

Sitoutuminen organisaatioon ja sitouttamisen keinot

Anu Niemelä



Tekijä Anu Niemelä	
Koulutusohjelma Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Sitoutuminen organisaatioon ja sitouttamisen keinot	Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 8
<p>Sitouttaminen on aiheena ajankohtainen ja tärkeä, sillä nykypäivän hektisessä maailmassa tarvitaan yhä tehokkaampia sitouttamisen keinoja. Sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneempia, innokkaampia ja tehokkaampia työssään. Menestyvät yritykset ovat ymmärtäneet tämän ja siitä on tullut nykypäivän kilpailukeino.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoin työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa yrityksessä. Tutkimuksen alatavoitteita oli neljä. Näistä ensimmäinen kartoitti sitoutumisen nykytilaa yrityksessä, toinen sitouttamisen keinojen toteutumista organisaatioissa. Kolmas alatavoite oli tutkia sitouttamisen tärkeyttä henkilöstölle ja viimeisenä alatavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia yritykselle sitouttamisen tueksi. Työ rajattiin koskemaan ketjun yhtä hotellia.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin organisaatioon sitoutumista ja sen merkitystä yritykselle sekä sitoutumisen tyyppejä, työmotivaatiota ja työn organisointia. Tietoperustassa avattiin sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteet sekä niihin vaikuttavat tekijät. Sitouttamisen osalta keskityttiin tärkeimpiin sitouttamisen keinoihin ja niiden merkitykseen henkilöstön sitouttamisessa.</p> <p>Tutkimus- ja kehittämismenetelmiksi valittiin kvantitatiivinen kysely ja kvalitatiivinen aivoriihi. Kyselyn avulla selvitettiin sitoutumisen nykytilaa ja sitouttamisen keinojen toteutumisesta ja tärkeyttä. Aivoriihessä ideoitiin johtoryhmän ja vuoropäälliköiden kanssa yhdessä sitouttamisen keinoja, jotka kyselytutkimuksen mukaan olivat jääneet yrityksessä vähemmälle huomiolle. Tulokseksi saatiin keinoja henkilöstön sitouttamiseksi.</p> <p>Henkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella henkilöstön sitoutumisen tila oli hyvä ja affektiivisia sitoutujia paljon. Keskeisimmät sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat kunnossa ja henkilöstö tunsu yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Suurin osa työntekijöistä suosittelisi työpaikkaa myös ystävilleen. Kyselyssä saatiin tietoa sitouttamisen keinojen kehittämiseksi. Henkilöstön näkemys sitouttamisen keinojen toteutuneisuudesta ja tärkeydestä toi esiin kehitettävät osa-alueet. Kehitettäviin osa-alueisiin kuului palkitseminen, palaute, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työajat ja palautuminen sekä esimiestyö.</p> <p>Aivoriihessä ideoitiin kehitysehdotuksia johtoryhmän ja esimiesten kanssa näiden osa-alueiden parantamiseksi. Näitä olivat esimiehen läsnäolo ja aito kiinnostus henkilöstöstä, palkitsemistavoista tiedottaminen ja osastojen sisäiset kilpailut, perehdyttämiskaksot ja niiden palautekeskustelut, talon yhteiset toimintahetket kuukausittain sekä työvuorosunnittelussa lepoaikojen ja työputkien huomioiminen ja palautteen antaminen vastavuoroisesti työpäivän aikana työn ohessa.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, Sitouttaminen, Vaihtuvuus, Työmotivaatio, Esimiestyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sitoutuminen organisaatioon	3
2.1	Sitoutumisen käsite ja tyypit	3
2.2	Sitoutumisen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät	5
2.3	Henkilöstön vaihtuvuus ja sen kustannukset	7
2.4	Työmotivaatio	9
2.5	Työn organisointi.....	9
3	Sitouttamisen keinot.....	11
3.1	Palkitseminen ja palaute	12
3.2	Perehdyttäminen.....	13
3.3	Kehityskeskustelut	13
3.4	Osaamisen kehittäminen.....	14
3.5	Työajat ja palautuminen	15
3.6	Työilmapiiri.....	17
3.7	Luottamus	17
3.8	Esimiestyö ja valtuuttaminen.....	18
3.9	Työn imu	20
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	21
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	21
4.2	Kysely tiedonkeruumenetelmänä	21
4.3	Kyselyn analyysi	23
4.4	Aivoriihi	25
5	Tutkimustulokset	27
5.1	Taustamuuttajat	27
5.2	Sitoutumisen nykytila	30
5.3	Sitouttamisen keinojen tärkeys ja toteutuneisuus	35
5.4	ENPS ja avoin kysymys	38
5.5	Aivoriihen tulokset.....	41
6	Pohdinta ja arviointi	44
6.1	Tärkeimmät tulokset.....	45
6.2	Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset.....	47
6.3	Opinnäytetyön arviointi.....	49
6.4	Oman oppimisen arviointi.....	50
	Lähteet	52
	Liitteet.....	1
	Liite 1. Kyselylomake.....	1
	Liite 2. Saatekirje.....	5

Liite 3. Muistutuskirje.....	6
Liite 4. Kyselyn kuudennen ja seitsemännen kysymyksen väittämien mediaanit	7

1 Johdanto

Sitouttaminen on aiheena ajankohtainen ja tärkeä, sillä nykypäivän hektisessä maailmassa tarvitaan yhä tehokkaampia sitouttamisen keinoja. Sitoutuneet työntekijät ovat omistautuneempia, innokkaampia ja tehokkaampia työssään. He jaksavat ponnistella yrityksen yhteisten tavoitteiden eteen. Menestyvät yritykset ovat ymmärtäneet tämän ja siitä on tullut nykypäivän kilpailukeino. Useimmissa yrityksissä sitouttaminen on vielä ajatuksen tasolla eikä toimenpiteisiin ole ryhdytty.

Sitouttaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Sitoutumisen voi lyhyesti määritellä olevan työntekijän psykologinen suhde organisaatioon. Sitouttaminen taas tarkoittaa niitä keinoja, joilla sitoutumista edistetään. Sitoutuminen ei ole ihan yksiselitteistä, vaan siihen vaikuttavat monet eri tekijät. Sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, työpaikka, työtoverit ja työnantaja. Sitoutuminen vaikuttaa yrityksen tulokseen, työhyvinvointiin ja ilmapiiriin.

Opinnäytetyön aiheena on organisaatioon sitoutuminen ja sitouttamisen keinot. Sitouttaminen on ajankohtainen aihe, sillä toimeksiantajan yrityksessä on ollut vaihtuvuutta viimeisen vuoden aikana. Aihe valittiin organisaation toimeksiannon ja oman mielenkiinnon perusteella. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa organisaatiossa. Tutkimuksen alatavoitteita on neljä. Näistä ensimmäinen kartoittaa sitoutumisen nykytilaa yrityksessä, toinen sitouttamisen keinojen toteutumista organisaatiossa. Kolmas alatavoite on tutkia sitouttamisen keinojen tärkeyttä henkilöstölle ja viimeisenä alatavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia yritykselle sitouttamisen tueksi. Tutkimus rajattiin koskemaan ketjun yhden hotellin henkilöstöä.

Teoriaosuudessa syvennytään sitoutumisen käsitteeseen, tyypeihin ja sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin sekä sitouttamisen käsitteeseen ja keinoihin. Olen rajannut tutkimuksen ulkopuolelle työhön, työyhteisöön ja ammattiin sitoutumisen, sen sijaan keskityn organisaatioon sitoutumiseen ja sitouttamisen keinoihin työnantajan näkökulmasta. Sitouttamisen keinoihin perehdytään teorialtasolla teemoittain.

Opinnäytetyössä hyödynnetään kahta eri menetelmää, joista toinen on kvantitatiivinen kyselytutkimus ja toinen aivoriihi. Kyselytutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena sähköisen kyselyn avulla. Perusjoukon muodostavat yrityksen 58 työntekijää. Kyselyllä selvitetään sitoutumisen nykytila ja sitouttamisen keinojen toteutuneisuus ja tärkeys henkilöstölle, sitouttamisen keinoiksi valitaan teoreettisessa viitekehityksessä avatut keinot,

joiden pohjalta väittämät kyselyyn rakennetaan. Kyselystä saatujen vastausten perusteella valitaan aineistosta ne sitouttamisen keinot, jotka yrityksessä vaatii kehittämistä. Kyselyn lopussa olleella avoimella kommentilla pyritään saamaan hyviä kehittämissuhteita henkilöstöltä itseltään sitoutumisen parantamiseksi.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, kuinka työntekijöitä voisi sitouttaa paremmin, tähän tavoitteeseen pääsemiseksi käytetään kvalitatiivista menetelmää aivoriihtä. Sitouttamisen keinoja ideoidaan aivoriihessä yhdessä johtoryhmän ja vuoropäälliköiden kanssa. Aivoriihi pidetään yrityksen johtoryhmälle ja vuoropäälliköille, koska ideoidaan halutaan ne, joilla on päätäntävaltaa toteuttaa aivoriihen tuloksena tulleet keinot ja ideat.

Opinnäytetyö rakentuu teoreettisesta viitekehiksestä, jossa keskitytään sitoutumiseen organisaatiossa ja sitouttamisen keinoihin. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimus- ja kehittämismenetelmät omana lukunaan. Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset ja lopuksi keskitytään pohtimaan tärkeimpiä tuloksia ja kehityssuhteita sekä arvioimaan opinnäytetyön onnistumista ja luotettavuutta.

2 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa työntekijän suhdetta ja kiinnittymistä omaan työpaikkaansa. Pohjimmiltaan kyse on siitä, haluaako ja aikooko työntekijä pysyä työnantajan palveluksessa vai etsiä työtä jostain muualta. Organisaatioon sitoutuminen ei ole työhön sitoutumisen ainoa muoto, vaan niitä ovat sitoutuminen työtehtäviin, ammattiin ja työyhteisöön. Työpaikkaan sitoutuminen ei ole itsestään selvä ja ikaikainen ihanne ja edelleen monissa työpaikoissa ajatellaan työntekijän olevan helposti korvattavissa ja uuden työntekijän helposti perehdytettävissä. Sisällöltään monipuolisissa ja ammattitaitoa vaativissa tehtävissä on sitoutumista arvostettu aina. Monissa ammateissa rutiinien hallinta ei enää riitä vaan työntekijä ihanne on muuttunut itsenäisempään suuntaan. (Pyöriä, Saari & Koivunen 2017, 63 - 71.)

Organisaatioon sitoutumisella on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja organisaation toimintaan. Sitoutuneen työntekijän työ on lisäksi laadukasta ja tehokasta. Työpaikkaan sitoutuminen ei siis ole pelkkä tunne vaan sillä on konkreettista merkitystä. (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71.) Nykypäivänä työntekijältä odotetaan vahvaa motivaatiota sekä työhön sitoutumista ja työnantajat kehrittelevätkin jatkuvasti uusia keinoja näiden ylläpitämiseksi. (Suonsivu 2014, 118 - 119). Työntekijä taas odottaa sitoutumisen olevan vastavuoroista, kun hän sitoutuu työpaikkaansa, olettaa hän työnantajan sitoutuvan työntekijään eli häneen (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71). Hyvällä henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstön määrän ja voimavarojen varmistamista sekä motivaation ja sitoutumisen edistämistä (Suonsivu 2014, 135 - 136).

Organisaatioissa tulisi siis panostaa sitoutumisen ylläpitämiseen menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa. Toki tiivis sitoutuminen kehittyy ongelmaksi asti esimerkiksi silloin, jos työntekijä lakkaa kehittämästä tietojaan ja taitojaan, tai sitoutuminen merkitsee muutosvastarintaa. Liiallinen työhön sitoutuminen tukahduttaa innovatiivisuutta ja luovuutta. Lähtökohtaisesti sitoutuminen on kuitenkin myönteinen ja toivottava asia. (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71.)

2.1 Sitoutumisen käsite ja tyypit

Sitoutuminen (commitment) yhdistetään työntekijöiden vaihtuvuuteen ja lähtöherkkyyteen. Kyseessä on paljon monisyisempi ilmiö. Viitalan mukaan sitoutumisen käsite on ”henkilön psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä”. Ilmiöstä puhutaan käsitteellä psykologinen sopimus (psychological contract). Meyer ja Allen (1991) taas puhuvat sitoutumisesta psykologisena ilmiönä, joka jakautuu kolmeen erilaiseen

sitoutumistyyppiin. Jos psykologinen suhde on huono, työpaikasta lähteminen on helpompaa. Sitoutumista pidetään yritykselle tärkeänä toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta (Viitala 2013, 85).

Psykologiset sopimukset jaetaan kahteen pääluokkaan: relationaalsiin ja transaktionaalsiin. Transaktionaaliset suhteet perustuvat taloudellisiin seikkoihin ja muistuttavat kauppasuhteita. Niissä ominaista on työntekijän kannalta työstä saatava palkka eikä työnantajakaan odota muuta kuin sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat pitkäkestoisia työsuhteita ja niihin kuuluu myös muita kuin taloudellisia etuja. Tällaisissa suhteissa laitetaan likoon enemmän kuin työpanos ja raha. Molemmiin puolin odotetaan epäitsekkäitä tekoja toisen osapuolen hyväksi. Työntekijä antaa enemmän kuin mitä on sovittu tai vastaavasti työnantaja voi tyytyä vähempään kuin on sovittu. Relationaalinen suhde perustuu luottamukseen ja lojaaliuteen. Nämä psykologiset tyypit esiintyvät harvoin aivan puhtaana vaan kummastakin suhteesta voi olla piirteitä jopa yhtä aikaa. Psykologisen suhteen laadulla on merkitystä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä työyhteisössä ja työnantajan arvostukseen. (Viitala 2013, 85 - 86.)

Sitoutumista voidaan tarkastella monin tavoin. Yksi tapa on Morrowin (1993) jaottelu, jossa jaotellaan sitoutuminen viiteen eri ulottuvuuteen. Nämä ovat työetiikka, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja sitoutuminen itse työtehtäviin. Työetiikka korostaa työn merkitystä arvojen tasolla. Urasitoutuminen liittyy henkilön urasuunnitelmiin ja uralla etenemiseen sekä ammatilliseen kehittymiseen. Työtehtäviin sitoutuminen perustuu työtehtävien mielekkyyteen ja mielenkiintoisuuteen. (Morrow 1993, 159 - 161.) Soaresin ja Mosgueran (2019) mukaan erilaiset psykologiset suhteet vaikuttavat monin tavoin työhön sitoutumiseen. He tutkivat sitoutumista jakamalla psykologiset suhteet neljään eri tyyppiin. Näitä ovat ihmissuhteisiin perustava, tasapainoinen, kaupallinen ja väliaikainen psykologinen suhde. Tutkimuksessaan he päätyivät lopputulokseen, jossa ihmissuhteisiin ja tasapainoon perustuvat suhteet johtavat parempaan työhön sitoutumiseen. Kaupallisilla ja väliaikaisilla suhteilla taas oli negatiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa nousi esille sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavina tekijöinä psykologisen sopimuksen pitkävaikutteinen ulottuvuus ja sosioemotionaalinen tuki. (Soares & Mosquera 2019, 1.)

Meyer ja Allen (1991) ovat tutkineet työntekijän ja organisaation välistä suhdetta ja he erottelivat kolme eri sitoutumisen tyyppiä: affektiivinen (affective), jatkuva (continuing) ja normatiivinen (normative). Näistä affektiivista pidetään tavoitelluimpana sitoutumisen tapana. Se tarkoittaa, että työntekijällä on tunneside ja hän innostuu omasta työstään.

Työntekijällä on myönteinen suhde työnantajaan ja hän ei vaihda työpaikkaa, vaikka siihen tarjoutuisi tilaisuus. (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71.) Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö haluaa työskennellä yrityksessä. Siihen liittyy tunnetason sitoumukset, halu kuulua organisaatioon sekä arvostus ja luottamus. (Meyer & Allen 1991, 67 - 72.)

