaan - itseä kohtaan  3. Tarpeet - liittymisen tarve - arvostuksen tarve - itsensä toteuttamisen tarve	1. Työn sisältö, työn miellekkyyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus  2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työnjärjestely (työturvallisuus)  2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteyys, työyhteisön normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilma- piiri

Monet tutkimukset todistavat, että yksilölliset erot voivat laajalti selittää erilaisuutta työn määrässä ja suoritustasossa. Erityistä huomiota voidaan kiinnittää kolmeen persoonallisuustekijäryhmään, joita ovat mielenkiinto, asenteet ja tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 12.)

Mielenkiinnonkohde kuvaa henkilön tarkkaavaisuuden suuntaa. Toimihenkilön mielenkiinnosta riippuu se, miten ulkoiset ärsykkeet (kuten raha) vaikuttavat tämän käyttäytymiseen. Esimerkiksi kahta samanlaista työsuoritusta tekevistä henkilöistä A voi olla innostuneempi työstään kuin B, kun toimihenkilö A:lle tarjottaisiin parempaa ansiota vähemmän mielenkiintoisesta työstä ja paremman palkan tuottavamman työn välillä. On mahdollista, että yrityksen sisäiset palkkio- ja motivointikeinot pysyisivät riittävinä motiiveina olla hyväksymättä uutta työtarjousta. Kuitenkaan toimihenkilö B, joka ei ole innostunut nykyisestä työstään, ei välttämättä näe asiassa mitään ongelmaa. Henkilö B:llä ei ole innostusta pysyä nykyisessä yrityksessä, ja näin parempi palkka uudessa työpai-  
 kassa on tarpeeksi suuri houkutin siirrolle. Monet tutkimukset ovat näyttäneet, että

työmotivaatiota ohjaa laajalti ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Henkilön asenteet ohjaavat toimihenkilön suoritusmotivaatiota. Yksilöt, jotka kokevat tyytymättömyyttä yritykseen sekä esimiehiinsä, voivat olla haluttomia menestymään työssään. Työsuorituksen ja työmotivaatioon liittyy monesti henkilön näkemykset omasta itsestään eli niin sanotusti minäkuvastaan. Henkilöt yrittävät olla tavalla, mikä on yhdenmukainen hänen minäkuvansa kanssa. Mikäli henkilö ymmärtää suoriutuneen työstään alle tavoitteen, heidän yrityksensä heikkenee ja suoritustasonsa jää todennäköisesti matalaksi. Asia voimistaa negatiivista minäkuvaa. Yrityksen haasteena onkin muuttaa tällaisen toimihenkilön minäkuva. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Tarpeet on motivaatioteoriassa huomioitu laajimmin. Tarve pystytään määrittelemään sisäiseksi epätasapainotilaksi, mikä saa henkilön tekemään tietyllä tavalla ja työskentelemään sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Muun muassa Maslow ja Alderfer käyttävät teoksissaan tarpeen käsitettä teorioidensa perusyksikkönä. (Heinonen & Järvinen 1997, 57.)

Työmotivaatio ei koostu pelkästään henkilön sisäisistä kyvyistä. Ulkopuolisista asioista työn ominaisuudet ovat työmotivaation muuttujien näkökulmasta keskeinen tekijäryhmä. (Dale Timpe 1989, 24.) Esimerkiksi se, mitä työ pitää sisällään, viittaa siihen, mitä työ antaa tekijälleen. Saako tekijä palautetta työsuorituksen oikeista tuloksista? Antaako työ sisäisiä palkkioita? Mieltääkö toimihenkilö työnsä mielekkääksi? Työn sisällölliset asiat heijastuvat suuresti henkilön haluun menestyä hyvin annetusta työtehtävästään. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Kolmas työmotivaation kannalta tärkeä tekijäryhmä on työympäristön ominaisuudet. Työympäristö pystytään jakamaan välittömään sekä koko työorganisaation kattavaan ympäristöön. Jälkimmäinen pitää sisällään mm. työryhmän sekä esimiehen vaikutuksen henkilön työpanokseen. Tällaisia ovat esimerkiksi herkkiin henkilöihin suunnattu painostaminen ja esimiesten johtamistyyli. Keskeisillä esimiehillä on useimmiten kannustava työtehtävä, koska he ohjaavat palkkioita. Koko työorganisaation kattava työympäristö pitää sisällään henkilöitä, jotka ovat kaikkialla organisaatiossa yhteisiä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 13.)

Työmotivaation liittyvien asioiden yksinkertainen luetteleminen ei vielä kerro, miten erilaiset tekijät voivat vaikuttaa toisiinsa ja miten nämä voivat määrätä työkäyttäytymistä. On mahdollista, että toimihenkilöillä on suuri halu menestyä hienosti työtehtävästään,

mutta henkilöillä ei välttämättä ole selvää tietämystä varsinaisesta työroolistaan. Tämän johdosta henkilö voi tuhlata energiaansa ja suunnata toimintaansa väärin ja tätä kautta epäonnistua tavoitellessaan palkkioita. Samalla toimihenkilö voi tavoitella korkeatasoista työmenestystä, mutta henkilöltä puuttuvat tällaisen suorituksen edellyttämät kyvyt. Alaisen työkäyttäytymisen ymmärtäminen edellyttää, että esimiehellä on tarpeeksi kokemusta edellä mainittujen tekijäryhmien välisistä suhteista. (Peltonen & Ruohotie 1991, 14.)

Taulukko 2. Työmotivaatiota selittävät tekijät (Heinonen & Järvinen 1997, 55).

Tarpeet	Kannusteet	Odotukset
<b>Kasvutarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- itsensä toteuttamisen tarve</li> <li>- suoritustarve</li> <li>- pätemisen tarve</li> </ul>	<b>Tehtäväkannusteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kasvumahdollisuudet</li> <li>- työn vaativuus</li> <li>- työn sisältö</li> </ul>	<b>Odotusarvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- odotukset työn asettamista vaatimuksista</li> </ul>
<b>Liittymistarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- arvostetuksi tulemisen tarve</li> <li>- yhteenkuuluvuuden tarve</li> <li>- kilpailun tarve</li> </ul>	<b>Vuorovaikutuskannusteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sosiaaliset palkkiot</li> <li>- ryhmätoiminta</li> <li>- johtamistyyli</li> </ul>	<b>Välinearvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkkion saavutettavuus</li> <li>- todennäköisyys saada palkkiota</li> </ul>
<b>Toimeentulotarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- turvallisuuden tarve</li> <li>- suojan tarve</li> <li>- fysiologiset tarpeet</li> </ul>	<b>Taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työturvallisuus</li> <li>- palkkaus</li> <li>- työolot</li> </ul>	<b>Yllykearvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palkkion arvo</li> <li>- todennäköisyys saada tarpeita vastaavia kannusteita</li> </ul>

### 3.6 Sitouttaminen käsitteenä

Sitoutuminen käsittää useita määritelmiä sekä näkökulmia, ja näistä voidaan puhua joko henkilökohtaisesta tai yrityksen näkökulmasta. Keskusteltaessa sitoutumisesta (*commitment, engagement*) ihmiset usein ymmärtävät, että mitä paremmin henkilö on sitoutunut



johonkin asiaan, sitä varmemmin ja kauemmin työntekijä pysyy työorganisaatiossa. Tarkasteltaessa näitä kahta asiaa huomataan, että tämä ei vielä ole riittävän laaja näkökulma, koska sitoutumisesta keskusteltaessa voidaan sen olevan psykologinen suhde (*psychological contract*) yritykseen. Jos suhde on huonolaatuinen, on ihminen aina herkempi jättämään yrityksen saadessaan esimerkiksi paremman työtarjouksen jostain muualta. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutunut henkilö kokee olevansa mukana jossain toiminnassa, ja sen yleensä huomaa henkilön intohimosta. Hänenlaisensa myös usein demonstroi näitä tunteita työkäyttäytymiseensä. Sitoutuneella työntekijällä on myös erittäin vahva luotto ja usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Sitoutuneella henkilöstöllä on vahva halu työskennellä yrityksen puolesta sekä olla osana koko organisaatiota. (Lampikoski, 2005, 46.) Tämä tarkoittaa muun muassa, että henkilöstö on valmis työskentelemään tarvittaessa työajan jälkeenkin ja käyttämään energiaansa siihen mihin, uskoo tai mitä on luvannut (Camridge 2016).

Sitoutuminen lähtee ihmisen tuntemuksista. Sitoutuneesta työntekijästä puhuttaessa voidaan puhua henkilöstä, joka on omaksunut yrityksen arvot, tavoitteet ja vision. Tällainen henkilö nauttii siitä, että voi työskennellä yritykselle ja on valmis satsaamaan työsuhteeseensa ja organisaatioon. Henkilö uskoo, että hänelle on tulevaisuudessa myös hyötyä työsuhteesta. (Lampikoski 2005, 46.)

### 3.7 Sitoutunut henkilöstö tuo vakautta ja menestymistä

Työuransa aikana ihmiset työskentelevät useissa erilaisissa yrityksissä (Lampikoski, 2005, 9). Sitoutunut henkilöstö onkin organisaation suurin voimavara. Voidaan sanoa, että työntekijöidensä osaaminen on yrityksen osaamisen taso. Sitoutuneen henkilöstön kautta yritys saa vakautta, ja näin he pystyvät huolehtimaan pitkäaikaisista suhteista avainasiakkaisiin, kun työntekijät pysyvät organisaatiossa. Yrityksen pitäisikin huolehtia, että ammattitaitoiset henkilöt pysyvät juuri heidän palkkalistoillaan. Eriyistaitoa vaativia työtehtäviä hoitavien henkilöiden korvaaminen on haasteellista, ja siksi näistä on pidettävä kiinni yrityksen menestymisen vuoksi. (Lampikoski, 2005, 6–9.)

Henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnan kannalta tärkeintä, ja on erittäin keskeistä, että organisaatio saisi henkilöiden mielet ja sydämet mukaan toimintaan pelkkien käsi-parien sijasta. Mikäli henkilöstö kokee, että yrityksessä ei kuunnella heidän mielipiteitään, arvosteta näitä tai heillä ei ole laisinkaan vaikutusmahdollisuuksia, niin uutta työtarjousta tarjottaessa nämä todennäköisesti vaihtavat työorganisaatiota. (Ulrich 2007.)

On laskettu, että yhden ihmisen poistuminen työorganisaatiosta tulee maksamaan yritykselle noin 20 000–100 000€ välittöminä kuluina (Lampikoski 2005, 45). Tähän voidaan lisätä aika ja vaiva, mikä on käytetty uuden henkilön rekrytointiin, perehdyttämiseen ja mahdollisesti kouluttamiseen, joten kyseessä on suuri kuluerä yritykselle.

Mitä haasteellisemmän työn organisaatioihin edetään, on työntekijöiden paikkaaminen erittäin haasteellista ja kallista. On siis järkevämpi vaihtoehto organisaatiolle, että pyritään sitouttamaan henkilöstö mahdollisimman hyvin ja panostamaan tähän taloudellisesti kuin se, että ryhdytään palkkaamaan uusia ihmisiä jo ”valmiin” tilalle. Mikäli henkilöstöön on panostettu ja yksi päättää lähteä, on tällöin raha mennyt hukkaan. (Lampikoski 2005, 77.)

Sitoutuneesta henkilöstöstä voidaan helposti sanoa, että he ovat tyytyväisiä työhönsä. Tämä vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja. Tätä kautta suoritusaste nousevat selvästi (Robinson, 2). Matala sitoutumisen taso taas nähdään lisääntyvinä sairauspoissaoloina, huonona työmotivaationa, ja tyytymättömyytenä, mikä saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa helposti (Lampikoski, 2005, 27). Sitoutunut henkilöstö on myös selvä kilpailuetu, kasvattaa yrityksensä mainetta ja parantaa huomattavasti mahdollisuuksia palkata uutta väkeä.

Sitoutuneella henkilöstöllä voidaan suuresti vaikuttaa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Tätä kautta näiden luottamusta ja tyytyväisyyttä voidaan edistää, ja tämä säilyy, mikä on erittäin tärkeää myynnin kannalta. Korkeat valmiudet ja ammattitaito takaavat laadukkaan ja hyvän asiakaspalvelun (Lampikoski, 2005).

### 3.8 Ongelmat sitouttamisen tiellä

Työsuhteiden laatu vaikuttaa sitoutumisen tasoihin. Tutkimuksien tuloksista voidaan todeta, että määräaikaisissa suhteissa työskentelevien sitoutumisen taso on heikompaa kuin toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen omaavalla työntekijällä. Sitoutumisen tason heikkenemistä on selitelty sillä, että muutoksien ja murroksen aikana organisaatiossa lojaalius heikkenee. Työntekijät arvostavat turvallisuuden tunnetta, mitä toistaiseksi voimassa oleva sopimus kasvattaa ja takaa. Useat peräkkäiset määräaikaiset sopimukset luovat myös tunnetta, että työntekijää ei arvosteta eikä häneen välttämättä luoteta. Asia aiheuttaa sitoutumisen vajetta organisaatioon koska tämä ajattelee, ettei työnantaja ole sitoutunut häneen (Lampikoski, 2005).

Yhteistoimintaneuvottelut aiheuttavat epäluottamusta yritykseen työntekijöissä, koska yleensä näiden seurauksena on työntekijöiden työoloja heikennetty tai pahimmillaan irtisanottu. Yleensä henkilöt, jotka ovat saaneet jäädä organisaatioon, ovat olleet halukkaita vaihtamaan työnantajaa (Lampikoski 2005, 29). Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, eikä työntekijöiden ole helppo sitoutua yritykseen yhteistoimintaneuvotteluiden seurauksien jälkeen. Teknologiset kehitykset ja asiakkaiden vaatimuksen lisäävät myös työelämän ennalta-arvaamattomuutta. Työorganisaatioilla voi olla haasteellista työskennellä kannattavuuden kanssa, mikä johtaa väistämättä toimintatapojen muutoksiin, palvelujen mahdollisiin ulkoistamisiin ja työntekijöiden irtisanomisiin. Ennalta-arvaamattomassa työmaailmassa on haasteellista rakentaa pitkälle tähtäävää henkilöstöpolitiikkaa johtuen nopeista muutoksista. Tämä luo epävarmuutta ja karsii turvallisuuden tunnetta henkilöstössä ja mikä aiheuttaa negatiivisia seurauksia sitoutumisen kannalta. (Ruokolainen 2011, 11–12)

Työyhteisössä sitoutumiseen vaikuttaa negatiivisesti heikot työolot, tyytymättömyys työn sisältöön ja työn organisointiin. Työhönsä tyytymättömyys voi pitää sisällään muun muassa seuraavia asioita:

- uramahdollisuudet ovat huonot
- uralla etenemismahdollisuudet ovat heikot
- arvostus ja kunnioitus on huonolla tasolla
- esimiehuhteet ovat heikot
- palkkataso on matala
- työnvarmuus on heikkoa
- työpaikan ilmapiiri on negatiivinen. (Lampikoski 2005, 200)

Työorganisaatiolla pitäisi olla yhteinen päämäärä, joka luo luottamuksen ilmapiiriä. Henkilöstö haluaa kokea, että he kuuluvat tiimiin, joka tekee itselle tärkeitä asioita. Sitoutunut tiimi parantaa jokaisen henkilön panostusta työsuorituksiin. Tällainen tiimi rakentaa yhteistyökykyistä työporukkaa, joka toimiessaan poistaa epäsuotuisaa kilpailua henkilöiden välillä ja näin yhdistää kaikkien osaamisen sekä tiedonkulun tiettyä tavoitetta kohti. Kun tiimi uskoo ja haluaa päästä asetettuun tavoitteeseen, voidaan valvontaa vähentää. Luottamuksen ollessa oikealla polulla se luo vapautta ja joustavuutta työsuorituksiin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–40.)

Mikäli luottamusasiat eivät ole oikealla polulla, henkilöstö ei ole aidosti sitoutunutta organisaatioon, ja tämä voi aiheuttaa kustannusmenetyksiä. Yrityksen arvojen ja

tavoitteiden jäädessä syrjään aletaan puhua yrityksen taantumasta. Tämä on tilanne, milloin työntekijä rupeaa keskittymään väärin asioihin ja ei niin olennaisiin asioihin ja työtehtäviin. Tällöin hän ei myöskään koe tehtävänsä tärkeäksi. Tilanne johtaa puheiden ja pelkojen miettimiseen, mikä luo epävarmuutta ja päämäärättömyyttä ilmapiirissä. Näiden takia on erittäin tärkeää rakentaa luottamuksellinen työyhteisö. Monesti keskustellaan matalasta motivaatiosta, sitoutumattomuudesta ja muutosvastaisuudesta, mutta pääasiassa ongelmien takana voi olla organisaation ongelmat ja matala luottamuksen taso ja yhteisten tavoitteiden puuttuminen. Luottamusta kehittämällä ja tavoitteita yksinkertaistamalla voidaan suuresti kasvattaa henkilöstön sitoutumista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41.)

Työilmapiiri ei aina edistä työntekijän sitoutumista. Organisaation kulttuuri on osin näkyvää ja osin piilossa olevaa. Esimerkiksi organisaation arvot lukeutuvat piilossa olevaan kulttuuriin ja työntekijöiden toiminnot kuuluvat näkyvään kulttuuriin. (Juuti 2006, 246.) Jos organisaation arvot poikkeavat merkittävästi työntekijän omista arvoista, hän tuskin tulee sitoutumaan yritykseen pitkällä tähtäimellä. Organisaation arvojen ja kulttuurin olisi hyvä näkyä päivittäisessä työssä ja lähteä mahdollisimman matalalta tasolta luonnollisesti. Organisaation kulttuurin ei tulisi olla yritysjohton sanelemaa. (Harvard Business School Press 2006, 30–32.)

Sitouttamisen suurimpana esteenä voidaan pitää epäsovivaa esimiestä. Epäsoviva esimies voi pahimmillaan työllistää hänen mielestään päteviä työntekijöitä ja näin polttaa heidät loppuun. Tällöin nämä työntekijät siirtyvät sellaiseen yritykseen, jossa heiltä ei vaadita niin suurta työpanosta. Esimiehen pitäisi tukea alaisiaan ja olla kiinnostunut heistä. Kaikki työntekijät tarvitsevat esimieheltään rakentavaa palautetta. (Bradberry 2015.) Esimiehen tulee olla kiinnostunut organisaation arvoista ja olla kiinnostunut ihmisten tukemisesta, organisaation kehittämisestä ja työssä onnistumisesta. Hänen tulee myös puuttua organisaation ja työilmapiirin ongelmakohtiin. Esimiehen on kyettävä tekemään päätöksiä ja johtamaan työyhteisöä tehokkaasti. (Järvinen 2004, 15–30.) Kun nämä tekijät ovat kunnossa, on työntekijöiden viihtyvyys, arvostuksen tunne ja jaksaminen paremmalla tasolla.

### 3.9 Sitouttamisen ja motivoinnin keinot

Tässä luvussa käsitellään niitä keinoja, joilla työnantaja voi sitouttaa ja motivoida työntekijöitään. Aluksi käydään läpi sitouttamiseen liittyviä keinoja palkitsemisen, positiivisen energian lisäämisen ja henkilöstövoimavarojen avulla menestyvän organisaation näkökulmista. Tämän jälkeen paneudutaan motivaation muodostumiseen sekä motivaatioprosessin positiiviseen ja negatiiviseen kehään.

Palkitseminen voidaan karkeasti jaotella kahteen kategoriaan:

- 1) aineeton palkitseminen
- 2) taloudellinen palkitseminen.

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahtia urapalkkioihin (itse työ, etenemismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen) ja sosiaalisiin palkkioihin (palaute, julkinen tunnustus, työyhteisön edustaminen ja statussymbolit). Taloudelliseen palkitsemiseen taas lukeutuvat palkka ja palkankorotukset sekä työnantajan tarjoamat luontoisedut.

Työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan vaikuttavia tekijöitä ovat kaikki työhön liittyvät aspektit, joilla on vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- työn sisältö ja vaihtelevuus
- työsuhteen laatu (määräaikainen / toistaiseksi voimassa oleva)
- työaika (kokoaikatyö, osa-aikatyö, vuorotyö)
- työmäärä
- työturvallisuus
- työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri
- henkilöstön osaaminen
- työmotivaatio
- joustavuus (työn ja muun elämän yhteensovitus)
- työterveyshuollon laajuus
- johtaminen ja esimiestyö
- palkitseminen

- tarjotut palvelut ja edut (harrastus- ja virkistystoiminta).

Erilaiset palkitsemisen muodot ovatkin siis vain pieni osa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. (Kauhanen 2010, 97–108).

Sitouttamisen keinoja voidaan lähestyä myös positiivisen energian lisäämisen kautta. Teoksessa Henkilöstövoimavarat tuottaviksi (2004, 85) on listattu erilaisia strategisia elementtejä, joiden avulla organisaatio voi lisätä positiivista energiaa ja näin henkilöstön sitoutumista. Tällaisia positiivista energiaa lisääviä tekijöitä ovat ainakin seuraavat:

- organisaation arvot ja tavoitteet ovat koko organisaation tiedossa
- organisaatiossa tunnustetaan työntekijöiden kyvykkyydet, joiden avulla tavoitteiden saavuttamista edesautetaan
- organisaatio osallistuu erilaisten kyvykkyyksien kehittämiseen (koulutukset)
- organisaatiossa edistetään hiljaisen tiedon jakamista
- organisaatiossa tuetaan kehittymistä palkitsemalla
- organisaatio parantaa innovatiivisuutta ja tuottavuutta erilaisin teknologisin ratkaistuin
- organisaatio seuraa ja tukee esimiesten toimintaa systemaattisesti (Kesti 2004, 85.)

Työministeriön tuottamassa tutkimuksessa selvitettiin erilaisia henkilöstövoimavarojen avulla menestyvien organisaatioiden tunnuspiirteitä (Ylöstalo 2005). Henkilöstövoimavarojen hyödyntäminen ja kehittäminen liittyvät vahvasti myös henkilöstön sitoutumiseen. Tällaisen henkilöstövoimavaroja hyödyntävän organisaation tunnuspiirteinä pidetään ainakin seuraavia tekijöitä:

- henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
- henkilöstön vastuu omista ja työryhmän tavoitteista
- henkilöstön monipuolinen osaaminen
- hyvä vuorovaikutus työyhteisön sisällä ja ulkopuolisiin tahoihin

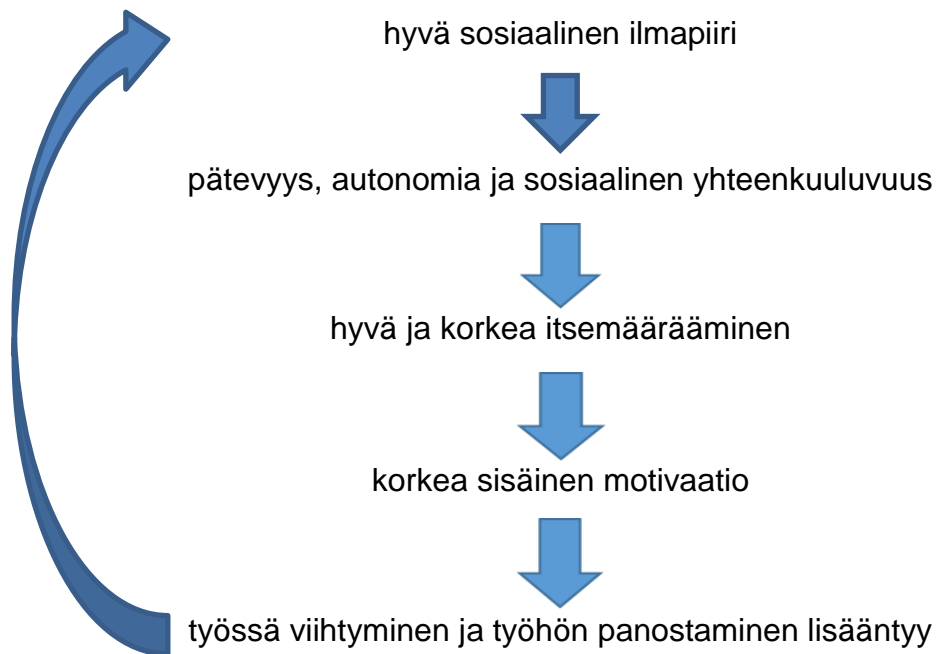
- henkilöstöä palkitaan hyvistä tuloksista
- esimiestoiminta pohjautuu avoimeen vuorovaikutukseen ja dialogiin (Kesti 2004, 92)

Voidaan ajatella, että työn merkityksen sisäistäminen johtaa sitoutumiseen (Liukkonen ym. 2006, 34). Tällöin työn merkityksen oivaltaminen saa aikaan myös motivoitumista. Työntekijän sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavat useat tekijät, jotka vaihtelevat runsaasti yksilötasolla. Listassa on lueteltu pääpiirteissään työntekijän sisäisen motivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä:

- työntekijä kokee, että häntä arvostetaan ja kunnioitetaan työntekijänä
- työntekijä kokee tekemänsä työn arvokkaaksi ja hyödylliseksi
- työntekijä kokee tyytyväisyyttä omiin ideoihinsa ja innovaatioihinsa
- työntekijä kokee saavansa palkitsemista ja kannustusta työstään
- työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön (Liukkonen ym. 2006, 7)

Kuten listasta huomaa, sisäisen motivaation synty on pitkälti kiinni työntekijän omista kokemuksista (Liukkonen ym. 2006, 7).

Motivaatioprosessista voidaan puhua myös *kehän* käsitteen avulla. Tässä mallissa motivaation muodostuminen jaetaan motivaatioprosessin positiiviseen kehään ja motivaatioprosessin negatiiviseen kehään. Tätä prosessia on havainnoitu alla olevissa kahdessa kuvassa. (Liukkonen ym. 2006, 91.)



Kuva 1. Motivaatioprosessin positiivinen kehä (Liukkonen ym. 2006, 91).



Kuva 2. Motivaatioprosessin negatiivinen kehä (Liukkonen ym. 2006, 91).



## 4 KYSELY TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kysely, jonka avulla selvitetään rakennusalan yrityksen keinoja toimihenkilöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen. Kysely pitää sisällään hyvin henkilökohtaisia asioita henkilön sitoutumiseen, motivoituneisuuteen ja yleiseen työtyytyväisyyteen liittyen. Tutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnettiin Webropol-kyselyä, jonka taustalla on internetissä toimiva Webropol-verkkokyselytutkimuksen ja-analysointiohjelman kehittäjä. Tutkimuksessa päädyttiin tähän, koska kysely oli helposti laadittavissa Webropol-työkaluilla ja se oli helppo lähettää sähköisesti yrityksen toimihenkilöille sähköpostilla. Kyselyn pystyi myös toteuttamaan täysin anonyymisti, mikä kasvattaa vastauksien luotettavuutta.

Aineiston kerääminen toteutettiin henkilöstökyselynä, joka koostui yhteensä yhdeksästä avoimesta kysymyisestä ja 27 väittämästä. Väittämien vastausvaihtoehdoissa käytettiin 4-portaista asteikkoa, jossa toisessa laidassa oli ”ei pidä paikkaansa” ja toisessa laidassa ”pitää paikkansa”. Päädyttiin, että neutraalia asteikkoa ei käytetä kyselyssä, koska ihmisillä on aina jokin mielipide. Myös kysyttävät asiat olivat sellaisia, mitkä kaikki toimihenkilöt varmasti ymmärtäisivät. Tämä myös parantaa kyselyn tuloksia ja tekee tutkimuksesta relevanttimman. Kyselyssä oli myös useampi avoin kysymys, joihin oli vapaaehtoista vastata, ja näitä esiintyi muutaman väittämän perässä sekä kyselyn lopussa oli mahdollisuus kirjoittaa avoimesti ajatuksiaan työorganisaatiosta. Näiden tarkoituksena oli, että toimihenkilö voisi halutessaan selventää ajatuksiaan kyseiseen asiaan ja miten asiaa mahdollisesti voisi kehittää ja tätä kautta parantaa motivaatiota ja sitoutumista. Henkilöstökyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitä toimihenkilöt ajattelevat työorganisaatiosta ja miten he kokevat päivittäisen työnsä sekä millä keinoilla asioita voitaisiin parantaa.

## 4.2 Tutkimuksen aineisto

Tutkimusaineisto on peräisin yrityksen toimihenkilöiltä täysin yrityksen kehittämistarpeita ja tutkimusta varten. Henkilöstökysely lähetettiin Jatke Länsi-Suomi Oy:n toimihenkilöille sähköpostiviestillä, jossa oli linkki Webropol-kyselyyn. Henkilöstökysely toteutettiin täysin suomen kielellä, koska yrityksessä työskentelee vain suomalaisia toimihenkilöitä.

Kysymykset laadittiin yhdessä yrityksen opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja kirjallisuudesta kerättyjen tietojen perusteella, mitkä asiat koettiin tärkeäksi juuri Jatke Länsi-Suomi Oy:lle. Kysymykset on myös muokattu ja hahmoteltu paremmin keskittymään juuri tutkimuksen aiheeseen. Muutama kysymys on peräisin myös omasta mielenkiinnosta tutkia tiettyä asiaa.

Henkilöstötutkimus pitää sisällään henkilöiden ikäjakauman, työskenteleekö vastaaja korjausrakentamisen vai uudisrakentamisen puolella ja kauanko henkilö on yrityksessä työskennellyt. Tutkimuksessa käsitellään laajasti henkilön omaa näkemystä ja mielipidettä motivaatioon ja sitoutumiseen sekä siihen, miten näitä voitaisiin parantaa. Kysely lähetettiin Jatke Länsi-Suomi Oy:n kaikille 48 toimihenkilölle 19.9.2018–3.10.2018 välisenä aikana. Kyselyyn vastasi yhteensä 30 toimihenkilöä.