Jatkuvuuden arvostaminen sitoutumisen tyyppinä tarkoittaa, että työntekijä arvioi sitä millaisia seuraamuksia työpaikan vaihtamisesta hänelle syntyy. Tällaisen sitoutumisen tyyppin taustalla vaikuttaa tuttu työ, omaksuttu elämäntapa, sujuva arki ja jatkuvuuden arvostaminen. Toisaalta kyse on siitä, ettei työntekijä usko omiin mahdollisuuksiinsa tai arvioi tutussa työpaikassa pysymisen vaivattomaksi, verrattuna uuteen ja uusien asioiden opetteluun. (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71.) Jatkuva sitoutuminen perustuu enemmän panos-tuotos-ajatteluun. Tässä suhteessa vaikuttavat palkkiot, edut ja työsuhteesta syntyvät hyödyt työntekijän urakehitykselle. (Meyer & Allen 1991, 67 - 72.)

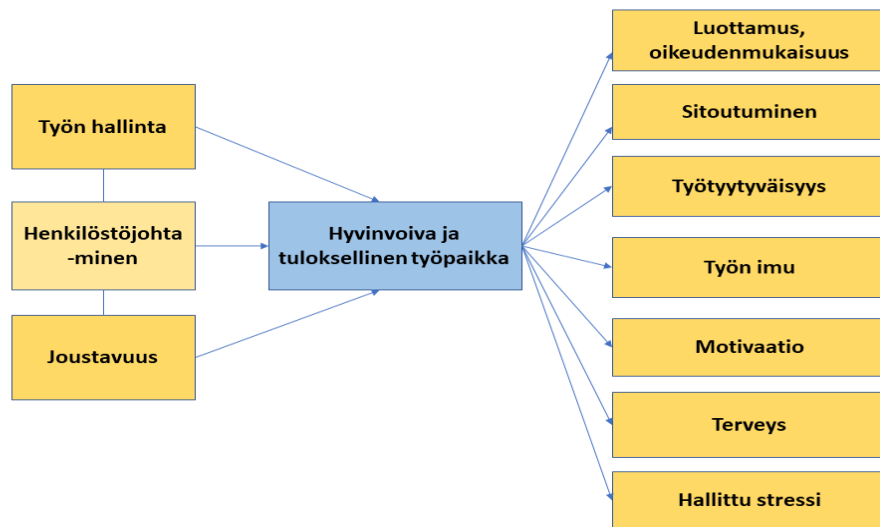
Kolmas sitoutumisen tyyppi eli normatiivinen sitoutuja haluaa noudattaa tapoja ja normeja. Tällaiset ihmiset tekevät pitkän uran saman työnantajan palveluksessa, vaikka syynä onkin vaihtoehtojen puute. (Pyöriä ym. 2017, 63 - 71.) Normatiivinen suhde perustuu yhteiskunnan asettamiin normeihin ja odotuksiin, kuinka työsuhteessa käyttäydytään. Sitoutumisen tyypit voivat siis esiintyä puhtaina ja ainoina, mutta usein ne sekoittuvat keskenään. Erilaisilla sitoutumisen tyypeillä on erilaisia seurauksia yritykselle. Affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen synnyttää paremman työpanoksen kuin jatkuva sitoutuminen. (Meyer & Allen 1991, 67 - 72.)

2.2 Sitoutumisen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät

Suomessa työelämän säännöstö ja lait ovat taanneet maassamme yhteiskuntarauhan ja vakiintunutta yritystoimintaa. Osittain sen johdosta meillä on sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä työskentelemässä hyvinvoinnin ja kehittymisen puolesta. Yritysten sitoutuminen henkilöstöön on tuottanut vastavuoroisesti sitoutumista yritykseen. Jos henkilöstöön sitoutumista vähennetään, muuttuvat työnantajan ja -tekijän väliset suhteet.

Hakasen (2011) mukaan kuviossa 1 esitetyt tekijät vaikuttavat suorituksen parantamiseen, työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen. Kuviossa vasemmalla on kolme tekijää, joista työpaikan hyvinvointi ja tuloksellisuus rakentuvat. Näitä ovat työn hallinta, henkilöstöjohtaminen ja joustavuus. Hyvinvoiva ja tuloksellinen työpaikka syntyy näistä tekijöistä ja vaikuttaa suoraan työn suoritusta parantavasti. Työn suoritukseen vaikuttavat luottamus ja oikeudenmukaisuus, sitoutuminen, työtyytyväisyys, työn imu, motivaatio,

terveys ja hallittu stressi. Nämä suoritusta parantavat tekijät on esitetty kuviossa 1. (Hakanen 2011.)



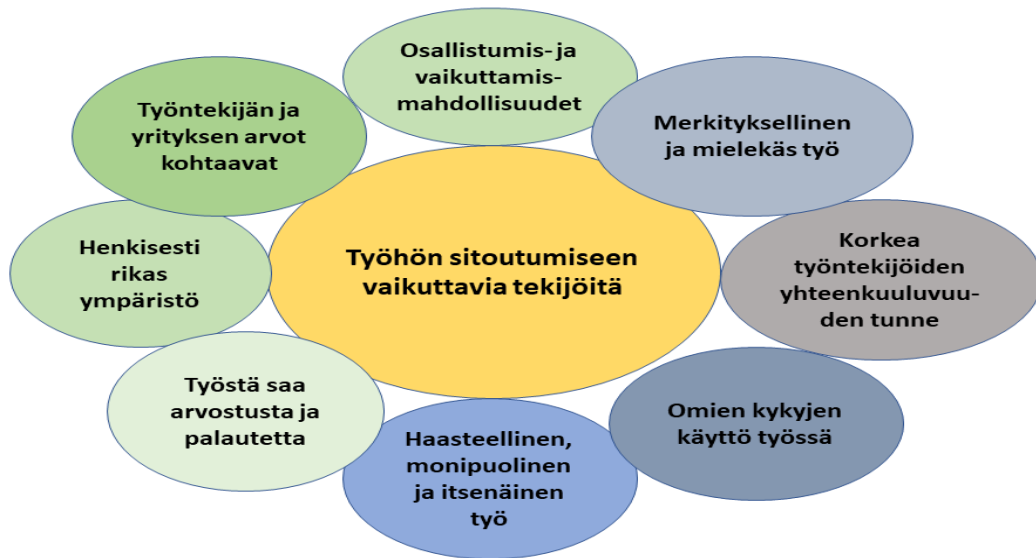
Kuvio 1. Suorituksen parantamiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Hakanen 2011)

Myös ihmisten iällä ja koulutustasolla on merkitystä työhön sitoutumiseen. Korkeammin koulutetut vaihtavat työpaikkaansa herkemmin kuin peruskoulun käyneet. Tämä voi johtua siitä, että korkeammin koulututeilla on enemmän vaihtoehtoja tarjolla työmarkkinoilla. Ikä vaikuttaa niin, että nuoremmat vaihtavat herkemmin työpaikkaa kuin yli 50-vuotiaat. Tämä johtuu osittain tarjonnasta ja urakehityksen vaiheesta. (Pyöriä ym. 2017, 72 - 79.) Tutkitusti nuoret sitoutuvat huonommin työskennellessään opintojensa ohessa. Tällöin yrityksessä voi kehittää rekrytointia ja perehdyttämistä tehokkaammaksi, niin ettei toiminnan laatu heikenny suuresta vaihtuvuudesta. (Viitala 2013, 87 - 88.)

Näillä seikoilla on kuitenkin vain vähän merkitystä. Suurin merkitys sitoutumiseen tai sitoutumattomuuteen löytyy työpaikkojen käytänteistä eikä taustatekijöistä. Voimakkaimpia organisaatioon sitoutumisen tekijöitä on työn vaihtelevaisuus, työn hyödyllisyys, tuki esimieheltä ja varmuus työpaikan säilymisestä. (Pyöriä ym. 2017, 72 - 79.) Näistä kaikkein voimakkaimmaksi nousee työn hyödylliseksi kokeminen ja esimiehen tuki. Esimiehen tuki ja heidän hyvät sosiaaliset suhteet nousevat siis merkittävään asemaan sitoutumiseen vaikuttajana. Tämän lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa työyhteisön tuki ja sosiaaliset suhteet sekä työn vaihtelevaisuus ja mahdollisuus uusien taitojen oppimiseen. (Pyöriä ym. 2017, 72-79.)

Kuviossa 2 on havainnollistettu sitoutumiseen vaikuttava tekijöitä. Nämä alla esitetyt tekijät lisäävät yksilöiden ja tiimien työhyvinvointia ja sitä kautta sitoutumista. Työhön

sitoutumiseen vaikuttavat merkityksellinen, monipuolinen ja itsenäinen työ sekä omien kykyjen käyttö, työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne ja henkisesti rikas ympäristö, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä palautteen saaminen ja työstä saatava arvostus ja palaute. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017.)



Kuvio 2. Työhön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Michelsson ym. 2017)

Vaikeuksia sitoutumisen kannalta tuottaa tiedon puute organisaatiosta ja sen toimintatavoista, pätkätyö sekä nopeasti toteutuvat muutokset. Työntekijä ei tiedä mihin sitoutua ja se vähentää luottamusta työnantajaan. (Suonsivu 2014, 118 - 119.) Yksi merkittävä sitoutumista heikentävä tekijä on epävarmuus työsuhteesta ja sen jatkuvuudesta. Muita heikentäviä tekijöitä on työn rutiinimaisuus ja henkisesti raskas työ. Edellä mainittuihin myönteisiin seikkoihin huomion kiinnittäminen ja heikentävien tekijöiden minimoiminen voi parantaa työnantajaan sitoutumista ja lojaaliutta. Sitouttamisen kannalta tärkein kysymys on, miten työpaikasta tehdään sellainen, johon työntekijät haluavat ja voivat sitoutua. (Pyöriä ym. 2017, 72 - 79.)

2.3 Henkilöstön vaihtuvuus ja sen kustannukset

Vaihtuvuus on Vanhalan (1981) mukaan yksilön siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois. Vaihtuvuus voi olla vapaaehtoista tai yrityksen toimesta tapahtuvaa (Vanhala 1981, 1). Yrityksissä kuuluu olla tervettä vaihtuvuutta muutenkin, kuin eläkkeelle siirtymisen johdosta, tällöin vaihtuvuus voi olla tervehdyttävää. Silloin yrityksestä poistuvat ne ihmiset, jotka eivät koe työtä omakseen ja jotka eivät ole onnistuneet työssään.

Ongelmia tuottaa vaihtuvuudesta johtuvat perehdyttämiskustannukset, menetetty osaaminen ja osaamiseen tehdyt investoinnit. Vaihtuvuus voi olla viesti huonosta johtamisesta ja ilmapiiristä. Tämän vuoksi vaihtuvuutta tulee tarkastella pitkäjänteisesti ja huolestuttaviin kehityspiirteisiin tulee puuttua ajoissa. (Viitala 2013, 87 - 88.)

Tutkimusten mukaan palkka ei ole keskeisessä roolissa vaihtuvuusongelmissa. Viitalan (2013) mukaan suurimmat ongelmat ovat:

- työ ei vastaa odotuksia
- esimiehen tuen puute
- huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys
- tehtävien yksitoikkoisuus ja vastuun puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- henkilöstön arvostamisen puute ja johtamisen ongelmat.

Useimmiten yrityksessä seurataan ja lasketaan henkilöstön keskimääräistä vaihtuvuutta. Se ei kuitenkaan ole riittävää strategisen henkilöstöjohtamisen kannalta. Vaihtuvuutta on olemassa sekä hyvää että pahaa. Osa vaihtuvuudesta on suotavaa ja osa ei. Oleellista onkin selvittää ketkä lähtevät ja miksi? Hyvää vaihtuvuutta on se, kun heikosti motivoituneet ja alisuoriutujat lähtevät. Sen sijaan parhaiden suoriutujien, koulutettujen ja viimeksi taloon tulleiden lähtö on organisaatiolle menetys. Oikeantyyppisten ja haluttujen henkilöiden lähteminen aiheuttaa kustannuksia, jotka pitäisi pystyä laskemaan, jotta sen estämiseen voitaisi investoida erilaisilla kehitys- ja sitouttamisratkaisuilla. (Kultanen 2016, 129.)

Jotta vaihtuvuuskustannuksiin päästään käsiksi pitää jokaiselle vaiheelle laskea todelliset tai keskimääräiset kustannukset. Poislähtevä henkilö aiheuttaa niin välittömiä ja välillisiä kustannuksia. Välittömät kustannukset muodostuvat irtisanomisajan työskentelytehon laskusta, lopputilistä, uuden työntekijän rekrytoinnista, hakemusten käsittelystä, terveystarkastuksesta, työsopimuksen teosta, tiedottamisesta, työvälineiden hankinnasta, perehdyttämisestä ja alkuvaiheen alentuneesta työtehosta. Välillisiä kustannuksia aiheuttaa mahdollisesti työntekijän mukana lähteneet asiakkaat ja katkenneet yhteistoimintasuhteet esimerkiksi yhteistyökumppaneihin. On havaittu, että henkilö houkuttelee uuteen työpaikkaan kollegoitaan tai hyväksi tuntemiaan henkilöitä entisestä työpaikastaan. Tämä tarkoittaa, että todelliset kustannukset ovat vaikeasti laskettavissa. Välittömät kustannukset ovat vain minimikustannuksia, jotka voivat tuplaantua helposti välillisten kustannuksien vuoksi. (Kultanen 2016, 129.)

2.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio voidaan määritellä Viitalan (2013) mukaan yksilön sisäiseksi voimaksi, joka suuntaa ja virittää toiminnon. Ihmisen taidot ja kyvyt ei riitä laadukkaan tuloksen tuottamiseen ilman tahtoa tehdä niin (Viitala 2013, 16). Kultasen (2016) mukaan motivaatio työssä koostuu kolmesta osa-alueesta. Näitä ovat käynnistyskyky, sitoutuminen ja kunnianhimo. Käynnistyskyky tarkoittaa kykyä tarttua asioihin ja tilaisuuksiin optimistisin ajatuksin. Sitoutuminen on päämäärien omaksumista ja hyväksymistä. Kunnianhimo taas on halua kehittyä ja päästä eteenpäin. Esimiehellä on suuri rooli henkilöstön motivoinnissa ja hänen on itse oltava motivoitunut voidakseen motivoida henkilöstöä. (Kultanen 2016, 73-74.)

Positiivisiin työmotivaatiotekijöihin luokitellaan työn tulokset, tunnustukset saavutuksista, työ itsessään, vastuu, etenemismahdollisuudet ja kasvun mahdollisuus. Positiivisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan eteenpäin vieviä voimia, ikään kuin porkkanoita, joita halutaan tavoitella. Nämä motivaatiotekijät säätelevät motivaation tasoa ja kohdistuvat työhön, työn sisältöön ja tuloksiin. Negatiivisiksi tekijöiksi luokitellaan työnjohto, yrityksen toimintatavat, työolot, henkilösuhteet, asema, status ja palkka. Negatiivisilla tekijöillä tarkoitetaan asioita, joita täytyy tehdä, koska muuten sillä on ikäviä seuraamuksia. Nämä tekijät luovat peruskallion ja niiden kunto on ratkaisevassa asemassa hyvän motivaatiotason löytymisessä. Motivaatiotekijät voivat olla vaikeasti hahmotettavasti ja ristiriidassa keskenään. Hyvän esimiehen tulisikin tunnistaa alaistensa motivaatiotekijät, voidakseen johtaa heitä paremmin. (Kultanen 2016, 142 - 145.)