## 5 HENKILÖSTÖKYSÉLYN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Henkilöstökysely toteutettiin Jatke Länsi-Suomi Oy:n toimihenkilöille ja työnjohtoharjoittelijoille. Työnjohtoharjoittelijoiden osuus vastaajista on noin 10 %. Kysely lähetettiin kaikkiaan 48 henkilölle sähköpostitse ja vastanneita oli 30. Kyselypohja oli sama kaikille henkilöille. Kyselyyn vastanneista 24 työskentelee uudisrakentamisen puolella ja 6 korjausrakentamisen puolella. Vastaajista 22 oli 20–40 vuotiaita ja 8 oli 40–60 vuotiaita. Kyselyyn vastanneista 15 henkilöä on työskennellyt yrityksessä vasta 0–2 vuotta, 10 henkilöä 2–5 vuotta ja 5 henkilöä yli 5 vuotta. Kyselyssä ei haluttu selvittää tämän tarkemmin työkokemusta, ikäjakaumaa eikä sukupuolta, jotta kyselystä ei pysty selvittämään ihmisten henkilöllisyyttä.

Kuvasta 3 näkee, kummalla puolella vastaaja työskentelee ja mitkä ovat prosentiosuudet näiden suhteen. Tuloksesta voidaan myös nähdä, että vastaajia näyttää olevan yhteensä 32 vaikka todellisuudessa tähän henkilöstö kyselyyn vastasi 30 henkilöä. Tämä johtuu kyselyssä olleesta teknisestä viasta, jonka vuoksi kysely piti lähettää kahteen kertaan muutamalle henkilölle. Tekninen vika liittyi pelkästään ensimmäiseen kysymykseen, eikä tällä ole vaikutusta muihin tuloksiin.

### 1. Työskentelen Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä

Vastaajien määrä: 30 , valittujen vastausten lukumäärä: 32

	N	Prosentti
Korjausrakentamisen puolella	8	26,67%
Uudisrakentamisen puolella	24	80%

Keskiarvo
1,75

Kuva 3, kysymys 1.

Kuvasta 4 näkee, miten ikäjakauma rakentuu toimihenkilöiden kesken Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä. Tästä on helppo tulkita, että yrityksessä on huomattavasti enemmän nuoria työskentelemässä kuin vanhempia. Vastausprosentteissa on hyvä huomioida työnjohtoharjoittelijoiden osuus, mikä on noin 20 % 20–40 vuotiaiden vastauksista. Vastauksista

ilmenee kuitenkin, että yritys on palkannut selvästi nuorempia työntekijöitä kuin vanhempia. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että yritysjohto kokee lisääntyneet atk-työt ongelmallisena vanhemmille työntekijöille kuin nuoremmille, jotka ovat tottuneet käyttämään tietokoneita. Asiaa pitäisi tutkia enemmän, jotta tästä saataisiin parempaa tutkimustulosta.

## 2. Olen...

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
20 - 40 vuotias	22	73,33%
40 - 60 vuotias	8	26,67%

Keskiarvo
1,27

Kuva 4, kysymys 2.

Kuvassa 5 kysyttiin, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt yrityksessä. Kysymyksen tuloksista nähdään, että yrityksen henkilöstöstä puolet koostuu niin sanotusti uusista työntekijöistä ja tekijöistä, joilla ei vielä ihan hirveästi ole yrityksestä kokemusta. Tuloksissa pitää kuitenkin ottaa huomioon työnjohtoharjoittelijoiden osuus, jotka korostavat 0–2 vuotta työskennelleiden osuutta. Työnjohtoharjoittelijoiden osuus 0–2 vuotta työskennelleiden osuudesta on noin 30 %. Tämä oli myös yksi tärkeä syy, miksi tämä tutkimus päätettiin toteuttaa, jotta nähdään, paljonko yrityksessä työskentelee uusia työntekijöitä, ja kerätä heiltä arvokasta tietoa liittyen sitoutumiseen ja motivoimiseen. Hieman yli 30 % on työskennellyt yrityksessä 2–5 vuotta ja yli 5 vuotta hieman yli 16 % toimihenkilöistä. Tuloksesta voidaan myös nähdä viime vuosien rakennusbuumi alalla ja yrityksiä puute työntekijöistä. Asia pystytään näkemään 0–2 vuotta yrityksessä työskennelleiden määrästä, mikä on 50 % koko toimihenkilöiden määrästä, tämä kertoo suuresta rekrytoimisesta yrityksessä.

### 3. Olen työskennellyt Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
0 - 2 vuotta	15	50%
2 - 5 vuotta	10	33,33%
yli 5 vuotta	5	16,67%

Keskiarvo
1,67

Kuva 5, kysymys 3.

Kuvassa 6 toimihenkilöiltä kysyttiin, kokevatko he, että vanhassa työpaikassa työntekijöiden sitoutuminen ja motivointi huomioitiin paremmin kuin Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä. Vastanneista 96,67 % kokee, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä sitoutuminen ja motivointia huomioidaan paremmin kuin henkilöiden vanhoissa työpaikoissa, mikä on erittäin positiivinen asia. Vastanneista yksi henkilö kokee, että nämä asiat hoidettiin paremmin aiemmassa työpaikassa. Kysymyksessä 4 oli myös jatkokysymys, joka oli suunnattu henkilöille, jotka vastasivat kysymykseen 4, että ”kyllä koin”. Jatkokysymys nähdään kuvassa 7, ja tähän pystyi kirjoittamaan vapaamuotoisen vastauksen sellaisista asioista, jotka vastaaja koki hoidettavan paremmin edellisessä työpaikassaan.

#### 4. Koetko, että edellisessä työpaikassasi työntekijöiden motivointi huomioitiin paremmin kuin Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä?

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
Kyllä koin	1	3,33%
En Kokenut	29	96,67%

Keskiarvo
1,97

Kuva 6, kysymys 4.

Jatkokysymyksen vastasi yksi henkilö, ja hänen mielipiteensä nähdään kuvassa 7. Henkilö kokee, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä ei pysty osallistumaan toimintojen kehittämiseen niin hyvin kuin vanhassa työpaikassa.

5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin listaa tähän esimerkkejä tällaisista asioista.

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
Mahdollisuus osallistua yrityksen toimintojen kehittämiseen.

Kuva 7, kysymys 5.

Kuvassa 8 kartoitettiin syitä sille, miksi henkilö on hakenut juuri Jatke Länsi-Suomi Oy:lle töihin. Kysymyksestä haluttiin myös vapaamuotoinen, jotta henkilö saa vapaasti kirjoittaa tuntemuksiaan asiasta. Tuloksista voidaan nähdä muutamia asioita, mitkä nousevat esille. Tuloksista nähdään, että ihmiset ovat kokeneet huonoa ilmapiiriä vanhassa työpaikassa, mikä on johtanut muun muassa työpaikan vaihtoon. Vastauksista nousee myös esille, että hyvät työkaverit, valoisa tulevaisuuden näkymät ja kasvava yritys ovat vaikuttaneet työnhakuun. Myös Jatkeen maine rakennusyhtiönä sekä yrityksen yrityskulttuuri, arvot ja tavoitteet ovat vaikuttaneet ihmisten työnhakuun. Vastauksista voidaan helposti tulkita, että yritys koetaan erittäin positiivisena rakennusyhtiönä, jolla on vahva maine toimialueellaan.

## 6. Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että hait juuri Jatke Länsi-Suomi Oy:lle töihin?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Sattuma 17v sitten.
Avoin työpaikka
Yritys vaikutti mielenkiintoiselta kokonsa ja imagonsa puolesta. Aiemmin olin toiminut korjausrakentamisen parissa paljon pienemmissä yrityksissä, joten uudisrakentaminen kiinnosti minua.
Kuulin kaverin mainitsevan Jatkeen ja päätin hakea.
Minua pyydettiin töihin.
Minua pyydettiin haastatteluun.
Halusin kasvavaan yritykseen töihin. Haastattelussa jäi hyvä maku yrityksen toiminnasta.
Hain erittäin moneen yritykseen samaan aikaan ja jatkeelta tärppäsi. Sain tietoa Jatkeen paikasta Koulun kautta.
Olin kuullut firmasta hyvää
kaikki
Jatkeen silloinen tilanne sekä oma silloinen tilanteeni.
Kehittyvä ja eteenpäin menevä yritys.
Näkyvä ilmoitus Turun Sanomissa.
Vakituinen työ
Ennalta tutut ihmiset ja entisen työpaikan huono ilmapiiri.
Iso yritys, mahdollisuus jatkoon, isot työmaat
Hyvät työkaverit sekä tulevaisuuden näkymät oli tuolloin hyvät yrityksessä. Edelleen kasvava yritys mikä myöskin vaikutti hakuuni.
Olin aikaisemmin työtön.
Sattus olemaan vapaa paikka, ei mitään tietoa yrityksestä
Hyvän maineen omaava ja vakaalla pohjalla oleva yritys.
positiivinen asenne rakentamiseen. tutut työpäälliköt
Yrityskulttuuri sekä yritykset arvot ja toimintatavat.
En hakenut vaan minuun oltiin yhteydessä.
Oli tiedossa että Jatkeella on hommia
Oli ns sopiva hetki vaihtaa työnantajaa ja Jatke vaikutti niin henkilöstöltä kuin toiminnaltaan houkuttevalta.
- ei liian suurta raskasta organisaatiota - kiiplailukykyinen palkkaus
Jatke haki töihin, ja jatkeella oli ennestään tuttuja töissä
Jatkeen maine rakentajana ja työnantajana oli hyvä.
Oli hyvä että pääsin johonkin..
Olin kuullut yrityksestä hyvää.

Kuva 8, kysymys 6.

Kuvassa 9 toimihenkilöiltä kysyttiin, oliko heidän perehdytyksensä onnistunut. Vastauksien tuloksia ja keskiarvoa tarkastelemalla voidaan todeta, että perehdytyksessä on kehittämisen paikka, ja tätä parantamalla myös motivaatiota ja sitoutumista yrityksessä pystytään kehittämään. Koska Keskiarvon on lähellä puoltaväliä, voidaan helposti tehdä tämä tulkinta tuloksista. Perehdytyskysymykseen myös laadittiin jatkokysymys, joka päätettiin toteuttaa vapaamuotoisena kysymyksenä. Tällöin henkilöt pystyivät vapaasti kirjoittamaan mielipiteistään, ja näin vastauksista saadaan myös enemmän irti, mikä taas helpottaa mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Jatkokysymys nähdään kuvassa 10.

## 7. Koen, että perehdytykseni oli onnistunut?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	9	13	5	Pitää täysin paikkansa	30	2,67
	10%	30%	43,33%	16,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>5</b>		<b>30</b>	<b>2,67</b>

Kuva 9, kysymys 7.

Kuvassa 10 esitetään kysymyksen 8 tuloksia. Tuloksia analysoidessa pystytään näkemään selviä puutteita ja kehittämistarpeita perehdytyksessä. Muutamat toimihenkilöt ovat kokeneet, että perehdytystä ei oikeastaan ollut, mikä on huolestuttavaa, kun mietitään sitoutumisen ja motivoinnin keinoja. Työyhteisössä koetaan myös, että perehdytyksessä pitäisi tuoda esille keskeiset ihmiset, joilta saa tarvittaessa tietoa ja apua. Halutaan myös, että yrityksen arvot ja tavoitteet tuotaisiin selvästi esille. Yrityksessä käytössä olevien ohjelmien ja järjestelmien esittelyä on myös kaivattu enemmän. Esille nousee myös työturvallisuus, jota tarvitsee esitellä selvästi perehdytyksessä ja joka myös lisää turvallisuuden tunnetta ja tätä kautta parantaa sitoutumista ja motivoitumista. Tuloksista voidaan myös tulkita, että esimerkiksi erilaisten lomakkeiden, kuten kilometrikorvauslomakkeen, esittely on ollut puutteellista, eikä näiden täyttämisestä ole täyttä selvyyttä. Perehdytys on yksi keskeisimmistä asioista puhuttaessa sitoutumisesta ja motivoimisesta, ja näin se on erittäin tärkeä osa-alue, mitä tulee parantaa yrityksessä ja millä on suuri vaikutus henkilöstöön.



8. Kirjoita tähän asioita, mitkä mielestäsi vaikuttavat perehdytyksessä henkilön motivointiin ja sitoutumiseen ja mitkä ennen kaikkea koet tärkeäksi perehdytyksessä.

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä tulevaan työuraan.
Käytännön asiat on hyvä kertoa
Perehdytyksen kattavuus ja henkilökohtaisuus. Sitouttamisen kannalta on hyvä, jos perehdyttäjä ei vain lue ruudulta ennalta kirjoitettua tekstiä, vaan antaa myös oman mielipiteensä ja kokemuksensa asiasta. Se antaa tunteen siitä, että yrityksen toimintamallit eivät ole liian jäykkä.
Työnkuvan kertominen, etenemismahdsuudet ????
Muun henkilöstön esittely, mistä/keneltä saa tietoa ja apua tarvittaessa.
Avoin ilmapiiri, tavoitteiden ja arvojen läpi käynti. Henkilön tarpeiden huomiointi ja opastus tilannekohtaisesti.
Perehdyttäjän oma tieto taito, asenne ja mielenkiinto yritykseen.
Perehdytyksessä on tärkeää kertoa rehellisesti mitä tehdään miten toimitaan ja miksi ilman kaunisteluita. Rehellisyys motivoi. Perehdytyksessä on tärkeää että se on riittävä.
Perusteellinen perehdytys tehtäviin
kaikki
Toimihenkilön perehdytys tulisi räätälöidä perehdytettävän mukaan; esimeihellä tulisi olla silmää ja arviointikykyä oikeiden asioiden läpikäymiseksi. Tuolloin perehdytettävä on myös helpompi sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin.
Se että asioista ja käytössä olevista järjestelmistä kerrotaan riittävän laajasti ja annetaan riittävä ohjeistus/ koulutus yrityksen järjestelmien toimintaan ja käyttötarkoituksiin. Tähän asiaan pitäisi saada parannusta sillä aika paljon joutuu opettelemaan itsenäisesti.
Pitäisi yrittää kertoa kaikki oleellinen firman toiminnasta ja toimintatavoista.
Perehdytyksessä tehdään selväksi, kenen puoleen voi kääntyä epäselvissä asioissa, mistä löytää ohjeet ja opastuksen.
Jos henkilö perehdytetään kunnolla tehtäviinsä hän kokee kuuluvansa paremmin porukkaan.
Kaikkien kanssa tutustuminen, selkeä työnjako ja mukavat ihmiset
Mielestäni pitäisi käydä perusteellisesti yrityksen asiat läpi eikä niin, että työmaalla sitten asiat vasta selviääkin. Esimerkiksi kilometrikorjausasiat tms. on vasta jäljempänä selvinneet työmailla eikä perehdytyksessä ollut mitään mainintaa tällaisista.
Työturvallisuus, laitteita ja koneita pitäisi osata käyttää asianmukaisella tavalla.
Kyseistä toimintaa ei käytännössä ole, ei voi analysoida sen enempää
Perehdytyksessä tulisi käydä kaikki yrityksen toimitatavat läpi, jotta henkilön olisi helppo tehdä omaa työtään. Nyt perehdytyksiä ei ole ollut lähes ollenkaan annetaan kone ja puhelin käteen ja sanotaan, että hoida hommat perjaatteella..
henkilön oman työnkuvan tarkka läpikäyminen tarvittaessa ohjelmistojen koulutus. firman yleisten tapojen ja käytäntöjen selvittäminen. henkilöstö edut
Perehdytyksessä pitää käydä läpi työntekijän tehtävät, vastuut ja valtuudet sekä yrityksen toimintatapa ja infrastruktuuri.
Perehdytyksessä on hyvä käydä läpi ensin yhtiön arvot ja tavoitteet sekä sen jälkeen henkilön omat työtehtävät ja niiden sisältö+ toimintajärjestelmä.
Esitetään miten talo tavat ja mistä asiat löytyy.
Varsinaista perehdytystä ei osaltani ollut
- avoin ilmapiiri heti perehdytyksestä lähtien - kaikkia yhtiön asioita ei kukaan voi sisästä yhdellä perehdytyksellä vaan perehdytys on jatkuvaa, ohjelmat ja järjestelmät vaativat aikaa ja asioita tulee eteen koko ajana lisää, jotka vaativat perehdytyksen
Kaikki perehdytyksessä käsiteltävät asiat
-
Oman toimenkuvan esittely, Organisaation esittely, toimintamallit, toimintatavat
Henkilölle tulee perehdytyksessä opastaa yrityksen tavat, organisaatio ja tapa toimia. Lisäksi henkilön omat tehtävät ja vastuut tulee tuoda selkeästi esille.

Kuva 10, kysymys 8.

Kuvassa 11 esitetään kysymyksen 9 tuloksia. Kysymyksessä haluttiin selvittää, kokevatko ihmiset työnsä mielekkäiksi. Vastauskeskiarvosta 3,4 voidaan todeta, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä henkilöstö on tyytyväinen töidensä sisältöön. Kaksi vastaajaa on kuitenkin kokenut, että työn sisältö ei ole ainakaan kaikilta osin mielekäästä.

## 9. Koen työni sisällöltään mielekkääksi

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pitä paikkaansa	1	1	13	15	Pitää täysin paikkaansa	30	3,4
	3,33%	3,33%	43,34%	50%			
Yhteensä	1	1	13	15		30	3,4

Kuva 11, kysymys 9.

Kuvassa 12 haluttiin selvittää asioita, jotka henkilöstön mielestä lisäävät työn mielekkyyttä. Vastauksista voidaan nähdä, että työyhteisössä arvostetaan esimerkiksi seuraavia asioita: hyvä ja avoin työilmapiiri, vastuu ja vapaus tehdä itsenäisiä päätöksiä, esimieheltä saatu kannustus ja palaute, yhteenkuuluvuuden tunne, realistiset ja selkeät tavoitteet ja onnistumisen kokemukset, selkeä työnkuva ja selkeästi rajatut vastualueet, työn vaihtelevuus ja haastavuus sekä selkeät ohjeet ja avoin tiedonkulku.

## 10. Kirjoita tähän asioita, mitkä mielestäsi lisäävät työsi mielekkyyttä.

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Kyseessä on minun näköinen työ
Haasteet ja oman työpanoksen näkyminen
Minulle on tärkeää, että toimenkuvani on selkeä, ja tehtävät monipuolisia.
- työn monipuolisuus - hyvä työilmapiiri, työkaverit - rento mutta jäykkä asenne
Tidottaminen, asioista puhuminen. Yhteiset tilaisuudet, tiedät kenen kanssa teet töitä.
Vastuu, vapaus päätöksen teossa, esimiehen kannustus ja palaute. Onnistumiset ja realistiset tavoitteet. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä.
Haasteellisuus, monipuolisuus
Työni mielekkyyttä lisäävät päivät, jotka on erittäin kiireisiä ja sähinää on paljon. Onnistumiset lisäävät tietenkin mielekkyyttä.
Haasteet, vaihtelevuus
kaikki
-
Työtä saa tehdä suurilta osin itsenäisesti ja tekemiini päätöksiin luotetaan sekä toimintaa tuetaan.
Kaikki päivät erilaisia, joka toisaalta on välillä myös epämielikästä. Työkaverit vaikuttavat työn mielekkyyteen myös paljon.
Toisaalta tuttuja vakio tehtäviä, mutta toisaalta vaihtuvia uusia tehtäviä joka päivä, sopivassa suhteessa.
Tehtävänajan selkeys, tieto siitä mitä pitää tehdä itse ja mitkä tehtävät kuuluvat muille. Ymmärrys siitä miksi mitään tehtävää tehdään. Välillä tuntuu että tehdään "turhaa" työtä kun se ei palvele itseä/omaa työmaata, mutta se saattaa palvella esimiehen/johdon/viranomaisen yms tarpeita
Hyvät työkaverit, se että kaikki menee hyvin
Työn vaihtelevuus, haastavuus ja monipuolisuus. Yrityksessä annetaan paljon vastuuta hoitaa asioita ja se on hyvä asia ja tuo myös luottamusta.
Toimia asiakkaiden kanssa.
positiivisen palautteen saaminen
Hyvät työkaverit ja hyvä ilmapiiri. Kaikki tulee toimeen toistensa kanssa ja on helppo kysyä neuvoa kaverilta jos itseltä ei tietoa löydy. Vaihtuvat työkohteet ja muutenkin monipuolinen työ.
tietylainen vapaus toimia, selkeä toimenkuva tuki ja kiinnostus toiminnastani esimieheltä
Toimenkuvan valta ja vastuu pitää olla tasapainossa. Tavoitteiden on oltava selkeitä. Työn kuormittavuus pitää olla tasapainossa.
Työtehtävän suorittaminen loppuun huolella sekä ennakoitni. Selkeät ohjeet ja tiedonkulku.
Valvojan vaihto....
Onnistumiset ja voit olla muille organisaatiossa avuksi eli olet osa Jatke Länsi-Suomea I
- itsenäinen työskentely - tiedon saaminen aivan ylhäältä asti - työpanoksen arvostaminen - tuen saaminen tarvittaessa
Määrätynlainen vapaus
Työ monipuolista ja oppii kokoajan uutta.
Itsenäisyys haasteellisuus
Tehtävien hoitamiseen annetaan riittävästi aikaa ja pohjatietoa. Tehdystä työstä saa kiitosta ja varsinkin jos on joutanut/suorittanut yli odotusten tehtävässään.

Kuva 12, kysymys 10.

Kuvassa 13 henkilöstöltä kysyttiin, kuinka hyvät mahdollisuudet heillä on työssään kehittää itseään ja osaamistaan. Yhteensä yli 93 % vastanneista on antanut vastaukseksi 3 tai 4, ja keskiarvo vastauksissa on 3,5. Voidaan siis sanoa, että henkilöstö kokee kehittymismahdollisuudet yrityksessä hyviksi.

### 11. Koen, että minulla on työssäni mahdollisuus kehittää itseäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei Pidä paikkaansa	0	2	11	17	Pitää täysin paikkansa	30	3,5
	0%	6,67%	36,66%	56,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>17</b>		<b>30</b>	<b>3,5</b>

Kuva 13, kysymys 11.

Kuvassa 14 henkilöstöltä kysyttiin etenemismahdollisuuksista Jatke Länsi-Suomi Oy:n sisällä. Tässäkin kysymyksessä suurin osa vastanneista on antanut vastaukseksi 3 tai 4, mutta 20 % vastaajista on antanut vastauksen 2. Näin ollen vastausten keskiarvo (3,07) jää hieman edellistä kysymystä alhaisemmaksi. Henkilöstö siis kokee, että työpäikässä on hyvät mahdollisuudet kehittää itseään, mutta osa kokee, etteivät yrityksen tarjoamat etenemismahdollisuudet yllä samalle tasolle.

### 12. Koen, että minulla on työssäni hyvät etenemismahdollisuudet

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	6	16	8	Pitää täysin paikkansa	30	3,07
	0%	20%	53,33%	26,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>8</b>		<b>30</b>	<b>3,07</b>

Kuva 14, kysymys 12.

Kuvassa 15 kysyttiin, saako henkilöstö tarpeesi positiivista palautetta onnistuessaan. Tässäkin kysymyksessä vastausten keskiarvo on hyvä (3,27). Kuitenkin yhteensä 13,33 % vastaajista kokee, ettei saa tarpeeksi tai ollenkaan positiivista palautetta ja kannustusta onnistumisista.

### 13. Saan onnistuessani työstäni positiivista palautetta

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	3	13	13	Pitää täysin paikkansa	30	3,27
	3,33%	10%	43,34%	43,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>13</b>		<b>30</b>	<b>3,27</b>

Kuva 15, kysymys 13.

Kuvassa 16 kysyttiin, kuinka tyytyväisiä toimihenkilöt ovat yrityksen tarjoamiin luontoisetuihin. Lähes puolet vastaajista (46,67 %) on vastannut kysymykseen 4, eli he kokevat luontoisedut todella hyviksi. Vastaajista 16,66 % on vastannut kysymykseen 1 tai 2, eli he kokevat, että Jatke Länsi-Suomi Oy:n tarjoamissa luontoiseduissa olisi kehittämistä.

#### 14. Jatke tarjoaa minulle hyvät luontoisedut

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	4	11	14	Pitää täysin paikkaansa	30	3,27
	3,33%	13,33%	36,67%	46,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>14</b>		<b>30</b>	<b>3,27</b>

Kuva 16, kysymys 14.

Kuvassa 17 yritys halusi selvittää, miten henkilöstö kokee luontoisedut ja millaisia etuja mahdollisesti halutaan vielä lisää, jotta sitoutumista ja motivointia voitaisiin näiden kautta kasvattaa. Vastauksista nousi selvästi esille liikuntaetu, lounasetu ja yrityksen tarjoamat kattavat vakuutuspalvelut koko henkilöstölle, jotka kaikki koettiin erittäin mieluisiksi. Vastauksista myös selviää muutama kehittämistarve, mitä kaivataan toimihenkilöiden keskuudessa, ja tämä on kulttuurietu sekä yhteinen liikuntavuoro, esimerkiksi sähly- tai jääkiekkovuoro. Kuitenkin yhden henkilön vastauksessa myös todetaan, että jo tällä hetkellä yrityksen tarjoamat edut ovat todella kattavat ja kestävät hyvin vertailun kilpailijoihin.

15. Mitkä luontoisedut ovat mielestäsi hyviä ja mitä mahdollisesti haluaisit lisää, että nämä mahdollisesti vielä lisäisivät työhösi sitoutumista ja motivaatiotasi?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Jos henkilön meillä työsaoloon vaikuttaa merkittävästi luontoisedut, hän on väärässä paikassa töissä. Tällainen ihminen ei sitoudu taloon vaan lähtee heti kun joku tarjoaa jotain enemmän.
Liikuntaraha
Liikuntaetua voisi toki olla enemmän.
En saa mitään.
En osaa sanoa
Liikuntaetu on hyvä.
Lounas- ja liikuntaetu. Voisi olla liikuntaedun sijasta liikunta- ja kulttuurietu, jota joku muutama vuosi sitten jo pyysikin.
Lounasetu on erittäin miellyttävä ja lisää motivaatiota
-
kaikki
-
Liikuntakortti. Yleinen urheiluvuoro olisi plussaa, esim. sählyvuoro tm. kerran viikossa.
400€ liikuntaetu on loistava. Puhelinetu on hyvä, mutta käytännössä myös pakollinen tässä työssä. Lippuja eri lajien matseihin on jotakin tarjolla ja sekin hyvä juttu. Lisää etuja voisi aina olla oikeastaan ihan mihin vaan, joka lisäisi motivaatiota yritykseen/työntekoon.
Lounas- ja liikuntaetu
Liikuntaetu, työterveys ja vakuutukset ovat hyviä. Koulutuksia (Mahdollisesti myös maksullisia) vois tarjota oman kehittymisen tueksi.
Kaikki virkistytymistapahtumat, liikuntaselelit olisivat hyviä ja lisää yrityksen tuotteita
Mielestäni jo nyt olevat edut ovat hyviä. Mielestäni yritys kaipaa jotain yhteistä liikuntamahdollisuutta esimerkiksi yhteinen sähly -/ jääkiekkovuoro toisi todella hyvää piristystä ja yhteistä toimintaa. Näin myös näkisimme toisiamme paljon useammin ja tämä myös sitouttaisi hyvin.
Teatterivirkistys liput. Uimahalli ja kuntosali jo on.
virike kortti hyvä, se sisältämään myös esim kulttuurista hyvä terveyspalvelu.
Liikuntakortti on aika hyvä henkilökunta etu, joka parantaa henkilöstön jaksamista ja irtautumista työstä. Lisäksi yrityksen tarjoamat vakuutuspalvelut (Sairaskuluvakuutus ja Tapaturmavakuutus) ovat mielestäni todella hyviä etuuksia.
Lounasetu Liikuntaetu yhteiset virkistys tapahtumat, elämykset, kokemukset ovat mielestäni iso asia työ motiivoinnin ylläpidossa.
Työterveyspalvelut ovat hyvät. Liikuntatuki on erinomainen asia.
Liikuntaetu voisi olla liikunta- ja kulttuuriseteleinä.
Lounas etu on hyvä ja mahdollisesti liikunta ja kulttuuri seteleitä voisi olla.
Lounas- ja liikuntaselelit - kortti
- luontoisedut ovat riittävät ja kestävät vertailun muihin yrityksiin - tässä iässä tuo terveyspuoli on tärkeää
Kaikki ovat hyviä
Paremmat tarjoukset hotelleista.
<b>Vastaukset</b>
En osaa sanoa
-

Kuva 17, kysymys 15.

Kuvassa 18, henkilöstöltä kysyttiin työntehtävien vaihtelevuudesta. Vastaajista 10 % kokee, että työntehtävät eivät ole tarpeeksi vaihtelevia. Kuitenkin 90 % vastaajista kokee, että työntehtävät ovat vaihtelevia, mikä voidaan todeta myös vastauksien keskiarvosta.

## 16. Koen, että työtehtäväni ovat tarpeeksi vaihtelevia

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	10	17	Pitää täysin paikkaansa	30	3,47
	0%	10%	33,33%	56,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>		<b>30</b>	<b>3,47</b>

Kuva 18, kysymys 16.

Kuvassa 19 haluttiin selvittää ihmisten kokemuksia työaikojen joustamisesta. Vastaajia oli 30 ja vastaajista 100 % kokee, että työajoista voidaan joustaa tarvittaessa. Vastaukset jakautuivat niin, että 33,33 % vastasivat kohdan 3 ja 66,67 % kohdan 4.

## 17. Koen, että työajoista voidaan joustaa tarpeen niin vaatiessa

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	0	10	20	Pitää täysin paikkansa	30	3,67
	0%	0%	33,33%	66,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>		<b>30</b>	<b>3,67</b>

Kuva 19, kysymys 17.