Työmotivaatio on keskeinen asia tuottavuuden näkökulmasta. Huono motivaatio laskee työn tuottavuutta ja heikentää ilmapiiriä. Suurin osa ihmisistä on parhaimmillaan mukavuusalueellaan ja Kultasen (2016) mukaan onkin virheellistä ajatella, että ihmiset pitää viedä pois mukavuusalueeltaan heidän kehittämisekseen. Temperamenttiteorioiden mukaan valtaosa ihmisistä pelkää kohdata tehtäviä, jotka ovat uusia tai liian vaikeita. (Kultanen 2016, 118.)

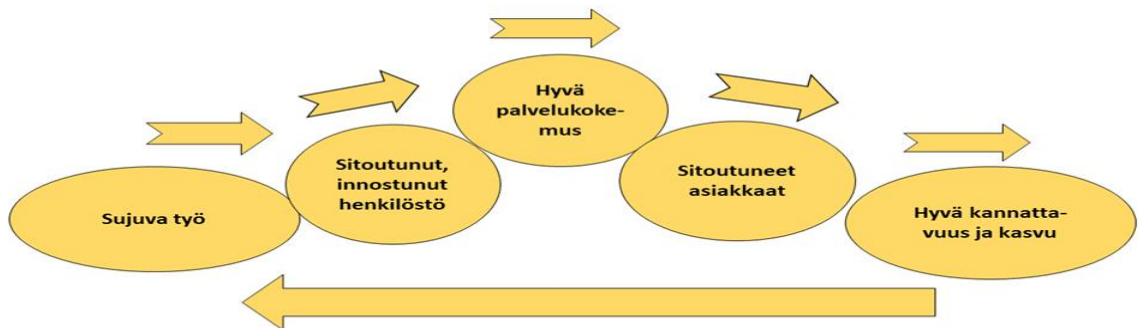
2.5 Työn organisointi

Organisointi tarkoittaa työn järjestämistä ja suunnittelemista niin, että saavutetaan haluttu lopputulos ja töissä on riittävä määrä henkilökuntaa suhteessa työn määrään. Hyvän työn peruskriteereihin kuuluvat selkeät tavoitteet ja hyvä työn organisointi. Hyvä organisointi takaa työn sujuvuuden häiriöttömästi. Mitä paremmin työ on organisoitu, sitä tehokkaampaa se on, eikä resursseja kulu hukkaan. Näin työn luoma arvo kasvaa. On tutkittu, että ihmiset kestävät hyvin työn aiheuttamaa kuormitusta, mutta häiriökuormitus

taas aiheuttaa voimakasta stressiä. Häiriökuormitus syntyy siitä, että prosessit, työvälineet ja yhteistyökäytännöt eivät toimi kunnolla. Kun työ on organisoitu kunnolla ja työnjohto huolehtii työn hyvästä sujumisesta jää työntekijälle itselleen mahdollisuus vaikuttaa omaan työprosessiin. On tärkeää, että työtehtävien organisointia pystyy tekemään työajalla. Hyvin organisoitu työ on yksi suurimmista työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä. Työ tulee organisoida niin, että se tukee suorituskykyä, hyvinvointia ja terveyttä. (Aro 2018, 92, 99.)

Työn huono organisointi sekä henkisesti tai fyysisesti liian raskas työ kiristää hermoja ja syö henkilöstön voimavaroja. Hermojen kiristytessä työntekijöiden välit kiristyvät ja tämä vaikuttaa välittömästi työilmapiiriin. Ergonomisesti huono työ vaikuttaa terveyteen, hyvinvointiin ja on lisäksi turhauttavaa. Kaikkein raskaimpana pidetään hukkatyötä ja tekemättömien töiden painetta, jos resurssit eivät riitä työkuormasta selviämiseen. (Aro 2018, 92, 99.)

Harvardin palveluluontiketjussa (ks. kuvio 3) asia havainnollistetaan seuraavasti. Sujuva työ motivoi ja sitouttaa henkilöstöä, mistä seuraa hyvä palvelukokemus. Hyvästä palvelukokemuksesta saadaan sitoutuneita asiakkaita, mikä takaa kannattavuuden ja kasvun. Tästä seuraa taas sujuva työ ja kierros alkaa alusta. (Aro 2018, 87 – 89.)



Kuvio 3. Yksinkertaistettu palvelu-tuotos-ketju (mukaillen Aro 2018, 88)

3 Sitouttamisen keinot

Sitouttaminen (engagement) voidaan määritellä Kahnin (1990) mukaan näin: se on henkilökunnan valjastamista heidän työrooleihinsa, jossa he työllistävät itsensä ja ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Albrecht (2012) on todennut sitouttamisen (engagement) vaikuttavan työskentelyn tehokkuuteen, työntekijöiden pysyvyyteen, luovuuteen ja tulokseen. Sitoutuneet työntekijät heijastavat työssään iloa ja innostusta. (Albrecht 2012, 841 - 847.)

Viitalan (2013) mukaan sitouttamisen keinot ovat niitä keinoja, joilla henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Hyviä sitouttamisen keinoja ovat henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu kilpailukykyinen palkkataso tai siihen liittyvät muut hyödyt ja edut (Viitala 2013, 88 - 89.) Myös Kauhanen (2016) listaa palkitsemisjärjestelmät ja työsuhte-edut hyväksi keinoksi pienentää lähtöhalukkuutta. Muita sitouttamisen keinoja ovat perehdyttäminen, kehitymis- ja oppimismahdollisuudet, kasvupolut, työn ja perheen yhteensovittaminen, palautuminen, mielenkiintoinen ja innostava työ sekä työilmapiiriin panostaminen (Viitala 2013, 88 - 89).

Kauhasen (2016) mukaan näitä keinoja lähtöhalukkuuden pienentämiseksi ovat lisäksi kannustava organisaatiokulttuuri. Albrecht (2012) on tutkinut organisaatiokulttuurin, ilmapiirin ja tiimityöskentelyn vaikutuksia sitouttamiseen ja huomasi niillä olevan positiivisia vaikutuksia. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan tiimin resursseihin, työn resursseihin, sitouttamiseen ja tiimin ilmapiiriin. (Albrecht 2012, 841 - 847.) Tuanin, Roleyn ja Thaon (2018) tutkimuksen mukaan myös työntekijöiden monimuotoisuus ja monimuotoisuutta tukeva johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti. Monimuotoisuutta tukeva ilmapiiri edistää henkilöstön työhön sitoutumista (Tuan ym. 2018, 303 - 315).

Työn resursseilla, joita ovat esimiehen tuki, urakehitys, työroolin selkeys ja valtuuttaminen on suora yhteys sitouttamiseen. Työntekijöiden motivoimiseksi ja sitouttamiseksi on tärkeää luoda organisaatiossa avoin, tukeva antava ja oikeudenmukainen organisaatio sekä tiimikulttuuri, jolla on selkeät ja saavutettavat tavoitteet, vallan ja vastuun tasapaino, esimiehen tuki ja etenemismahdollisuudet. Niiden seurauksena työntekijät ovat innostuneempia, iloisempia ja kiinnostuneempia työstään. (Albrecht 2012, 841 - 847.)

Psyykkisellä pääomalla, valtuuttamisella (empower) ja aidolla johtajuudella on tutkittu olevan vaikutusta sitouttamiseen. Työntekijöitä tulisi auttaa kehittämään positiivisempaa

asennetta työtä kohtaa niin sanotulla psyykkisellä pääomalla. Työntekijöiden valtuuttaminen ja sitouttaminen onnistuvat autenttisen ja tukevan johtajan avulla. Tutkimuksen mukaan henkilöstöllä, työllä, valtuuttamisella ja autenttisella johtajuudella on vahva yhteys sitouttamiseen. Johtajan rooli onkin muuttunut hierakisesta johtajasta tukea antavaan ja ei-kontrolloivaan johtajuuteen, joka valmentaa ja antaa palautetta sekä valtuuttaa samalla sitouttaen. (Baek-Kooy, Doo & Sewon 2016, 1117 - 1131.)

3.1 Palkitseminen ja palaute

Palkitsemisen käsite (rewarding, remuneration, compensation) sisältää sekä palkan että muut taloudelliset etuudet, joita suoritetaan korvauksena töistä. Palkka on korvaus tehdystä työstä eli henkilön tekemän työn hinta, eikä se ole varsinaisesti palkitsemista. (Viitala 2013, 138.) Erilaiset bonukset ja palkkiot ovat suoraa palkitsemista ja perustuvat tulokseen. Epäsuoraa taloudellista palkitsemista on autoetu, henkilöstöjuhlat tai terveyspalvelut. Hyvän työntekijän voi palkita palkankorotuksella, mutta sen motivoiva vaikutus ei säily kovin pitkään. Toinen palkitsemisen muoto on ei-taloudellinen eli aineeton, johon kuuluvat ylennykset ja sosiaaliset palkkiot sekä tunnustukset. (Eräsalo 2008, 126 - 127.) Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu mahdollisuus kehittyä, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat (Viitala 2013, 139).

Palaute on ammattitaidon kehittämistä ja tärkeä taito yhteistyön kannalta. Palaute on välttämätöntä ja yleensä positiivista, jos saaja kokee palautteen negatiivisena, on palaute annettu väärässä muodossa tai väärällä tavalla. Negatiivien palaute on vaatimus toiminnan muuttamisesta ja siitä tulisi käyttää sanaa korjaava palaute. Palautteen tarkoitus on auttaa kehittämään toimintaa. Hyvä palaute on aina työhön suuntautunutta, arvioivaa ja oikea-aikaista. (Eräsalo 2008, 126 - 127.)

Palautteen tulisi aina olla spesifioitua, eriteltyä ja yksilöityä. Siinä tulisi kertoa mikä meni hyvin ja missä voisi vielä parantaa. Yleisellä tasolla annettu palaute ei kosketa eikä mene silloin perille asti. Yleiset tsemppaukset kuten ”olette mahtava porukka” ei kohdistu kehenkään, eikä näin aja asiaansa palautteena. Palautteen tulisi kohdistua siihen mitä yksilö tekee, eikä siihen millainen persoona hän on. Palautteen olisi hyvä kohdistua konkreettiseen käytännön tekemiseen, joten palautteen antajan on hyvä tuntea työntekijöiden työtä. (Hämäläinen 2015, 52 - 53.)

Julkisesti annetun myönteisen palautteen tarkka antaminen vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne vahvistaa tehokkuutta ja paineensietokykyä.

Erityisen tärkeää on ryhmän vetäjän esimerkki myönteisen palautteen antajana. Tätä kautta ryhmän jäsenet oppivat antamaan myönteistä palautetta toisilleen. (Aro 2018, 53 - 54, 57 - 58.)

3.2 Perehdyttäminen

Työturvallisuuskeskuksen (2013) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työntekijä oppii tuntemaan, työpaikan, sen tavat, ihmiset ja siihen liittyvät odotukset. Työnopastus tarkoittaa kaikkia niitä asioita, jotka liittyvät työn tekemiseen ja siihen liittyvään osaamiseen. Työnopastus on itse työtehtäviin opastamista sekä koneiden ja laitteiden käytön opastamista. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Perehdyttäminen antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työtehtävässään ja työyhteisössä. Perehdyttämisellä taataan työntekijän turvallisuus ja oikeanlainen työn oppiminen. Perehdyttäminen kuuluu kaikille työntekijöille, myös vuokratyön tekijöille. (Työturvallisuuskeskus 2019.) Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän tulevaan toimintaan, oppimiseen ja asioiden sisäistämiseen. Perehdyttäminen tulisi olla läsnä jo rekrytointivaiheessa. Hyvällä perehdyttämisellä nopeutetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista, mikä vaikuttaa yrityksen tulokseen asti. Perehdyttäminen on aina esimiehen vastuulla, vaikka sen delegoisikin alaisilleen. Perehdyttämisessä tulee selvittää ensin minimitarve, mitä jokaisen tulee yrityksestä tietää ja millaista toimintaa häneltä odotetaan. Oli sitten kysymyksessä oma henkilökunta, harjoittelija tai vuokratyöntekijä. (Eräsalo 2008, 60 - 64.)

Perehdyttäminen on myös henkilöstön kehittämistä ja tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta. Perehdyttämistoiminnan tavoitteena on luoda työntekijälle myönteinen asennoituminen työtä ja yritystä kohtaan sekä luoda valmiudet selviytyä työtehtävistään. Työntekijän täytyy tuntea yritys omakseen, ennenkuin hän voi sitoutua siihen. Perehdyttämisen lähtökohtia ovat yrityksen tarve sekä yksilön perehdyttämistarve. (Eräsalo 2008, 60 - 64.) Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää ottaa huomioon sitouttamisen näkökulmasta se, että hakijoille luodaan realistiset odotukset ja valitut perehdytetään hyvin. Valinnassa on hyvä ottaa huomioon henkilön arvot ja tavoitteet suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88 - 89.)

3.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu voidaan määritellä prosessiksi, joka toistetaan tietyin aikaväleihin. Niiden avulla käydään avointa ja rakentavaa keskustelua organisaatiosta, sen tavoitteesta ja kehittämiskohteista sekä henkilöstön roolista niissä. Kehityskeskustelut perustuvat

yleensä yrityksen strategiaan. Niitä voidaan kutsua myös esimies- ja alaiskeskusteluksi. Tunnetuin niistä onkin esimiehen ja työntekijän välinen vuoropuhelu työstä, sen sisällöstä ja kehityskohteista. (Meretniemi 2012, 19.)

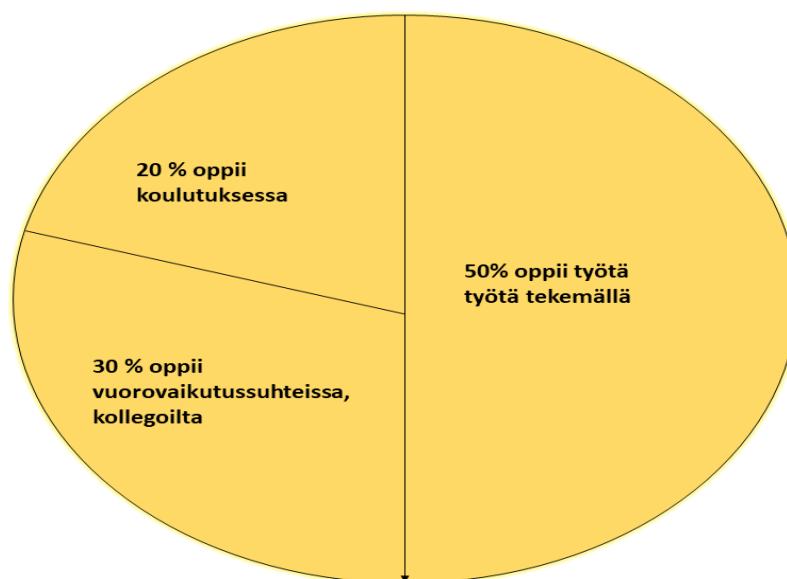
Kehityskeskustelut ovat esimiehen työkalu käydä läpi asetettuja tavoitteita ja luoda uskoa niiden realistisuuteen. Yhdessä oikeudenmukaisen johtamistyylin kanssa ne lisäävät tuloksellisuutta. Kehityskeskusteluihin kannattaa kiinnittää huomiota ja varsinkin niissä sovittujen tavoitteiden viemisessä käytäntöön, ettei keskustelu jää vain keskusteluksi ja menetä näin merkitystään. (Manka & Manka 2016, 144.) Kehityskeskustelut ovat tärkeä työkalu ja parhaimmillaan ne voivat:

- Lisätä avoimuutta yrityksessä
- Selkiyttää yhteisiä tavoitteita
- Turvata jatkuvuuden: yksilön- ja yrityksen menestys kulkevat käsi kädessä
- Tavoitteiden yhteensovittamista ja ongelmien ratkaisemista
- Lisätä työturvallisuutta
- Lisätä työviihtyvyyttä ja jaksamista
- mahdollistaa henkilökohtaisen palautteen saamisen ja antamisen.