Kuvassa 20 henkilöstöltä kysyttiin siitä, kokevatko he työmääränsä sopivaksi. Vastaajista 89,7 % antoi kysymykseen vastauksen 3 tai 4. Työmäärää voidaan siis suurimman osan kohdalla pitää sopivana. Kuitenkin muutama vastaaja koki, ettei työmäärä ollut heidän kohdallaan sopiva, vaan työtä on joko liikaa tai liian vähän resursseihin nähden. Kysymystä pitää tutkia lisää, mikäli asiaan haluaisi varmuuden.

## 18. Koen, että työmääräni on sopiva

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	2	16	11	Pitää paikkansa	30	3,23
	3,33%	6,67%	53,33%	36,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>11</b>		<b>30</b>	<b>3,23</b>

Kuva 20, kysymys 18.

Kuvassa 21 toimihenkilöiltä kysyttiin, millainen työilmapiiri Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä valitsee. 93,33 % henkilöstöstä on vastannut kysymykseen 3 tai 4. Kaksi vastaajaa on sitä

mieltä, että ilmapiirissä olisi vielä parannettavaa. Kokonaiskeskiarvo on kuitenkin hyvä 3,43.

### 19. Koen, että työyhteisön ilmapiiri on positiivinen

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	13	15	Pitää paikkansa	30	3,43
	0%	6,67%	43,33%	50%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		<b>30</b>	<b>3,43</b>

Kuva 21, kysymys 19.

Kuvassa 22 toimihenkilöt vastasivat kysymykseen työturvallisuudesta. Vastaajista 86,67 % on vastannut kysymykseen 3 tai 4, eli työturvallisuudesta huolehditaan melko hyvin. Keskiarvo vastauksissa on 3,2. Neljä vastaajista eli 13,33 % antoi kysymykseen vastauksen 2, eli heidän arvionsa mukaan työturvallisuudesta huolehtimista voitaisiin ainakin joillakin työmailla vielä parantaa. Työturvallisuus on myös keskeinen asia liittyen sitoutumiseen ja motivoimiseen, kun puhutaan turvallisuuden tunteesta. Tulokset ovat jo nyt ihan hyvällä tasolla, mutta turvallisuutta pystytään aina parantamaan ja viemään eteenpäin ja tätä kautta myös parantamaan tuloksia.

### 20. Koen, että työturvallisuudesta huolehditaan hyvin

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	4	16	10	Pitää paikkansa	30	3,2
	0%	13,33%	53,34%	33,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>10</b>		<b>30</b>	<b>3,2</b>

Kuva 22, kysymys 20.

Kuvassa 23 kysyttiin toimihenkilöiden kokemusta omasta osaamisesta. Vastaajista kaikki yhtä lukuun ottamatta kokevat osaamisensa olevan riittävällä tasolla nykyisen työtehtävän kannalta. 60 % vastaajista on kuitenkin antanut kysymykseen vastauksen 3. Tämä voidaan tulkita niin, että osaaminen koetaan ihan hyväksi, muttei täysin aukottomaksi.



## 21. Koen, että osaamiseni on työtehtäväni kannalta riittävällä tasolla

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	18	11	Pitää paikkansa	30	3,33
	0%	3,33%	60%	36,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>11</b>		<b>30</b>	<b>3,33</b>

Kuva 23, kysymys 21.

Kuvassa 24 henkilöstölle esitettiin kysymys henkilöstön kouluttamisesta. Vastaajista 83,34 % on antanut kysymykseen vastauksen 3 tai 4. Toisaalta 16,66 % eli 5 vastaajaa on vastannut 1 tai 2. Osa henkilöstöstä siis kokee saavansa tarpeen vaatiessa lisäkoulutusta, kun taas toiset kokevat jäävänsä paitsi tarpeellisista koulutuksista. Tuloksia analysoitaessa on hyvä huomioida työnjohtoharjoittelijoiden osuus vastaajista, mikä on noin 16 %.

## 22. Koen, että henkilöstöä koulutetaan tarpeen niin vaatiessa

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	4	9	16	Pitää paikkansa	30	3,33
	3,33%	13,33%	30%	53,34%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>16</b>		<b>30</b>	<b>3,33</b>

Kuva 24, kysymys 22.

Kuvassa 25 toimihenkilöiltä kysyttiin, saavatko he esimiehiltään tarpeeksi tukea. Jälleen suurin osa vastaajista 90 % kokee saavansa esimieheltään tarpeeksi tukea työssään. Muutama vastaaja 10 % on kuitenkin sitä mieltä, että tukea annetaan liian vähän tai ei ollenkaan.

## 23. Koen, että saan esimieheltäni tarpeeksi tukea työssäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	2	9	18	Pitää paikkansa	30	3,47
	3,33%	6,67%	30%	60%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>18</b>		<b>30</b>	<b>3,47</b>

Kuva 25, kysymys 23.

Kuvassa 26 toimihenkilöille esitettiin seuraava väittämä: ”arvostan esimiestäni”. 93,33 % on vastannut väitteeseen 3 tai 4. Jopa 80 % henkilöstöstä on vastannut 4, eli väite pitää heidän mukaansa täysin paikkansa. Vastausten keskiarvo onkin korkea 3,73. Kaksi toimihenkilöä on kuitenkin valinnut vastaukseksi 2, eli arvostuksessa esimiestä kohtaan olisi vielä parantamisen varaa.

## 24. Arvostan esimiestäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	4	24	Pitää paikkansa	30	3,73
	0%	6,67%	13,33%	80%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>24</b>		<b>30</b>	<b>3,73</b>

Kuva 26, kysymys 24.

Kysymyksessä 25 kysyttiin toimihenkilöiltä, millaisia asioita he arvostavat esimieheensä. Vastauksista voidaan nähdä, että ihmiset arvostavat muun muassa seuraavia asioita esimieheensä: ammattimaisuutta, rehellisyyttä, suorapuheisuutta, määrätietoisuutta, joustavuutta ja kannustavuutta sekä positiivisen palautteen antamista tarvittaessa. Myös esimiehen luottamus koetaan erittäin tärkeäksi, ja se on keskeinen asia sitoutumisen ja motivaation kannalta. Ilman luottamusta mikään asia ei toimi eikä etene, ja tämä vain pahentaa henkilöiden sitoutumista ja motivaatiota. Kuitenkin kysymyksen 25 ja 24 tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että luottamus on erittäin korkealla tasolla.

## 25. Mitä asioita arvostat esimieheessäsi?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Hänen laajaa suhdeverkkoa ja kykyä toimia varsinkin kiinteistökehityksen vaikeassa kentässä. Osaa antaa tilaa ja luottaa.
Ammattimaisuus, rehellisyys, tuki
Kykyä ottaa kantaa asioihin tarvittaessa sekä hänen antamaansa tukea
- rento mutta jäykkä - asiansa osaava - auttava - nuorekas
Yleisestiottaen Auktoriteetti Tukee/auttaa alaisia Olla tavoitettavissa ja ainakin näennäisesti kiinnostunut alaisten tekemisistä
Rehellisyys. Ammattitaito.
Ottaa kiinni asioihin, on läsnä, auttavainen, määrätietoinen, ammattilainen
Hänen tapojaan hoitaa asioita. Esimieheni on erittäin osaava ja ammattitaitoinen. Hän on rehellinen ja kertoo asiat juuri niin kuin asiat on.
Pätevyys
kaikki
-
Avoimuutta ja keskustelukykä sekä ammatillista osaamista.
Hän on reilu ja määrätietoinen.
Joustavuus, luottamus, kuuntelemisen taito
Antaa positiivista palautetta.
Ammattitaitoinen, mukava ja joustava
Arvostan rehellisyyttä ja asioista suoraan puhumista. Ei "kiertele ja kaartelee" asioista puhumista. Kohtelee asiallisesti ja tasapuolisesti alaisiaan. Täysin tehtäviensä tasalla ja ammattitaitoinen.
Ammattitaito, Neuvonta.
Kantaa ottavaa keskustelua asioista. joo joo mielipiteet yhtä tyhjän kanssa.
Mielestäni esimieheni on asiansa osaava ja pätevä omassa työssään.
jämtyys, suora ja rehellinen lähestymistapa asioihin, ei tarvitse arkaila mitä sanoo kiinnostus työhöni ja siihen miten työtä on hyvä tehdä.
Esimies luottaa tekemiseeni ja saan riittävän työrauhan. Tukea ja apua työtehtävien hoitamiseen saa tarvittaessa.
Neuvottelutaitoja rahan suhteen.
Osallistuu tarvittaessa päätöksien tekoon ja tukee tehdyissä päätöksissä. Tarttuu asioihin eikä muuta mieltään kesken matkaa.
Osaava ja on riittävät suhteet ulkopuolisiin tahoihin. Huomio ja kuntelee alaisiaan ja toimii jos on asioissa korjattavaa.
- avoimuus ja rehellisyys - on aikaa alaisille - osallistuu itse
Aktiivisuutta
Joustava, kannustava, opettava.
Hän on erittäin hyvä ja esimerkillinen omassa työssään
Juostavuutta ja kannustavuutta.

Kuva 27, kysymys 25.

Kuvassa 28 haluttiin selvittää, miten toimihenkilöt kokevat, arvostetaanko heidän mielipiteitään organisaatiossa. 1 vastaajista on sillä kannalla, että mielipiteitä ei arvosteta, eikä näitä huomioida. Kuitenkin 17 on vastannut kohdan 3 ja 12 henkilöä on vastannut kohdan 4, eli voidaan katsoa, että pääsääntöisesti yleinen mielipide on vahvasti se, että mielipiteitä arvostetaan ja niitä huomioidaan yrityksessä. Huomioimisella on myös tärkeä osa sitoutumisen ja motivoinnin kannalta, koska tätä kautta henkilö tuntee kuuluvansa työyhteisöön.

## 26. Koen, että mielipiteitäni arvostetaan ja ne huomioidaan

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	17	12	Pitää paikkansa	30	3,37
	0%	3,33%	56,67%	40%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>		<b>30</b>	<b>3,37</b>

Kuva 28, kysymys 26.

Kuvassa 29 haluttiin selvittää, tietääkö henkilö Jatkeen arvot ja tavoitteet. Tuloksista voidaan nähdä erittäin korkea keskiarvo 3,57, mikä kertoo sen, että henkilöstön tiedossa on erittäin hyvin yrityksen arvot ja tavoitteet. Vastaukset jakautuivat niin, että 1 henkilö on vastannut kohdan 2, 11 henkilöä on vastannut kohdan 3 ja 18 henkilöä vastasi kohdan 4.

## 27. Tiedän Jatkeen arvot ja tavoitteet

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	11	18	Pitää paikkansa	30	3,57
	0%	3,33%	36,67%	60%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>18</b>		<b>30</b>	<b>3,57</b>

Kuva 29, kysymys 27.

Kuvassa 30 haluttiin selvittää, riittääkö työhön annettu aika vastaamaan asetettuja tavoitteita. Vastauksien keskiarvosta 3,17 voidaan todeta, että pääasiassa annetussa ajassa pystytään saavuttamaan asetetut tavoitteet. Vastaajista 3 henkilöä on vastannut kohdan 2, 19 henkilöistä on vastannut kohdan 3 ja 8 henkilöä kohdan 4. Työmailla myös koetaan, että annettu aika ei vastaa tavoitteita.

## 28. Koen, että työhön annettu aika vastaa asetettuja tavoitteita

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	19	8	Pitää paikkansa	30	3,17
	0%	10%	63,33%	26,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>8</b>		<b>30</b>	<b>3,17</b>

Kuva 30, kysymys 28.

Kuvassa 31 henkilöstöltä kysyttiin työn laatuun panostamisesta. Vastausten keskiarvo on 2,8. 76,66 % vastaajista antoi kysymykseen vastauksen 3 tai 4. Vastaajista seitsemän (23,34 %) antoi vastauksen 1 tai 2. Vastausten perusteella ainakin jossain määrin työn laatuun panostamiseen voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Laatu on myös yrityksen keskeisimpiä asioita, kun puhutaan arvoista ja tavoitteista. Tämän takia laatuun liittyvät asiat ovat tärkeimpiä motivoinnin ja sitouttamiseen liittyvistä asioista.

## 29. Koen, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä panostetaan tarpeeksi työn laatuun

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	4	19	4	Pitää paikkansa	30	2,8
	10%	13,34%	63,33%	13,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>4</b>		<b>30</b>	<b>2,8</b>

Kuva 31, kysymys 29.

Kuvassa 32 henkilöstölle esitettiin seuraava väite: "koen, että työpanostani arvostetaan". Vastausten keskiarvo on 3,43. 93,33 % vastaajista on vastannut väitteeseen 3 tai 4. Kaksi toimihenkilöä on antanut väitteeseen vastauksen 2. He siis kokevat, että arvostuksen näyttämässä ja ilmaisemisessa olisi parannettavaa.

## 30. Koen, että työpanostani arvostetaan

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	13	15	Pitää paikkansa	30	3,43
	0%	6,67%	43,33%	50%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		<b>30</b>	<b>3,43</b>

Kuva 32, kysymys 30.

Kuvassa 33 toimihenkilöiltä kysyttiin Jatke Länsi-Suomi Oy:n viestinnästä ja sen avoimuudesta. Vastausten keskiarvo oli 2,77, ja vastauksissa oli moneen aikaisempaan kohtaan nähden enemmän hajontaa. 63,33 % toimihenkilöistä antoi kohtaan vastaukseksi 3 tai 4, 36,67 % taas 1 tai 2. Tämän jakauman perusteella näyttäisi siltä, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota viestinnän kehittämiseen.

### 31. Koen, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä asioista viestitään avoimesti

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	8	12	7	Pitää paikkansa	30	2,77
	10%	26,67%	40%	23,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>		<b>30</b>	<b>2,77</b>

Kuva 33, kysymys 31.

Kuvassa 34 kysyttiin yrityksen viestinnästä, miltä osin se on onnistunut ja miten viestintää voitaisiin vielä parantaa. Tuloksista voidaan selvästi tehdä johtopäätös, että viestintä yrityksessä ei ole kovinkaan kattavalla tasolla. Toimihenkilöiden keskuudessa koetaan, että on paljon asioita, joista ei viestitä lainkaan, ja muun muassa korjausrakentamisen ja uudistuotannon välisessä toiminnassa on selvä ero tiedottamisessa. Vastauksista käy myös ilmi, että henkilöt kuulevat jopa työmaataan, heitä itseään ja yksikköä koskevista asioista ulkopuolisilta tahoilta. Viestintään halutaan myös paljon lisää avoimuutta ja tietoa tulevaisuudesta. Kuitenkin viestinnässä koetaan positiiviseksi muun muassa kuukausitiedotteet.