3.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä työuran aikana. Omassa työssä se voi olla osaamisen päivittämistä, laajentamista tai syventämistä. (Työelämän tietopankki.) Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan ja näin se pystyy selviytymään paremmin muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen vaatii ajankäytön väljyyttä ja vuorovaikutusta. Erityisesti kokemustieto vaihdetaan työpaikan kahvipöydässä ja muissa ”vähemmän tehokkaissa” työajan hetkissä. Tämän kaltaiset hetket ovat kuitenkin tärkeitä oppimisen ja vuorovaikutuksen kannalta. (Manka & Manka 2016, 88.) Henkilöstön kehittämisen panoksia tulisi tarkastella laajemmin ja keskittyä erilaisiin näkökulmiin. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen on tullut halvemmaksi digitalisaation vuoksi, kun koulutuksia voidaan järjestää verkossa. (Kauhanen 2016, 39-40.)

Henkilöstön kehittämistä ja koulutusta mitataan perinteisesti sillä, paljonko siihen on panostettu taloudellisesti. Toinen mittari on aika. Tänä päivänä molemmat mittarit ovat vanhentuneita ja osoittavat, että mitataan vain niitä asioita, joita on helppo mitata eikä sitä, mikä on oleellista. Oleellista on tulosten mittaaminen. Kansainvälisten tutkimusten mukaan ihmiset oppivat parhaiten työtä tekemällä. Seuraavaksi tärkein oppimismuoto on vuorovaikutus kollegoiden kanssa. Vähäisin oppimismuoto on varsinainen koulutus. Kuviossa 3 on havainnollistettu eri oppimisen muodot. (Kauhanen 2016, 39 - 40.)



Kuvio 3. Työssä olevien oppimisen lähteet (mukaillen Kauhanen 2016)

3.5 Työajat ja palautuminen

Työvuorosuunnittelun tavoitteena on, että osaavaa henkilöstöä on oikea määrä oikeassa paikassa oikeaan aikaan hallituin kustannuksin. Jokapäiväisen suunnittelun pohjana on tietenkin asiakkaat ja asiakaslähtöisyys sekä näiden laadulliset vaatimukset.

Työaikasuunnittelulle luovat puitteet työehtosopimus ja lainsäädäntö. Nämä vastaavat toisinaan huonosti nykypäivän tarpeeseen, sillä työ ja työajat eivät ole niin vakaita ja säännöllisiä kuin ennen. (Eräsalo 2008, 70 - 71.)

Työaikojen vaikutusta on tutkittu usealta eri kantilta ja Anttilan & Oinaan (2017) mukaan epätyypilliset työajat vaikuttavat negatiivisesti perheiden arkeen ja sosiaalisiin suhteisiin. Esimerkkinä tästä on perheen yhteisten rytmien haurastuminen ja yhteisten ruokailujen puute. Biologisten rytmien osalta työajat vaikuttavat huolestuttavasti unen pituuteen ja sitä kautta rytmien muutokseen. Epätyypilliset työajat vaikuttavat sosiaalisten suhteiden heikkenemiseen ja yhteiseen aikaan perheen kanssa. Nämä voivat merkittävästi hankaloittaa perheiden arkea, mutta toisaalta taas tuoda joustoa esimerkiksi lasten hoitojärjestelyihin. On kuitenkin selvää, että 24/7-talouden yleistyminen koskettaa työntekijöitä ja heidän perheitään Suomessa. (Anttila & Oinas 2017, 110 - 112.)

Työaikojen vaikutuksia terveyteen ja työhyvinvointiin tutkittaessa on todettu, että niillä henkilöillä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin, on 24 prosenttia pienempi riski jäädä työkyvyttömyyseläkkeelle. Vaikutus näkyy erityisesti tuki- ja liikuntaelinten

sairauksista aiheutuvasta työkyvyttömyydestä. Vuorotyön ja univajeen vaikutusta on tutkittu ja todettu, että se heikentää tarkkaavaisuutta. Tähän auttaa selkeän vuorotyöjärjestelmän kehittäminen. (Suonsivu 2014,93 - 95.)

Palautumisella tarkoitetaan ihmisen hermoston siirtymistä lepotilaan (Aro 2018, 101 - 102). Melan (2017) mukaan työstä palautuminen on psykofysiologinen prosessi, jonka aikana palaututaan työpäivän aiheuttamasta kuormituksesta. Tärkeitä tekijöitä palautumisessa on riittävä uni sekä työn ja vapaa-ajan erottaminen. (Mela 2017.) Palautuminen työstä on tärkeää, sillä ihminen kuormittuu automaattisesti ja palautuminen palauttaa menetetyt voimat. Palautuminen edellyttää riittävän pitkää lepoa öisin, vapaapäivinä ja viikonloppuisin. Palautumisesta on huolehdittava päivittäin, koska ihminen ei pysty lataamaan akkujaan pitkäksi aikaa. Sitä helpottaa työssä pidettävät pienet tauot. (Manka & Manka 2016, 181 - 185.) Näitä lyhyitä taukoja kutsutaan mikrotauoiksi eli työajan sisäiseksi palautumiseksi. Niitä ovat lyhyet muutaman minuutin tauot työpäivän aikana. Työyhteisön rakenteen ja kulttuurin tulisi tukea palautumista. On hyvä sopia pelisäännöt kuormittumisen ja palautumisen hallinnasta sekä esimerkiksi sähköpostiin vastaamisesta työajan ulkopuolella. (Aro 2018, 103.)

Työnkuormituksesta palautumisen näkökulmasta olennaista on sisäiset voimavarat, kuten myönteinen mieliala ja energia (Manka & Manka 2016, 181 - 185). Aron (2018) mukaan palautumisen kannalta on olennaista myönteinen tunnetila, mikä edistää ja nopeuttaa palautumista. Myönteistä tunnetilaa synnyttää onnistuminen, tuen saaminen ja hyvä yhteishenki. (Aro 2018, 101 - 102). Tutkimuksen mukaan noin 10 - 30 prosentilla on vaikeuksia työstä palautumisessa ja tämä korostuu erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla. Palautumisongelmat lisäävät työuupumuksen riskiä ja siksi irrottautuminen on tärkeää myös silloin, kun työ on mukavaa ja mielekästä. (Manka & Manka 2016, 181 - 185.) Iso osa palautumisesta tapahtuu yöunien aikana, joten yöunien tulisi olla yhtäjaksoisesti riittävän pitkät. Ikävät työasiat jäävät toisinaan pyörimään mieleen illan ja yön ajaksi, eikä tällöin palautumista ja töistä irtautumista pääse tapahtumaan kunnolla. (Aro 2018, 101 - 102.)

Palautumisella on yhteyksiä työilmapiiriin, sillä hyvinvoivat ja riittävästi palautuneet työntekijät luovat myönteistä ilmapiiriä ympärilleen, kun taas yllirasittuneet ovat helposti kiukkuisia ja pessimistisiä. Tärkeintä ei suinkaan ole kuormituksen määrä vaan kuormituksen ja palautumisen välinen tasapaino. Suurtakin kuormitusta kestää hyvin, jos siitä on mahdollista palautua riittävästi. (Aro 2018, 101 - 102.)

3.6 Työilmapiiri

Aron (2018) mukaan ”työilmapiiri määritellään yksilön kokemukseksi omasta työympäristöstään”. Se ei ole siis matemaattisesti mitattavissa oleva asia, vaan käsitys sosiaalisen työympäristön laadusta. Työilmapiiri ilmaisee organisaatiossa vallitsevasta luottamuksesta ja perusasenteesta työtä kohtaan. Yleisesti ilmapiiristä voi puhua lyhenteillä ”fiilis”, ”henki” ja ”pössi”. Työilmapiirin aistii asiakaskin helposti lyhyen vierailun aikana. Työilmapiiri on seurausta työoloista, joten työoloja tutkimalla ja näitä korjaamalla on voi vaikuttaa suoraan työilmapiiriin. (Aro 2018, 87 - 89.) Työolotekijöitä ovat ihmisten käytös ja tapakulttuuri, tavoitteiden ja prosessien selkeys, viestinnän laatu, ajan määrä, ongelmanratkaisukäytännöt, organisaation toimintaympäristön tilanne ja onnistumisia tukeva johtaminen. Työilmapiiri on hyvä mittari työelämän laadusta. (Aro 2018, 39 - 42.)

Hyvä käytös työpaikalla on yksi ilmapiiriin vaikuttava tekijä. Suurin osa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta on ei-verbaalista ja tämä tulisi huomioida omassa käytöksessä työkavereita kohtaan. Porukkaan kuuluminen ja yhdessä tekeminen on hyvän työkäytöksen perusta. Vuorovaikutukseen olennaisena osana vaikuttaa aggression tunteiden kontrolli. Aggressio saa muissa aikaa pelkoa, jännitystä ja suojaumisreaktioita ja siihen on helppo vastata puolustautumalla, mikä taas aiheuttaa riitoja työyhteisössä. Aggressiivisuutta aiheuttaa jatkuva kritiikin kohteena oleminen ja pelko työpaikan menettämisestä. (Aro 2018, 53 - 54, 57 - 58.)

Viestintä on tärkeä osa hyvää työilmapiiriä. Hyvä viestintä ehkäisee kuppikuntien syntymistä ja juoruja. Viestinnän puutetta esiintyy organisaation eri ryhmien välillä sekä johdon ja alaisten välillä. Hyvä viestintä toimii molempiin suuntiin eli on dialogia. (Aro 2018, 66 - 67.)

3.7 Luottamus

Luottamus voidaan määritellä tunteeksi, että johonkin tai johonkuhun voi luottaa ja häntä kohtaan on positiivisia odotuksia. Työpaikalla ihmiseen luottaminen on sitä, että hänelle annetaan vastuuta tuloksien saavuttamisesta ja tehtävien suoriutumisesta. Silloin luovutaan vahtimisesta ja seuraamisesta ja oletetaan ihmisten hoitavan työnsä hyvin. Luottamus maksaa itsensä takaisin ja luottamuksen kohde käyttäytyy luottamuksen arvoisesti. Kannattaa siis odottaa hyviä asioita. (Kokonaho 2008, 138 - 140.)

Hyvän johtajan ei tarvitse pullistella tai tehdä temppuja ansaitakseen työntekijöiden luottamuksen. Hänen ei tarvitse miellyttää, kytätä, käskyttää tai korottaa ääntään saadakseen ihmiset työskentelemään. Hän luottaa alaisiinsa ja heidän kykyynsä hoitaa

tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Auktoriteetti syntyy luottamuksen hedelmänä. (Hämäläinen 2015, 33.) Luottamuksen ilmapiirissä tulevat esiin uudet ajatukset, näkökulmat ja kritiikki. Iloinen ja avoin työyhteisö syntyy vain silloin, kun ihmiset luottavat toisiinsa ja voivat olla omia itseänsä. (Kultanen 2016, 148.)

Liika puuttuminen ja vahtiminen hankaloittavat henkilökunnan toimintaa ja turhauttaa heitä. Esimiehen itsevarmuus ja terve välinpitämättömyys edesauttavat luottamista ja auttaa asettamaan asiat oikeisiin mittasuhteisiin. (Kokonaho 2008, 138 - 140.)

Luottamuksen vaje synnyttää myös pelkoa ja työntekijät alkavat miettiä mitä uskalletaan sanoa ja mitä ei. Varovaisuus johtaa siihen, ettei mitään poikkeavaa uskalleta sanoa, vaikka juuri sitä tarvittaisiin. Lisäksi sisäisen luottamuksen puute aiheuttaa stressiä ja luo työyhteisöön negatiivisen jännitteen. (Kultanen 2016, 148.) Ihmisiin luottaminen tuleekin erottaa ammattimaisuuteen kuuluvista arviointi- ja seurantajärjestelmistä. Tuloksia ja työtä on hyvä arvioida, jotta toiminta on oikeudenmukaista. Asiallinen projektin tai tehtävien suorittamisen seuraaminen osoittaa, että välittää henkilökunnan panostuksesta. (Kokonaho 2008, 138 - 140.)

3.8 Esimiestyö ja valtuuttaminen

Esimies on henkilö, jolla on työnjohto-oikeus. Esimiestyö voidaan määritellä työksi, jota hän tekee esimiehen roolissa. Esimiehen rooli muodostuu häneen kohdistuvista odotuksista, niiden ymmärtämisestä ja niihin vastaamisesta. Esimieheys rakentuu oman persoonallisuuden ja luontaisten toimintamallien varaan. Rooli on tahdonmukaisesti hallittu silloin, kun hän pystyy toimimaan tarkoituksellisesti ja toimimaan tilanteiden vaatimalla tavalla. (Eräsalo 2008, 116 - 119.)

Hyvä johtaja johtaa itseään, on läsnä työntekijöille. Hän ei mieti miten saisi alaiset tekemään paremmin töitään vaan johtaa itseään kehittyäkseen persoonana. Hän priorisoi ja johtaa esimerkillään. Hyvä esimies tsemppaa ja kannustaa eikä tuomitse ja syytä virheistä. Hyvä esimies hallitsee mielensä painetilanteissa ja puhuttelee alaisiaan kunnioittavasti, vaikka asioista oltaisiinkin eri mieltä. Esimiehen tulee luoda turvallisuutta ympärilleen ja olla tukena ulkoisten paineiden puristuksessa. (Järvinen 2015, 33 - 35.) Esimiestyössä keskeisenä tekijänä on työntekijöiden motivaation parantaminen ja kehittäminen. Ilman motivaatiota työn tuottavuus kärsii. Motivaation ylläpito on taitolaji, jossa vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys. (Kultanen 2016, 142 - 145.) Taito kasvattaa ja ylläpitää motivaatiota työyhteisössä on keskeinen menestystekijä. Esimiehen täytyy antaa vastuuta, sillä vastuu kasvattaa motivaatiota. Jokainen haluaa tuntea itsensä arvokkaaksi ja arvokkaaksi itsensä tunteminen nostaa halukkuutta ottaa vastuuta.

Myönteinen palaute saa ihmiset tuntemaan itsensä arvokkaaksi. (Kultanen 2016, 111 - 112.)

Esimies on tarpeellinen, vaikka valtaa on jaettu ja organisaatiot madaltuneet. Vastuun ja vallan jakaminen on hyvä asia, mutta ilman selkeitä päämääriä ja ohjausta, voi tekeminen olla melko kaoottista. Esimies on yrityksen sisäinen markkinoija ja palvelija, jonka johdatuksessa työpaikan erilaiset toimijat tekevät työtään. Esimiehen ihmiskäsitys luo perustan johtajuudelle: mitä hän ajattelee muista, millaisena hän muita pitää ja kuinka hän heitä arvioi? Esimies-alaisuuteeseen vaikuttaa se, minkälaisena esimies alaisensa näkee ja millaisen merkityksen hän heidän työlleen antaa. Epäluuloisen esimiehen kanssa toimiminen ei varmasti tuota tulosta, eikä esimies-alaisuus tule koskaan olemaan tyydyttävällä tasolla. Tämä heijastuu yleensä asiakaspalveluun. (Eräsalo 2008, 116 - 119.)

Valtuuttamisella (empower) tarkoitetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta työssä sekä vastuun ja vallan käyttöä työhön liittyvässä päätöksenteossa. Valtuuttamisen ominaispiirteitä ovat vaihtelevuus, identiteetti, merkityksellisyys, autonomia ja palaute. Autenttinen johtaja luo psyykkistä pääomaa ja eettisen ilmapiirin työyhteisöön. Autenttisen johtajan piirteisiin kuuluu itsevarmuus, toiveikkuus, läpinäkyvyys ja hän on tulevaisuuteen suuntautunut. Hän auttaa alaisiaan tulemaan johtajiksi ja johtamaan omaa työtään kohti organisaation yhteistä päämäärää. (Baek-Kooy ym. 2016, 1117 - 1131.)