### 32. Miltä osin viestintä yrityksessä on onnistunut ja miltä osin sitä voitaisiin vielä parantaa?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Yrityksessä on paljon asioita joista ei voi viestiä. Tärkeintä ja samalla haastavinta on saada henkilöstölle viestittyä se tieto jota he tarvitsevat saadakseen tehtyä omat tehtävänsä. Liika tieto lisää vain sen tyypistä turhaa spekulointi josta on vain haittaa.
Lisää avoimuutta uudispuolen ja saneerauspuolen välille. Osittain johtuu siitä että ei nähdä toisiamme kuin kerran vuodessa.
Aluekohtaiset tiedotteet ovat mielestäni hyvä asia, niitä voisi olla enemmän.
En osaa sanoa.
Liian usein kuulen työmaata, itseäni tai yksikköä koskevista asioista muuta kautta. Asioista kertominen ja tiedottaminen toimii todella huonosti.
Viestintä on vaihtelevaa. Välillä aktiivista, välillä passiivista.
Välillä viestintä ollut hyvällä mallilla ja työmaillakin tiedetään mitä yrityksessä tapahtuu, huonontunut selvästi lähi aikoina.
Sähköposti viestintää voitaisiin harjoittaa ehkä enemmän ja avoimemmin.
-

Vastaukset
kaikilta osin
Kuukausitiedotteet on parannus, mutta henkilöstömuutoksista ei mielestäni informoida tarpeeksi. Työkavereita olisi mukava nähdä useammin, nut pakka on aika hajallaan.
Mielestäni yrityksen tulevaisuuden näkymistä voisi kertoa avoimemmin .
Saneeraus- ja uudispuolen selkeä ero pitäisi saada pienemmäksi ja yhtenäisyyttä toimintaan enemmän.
Kuukausitiedotteet loistava parannus. Asioista pitäisi tiedottaa herkemmin ja useampia (vähintään niitä joita asia koskettaa).
Työmaiden kk-tiedotteet ja toimiston kk-tiedote ovat hyviä juttuja. Suuremmista mullistuksista voisi tiedottaa paremmin, samoin myös koko konsernin asioista.
En tiedä miten sitä voisi kehittää
Tulevaisuuden näkymistä pitäisi viestiä paremmin, vaikka sitten ne ei niitä positiivisia asioita olisikaan. Kuitenkin vähän ikävämpi viestintä on parempi, kuin jättää kokonaan viestintä tekemättä. -Kuitenkin epä tietoisuus luo epävarmuutta.
Keskustelua enemmän toisten kanssa.
Brändi vouhotus.
Mielestäni viestintä yrityksen sisällä on parantunut, mutta vielä parannettavaa on aika paljon. Enemmän avoimuutta toimintaan. Puhutaan avoimesti työtilanteesta tulevasta työmaista ja ylipäätään tulevasta, jotta työntekijöillä olisi varmempi olo tulevaisuudesta yrityksessä.
intranetti on melko sekava välillä, ja tiedotteet ovat hieman suurpiirteisiä
Viestintä on avointa ja rehellistä. Viestintää voitaisiin vielä kehittää lisäämällä sitä ja kertomalla enemmän myös konsernitason asioista.
Kaikesta tulee sähköposti. En tiedä miten voisi parantaa.
Toimiston kuukausitiedote on hyvä väline
kk- tiedotteet ja kaikki se tieto mitä voinee jakaa on suht' helposti saatavilla jos vain haluaa teitä.
- viestintä on onnistunut - työntekijät käyttäisivät intraa ja lukisivat uutiset/viestit
Ei parannustarpeita
-
Kuukausitiedotteet jne. tiedotus on hyvällä tasolla
Tietoja siitä missä mennään voisi jakaa hieman avoimemmin. Kuukausitiedotteet ovat hyviä.

Kuva 34, kysymys 32.

Kuvassa 35 haluttiin selvittää, ovatko toimihenkilöt tyytyväisiä työnantajaansa. Vastauksien keskiarvosta 3,57 voidaan todeta, että henkilöstö on erittäin tyytyväinen työnantajaansa. Vastaajista 2 on vastannut kohdan 2, 9 on vastannut kohdan 3 ja 19 on vastannut kohdan 4. Tästä voidaan tehdä helpolla johtopäätös, että asiat yrityksessä on hyvällä pohjalla toimihenkilötasolla. Kysymyksessä 33 oli vielä jatkokysymys henkilöille, jotka vastasivat kohtiin 1–3. Jatkokysymys esitetään kuvassa 38, ja siihen pystyi kirjoittamaan vapaamuotoisen vastauksen.

### 33. Oletko tyytyväinen työnantajaasi?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	9	19	Pitää paikkansa	30	3,57
	0%	6,67%	30%	63,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>19</b>		<b>30</b>	<b>3,57</b>

Kuva 35, kysymys 33.

Kuvassa 36 pyydettiin avointa vastausta, mikäli edelliseen kohtaan annettiin vastaus 1–3. Tiivistetysti voidaan sanoa, että vastauksista nousee esiin kolme tekijää: viestintä, työn laatu ja työntekijälle tarjottu tuki. Myös palkka nousi esiin kahdessa vastauksessa. Vastauksissa korostetaan viestinnän avoimuutta ja sitä, että toimihenkilöt pidettäisiin kartalla yrityksen asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kahdessa vastauksessa nousee esiin tyytymättömyys työn laatuun. Vastaajat kokevat, että työmaat hoidetaan puutteellisesti ja että yritys pyrkii pitämään ulkoisen maineensa hyvänä iskevillä mainoslauseilla ja tyhjiillä lupauksilla. Nämä toimihenkilöt ovat vastausten perusteella hyvin huolissaan yrityksen tulevaisuudesta. Näiden vastausten perusteella toimihenkilöt toivoisivat enemmän panostusta yrityksen sisäiseen viestintään ja työn laatuun.

### 34. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, niin kertoisitko millä keinoilla motivaatiosi ja sitoutumistasi voitaisiin parantaa?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Mielestäni pitäisi käydä yhteisesti läpi mitä tehdään, kuka tekee ja mitä me tullaan tulevaisuudessa tekemään. Jotenkin sellainen selkeä kokonaiskuva tulevasta puuttuu tällä hetkellä.
Olisi helpompaa hoitaa oma työ, jos suunnittelunohjeus olisi sillä mallilla ettei kaikkea tarvitsisi työmaalla korjata ja sammutella tulipaloja.
Kerrottaisiin selvästi onko mahdollista edetä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin ja ohjataisiin mahdollisiin itselle hyödyllisiin koulutuksiin.
Raha ratkaisee monesti.
Kuulee liian paljon työmaiden ongelmista laadun suhteen. Tämä on ollut esillä jo kauan ja tuntuu et yritystä tämä ei kiinnosta laisinkaan. Hienot on mainostekstit ja luvataan vaikka ja mitä mut todellisuus ei tätä ole. Ensin menee maine ja sitte rahat ja sitte työpaikka ku työmaat emme enää saa. LUULIS ET TOIMISTOL TÄHÄ HERÄTTÄSI!
En ole tyytyväinen siihen millä tavalla tällä hetkellä työmaita hoidetaan. Tällä hetkellä yrityksellä järkyttävän isoja laatu ongelmia, joihin pitäisi pystyä reagoimaan isolla kädellä. Yrityksellä on hyvä maine, mutta näin jatkuessa ei kovinkaan kauan..
Palkka on tärkeä motivaation lisäjä.

Kuva 36, kysymys 34.

Kuvassa 37 toimihenkilöiltä kysyttiin, suosittelisivatko he Jatke Länsi-Suomi Oy:tä työnantajana. 90 % vastaajista antoi kysymykseen vastauksen 3 tai 4. 80 % vastasi 4. Vastauksen keskiarvo on 3,7. Kolme toimihenkilöä on antanut kohtaan vastauksen 2. He eivät siis välttämättä suosittelisi Jatke Länsi-Suomi Oy:tä työnantajana tutuilleen. Kysymykseen 35 laadittiin myös jatkokysymys, joka esitetään kuvassa 40.



### 35. Suosittelisitko Jatke Länsi-Suomi Oy:ta tutuillesi työnantajana?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	3	24	Pitää paikkansa	30	3,7
	0%	10%	10%	80%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24</b>		<b>30</b>	<b>3,7</b>

Kuva 37, kysymys 35.

Kuvassa 38 pyydettiin avointa vastausta toimihenkilöiltä, jotka vastasivat edelliseen kysymykseen 1–3. Vastauksia tuli vain kahdelta toimihenkilöltä. Toinen heistä viittaa aiempaan avoimeen kysymykseen (kysymys 34) ja kertaa, että hän kaipaa Jatke Länsi-Suomi Oy:n toimintaan lisää selkeyttä. Toinen vastaaja tuo esiin konkreettisen kehittämiskohteen ja mainitsee, että toimintajärjestelmän ja perehdyttämisineiston kehittämisestä voisi olla hyötyä yritykselle.

Henkilöstökyselyn tuloksista johtopäätelmänä voidaan sanoa, että Jatke Länsi-Suomi Oy:llä on hoidettu erittäin hyvin henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen liittyvät asiat. Tuloksista pääasiassa on nähtävillä vain positiivisia asioita, mutta muutama kehittämistarve löytyy. Tuloksista nousi esille muun muassa seuraavia asioita missä olisi parantamisen varaa: perehdytys, panostaminen työn laatuun, viestintä yrityksessä ja työturvallisuus. Näitä kehittämällä voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista ja motivoimista.

### 36. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, niin kertoisitko millä keinoilla tätä pystyttäisiin parantamaan niin, että tulevaisuudessa voisit suositella Jatke Länsi-Suomi Oy:tä työnantajana?

Vastaajien määrä: 2

Vastaukset
kts. edellinen, selkeyttä.
Toimintajärjestelmän kehittäminen voisi parantaa tilannetta ja ehkä myös perehdytysaineisto uudelle työntekijälle.

Kuva 38, kysymys 36.

## 6 JOHTOPÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää rakennusalan yrityksen keinot toimihenkilöiden sitouttamiseen ja motivoimiseen henkilöstökyselyn avulla. Henkilöstökysely laadittiin kirjallisuudesta kerättyjen tietojen ja työpaikkaohjaajan avulla. Henkilöstökyselystä saatujen tietojen perusteella tutkimus onnistui hyvin ja vastaavat tarkoituserää. Tuloksien perusteella yritys sai tärkeää tietoa henkilöstöltään, miten asiat koetaan yrityksen sisällä ja missä on suurimmat kehittämistarpeet. Kyselyn tuloksista nousee esille perehdytys-, laatu-, työturvallisuus- ja viestintäasiat, joissa on kehittämisen varaa ja joita kehittämällä myös sitoutuminen ja motivointitaso saadaan korkeammalla tasolle.

Tutkimuksen teoriaosaan ja kirjallisuuteen verrattaessa voidaan myös sanoa, että henkilöstökyselystä saadut tulokset ja tehdyt johtopäätelmät tukevat toisiaan. Perehdytysasiat koetaan keskeisimmäksi osaksi sitoutumiseen ja motivoimiseen. Kun tämä hoidetaan hyvin, henkilöllä on tunne, että häntä arvostetaan ja hän kuuluu johonkin yhteisöön, mikä lisää hänen motivaatiota ja sitoutumista. Yrityksen arvot ja tavoitteet ja tätä kautta laadulliset asiat koetaan myös erittäin tärkeäksi osaksi sitoutumista ja motivoimista. Näitä parantamalla sitoutumista ja motivoitumista voidaan kehittää. Kolmas asia, joka nousi kyselyn tuloksista esille, oli työturvallisuus. Työturvallisuuskysymyksen tulosten keskiarvo oli 3,2, mikä on puolivälin paremmalla puolella. Puhuttaessa ihmisten turvallisuudesta, tämä voisi aina olla parempi ja työturvallisuus on yksi keskeisimmistä asioita liittyen sitoutumiseen ja motivoimiseen. Ihmisten turvallisuuden tunne nostaa merkittävästi sitoutumisen ja motivaation tasoa. Neljäs asia, joka nousi selvästi kyselyn tuloksista esille, oli viestintään liittyvät asiat. Viestinnässä koettiin erittäin paljon puutteita ja kehittämistarpeita. Yrityksen viestintä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja tätä kautta henkilöstö kokee, että heidät huomioidaan ja heidän mielipiteitään myös arvostetaan.

Tutkimuksen aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja aihe koettiin yrityksessä erittäin tärkeäksi toteuttaa, koska yritykseen oli rekrytoitu erittäin paljon uusia ihmisiä, mikä myös selviää kyselyn kohdasta numero 3, jossa kysyttiin, kauanko vastaajat ovat yrityksessä työskennelleet. Jatkotoimenpiteinä keinot sitouttamisen ja motivoimisen parantamiseksi ovat nyt yrityksen johdon tiedossa, ja näitä kehittämällä asioita voidaan parantaa. Kuitenkin tulevaisuudessa henkilöstökyselyitä pitäisi jatkaa, jotta yritys saa tietoa, mihin suuntaan nämä asiat kehittyvät. Jatkon kannalta olisi tärkeä tutkia, mihin suuntaan henkilöstön kokema sitoutumisen ja motivaation taso liikkuu, kun kyselyssä esiin nousseita asioita lähdetään kehittämään.

## LÄHTEET

A. Dale Timpe 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin + Göös.

Baard, P. P.; Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2004. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology* 34, 2045–2068.

Brandberry, T. 2015. 9 Things Managers Do That Make Good Employees Quit. *Entrepreneur* 9.9.2015. <https://www.entrepreneur.com/article/249903>. Viitattu 22.10.2018

Brown, K. W., & Ryan, R. M. 2004. Fostering healthy self-regulation from within and without: A Self-Determination Theory perspective. In A. Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice*. Hoboken, NJ: Wiley, 105–124.

Cambridge Dictionary. 2016. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commitment>. Viitattu 22.10.2018

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press, New York.

Deci, E. L., Conell, J. P., & Ryan, R. M. 1989. Self-determination in work organization. *Journal of Applied Psychology* 74, 580–590.

Deci, E. L., Eghrari, H. Patric, B. C., & Leone, D. R. 1994. Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality* 62, 119–142.

Deci, E. L., & Flaste, R. 1996. *Why we do what we do: Understanding self-motivation*. Penguin, Yhdysvallat.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 1995. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological inquiry* 11, 227-268.

Gagne, M., & Deci, E. L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26, 331–362.

Harvard Business School Press. 2006. *Retaining Your Best People. The Results-Driven Manager Series*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Heinonen J. Järvinen A. 1997. *Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä*. Otava, Keuruu

Jatke-Konserni. <http://jatke.fi/jatke/> Viitattu 22.10.2018

Juuti, Pauli. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti P. & Vuorela A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja n:o 51*. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, Pekka. 2004. *Onnistu esimiehenä*. WSOY 2001. WS Bookwell Oy. Juva 4. painos.

Kauhanen, Juhani, 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Hansaprint Oy, Vantaa.

- Kesti, Marko, 2004. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finna, Helsinki.
- Lampikoski, Kari. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo 2006. Taitolajina työ. Edita, Helsinki.’
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena Luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Robinson, Dilys. Defining and Creating Employee Commitment: A review of current research. <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>. Viitattu 23.10.2018
- Ruokolainen, Mervi. 2001. Do Organizational and Job-Related Factors Relate To Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. University of Jyväskylä.
- Ruohontie P. Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita, Helsinki.
- Ryan, R. M., & Conell, J. P. 1989. Perceived locus of causality and internalisation: Examining reasons for acting in to domains. *Journal of Personality and Social Psychology* 57, 749–761.
- Ryan, R. M. 1995. Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal OF Personality* 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 1999. Approaching and avoiding self-determination: Comparing cybernetic and organismic paradigms of motivation. In R. S. Wyer (Ed.), *Perspectives on behavioral self-regulation: Advances in social cognition* (vol.12). Mahwah, NJ: Erlbaum, 193–215.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000b. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation , social development, and well-being. *American psychologist* 55, 68–78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000c. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka 1991. Ihmisten johtaminen. Otava, Helsinki.
- Ulrich, Dave. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum, Helsinki. Käännös Kirsti Iivonen
- Vallerand, R. J. 1997. Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. San Diego, CA: Academic Press, 271–360.
- Viitala, Riikka 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki. 4., uudistettu painos.
- Ylöstalo, P. 2005. New forms of Work Organisation. European Commission, Unit D3, Lokakuu 2002. Työn uudet organisointitavat. TYKES raportti 39.

# Henkilöstökysely

Henkilöstökysely, sitouttaminen ja motivointi

## 1. Työskentelen Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä

Vastaajien määrä: 30 , valittujen vastausten lukumäärä: 32

	N	Prosentti
Korjausrakentamisen puolella	8	26,67%
Uudisrakentamisen puolella	24	80%

Keskiarvo
1,75

## 2. Olen...

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
20 - 40 vuotias	22	73,33%
40 - 60 vuotias	8	26,67%

Keskiarvo
1,27

## 3. Olen työskennellyt Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
0 - 2 vuotta	15	50%
2 - 5 vuotta	10	33,33%
yli 5 vuotta	5	16,67%

Keskiarvo
1,67

## 4. Koetko, että edellisessä työpaikassasi työntekijöiden motivointi huomioitiin paremmin kuin Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä?

Vastaajien määrä: 30

	N	Prosentti
Kyllä koin	1	3,33%
En kokenut	29	96,67%

Keskiarvo
1,97

## 5. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, niin listaa tähän esimerkkejä tällaisista asioista.

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
Mahdollisuus osallistua yrityksen toimintojen kehittämiseen.

## 6. Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että hait juuri Jatke Länsi-Suomi Oy:lle töihin?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Sattuma 17v sitten.
Avoin työpaikka
Yritys vaikutti mielenkiintoiselta kokonsa ja imagonsa puolesta. Aiemmin olin toiminut korjausrakentamisen parissa paljon pienemmissä yrityksissä, joten uudisrakentaminen kiinnosti minua.
Kuulin kaverin mainitsevan Jatkeen ja päätin hakea.
Minua pyydettiin töihin.
Minua pyydettiin haastatteluun.
Halusin kasvavaan yritykseen töihin. Haastattelussa jäi hyvä maku yrityksen toiminnasta.
Hain erittäin moneen yritykseen samaan aikaan ja jatkeelta tärppäsi. Sain tietoa Jatkeen paikasta Koulun kautta.
Olin kuullut firmasta hyvää
kaikki
Jatkeen silloinen tilanne sekä oma silloinen tilanteeni.
Kehittyvä ja eteenpäin menevä yritys.
Näkyvä ilmoitus Turun Sanomissa.
Vaktuinen työ
Ennalta tutut ihmiset ja entisen työpaikan huono ilmapiiri.
Iso yritys, mahdollisuus jatkoon, isot työmaat
Hyvät työkaverit sekä tulevaisuuden näymät oli tuolloin hyvät yrityksessä. Edelleen kasvava yritys mikä myöskin vaikutti hakuuni.
Olin aikaisemmin työtön.
Sattus olemaan vapaa paikka, ei mitään tietoa yrityksestä
Hyvän maineen omaava ja vakaalla pohjalla oleva yritys.
positiivinen asenne rakentamiseen. tutut työpäälliköt
Yrityskulttuuri sekä yritykset arvot ja toimintatavat.
En hakenut vaan minuun oltiin yhteydessä.
Oli tiedossa että Jatkeella on hommia
Oli ns sopiva hetki vaihtaa työnantajaa ja Jatke vaikutti niin henkilöstöltä kuin toiminnaltaan houkuttelevalta.
- ei liian suurta raskasta organisaatiota - kiplailukykyinen palkkaus
Jatke haki töihin, ja jatkeella oli ennestään tuttuja töissä
Jatkeen maine rakentajana ja työnantajana oli hyvä.
Oli hyvä että pääsin johonkin..
Olin kuullut yrityksestä hyvää.

## 7. Koen, että perehdytykseni oli onnistunut?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	9	13	5	Pitää täysin paikkansa	30	2,67
	10%	30%	43,33%	16,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>5</b>		<b>30</b>	<b>2,67</b>

## 8. Kirjoita tähän asioita, mitkä mielestäsi vaikuttavat perehdytyksessä henkilön motivointiin ja sitoutumiseen ja mitkä ennen kaikkea koet tärkeäksi perehdytyksessä.

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset	
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä tulevaan työuraan.	
Käytännön asiat on hyvä kertoa	
Perehdytyksen kattavuus ja henkilökohtaisuus. Sitouttamisen kannalta on hyvä, jos perehdyttäjä ei vain lue ruudulta ennalta kirjoitettua tekstiä, vaan antaa myös oman mielipiteensä ja kokemuksensa asiasta. Se antaa tunteen siitä, että yrityksen toimintamallit eivät ole liian jäykkä.	
Työnkuvan kertominen, etenemismahdollisuudet ?????	
Muun henkilöstön esittely, mistä/keneltä saa tietoa ja apua tarvittaessa.	
Avoin ilmapiiri, tavoitteiden ja arvojen läpi käynti. Henkilön tarpeiden huomiointi ja opastus tilannekohtaisesti.	
Perehdyttäjän oma tieto taito, asenne ja mielenkiinto yritykseen.	
Perehdytyksessä on tärkeää kertoa rehellisesti mitä tehdään miten toimitaan ja miksi ilman kaunisteluita. Rehellisyys motivoi. Perehdytyksessä on tärkeää että se on riittävä.	
Perusteellinen perehdytys tehtäviin	
kaikki	
Toimihenkilön perehdytys tulisi räätälöidä perehdyttävän mukaan, esimeihellä tulisi olla silmää ja arviointikykyä oikeiden asioiden läpikäymiseksi. Tuolloin perehdytettävä on myös helpompi sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin.	
Se että asioista ja käytössä olevista järjestelmistä kerrotaan riittävän laajasti ja annetaan riittävä ohjeistus/ koulutus yrityksen järjestelmien toimintaan ja käyttötarpeiksi. Tähän asiaan pitäisi saada parannusta sillä aika paljon joutuu opettelemaan itsenäisesti.	
Pitäisi yrittää kertoa kaikki oleellinen firman toiminnasta ja toimintatavoista.	
Perehdytyksessä tehdään selväksi, kenen puoleen voi kääntyä epäselvissä asioissa, mistä löytää ohjeet ja opastuksen.	
Jos henkilö perehdytetään kunnolla tehtäviinsä hän kokee kuuluvansa paremmin porukkaan.	
Kaikkien kanssa tutustuminen, selkeä työnjako ja mukavat ihmiset	
Mielestäni pitäisi käydä perusteellisesti yrityksen asiat läpi eikä niin, että työmaalla sitten asiat vasta selviääkin. Esimerkiksi kilometrikorjausasiat tms. on vasta jäljempänä selvinneet työmaalla eikä perehdytyksessä ollut mitään mainintaa tällaisista.	
Työturvallisuus, laitteita ja koneita pitäisi osata käyttää asianmukaisella tavalla.	
Kyseistä toimintaa ei käytännössä ole, ei voi analysoida sen enempää	
Perehdytyksessä tulisi käydä kaikki yrityksen toimitavat läpi, jotta henkilön olisi helppo tehdä omaa työtään. Nyt perehdytyksiä ei ole ollut lähes ollenkaan annetaan kone ja puhelin käteen ja sanotaan, että hoida hommat periaatteella..	
henkilön oman työnkuvan tarkka läpikäyminen tarvittaessa ohjelmistojen koulutus. firman yleisten tapojen ja käytäntöjen selvittäminen. henkilöstö edut	
Perehdytyksessä pitää käydä läpi työntekijän tehtävät, vastuut ja valtuudet sekä yrityksen toimintatapa ja infrastruktuuri.	
Perehdytyksessä on hyvä käydä läpi ensin yhtiön arvot ja tavoitteet sekä sen jälkeen henkilön omat työtehtävät ja niiden sisältö-toimintajärjestelmä.	
Esitetään miten talo tavat ja mistä asiat löytyy.	
Varsinaista perehdytystä ei osaltani ollut	
- avoin ilmapiiri heti perehdytyksestä lähtien - kaikkia yhtiön asioita ei kukaan voi sisästä yhdellä perehdytyksellä vaan perehdytys on jatkuvaa, ohjelmat ja järjestemät vaativat aikaa ja asioita tulee eteen koko ajana lisää, jotka vaativat perehdytyksen	
Kaikki perehdytyksessä käsiteltävät asiat	
-	
Oman toimenkuvan esittely, Organisaation esittely, toimintamallit, toimintatavat	
Henkilölle tulee perehdytyksessä opastaa yrityksen tavat, organisaatio ja tapa toimia. Lisäksi henkilön omat tehtävät ja vastuut tulee tuoda selkeästi esille.	

## 9. Koen työni sisällöltään mielekkääksi

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pitä paikkaansa	1	1	13	15	Pitää täysin paikkaansa	30	3,4
	3,33%	3,33%	43,34%	50%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		<b>30</b>	<b>3,4</b>

## 10. Kirjoita tähän asioita, mitkä mielestäsi lisäävät työsi mielekkyyttä.

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Kyseessä on minun näköinen työ
Haasteet ja oman työpanoksen näkyminen
Minulle on tärkeää, että toimenkuvani on selkeä, ja tehtävät monipuolisia.
- työn monipuolisuus - hyvä työilmapiiri, työkaverit - rento mutta jäykkä asenne
Tidottaminen, asioista puhuminen. Yhteiset tilaisuudet, tiedät kenen kanssa teet töitä.
Vastuu, vapaus päätöksen teossa, esimiehen kannustus ja palaute. Onnistumiset ja realistiset tavoitteet. Hyvä ilmapiiri työyhteisössä.
Haasteellisuus, monipuolisuus
Työni mielekkyyttä lisäävät päivät, jotka on erittäin kiireisiä ja säpinää on paljon. Onnistumiset lisäävät tietenkin mielekkyyttä.
Haasteet, vaihtelevuus
kaikki
-
Työtä saa tehdä suurilta osin itsenäisesti ja tekemiini päätöksiin luotetaan sekä toimintaa tuetaan.
Kaikki päivät erilaisia, joka toisaalta on välillä myös epämielikästä. Työkaverit vaikuttavat työn mielekkyyteen myös paljon.
Toisaalta tuttuja vakiotehtäviä, mutta toisaalta vaihtuvia uusia tehtäviä joka päivä, sopivassa suhteessa.
Tehtävänjaon selkeys, tieto siitä mitä pitää tehdä itse ja mitkä tehtävät kuuluvat muille. Ymmärrys siitä miksi mitään tehtävää tehdään. Välillä tuntuu että tehdään "turhaa" työtä kun se ei palvele itseä/omaa työmaata, mutta se saattaa palvelella esimiehen/johdon/viranomaisen yms tarpeita
Hyvät työkaverit, se että kaikki menee hyvin
Työn vaihtelevuus, haastavuus ja monipuolisuus. Yrityksessä annetaan paljon vastuuta hoitaa asioita ja se on hyvä asia ja tuo myös luottamusta.
Toimia asiakkaiden kanssa.
positiivisen palautteen saaminen
Hyvät työkaverit ja hyvä ilmapiiri. Kaikki tulee toimeen toistensa kanssa ja on helppo kysyä neuvoa kaverilta jos itseltä ei tietoa löydy. Vaihtuvat työkohteet ja muutenkin monipuolinen työ.
tietynlainen vapaus toimia, selkeä toimenkuva tuki ja kiinnostus toiminnastani esimieheltä
Toimenkuvan valta ja vastuu pitää olla tasapainossa. Tavoitteiden on oltava selkeitä. Työn kuormittavuus pitää olla tasapainossa.
Työtehtävän suorittaminen loppuun huolella sekä ennakoitni. Selkeät ohjeet ja tiedonkulku.
Valvojan vaihto....
Onnistumiset ja voit olla muille organisaatiossa avuksi eli olet osa Jatke Länsi-Suomea !
- itsenäinen työskentely - tiedon saaminen aivan ylhäältä asti - työpanoksen arvostaminen - tuen saaminen tarvittaessa
Määrätynlainen vapaus
Työ monipuolista ja oppii kokoajan uutta.
Itsenäisyys haasteellisuus
Tehtävien hoitamiseen annetaan riittävästi aikaa ja pohjatietoa. Tehdystä työstä saa kiitosta ja varsinkin jos on joutanut/suoriutunut yli odotusten tehtävässään.