Osallistumisen mahdollisuus luo motivaatiota. Tämän vuoksi osallistavassa johtamisessa pyritään hyödyntämään sellaisten ihmisten osaamista, jotka eivät normaalisti osallistu suunnitteluun. Osallistavan johtamisen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja parantavan organisaation sitoutumista. Osallistamisella voi olla merkittäviä hyötyjä, koska se nostaa motivaatiota ja sitä kautta vähentää sairaspotensiaaleja. (Kultanen 2016, 129 - 130.)

Itsekuri ja mielikuvien käyttö ovat esimiehen työvälineitä. Mielikuvat ovat yksi keino ponnistella kohti mahdottomaltakin tuntuvia tavoitteita. Mielikuvat ovat hyvä itsekurin väline. Esimiehet ja työntekijät tarvitsevat kaikki mielikuvia avuksi jaksakseen arjen tylsyyttä, paineita ja rutiineja. Pelkästään mukavien asioiden ajattelemisen ja haaveilemisen vähentävät stressiä ja luo myönteistä ajattelun kierrettä sen hetkiseen tekemiseen. Ihminen kykenee ammentamaan suuria määriä sekä henkistä että fyysistä energiaa tähän hetkeen mielikuvien avulla ja näin kykenee pääsemään paremmin tavoitteisiinsa. (Järvinen 2013, 116 - 120.)

3.9 Työn imu

Työn imu tarkoittaa sitä, että henkilö innostuu, tuntee tarmokkuutta ja omistautumista työstään (Manka & Manka 2016, 41). Hakasen (2011) mukaan työn imu on lisäksi nautintoa työhön uppoutumisesta. Siihen liittyy energisyyden ja tarmokkuuden tunne, vaikka työ olisikin haastavaa. Työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että työssä tulisi olla kivaa, vaan työn tulisi olla merkityksellistä ja siinä tulisi olla paljon hyvää tavoitteellisuutta. Ihmiset haluavat olla tavoitteellisia ja onnistua haasteissa, joten nämä eivät ole työhyvinvoinnin vastakohta, vaan voivat oikein mitoitettuna edistää työssä jaksamista. (Hakanen 2011, 18 - 19.) Sellainen työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme tuottaa hyvinvointia ja työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan panoksensa saavuttaakseen tavoitteet. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Tätä tunnetta kutsutaan työn imuksi. (Hakanen 2011, 38.)

Työn imussa oleva työntekijä on aloitteellisempi ja saa parempia tuloksia aikaan työssään. Se merkitsee siis hyvinvointia työntekijälle sekä tuottavuutta yritykselle. Työn imua tunteva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin ja nauttii työn teosta. Hän kestää sinnikkäämmin vastoinkäymiset ja selviää niistä paremmin. Sillä on paljon merkitystä, kuinka käyttää puolet valveillaolo ajastaan, joten on otettava käyttöön ne keinot, joilla työntekijät tulevat onnellisemmaksi. (Hakanen 2011, 5 - 7, 38.)

Tutkimuksen mukaan noin 90 prosenttia tuntee työn imua viikoittain ja 40 prosenttia päivittäin. Työn imulla on todettu olevan merkitystä työhön sitoutumiseen, työpaikan taloudelliseen menestykseen ja eläköitymisajatus vähentämiseen. Työpaikoilla tulisikin satsata enemmän työn imun lisäämiseen, mikä maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti, kun työntekijät ovat energisiä ja tehokkaita. Työn imua voi lisätä kasvattamalla mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen synnyttämiseen. (Manka & Manka 2016, 41.) Jokaisella työpaikalla on mahdollista löytää työn imu ja ilo. Kokemus työn imusta syntyy, kun voi työskennellä vapautuneesti kokemuksena ja harkintansa varassa kannustavassa ja hyväntahtoisessa työympäristössä. (Hakanen 2011, 5 - 7.)

Työn hallinta on työn itsenäisyyttä ja mahdollisuus muuttaa pelisääntöjä. Hallinnan tunne voi syntyä siitä, että saa päättää miten ja milloin sekä millä tavoin työtä tekee. Työn merkityksellisyys syntyy tehtävien hallinnasta, osaamisen käyttömahdollisuuksista ja kokonaisuuksien hahmottamisesta. Työstä motivoitumiseen vaikuttaa työn vastuullisuus ja siitä saatava palaute. (Manka & Manka 2016, 107.)

4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehittämismenetelminä opinnäytetyössä käytetään kahta eri menetelmää, joista toinen on kvantitatiivinen ja toinen kvalitatiivinen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä keinoin työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa organisaatiossa. Tutkimuksen alatavoitteita on neljä. Näistä ensimmäinen kartoittaa sitoutumisen nykytilaa yrityksessä, toinen sitouttamisen keinojen toteutumista organisaatiossa. Kolmas alatavoite on tutkia sitouttamisen tärkeyttä henkilöstölle ja viimeisenä alatavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia yritykselle sitouttamisen tueksi.

Kolmen ensimmäisen alatavoitteen selvittämiseen sopii menetelmäksi hyvin kvantitatiivinen menetelmä, koska siinä saadaan paljon tietoa lyhyessä ajassa. Kvantitatiivisista menetelmistä valitsin tietojen keräämiseen sähköisen kyselyn, sillä perusjoukko on yrityksen 58 työntekijää ja heidät oli helpoin tavoittaa sähköisen kyselyn avulla. Aineiston keruu toteutettiin strukturoituna kyselynä koko henkilöstölle sähköisen Webropol-ohjelman avulla. Sitouttamisen keinoja koskevien kehitysehdotusten tuottamiseen valittiin kvalitatiivinen kehittämismenetelmä eli aivoriihi, joka toteutettiin johtoryhmälle ja esimiehille. Aivoriihi sopii hyvin kehittämistyön menetelmäksi koska, sillä on mahdollista saada kehittämistyöhön mukaan ne, jotka sitouttamisen keinoja käytännössä toteuttavat. Aivoriihen aluksi käsitellään kyselytutkimuksen analysoidut tulokset, joiden perusteella ideoidaan keinoja, joilla henkilöstön sitouttamista voidaan parantaa.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Luottamuksellinen.

4.2 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Tutkimus on toimintaa, jolla lisätään tietoa ja ymmärrystä asioista. Tutkimuksen alussa selvitetään, mitä aiotaan tehdä eli mitä halutaan selvittää. Tämän jälkeen tutustutaan aiheeseen ja aihetta käsiteltäviin aiempiin tutkimuksiin. Tutkimusongelman määrittämisessä yksilöidään selkeästi mitä tullaan tekemään ja asetetaan tavoitteet tutkimukselle. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 18 - 21.)

Tutkimuksen aluksi on aina määriteltävä, mikä joukko on tutkimuksen kohteena eli tutkimuksen perusjoukko. Tilastollisissa menetelmissä näitä kutsutaan tilastoyksiköiksi. Mittaaminen on tapahtuma, jossa tilastoyksikön tarkasteltavaan ominaisuuteen liitetään

mittaluku ja mittaamisen tasoa kuvataan mitta-asteikolla. Muuttujat voidaan luokitella kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin muuttujiin tai diskreetteihin ja jatkuviin muuttujiin.

Kysely on tutkimusmenetelmänä nopea ja tehokas menetelmä, jolla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kyselyt tuottavat numeroihin perustuvia tuloksia, joita analysoidaan tilastollisesti. Tiedon käsittelyyn on olemassa paljon analyysitapoja ja ohjelmistoja. Kyselyn heikkoutena on tiedon pinnallisuus ja se, ettei voida tietää kuinka vakavasti tutkimukseen suhtaudutaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 121 - 122.)

Kyselytutkimuksen perusjoukko on pienehkö ja toimeksiantajan toiveesta tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena koko henkilöstölle. Kokonaistutkimus on järkevää tehdä silloin, kun perusjoukko on alle 100 otantayksikköä (Holopainen & Pulkkinen 2002, 30 - 33). Tutkimuksessa henkilöstön kokonaismäärä on 58 henkilöä. Perusjoukko on siis toimeksiantajayrityksen koko henkilöstö, joille kaikille esitetään samat kysymykset sähköisellä kyselylomakkeella. Näin saadaan perusjoukosta kaikkein täsmällisintä tietoa, kun mitataan kaikilta samoilla kysymyksillä haluttuja ominaisuuksia (Ojasalo ym. 2014, 121 - 122).

Kyselylomakkeen suunnittelussa tulee olla selvillä selkeä tavoite. Lomakkeeseen sisällytetään kaikki ja ainoastaan sellaiset kysymykset, joilla saadaan tavoite selville. Lomakkeen pituus ja ulkoasun selkeys ovat tärkeitä vastaajalle ja tietojen käsittelijälle. Kysymysten tulee olla selkeitä ja helppotajuisia eikä niissä saa olla kaksoismerkityksiä. (Ojasalo ym. 2014, 130 - 131.)

Kyselyn suunnittelussa käytettiin perustana tietoperustassa avattuja sitoutumisen tyyppisiä, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä sitouttamisen keinoja. Aluksi selvitettiin muutamalla peruskysymyksellä vastaajan perustiedot. Muuttujiksi valittiin ikä, sukupuoli, työsuhteen laatu ja osasto, jolla työskentelee. Osastot jaoteltiin niin, että saatiin kyselyyn vain kaksi vaihtoehtoa. Tämän jälkeen selvitettiin, kuinka sitoutunut työntekijä on yritykseen tällä hetkellä. Kysymykset rakennettiin teorian pohjalta niin, että kysymyksessä viisi keskitytään sitoutumisen tyyppisiin ja keskeisiin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Työntekijän sitoutumisen nykytilaa kartoitettiin näillä kysymyksillä.

Kysymyksissä kuusi ja seitsemän keskityttiin sitouttamisen keinoihin ja siihen, kuinka ne toteutuvat yrityksessä sekä, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät näitä keinoja oman sitoutumisensa kannalta. Kyselyyn valittiin 16 väitettä, joten jokaista teoriaosuudessa

avattua sitouttamisen keinoa kohden on 1-2 väitettä. Kysymyksessä kuusi vastaaja arvioi, kuinka väitteet toteutuvat työyhteisössä tällä hetkellä. Kysymyksessä seitsemän esitettiin samat väitteet, mutta pyydettiin vastaajaa arvioimaan väitteiden tärkeyttä oman sitoutumisen kannalta. Kyselyn jälkeen vastaukset analysoitiin nelikentän avulla, jossa tarkasteltiin sitouttamisen keinojen toteutuneisuutta ja tärkeyttä vastaajille. Tämän analyysin pohjalta pääsimme aivoriihessä miettimään yhdessä esimiesten ja johtoryhmän kanssa, mitkä sitouttamisen keinot yrityksessä toimii ja mitkä vaativat vielä kehittämistä.

4.3 Kyselyn analyysi

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa ja saada vastauksia tutkimuskysymykseen, kuinka henkilöstöä voi sitouttaa paremmin. Vastauksia täytyy osata tulkita, jotta niistä saadaan irti haluttu tieto. Tätä varten on olemassa erilaisia analyysimenetelmiä, joiden avulla tulosten tulkinta helpottuu. Kyselyn vastauksista osa havainnollistetaan piirakkakuviolla ja pylväsdiagrammeilla. Kyselytutkimuksen analysoinnissa käytetään apuna keskilukuja, keskihajontaa ja ZEF-menetelmää. Kysely viedään webropolista Exceliin, jossa diagrammit ja piirakkakuviot tehdään tulkinnan havainnollistamiseksi.

Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä kartoittaa vastaajan taustaa eikä niitä analysoida sen kummemmin. Taustakysymysten avulla voidaan kuitenkin todeta, kuinka hyvin vastaajien joukko edustaa perusjoukkoa. Kyselytutkimuksen viidennen kysymyksen osalta tarkastellaan keskiarvoa, mediaania ja keskihajontaa. Kysymykset kuusi ja seitsemän analysoidaan ZEF-menetelmän avulla sijoittaen keskiarvot nelikenttään. Kysymys kahdeksasta lasketaan eNPS-luku, mikä kuvaa suosittelijoiden määrää kyseisen työpaikan osalta. Viimeisen avoimen kysymyksen osalta vastaukset taulukoidaan teemoittain ja niistä tehdään koonti käsiteltäväksi aivoriiheen.

Keskiluvut (measure of central tendency) osoittavat jakauman keskikohdan tai sen kohdan, missä suuri osa arvoja sijaitsee. Keskilukuja ovat mediaani ja keskiarvo. Mediaani on havaintoaineiston keskimäinen havainto, jos havaintoarvoja on pariton määrä. Se jakaa havaintoaineiston kahteen osaan niin, että puolet arvoista on mediaania pienempiä ja puolet mediaania suurempia. Jos vastaukset ovat hyvin keskittyneitä ääripäihin on mediaani huono keskiluku kuvaamaan sellaista aineistoa. Välimatka- tai suhdeasteikolla mitatun muuttujan mediaani on keskimäisten arvojen aritmeettinen keskiarvo, jos arvoja on parillinen määrä. Keskiarvo ja mediaani voivat poiketa toisistaan paljonkin, sillä keskiarvoon vaikuttaa myös selvästi yleisistä poiketut haja-arvot. Luokitellussa aineistossa keskiarvo on aina likiarvo, koska tarkkaan ei voida tietää kuinka havaintoarvot sijoittuvat luokan sisällä. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 78 - 86.)

Hajontaluvuilla mitataan, sitä kuinka laajalle tai suppealle välille havaintoarvot sijoittuvat ja sitä miten tiheästi ne ovat sijoittuneet keskiluvun ympärille. Hajontalukuja tarvitaan kuvaamaan aineiston yhdenmukaisuutta tilastollisessa päätöksenteossa. Jos muuttujia on mitattu järjestysasteikolla, voidaan sille määrittää vaihteluväli. Vaihteluväli (range) kuvaa havaintoaineiston kokonaispeittoa ja siinä ilmoitetaan aineiston pienin ja suurin havainto. Yleisin muuttujan hajontaluku (standard deviation) on keskihajonta ja sitä käytetään yhdessä aritmeettisen keskiarvon kanssa. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 88 - 92.)

ZEF (scored electronic feedback) on menetelmä, jossa havaintoarvojen keskiarvot sijoitetaan nelikenttään analyysiä varten. ZEF-menetelmässä havaintojen keskiarvot muutetaan suhteelliseksi z-scoringin avulla. Näin tuloksista poistuu asennevääristymät. (ZEF 2019.) Kysymysten seitsemän ja kahdeksan osalta tarkastellaan väitteitä sijoittamalla niiden keskiarvot nelikenttään. Nelikentän X ja Y-akselilla sijoitetaan väitteitä vastaavat numerot siten että, X-akselilla on sitouttamisen keinojen toteutuminen ja Y-akselilla sitouttamisen keinojen tärkeys. Näin nelikentästä voidaan suoraan nähdä ne keinot, joita tulee kehittää tai pitää silmällä. Tämä on yksinkertaistettu versio ZEF-menetelmästä, sillä keskiarvoja ei nomeerata, kuten alkuperäisessä menetelmässä. Näin tuloksissa on mukana myös asennevääristymät. Kuviossa 4 on havainnollistettu nelikenttä ja sen eri alueet sekä niiden merkitykset.