## 11. Koen, että minulla on työssäni mahdollisuus kehittää itseäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei Pidä paikkaansa	0	2	11	17	Pitää täysin paikkansa	30	3,5
	0%	6,67%	36,66%	56,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>17</b>		<b>30</b>	<b>3,5</b>

## 12. Koen, että minulla on työssäni hyvät etenemismahdollisuudet

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	6	16	8	Pitää täysin paikkansa	30	3,07
	0%	20%	53,33%	26,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>16</b>	<b>8</b>		<b>30</b>	<b>3,07</b>



## 13. Saan onnistuessani työstäni positiivista palautetta

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	3	13	13	Pitää täysin paikkansa	30	3,27
	3,33%	10%	43,34%	43,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>13</b>		<b>30</b>	<b>3,27</b>

## 14. Jatke tarjoaa minulle hyvät luontoisedut

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	4	11	14	Pitää täysin paikkaansa	30	3,27
	3,33%	13,33%	36,67%	46,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>14</b>		<b>30</b>	<b>3,27</b>

## 15. Mitkä luontoisedut ovat mielestäsi hyviä ja mitä mahdollisesti haluaisit lisää, että nämä mahdollisesti vielä lisäisivät työhösi sitoutumista ja motivaatiotasi?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Jos henkilön meillä työssäoloon vaikuttaa merkittävästi luontoisedut, hän on väärässä paikassa töissä. Tällainen ihminen ei sitoudu taloon vaan lähtee heti kun joku tarjoaa jotain enemmän.
Liikuntaraha
Liikuntaetua voisi toki olla enemmän.
En saa mitään.
En osaa sanoa
Liikuntaetu on hyvä.
Lounas- ja liikuntaetu. Voisi olla liikuntaedun sijasta liikunta- ja kulttuurietu, jota joku muutama vuosi sitten jo pyysikin.
Lounasetu on erittäin miellyttävä ja lisää motivaatiota
-
kaikki
-
Liikuntakortti. Yleinen urheiluvuoro olisi plussaa, esim. sählyvuoro tm. kerran viikossa.
400€ liikuntaetu on loistava. Puhelinetu on hyvä, mutta käytännössä myös pakollinen tässä työssä. Lippuja eri lajien matseihin on jotakin tarjolla ja sekin hyvä juttu. Lisää etuja voisi aina olla oikeastaan ihan mihin vaan, joka lisäisi motivaatiota yritykseen/työntekoon.
Lounas- ja liikuntaetu
Liikuntaetu, työterveys ja vakuutukset ovat hyviä. Koulutuksia (Mahdollisesti myös maksullisia) vois tarjota oman kehittymisen tueksi.
Kaikki virkistytymistapahtumat, liikuntasetelit olisivat hyviä ja lisää yrityksen tuotteita
Mielestäni jo nyt olevat edut ovat hyviä. Mielestäni yritys kaipaa jotain yhteistä liikuntamahdollisuutta esimerkiksi yhteinen sähly -/ jääkiekkovuoro toisi todella hyvää piristystä ja yhteistä toimintaa. Näin myös näkisimme toisiamme paljon useammin ja tämä myös sitouttaisi hyvin.
Teatterivirkistys liput. Uimahalli ja kuntosali jo on.
virike kortti hyvä, se sisältämään myös esim kulttuuria hyvä terveyspalvelu.
Liikuntakortti on aika hyvä henkilökunta etu, joka parantaa henkilöstön jaksamista ja irtautumista työstä. Lisäksi yrityksen tarjoamat vakuutuspalvelut (Sairaskuluvakuutus ja Tapaturmavakuutus) ovat mielestäni todella hyviä etuuksia.
Lounasetu Liikuntaetu yhteiset virkistys tapahtumat, elämykset, kokemukset ovat mielestäni iso asia työ motiivoinnin ylläpidossa.
Työterveyspalvelut ovat hyvät. Liikuntatuki on erinomainen asia.
Liikuntaetu voisi olla liikunta- ja kulttuurisetelienä.
Lounas etu on hyvä ja mahdollisesti liikunta ja kulttuuri seteleitä voisi olla.
Lounas- ja liikuntasetelit - kortti
- luontoisedut ovat riittävät ja kestävät vertailun muihin yrityksiin - tässä iässä tuo terveyspuoli on tärkeää
Kaikki ovat hyviä
Paremmat tarjoukset hotelleista.

Vastaukset	
En osaa sanoa	-

## 16. Koen, että työtehtäväni ovat tarpeeksi vaihtelevia

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	10	17	Pitää täysin paikkaansa	30	3,47
	0%	10%	33,33%	56,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>17</b>		<b>30</b>	<b>3,47</b>

## 17. Koen, että työajoista voidaan joustaa tarpeen niin vaatiessa

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	0	10	20	Pitää täysin paikkansa	30	3,67
	0%	0%	33,33%	66,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>20</b>		<b>30</b>	<b>3,67</b>

## 18. Koen, että työmääräni on sopiva

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	2	16	11	Pitää paikkansa	30	3,23
	3,33%	6,67%	53,33%	36,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>11</b>		<b>30</b>	<b>3,23</b>

## 19. Koen, että työyhteisön ilmapiiri on positiivinen

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	13	15	Pitää paikkansa	30	3,43
	0%	6,67%	43,33%	50%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		<b>30</b>	<b>3,43</b>

## 20. Koen, että työturvallisuudesta huolehditaan hyvin

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	4	16	10	Pitää paikkansa	30	3,2
	0%	13,33%	53,34%	33,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>10</b>		<b>30</b>	<b>3,2</b>

## 21. Koen, että osaamiseni on työtehtäväni kannalta riittävällä tasolla

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	18	11	Pitää paikkansa	30	3,33
	0%	3,33%	60%	36,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>11</b>		<b>30</b>	<b>3,33</b>

## 22. Koen, että henkilöstöä koulutetaan tarpeen niin vaatiessa

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	4	9	16	Pitää paikkansa	30	3,33
	3,33%	13,33%	30%	53,34%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>16</b>		<b>30</b>	<b>3,33</b>

## 23. Koen, että saan esimiehlteni tarpeeksi tukea työssäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	1	2	9	18	Pitää paikkansa	30	3,47
	3,33%	6,67%	30%	60%			
<b>Yhteensä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>18</b>		<b>30</b>	<b>3,47</b>

## 24. Arvostan esimiestäni

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	4	24	Pitää paikkansa	30	3,73
	0%	6,67%	13,33%	80%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>24</b>		<b>30</b>	<b>3,73</b>

## 25. Mitä asioita arvostat esimiehessäsi?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Hänen laajaa suhdeverkkoa ja kykyä toimia varsinkin kiinteistökehityksen vaikeassa kentässä. Osaa antaa tilaa ja luottaa.
Ammattimaisuus, rehellisyys, tuki
Kykyä ottaa kantaa asioihin tarvittaessa sekä hänen antamaansa tukea
- rento mutta jämäkkä - asiansa osaava - auttava - nuorekas
Yleisestiottaen Auktoriteetti Tukee/auttaa alaisia Olla tavoitettavissa ja ainakin näennäisesti kiinnostunut alaisten tekemisistä
Rehellisyys. Ammattitaito.
Ottaa kiinni asioihin, on läsnä, auttavainen, määrätietoinen, ammattilainen
Hänen tapojaan hoitaa asioita. Esimieheni on erittäin osaava ja ammattitaitoinen. Hän on rehellinen ja kertoo asiat juuri niin kuin asiat on.
Pätevyys
kaikki
-
Avoimuutta ja keskustelukykyä sekä ammatillista osaamista.
Hän on reilu ja määrätietoinen.
Joustavuus, luottamus, kuuntelemisen taito
Antaa positiivista palautetta.
Ammattitaitoinen, mukava ja joustava
Arvostan rehellisyyttä ja asioista suoraan puhumista. Ei "kiertele ja kaartelee" asioista puhumista. Kohtelee asiallisesti ja tasapuolisesti alaisiaan. Täysin tehtäviensä tasalla ja ammattitaitoinen.
Ammattitaito, Neuvonta.
Kantaa ottavaa keskustelua asioista. joo joo mielipiteet yhtä tyhjän kanssa.
Mielestäni esimieheni on asiansa osaava ja pätevä omassa työssään.
jämmtiys, suora ja rehellinen lähestymistapa asioihin, ei tarvitse arkalla mitä sanoo kiinnostus työhöni ja siihen miten työtä on hyvä tehdä.
Esimies luottaa tekemiseeni ja saan riittävän työrauhan. Tukea ja apua työtehtävien hoitamiseen saa tarvittaessa.
Neuvottelutaitoja rahan suhteen.
Osallistuu tarvittaessa päätöksien tekoon ja tukee tehdyissä päätöksissä. Tarttuu asioihin eikä muuta mieltään kesken matkaa.
Osaava ja on riittävät suhteet ulkopuolisiin tahoihin. Huomio ja kuntelee alaisiaan ja toimii jos on asioissa korjattavaa.
- avoimuus ja rehellisyys - on aikaa alaisille - osallistuu itse
Aktiivisuutta
Joustava, kannustava, opettava.
Hän on erittäin hyvä ja esimerkillinen omassa työssään
Juostavuutta ja kannustavuutta.

## 26. Koen, että mielipiteitäni arvostetaan ja ne huomioidaan

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	17	12	Pitää paikkansa	30	3,37
	0%	3,33%	56,67%	40%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>17</b>	<b>12</b>		<b>30</b>	<b>3,37</b>

## 27. Tiedän Jatkeen arvot ja tavoitteet

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	1	11	18	Pitää paikkansa	30	3,57
	0%	3,33%	36,67%	60%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>18</b>		<b>30</b>	<b>3,57</b>

## 28. Koen, että työhön annettu aika vastaa asetettuja tavoitteita

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	19	8	Pitää paikkansa	30	3,17
	0%	10%	63,33%	26,67%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>8</b>		<b>30</b>	<b>3,17</b>

## 29. Koen, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä panostetaan tarpeeksi työn laatuun

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	4	19	4	Pitää paikkansa	30	2,8
	10%	13,34%	63,33%	13,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>19</b>	<b>4</b>		<b>30</b>	<b>2,8</b>

## 30. Koen, että työpanostani arvostetaan

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	2	13	15	Pitää paikkansa	30	3,43
	0%	6,67%	43,33%	50%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>15</b>		<b>30</b>	<b>3,43</b>

## 31. Koen, että Jatke Länsi-Suomi Oy:ssä asioista viestitään avoimesti

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	3	8	12	7	Pitää paikkansa	30	2,77
	10%	26,67%	40%	23,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>7</b>		<b>30</b>	<b>2,77</b>

## 32. Miltä osin viestintä yrityksessä on onnistunut ja miltä osin sitä voitaisiin vielä parantaa?

Vastaajien määrä: 30

Vastaukset
Yrityksessä on paljon asioita joista ei voi viestiä. Tärkeintä ja samalla haastavinta on saada henkilöstölle viestittyä se tieto jota he tarvitsevat saadakseen tehtyä omat tehtävänsä. Liika tieto lisää vain sen tyyppistä turhaa spekulointi josta on vain haittaa.
Lisää avoimuutta uudispuolen ja saneerauspuolen välille. Osittain johtuu siitä että ei nähdä toisiamme kuin kerran vuodessa.
Aluekohtaiset tiedotteet ovat mielestäni hyvä asia, niitä voisi olla enemmän.
En osaa sanoa.
Liian usein kuulen työmaata, itseäni tai yksikköä koskevista asioista muuta kautta. Asioista kertominen ja tiedottaminen toimii todella huonosti.
Viestintä on vaihtelevaa. Välillä aktiivista, välillä passiivista.
Välillä viestintä ollut hyvällä mallilla ja työmaillakin tiedetään mitä yrityksessä tapahtuu, huonontunut selvästi lähi aikoina.
Sähköposti viestintää voitaisiin harjoittaa ehkä enemmän ja avoimemmin.

Vastaukset
kaikilta osin
Kuukausitiedotteet on parannus, mutta henkilöstömuutoksista ei mielestäni informoida tarpeeksi. Työkavereita olisi mukava nähdä useammin, nut pakka on aika hajallaan.
Mielestäni yrityksen tulevaisuuden näkymistä voisi kertoa avoimemmin .
Saneeraus- ja uudispuolen selkeä ero pitäisi saada pienemmäksi ja yhtenäisyyttä toimintaan enemmän.
Kuukausitiedotteet loistava parannus. Asioista pitäisi tiedottaa herkemmin ja useampia (vähintään niitä joita asia koskettaa).
Työmaiden kk-tiedotteet ja toimiston kk-tiedote ovat hyviä juttuja. Suuremmista mullistuksista voisi tiedottaa paremmin, samoin myös koko konsernin asioista.
En tiedä miten sitä voisi kehittää
Tulevaisuuden näkymistä pitäisi viestiä paremmin, vaikka sitten ne ei niitä positiivisia asioita olisikaan. Kuitenkin vähän ikävämpi viestintä on parempi, kuin jättää kokonaan viestintä tekemättä. -Kuitenkin epätietoisuus luo epävarmuutta.
Keskustelua enemmän toisten kanssa.
Brändi vouhotus.
Mielestäni viestintä yrityksen sisällä on parantunut, mutta vielä parannettavaa on aika paljon. Enemmän avoimuutta toimintaan. Puhutaan avoimesti työtilanteesta tulevista työmaista ja ylipäättään tulevast, jotta työntekijöillä olisi varmempi olo tulevaisuudesta yrityksessä.
intranetti on melko sekava välillä, ja tiedotteet ovat hieman suuripirteisiä
Viestintä on avointa ja rehellistä. Viestintää voitaisiin vielä kehittää lisäämällä sitä ja kertomalla enemmän myös konsernitason asioista.
Kaikesta tulee sähköposti. En tiedä miten voisi parantaa.
Toimiston kuukausitiedote on hyvä väline
kk- tiedotteet ja kaikki se tieto mitä voinee jakaa on suht' helposti saatavilla jos vain haluaa teitä.
- viestintä on onnistunut - työntekijät käyttäisivät intraa ja lukisivat uutiset/viestit
Ei parannustarpeita
-
Kuukausitiedotteet jne. tiedotus on hyvällä tasolla
Tietoja siitä missä mennään voisi jakaa hieman avoimemmin. Kuukausitiedotteet ovat hyviä.

### 33. Oletko tyytyväinen työnantajaasi?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkansa	0	2	9	19	Pitää paikkansa	30	3,57
	0%	6,67%	30%	63,33%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>19</b>		<b>30</b>	<b>3,57</b>

### 34. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, niin kertoisitko millä keinoilla motivaatiosi ja sitoutumistasi voitaisiin parantaa?

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Mielestäni pitäisi käydä yhteisesti läpi mitä tehdään, kuka tekee ja mitä me tullaan tulevaisuudessa tekemään. Jotenkin sellainen selkeä kokonaiskuva tulevasta puuttuu tällä hetkellä.
Olisi helpompaa hoitaa oma työ, jos suunnittelunohjaus olisi sillä mallilla ettei kaikkea tarvitsisi työmaalla korjata ja sammutella tulipaloja.
Kerrottaisiin selvästi onko mahdollista edetä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin ja ohjataisiin mahdollisiin itselle hyödyllisiin koulutuksiin.
Raha ratkaisee monesti.
Kuulee liian paljon työmaiden ongelmista laadun suhteen. Tämä on ollut esillä jo kauan ja tuntuu et yritystä tämä ei kiinnosta laisinkaan. Hienot on mainostekstit ja luvataan vaikka ja mitä mut todellisuus ei tätä ole. Ensin menee maine ja siite rahat ja siite työpaikka ku työmaat emme enää saa. LUULIS ET TOIMISTOL TÄHÄ HERÄTTÄSI!
En ole tyytyväinen siihen millä tavalla tällä hetkellä työmaita hoidetaan. Tällä hetkellä yrityksellä järkyttävän isoja laatu ongelmia, joihin pitäisi pystyä reagoimaan isolla kädellä. Yrityksellä on hyvä maine, mutta näin jatkuessa ei kovinkaan kauan..
Palkka on tärkeä motivaation lisääjä.

## 35. Suositteisitko Jatke Länsi-Suomi Oy:ta tutuillesi työnantajana?

Vastaajien määrä: 30

	1	2	3	4		Yhteensä	Keskiarvo
Ei pidä paikkaansa	0	3	3	24	Pitää paikkansa	30	3,7
	0%	10%	10%	80%			
<b>Yhteensä</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>24</b>		<b>30</b>	<b>3,7</b>

## 36. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, niin kertoisitko millä keinoilla tätä pystyttäisiin parantamaan niin, että tulevaisuudessa voisit suositella Jatke Länsi-Suomi Oy:tä työnantajana?

Vastaajien määrä: 2

## Vastaukset

kts. edellinen, selkeyttä.

Toimintajärjestelmän kehittäminen voisi parantaa tilannetta ja ehkä myös perehdytysaineisto uudelle työntekijälle.

## 37. Kiitos ajastasi, vastauksistasi, ja mielipiteistäsi.

Vastaajien määrä: 0

N	Prosentti