Kuvio 4. Nelikenttäanalyysi

ENPS (Employee Net Promoter Score) työhyvinvoinnin mittaamisessa käytettävä työkalu. Sillä kartoitetaan sitä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelee työpaikkaansa muille. Asiakastytyväisyyden mittaamisesta on tuttu NPS- menetelmä ja eNPS onkin siitä sovellettu mittari yritykselle. Kysymyksessä työntekijöitä pyydetään arvioimaan asteikolla 1-10, kuinka todennäköisesti suosittelisi omaa työpaikkaansa muille. ENPS-arvo saadaan vähentämällä parhaajien (arvot 0-6) suhteellinen prosenttiosuus suosittelijoiden (arvot 9-10) suhteellisesta prosenttiosuudesta. Neutraaleiden osuus (arvot 7-8) saa laskennassa arvon nolla. Tulokset kertovat työntekijöiden sitoutumisesta tai sitouttamattomuudesta ja on ensisijaisesti työkalu johtamisen kehittämiseen. (Integral 2019.)

Avoimien kysymysten kohdalla käytetään jaottelua teemoittain, jonka mukaan on helposti nähtävissä mikä teema herättää eniten kommentointia. Kysymykset jaotellaan ja taulukoidaan. Näistä yhteenvetona aivoriihessä käsitellään kyseisiä teemoja ja mietitään näiden kehittämismahdollisuuksia. Avoimet kommentit ovat arvokasta tietoa ja kertoo kommentoijan halusta kehittää omaa työpaikkaansa. Näiden kommenttien arvo on suuri kehittämistyön näkökulmasta.

4.4 Aivoriihi

Aivoriihi on luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Aivoriihessä yleensä 6 - 12 hengen ryhmä pyrkii ideoimaan ratkaisua johonkin ongelmaan. Aivoriihi alkaa lämmittelyllä, jossa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Ideointi vaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla, jotka vetäjä kirjaa ylös. Tässä vaiheessa ei ole rajoitteita tai ennakkoluuloja ja ideoita pyritään yhdistelemään ja kehittämään. valinta vaiheessa ideoista aletaan karsia käyttökelpoisimmat esimerkiksi 3+- tekniikalla, jossa jokainen käy merkitsemässä parhaan idean plusmerkillä. Ryhmän vetäjällä on keskeinen vaikutus aivoriihen tuloksellisuuteen ja hänen onkin oltava herkkä vaistoamaan ideoinnin ongelmat sekä pidettävä huoli, ettei ideoita aleta arvioida liian aikaisessa vaiheessa. (Ojasalo ym. 2014, 160 - 162.)

Aivoriihi toteutettiin kutsumalla paikalle organisaation esimiehet ja johtoryhmä. Kutsu lähetettiin yhteensä 17 henkilölle, joista paikalle saapui kahdeksan, kolme johtoryhmän jäsentä ja viisi vuoropäällikköä. Johtoryhmästä paikalle saapui hotellinjohtaja, vastaanottopäällikkö ja hotelliemäntä. Vuoropäälliköitä saapui paikalle vastaanotosta, aamiaiselta ja kokousosastolta. Aikaa aivoriihen varattiin 1,5 tuntia ja sen aluksi käytiin läpi aivoriihen tavoitteet. Tämän jälkeen esitettiin lyhyesti aiheeseen liittyvät käsitteet ja kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset. Paikalle saapuneet jaettiin pareihin niin, että johtoryhmän jäsenet eivät saaneet olla pareja keskenään. Osallistujia pyydettiin

keskustelemaan pareittain ja miettimään keinoja, mitä organisaation esimiehet voisivat tehdä toisin tai paremmin, että henkilöstön sitoutumista yritykseen voitaisi parantaa

Keskustelun jälkeen osallistujia pyydettiin kiertämään tilassa olevia valmiiksi otsikoituja fläppitauluja ja miettimään kunkin otsikon alle käytännön keinoja sitouttamisen tehostamiseksi. Lopuksi osallistujia pyydettiin merkitsemään +- merkillä omasta mielestä paras keino kunkin otsikon alta. Näin jokaisen otsikon alta saatiin yksi sitouttamisen keino, jota jokainen voisi miettiä toteutettavaksi omalla osastollaan. Aivoriihi toteutettiin tarkoituksella vain johtoryhmän jäsenille ja yrityksen esimiehille, koska näin oli mahdollista saada kehittämistyöhön mukaan ne, jotka sitouttamisen keinoja käytännössä toteuttavat.

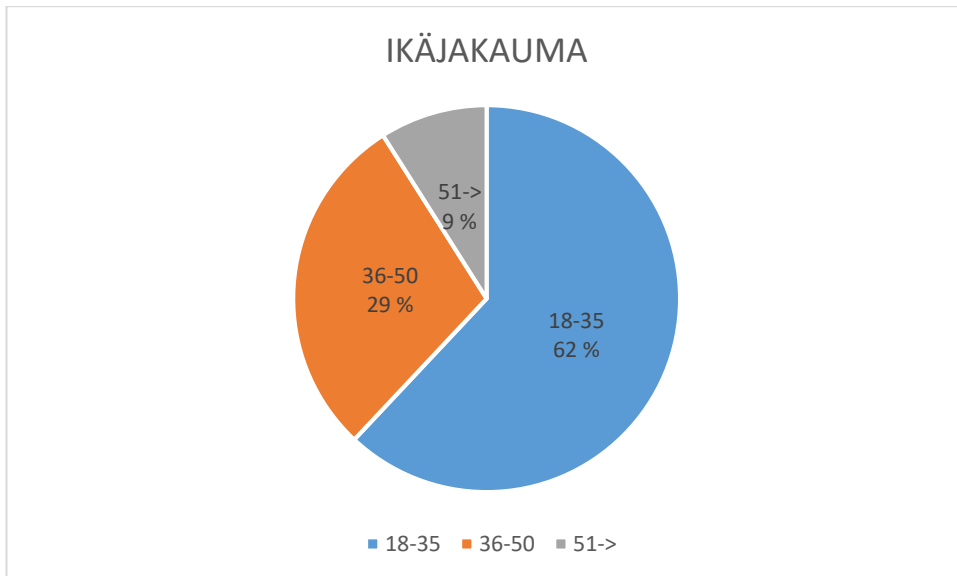
5 Tutkimustulokset

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tulokset olen jaotellut alaotsikoiden alle menetelmän ja kysymyksen perusteella. Jaottelua käytettiin tulkinnan helpottamiseksi. Tulokset käydään läpi kysymyksittäin ja analysoidaan valittua analyysia apuna käyttäen. Tuloksia havainnollistetaan piirakkakuvioiden, pylväsdiagrammien ja taulukoiden avulla. Tutkimustulosten analysoinnissa käytetään useampaa menetelmää, mitkä on selitetty auki edellisessä luvussa. Tässä kappaleessa keskitytään itse analyysiin ja tuloksiin. Tutkimuksen perusjoukko on 58 henkilöä. Kyselyyn vastasi 35 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 60,3 prosenttia. Aivoriiheen osallistui 8 henkilöä, joista kolme on johtoryhmän jäseniä ja viisi vuoropäälliköitä eri osastoilta.

Tutkimuksen tuloksena saatiin vastaukset opinnäytetyössä asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen, kuinka yrityksessä voitaisi sitouttaa henkilöstöä paremmin. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön sitoutumisen nykytilaa kartoittamalla sitoutumisen tyyppejä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Sitouttamisen keinojen toteuttamista ja tärkeyttä selvitettiin kyselyssä väittämin, joiden vastaukset analysoitiin nelikentässä kehittämiskohteiden havaitsemiseksi. Avoimen kysymyksen avulla saatiin kehittämisehdotuksia henkilöstöltä itseltään ja arvokasta tietoa kehittämisen kohteista aivoriiheen. Aivoriihessä ideoitiin sitouttamisen keinoja, joilla henkilöstön sitoutumista voisi parantaa.

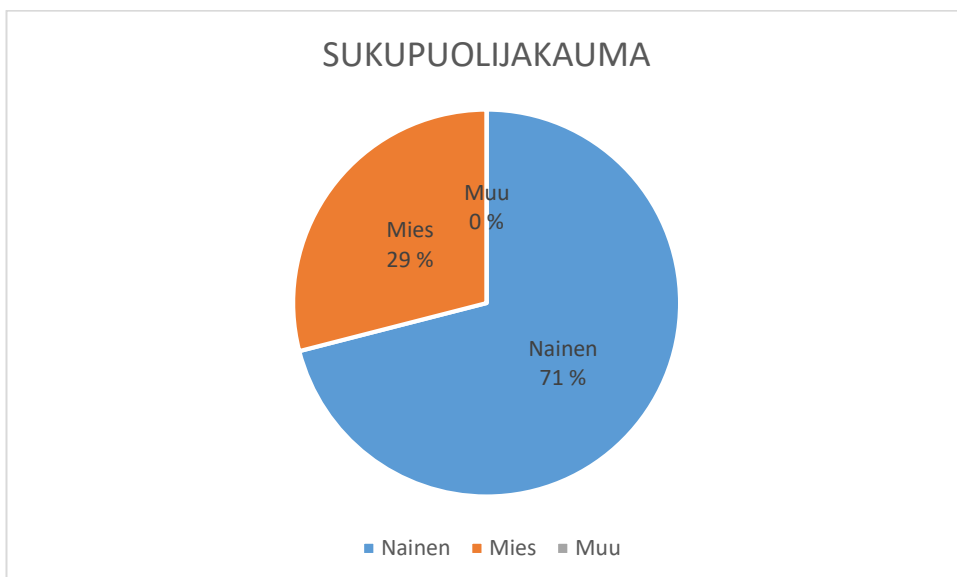
5.1 Taustamuuttujat

Ensimmäisessä neljässä kysymyksessä kartoitettiin vastaajan taustaa. Niissä kysyttiin ikää, sukupuolta, työsuhteen laatua ja osastoa, jolla työskentelee. Alla olevissa piirakkakuvioissa näkyy työntekijöiden jakaumat näiden kysyttyjen taustatekijöiden mukaan. Kysymyksillä haluttiin kartoittaa, kuinka hyvin vastaajien joukko edustaa perusjoukkoa, jolle kysely lähetettiin. Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin ikää. Vastanneista työntekijöistä 62 prosenttia on 18 - 35-vuotiaita, 29 prosenttia 36 - 50-vuotiaita ja 9 prosenttia yli 51-vuotiaita. Ikäjakauma vastaa hyvin yrityksen perusjoukkoa.



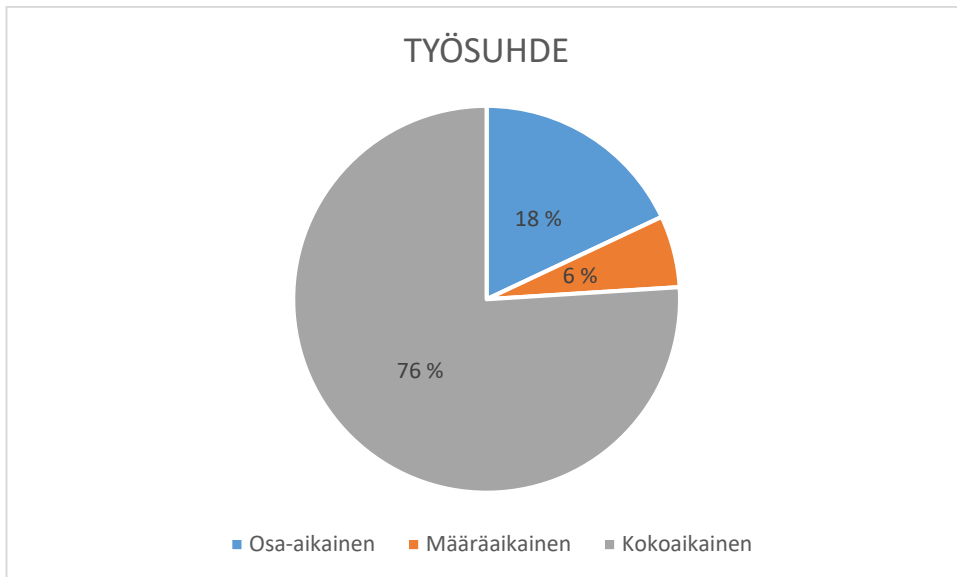
Kuvio 5. Työntekijöiden ikäjakauma (n=35)

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista 71 prosenttia on naisia ja 29 prosenttia miehiä. Muun sukupuoliseksi ei ilmoittautunut kukaan. Organisaatio on naisvaltainen alun perinkin, joten vastaajien sukupuolijakauma edustaa hyvin organisaation perusjoukkoa.



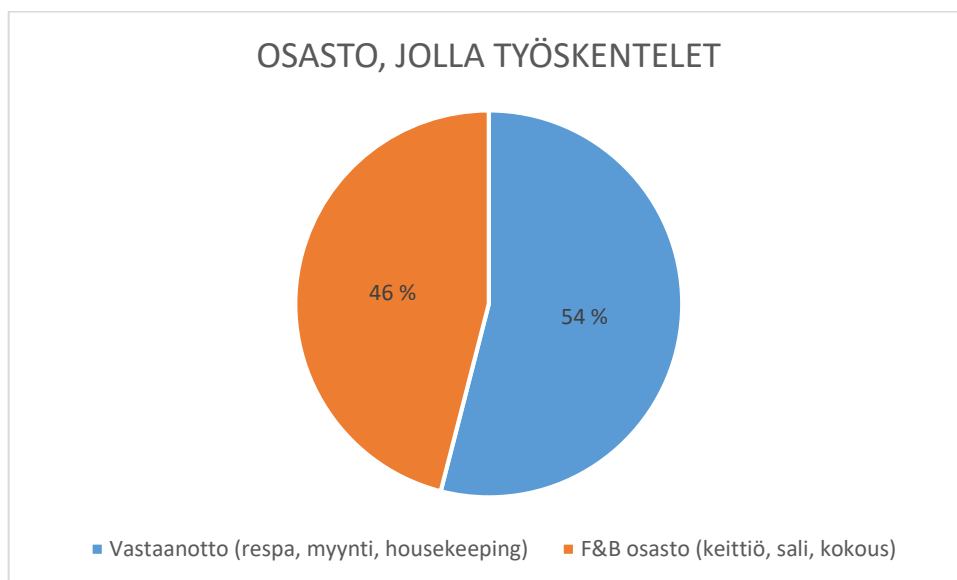
Kuvio 6. Työntekijöiden sukupuolijakauma (n=35)

Kolmannessa kysymyksessä työsuhteen laatua tiedusteltiin kysymyksellä, onko vastaaja kokoaikaisessa, määräaikaisessa vai osa-aikaisessa työsuhteessa. Kokoaikaisessa työsuhteessa on 76 prosenttia vastaajista, osa-aikaisessa 18 prosenttia ja määräaikaisessa 6 prosenttia vastaajista. Täältäkin osin vastaajien työsuhteet vastaavat melko hyvin yrityksen todellista jakaumaa työsuhteiden osalta.



Kuvio 7. Työsuhteen laatu (n=35)

Neljännessä kysymyksessä tiedusteltiin osastoa, jolla vastaaja työskentelee. Osastot jaettiin karkeasti kahteen, joista ensimmäinen pitää sisällään myynnin, vastaanoton ja housekeepingin talon omat työntekijät. Toiseen osastoon jaettiin F&B-puolen eli keittiön, salin ja kokousosaston talon omat työntekijät. Osastot jakautuivat melko tasaisesti keskenään vastaajien kesken, mikä vastaa hyvin todellista jakaumaa yrityksessä. Vastaanoton puolelta vastaajia on 54 prosenttia ja F&B-osastolta 46 prosenttia.



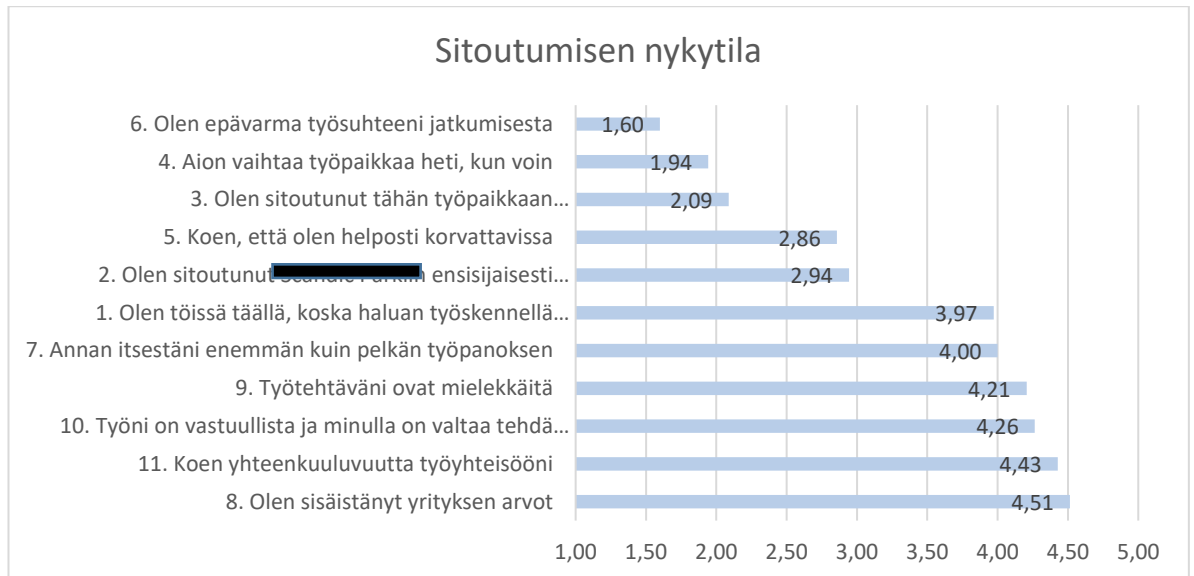
Kuvio 8. Vastaajien osastojako (n=35)

5.2 Sitoutumisen nykytila

Viidennessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia arvioimaan, kuinka samaa mieltä vastaaja on väittämien kanssa asteikolla 1 - 5. Väittämien avulla kartoitettiin henkilöstön sitoutumisen nykytilaa sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kautta ja selvitettiin henkilöstön sitoutumisen tyyppejä. Kysymykset on aseteltu niin, että vastaaja joutuu hiukan pohtimaan vastaustaan. Osassa kysymyksiä kysymysten asettelu on käänteinen ja osassa kysymyksissä taas suora, joten diagrammissa keskiarvot eivät ole suoraan vertailukelpoisia. Niitä täytyy siis tarkastella kysymyskohtaisesti tarkemmin. Käänteisten kysymysten kohdalla vastausten keskiarvo on sitä parempi, mitä pienempi se on.

Sitoutumisen nykytilaa arvioitaessa kiinnosti, millaisia sitoutumisen tyyppejä yrityksessä on. Väittämät "olen sitoutunut yritykseen ensisijaisesti palkan ja etujen vuoksi" sekä "aion vaihtaa työpaikkaa heti kun voin" mittaavat jatkuvaa sitoutumisen tyyppiä, väittämä "olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuuden tunnosta" kartoittaa normatiivista sitoutumista ja väittämät "koen, että olen helposti korvattavissa" ja "annan itsestäni enemmän kuin pelkän työpanoksen" mittaavat affektiivista sitoutumista. Näiden väittämien osalta perehdytään tuloksiin hieman syvemmin, jotta saadaan kuva, siitä millaisia sitoutumisen tyyppejä yrityksessä on.

Ensimmäisellä väittämällä "Olen töissä täällä, koska haluan työskennellä nimenomaan yrityksessä" mitattiin vastaajien sitoutumista nykyiseen organisaatioon yleisellä tasolla. Tämä väittämä asetettiin kysymyksen ensimmäiseksi, sen yleisluonteisen merkityksen vuoksi. Väittämän keskiarvo on 3,97, mediaani 4 ja keskihajonta 1,07. Voidaan siis todeta vastaajien olevan melko sitoutuneita nykyiseen organisaatioon, vaikka hajontaa vastauksissa onkin melkoisesti. Vastaajista 27 on melko samaa tai samaa mieltä väittämän kanssa.



Kuvio 9. Sitoutumisen nykytila (n=35)

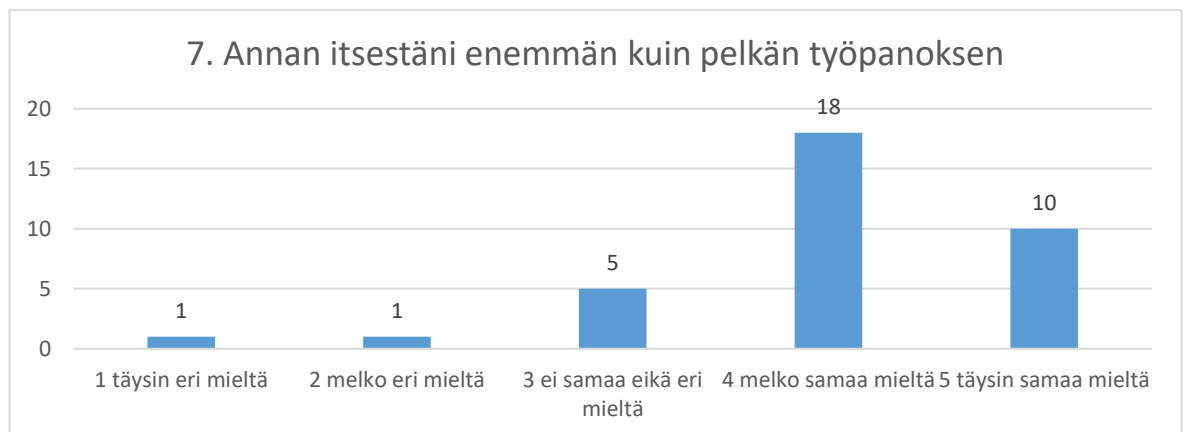
Kuviossa 9 on selkeästi nähtävissä väittämien ”olen sisäistänyt yrityksen arvot”, ”koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni”, ”Työni on vastuullista ja minulla on valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä” ja ”työtehtäväni ovat mielekkäitä” todella hyvät keskiarvot. Kaikissa näissä väittämässä keskiarvo on yli 4, kun asteikko oli 1 - 5, jossa yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin eri mieltä ja viisi tarkoittaa vastaajan olevan täysin samaa mieltä. Nämä väittämät mittaavat keskeisiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Voidaan siis tulkita näiden väittämien perusteella työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden olevan kunnossa vastaajien mielestä. Työntekijät ovat sisäistäneet hyvin yrityksen arvot ja kokevat yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Teorian mukaan yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisöön sekä yrityksen arvojen sisäistäminen lisää merkittävästi sitoutumista organisaatioon. Vastuullinen työ ja valta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä työtehtävien mielekkyys ovat keskeisiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Keskihajonta näiden väittämien kohdalla oli pieni. Eniten hajontaa vastauksissa oli työtehtävien mielekkyyden kohdalla.

”Olen epävarma työsuhteeni jatkumisesta” on käänteisesti aseteltu väittämä, joten mitä pienempi keskiarvo vastauksella on, sen parempi on tulos. Vastaus sijoittuikin diagrammin alimmaiseksi. Väittämä mittaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja epävarmuus työsuhteesta on yksi suurin heikentävä tekijä sitoutumisen kannalta. Väittämän keskiarvo on 1,6, mediaani 1 ja keskihajonta 1,01. Hajontaa vastausten välillä on, vaikka 32 vastaajaa on eri tai melko eri mieltä väittämän kanssa. Tulosten mukaan suurin osa vastaajista ovat varmoja työsuhteensa jatkumisesta, mikä sitoutumisen kannalta on positiivinen asia.

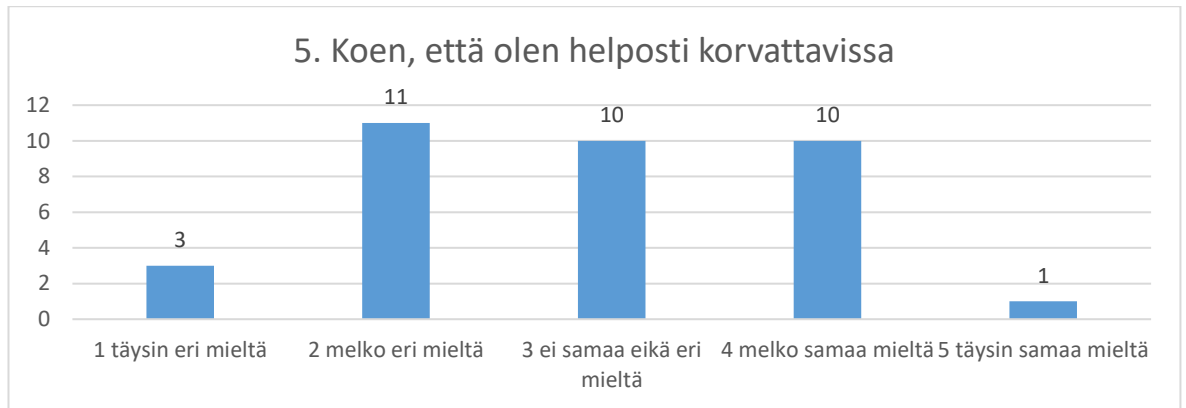
Sitoutumisen tyypit kiinnostivat sitoutumisen nykytilaa arvioitaessa ja koin tarpeelliseksi kartoittaa kyselyssäni yrityksessä tällä hetkellä työskentelevien sitoutumisen tyyppejä. Väittämät ”olen sitoutunut yritykseen ensisijaisesti palkan ja etujen vuoksi”, ”aion vaihtaa työpaikkaa heti kun voin”, ”olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuuden tunnosta”, ”koen, että olen helposti korvattavissa” ja ”annan itsestäni enemmän kuin pelkän työpanoksen” mittaavat sitoutumisen tyyppejä.

Kuviossa 10 ja 11 on nähtävissä jakaumat, kuinka henkilöstö vastasi affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista mittaaviin kysymyksiin. ”Annan itsestäni enemmän kuin pelkän työpanoksen” ja ”Koen, että olen helposti korvattavissa” mittaavat affektiivista eli tunneperäistä sitoutumista, joka on se toivotuin sitoutumisen tyyppi. Kuviossa 10 vastaajista 28 on samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa, mikä kertoo suhteellisen hyvältä affektiivisesta sitoutumisesta organisaatioon, vaikka hajontaa vastausten välillä onkin.

Kuviossa 11 kysymys on aseteltu käänteisesti niin, että mitä pienempi keskiarvo saadaan, sen affektiivisempia sitoutujia organisaatiossa on. Väittämässä keskiarvoksi 2,86, mediaaniksi 3 ja keskihajonnaksi 1,03. Kysymyksen mediaani 3 kertoo, että kysymykseen on ollut hankala vastata tai vastaaja ei ole varma kuinka korvattavissa hän on. Tämä voi johtua, siitä ettei yrityksessä viestitä tarpeeksi, kuinka tärkeitä työntekijät ovat tai siitä, että työtehtävät ovat sellaisia, joihin on helppo löytää korvaaja.



Kuvio 10. Affektiivinen sitoutuminen

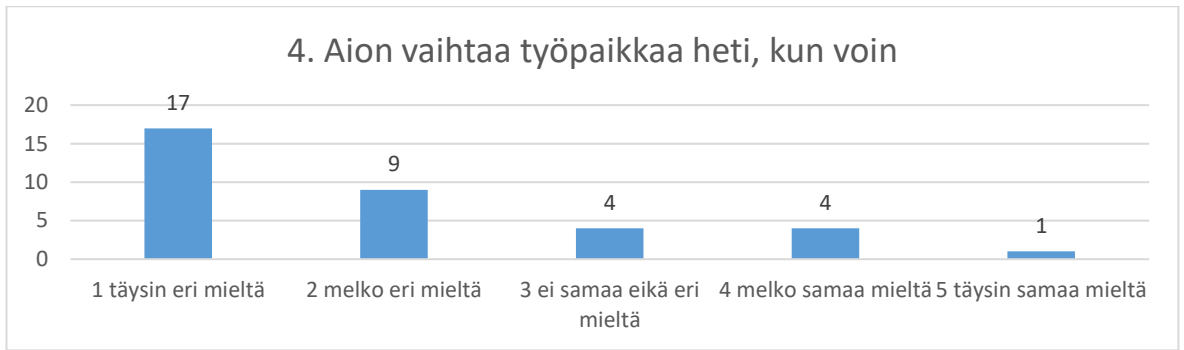


Kuvio 11. Affektiivinen sitoutuminen

Jatkuvaa sitoutumista kuvaavat kuviot 12 ja 13. Jatkuva sitoutuja on sitoutumisen tyyppinä se vähiten toivottu, sillä sen sitouttava vaikutus on häilyväinen. Jatkuva sitoutuja sitoutuu palkkaan, etuihin ja uransa edistämiseen. Väittämässä ”Olen sitoutunut yritykseen ensisijaisesti palkan ja etujen vuoksi” keskiarvoksi saatiin 2,94, mediaani on 3 ja keskihajonta 1,08. Hajontaa on paljon ja vastaajat ovat jakautuneet melko tasaisesti neutraalin molemmiin puolin. Väittämässä ”Aion vaihtaa työpaikka heti, kun voin”, keskiarvo on 1,94, mediaani 2 ja keskihajonta 1,16. Hajontaa on runsaasti, vaikka suurin osa vastaajista onkin eri tai melko eri mieltä väitteen kanssa. Vastaajista 26 on eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Positiivista on, ettei suurin osa vastaajista aio vaihtaa työpaikkaansa heti kun se olisi mahdollista.

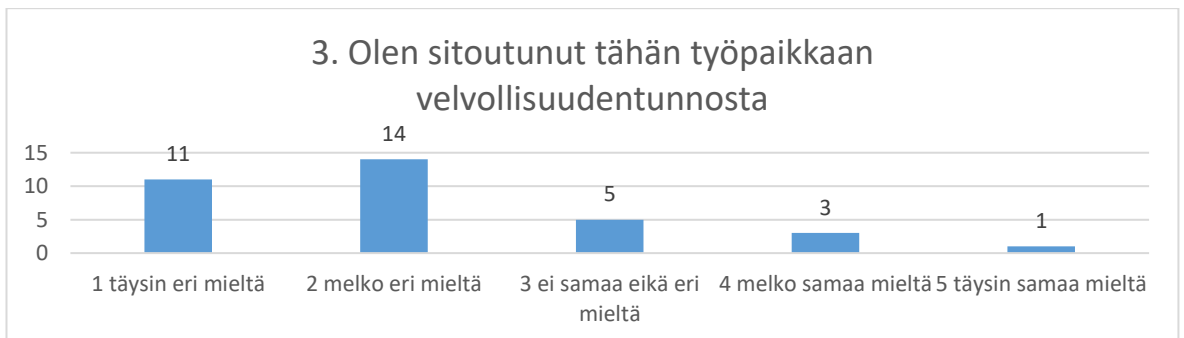


Kuvio 12. Jatkuva sitoutuminen



Kuvio 13. Jatkuva sitoutuminen

Normatiivista sitoutumista mittaa väittämä ”Olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuudentunnosta”, mikä tarkoittaa velvollisuuden tuntoista ja muutoksia välttelevää sitoutujaa. Väittämän keskiarvoksi saatiin 2,09, mediaani on 2 ja keskihajonta 1,06. Tässäkin väittämässä hajontaa on paljon, vaikka 25 vastaajaa on sitoutunut työpaikkaan muista syistä kun velvollisuuden tunnosta.



Kuvio 14. Normatiivinen sitoutuminen

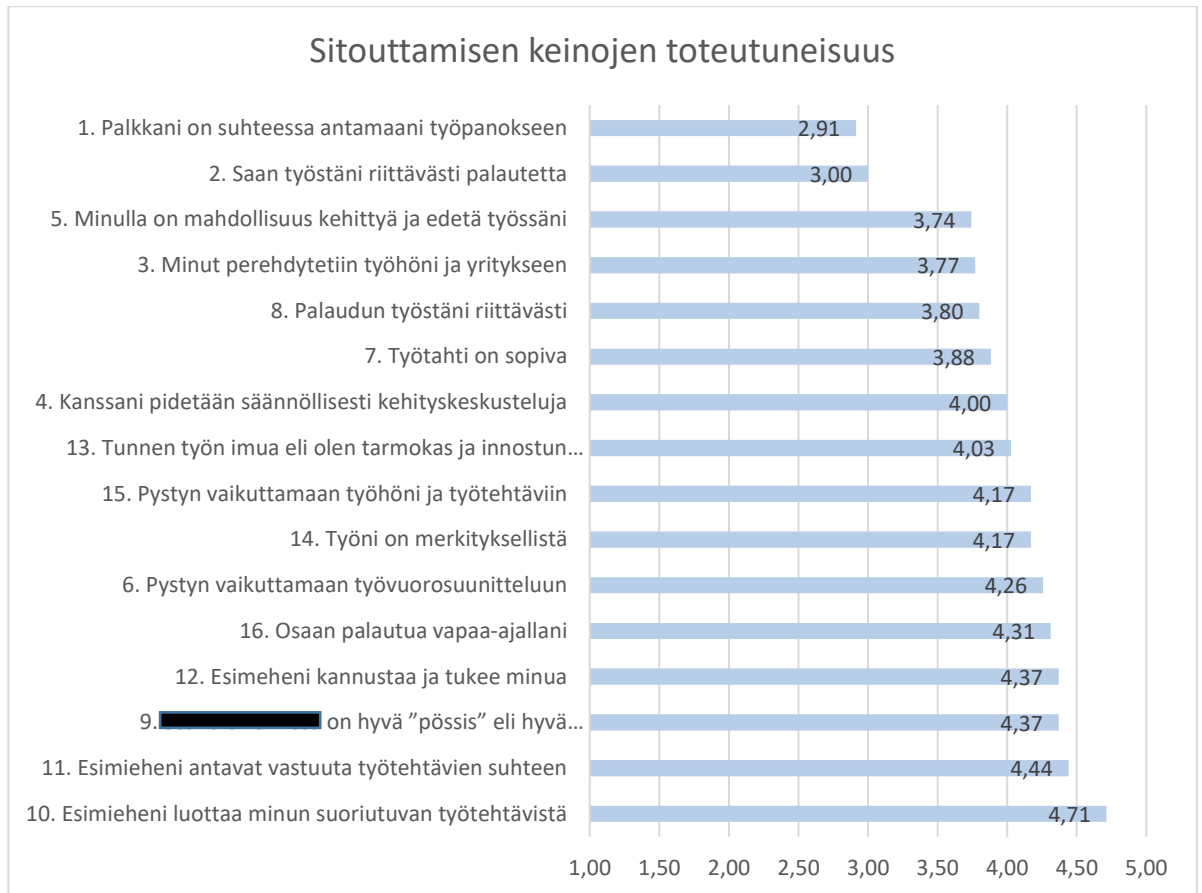
Kokonaisuudessaan vastaajien sitoutuminen on hyvällä tasolla ja affektiivisten sitoutujien määrä on hyvä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat vastaajien mielestä todella hyvin. Suurin osa oli varmoja työsuhteensa jatkumisesta ja pitivät työtehtäviään mielekkäänä. Yrityksen arvot on sisäistetty hyvin ja melkein kaikki tunsivat yhteenkuuluvuutta. Erityisen hyvin asioiden koettiin olevan sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden osalta. Sitoutumisen tyyppien osalta esiin nousi vastausten suuri hajonta molempiin päihin asteikkoa tai suuri vastausten määrä neutraalin kohdalla. Tämä voi tarkoittaa sitä, että jos vastaaja pitää kysymystä hankalana on siihen helpointa vastata neutraali vaihtoehto. Toisaalta se voi merkitä myös sitä, ettei vastaaja oikeasti tiedä kuinka asia on. Silloin voi yrityksen viestinnässä olla parantamisen varaa.

5.3 Sitouttamisen keinojen tärkeys ja toteutuneisuus

Kuudennessa kysymyksessä esitettiin sitouttamisen keinoihin liittyen erilaisia väittämiä ja pyydettiin vastaajaa arvioimaan, kuinka hyvin ne toteutuvat työpaikalla. Seitsemännessä kysymyksessä esitettiin samat väittämät, mutta vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeänä hän näitä sitouttamisen keinoja pitää. Tulokset on havainnollistettu diagrammeihin (kuvio 15 ja kuvio 16). Diagrammeissa on esitetty keskiarvot tuloksin helpottamiseksi.

Sitouttamisen keinoja mitataan 16 väittämällä, jotka on kerätty teoriaosuuden pohjalta kyselyyn (ks. liite 1). Näitä keinoja ovat palkitseminen ja palaute, joita mitataan väittämällä ”palkkani on suhteessa antamaani työpanokseen” ja ”saan työstäni riittävästi palautetta”. Perehdyttämistä mitataan väittämällä ”minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen” ja kehityskeskusteluja väittämällä ”kanssani pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja”. Osaamisen kehittämistä mitataan väittämällä ”minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni”. Työaikoja ja palautumista mitataan väittämällä ”pystyn vaikuttamaan työvuorosuunnitteluun”, ”työtahti on sopiva”, ”palaudun työstäni riittävästi” ja ”osaan palautua vapaa-ajalla”. Työilmapiiriä mitataan väittämällä ”yrityksessä on hyvä ”pössi” eli hyvä työilmapiiri”. Luottamusta mitataan väittämällä ”esimieheni luottaa minun suorittuvan työtehtävistäni” avulla ja esimiestyötä ja valtuuttamista väittämien ”esimieheni antavat vastuuta työtehtävien suhteen”, ”esimieheni kannustaa ja tukee minua” ja ”pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviin” avulla. Työn imua mitataan väittämien ”tunnen työn imua eli olen tarmokas ja innostun työstäni” ja ”työni on merkityksellistä” avulla.

Tulokset ovat helposti nähtävissä diagrammissa yhdellä silmäyksellä. Vastaajien mielestä väittämät, jotka liittyvät luottamukseen, työilmapiiriin, esimiestyöhön ja valtuuttamiseen sekä palautumiseen vapaa-ajalla toteutuvat hyvin organisaatiossa, sillä kaikkien näiden väittämien keskiarvoksi saatiin yli neljä asteikolla 1 - 5. Väittämät jotka liittyvät palautumiseen, perehdyttämiseen ja osaamisen kehittämiseen ovat keskiarvoltaan 3,5 - 4 välissä, joten näidenkin kohdalla toteutuneisuus on melko hyvä. Näitä sitouttamisen keinoja on kuitenkin hyvä tarkkailla ja miettiä keinoja niiden vahvistamiseksi. Aivoriivessä otetaan tarkempaan tarkasteluun edellä mainitut keinot sekä erityisesti ne, joiden keskiarvoksi saatiin alle 3,5. Näitä ovat väittämät, jotka liittyvät palkitsemiseen ja palautteeseen.



Kuvio 15. Sitouttamisen keinojen toteutuminen (n=35)

Sitouttamisen keinojen tärkeyttä tiedusteltaessa saatiin kaikkiin väittämiin keskiarvoksi yli neljä. Tämä tarkoittaa, että näitä keinoja pidetään tärkeinä oman sitoutumisen kannalta. Vähiten tärkeimmät keinot vastaajien mielestä olivat kehityskeskustelut ja palkan suhde työpanokseen. Kaikkein tärkeimmäksi nousivat esimiehen luottamus, siihen että vastaaja selviää työtehtävistään, hyvä työilmapiiri ja valtuuttaminen (empowering). Eniten hajontaa oli väittämän "Kanssani pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja" kohdalla. Kuviossa 16 on pylväsdigrammeihin kuvattuina, kuinka tärkeinä vastaajat pitivät sitouttamisen keinoja.



Kuvio 16. Sitouttamisen keinojen tärkeys (n=35)

Kuvioista 15 ja 16 olen koonnut keskiarvot nelikenttään, niin että nähdään sitouttamisen keinojen toteutuneisuus ja tärkeys kuvioista helposti. Kuvion mukaan suurin osa väittämistä sijoittuu siihen toivotuimpaan osioon eli ”tärkeisiin ja pidettäviin asioihin”. Tämän perusteella voitaisi tulkita sitouttamisen keinojen olevan kunnossa yrityksessä vastaajien mielestä. Kehityskohteiden havaitsemiseksi onkin hyvä hiukan muuttaa asteikkoa niin, että otetaan lähempään tarkasteluun kaikki ne väittämät, joiden keskiarvo jäi alle neljän sitouttamisen keinojen toteutumisen osalta. Kehitettävien listalle jää palaute, palkitseminen, perehdyttäminen, palautuminen ja työajat sekä osaamisen kehittäminen. Huomion arvoista on, että esimiehen luottamusta pidettiin tärkeimpänä sitouttamisen keinona ja se myös toteutuu organisaatiossa parhaiten.



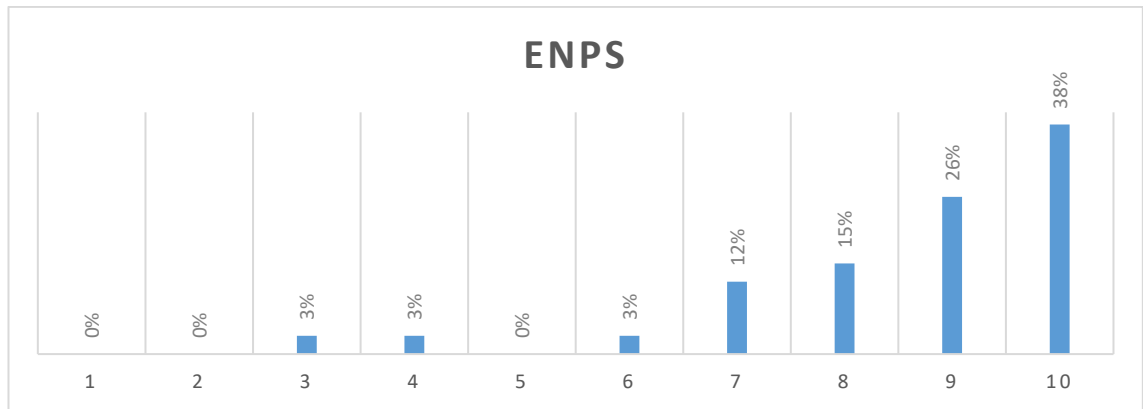
Kuvio 17. Sitouttamisen keinojen tärkeys ja toteutuminen

Taulukossa on sijoitettu väittämät nelikenttään vastauksista saatavien keskiarvojen perusteella. Väittämät ovat:

1. Palkkani on suhteessa antamaani työpanokseen
2. Saan työstäni riittävästi palautetta
3. Minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen
4. Kanssani pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja
5. Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni
6. Pystyn vaikuttamaan työvuoro suunnitteluun
7. Työtahti on sopiva
8. Palaudun työstäni riittävästi
9. Yrityksessä on hyvä "pössi" eli hyvä työilmapiiri
10. Esimieheni luottaa minun suoriutuvan työtehtävistäni
11. Esimieheni antavat vastuuta työtehtävien suhteen
12. Esimieheni kannustaa ja tukee minua
13. Tunnen työn imua eli olen tarmokas ja innostun työstäni
14. Työni on merkityksellistä
15. Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviin
16. Osaan palautua vapaa-ajalla

5.4 ENPS ja avoin kysymys

Kahdeksannessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisestihän suosittelisi työpaikkaansa ystävilleen. Alla olevassa diagrammissa on nähtävissä vastausten jakauma. Kun suosittelijoiden prosentuaalisesta määrästä (arviot 9 - 10) vähennetään kriittisten prosentuaalinen määrä (1 - 6) saadaan eNPS-lukema. Tulokseksi saatiin 55, mikä on eNPS luvuksi todella hyvä. Lukema kertoo siitä, että suurin osa vastaajista on valmiita suosittamaan työpaikkaansa ystävilleen.



Kuvio 18. Prosenttijakauma työpaikan suosittelijoista

Avoimeen kysymykseen pyydettiin vastaajan omia ehdotuksia ja kommentteja sitoutumisen parantamiseksi. Kysymys oli ”Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi sitoutumisen parantamiseksi? Tai mitä yritys voisi tehdä, jotta olisit vielä nykyistä sitoutuneempi?” Avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 14 kommenttia, jotka jaottelin teemoittain taulukkoon (ks. taulukko 1). Kommentoijista kaksi oli sitä mieltä, ettei mitään tarvitse muuttaa tai itsellä ei ole mitään parannusehdotuksia. Viisi kommenttia liittyi palkkaan, palkitsemiseen ja etuihin. Niissä ehdotettiin parempaa palkkaa, ilmaisia yöpymisiä omassa hotellissa, myynnin provisiojärjestelmää ja etujen parantamista. Palautteen antamisesta ja palautumisesta saatiin molemmista yksi kommentti. Kommentoijista kaksi oli sitä mieltä, ettei esimies kuuntele tai puutu riittävästi epäkohtiin. Yhteistyöhön osastojen välillä ja yhteiseen tekemiseen liittyviä kommentteja oli kolme, näissä ehdotettiin osastojen välisen yhteistyön parantamista ja yhteisiä tempauksia työpäivän lomassa. Osaamisen kehittämistä ja ekologisuutta sivuttiin muutamalla kommentilla.

Taulukko 1. Avoimen kysymyksen kommentit teemoittain

<p>Palkitseminen ja palkka (n=5)</p>	<p>”Lisää liksaa. 1-2 ilmaista yötä omassa hotellissa per vuosi, että olisi mahdollisuus jäädä yöksi raskaan illan/työputken jälkeen hotellin tilanteen salliessa.”</p> <p>”Myynnin tukena provisiojärjestelmä. Työnantajan muistaminen jouluna ym. muina ajankohtina. Enemmän työetuja (ainakin samat kuin Hiltonissa)”</p> <p>”Kaikki lähikollegani ovat tyytymättömiä palkkaansa ja kokevat, että sillä tulee juuri ja juuri toimeen ja/tai se ei ole suhteessa työnkuvan kanssa. Palkkauksen tulisi olla enemmän neuvoteltavissa.”</p> <p>”Palkankorotus. Kurseja tms. alaan liittyvää. Ekologista toimintaa enemmän, mm. poisheitettävän ruuan hyötykäyttö.”</p> <p>”Parempi palkka”</p>
<p>Palaute (n=1)</p>	<p>”Uskoisin, että palautteen saaminen ja sitä kautta itsensä kehittäminen olisi tärkeää sitoutumisen parantamiseksi. Loppujen lopuksi saa aika vähän palautetta (minkäänlaista) omasta tekemisestä ja missä voisi parantaa. Myös lisävastuu voisi lisätä omaa sitoutuneisuutta”.</p>
<p>Esimiestyö (n=2)</p>	<p>”Epäkohtien hoitaminen, ei se että joku saa tehdä aina ns. ali suorittaa tai ei hoida sovitulla tavalla asioita”</p> <p>”Välillä on tunne ettei esimieheni aika riitä kaikille ja sen takia asioita jää huomioimatta mikä vaikuttaa sitoutumiseen, tulee tunne ettei välitetä.”</p>
<p>Työilmapiiri (n=3)</p>	<p>”Parantaa yhteistyötä eri osastojen välillä.”</p> <p>”Yhteistä tekemistä enemmän - ei vain vapaa-ajan tekemistä vaan ylipäänsä työpäivän lomassa pieniä tempauksia.”</p> <p>”Kaikkien osastojen yhteen puhaltaminen tulisi saada toimimaan. Vastaanotossa on erittäin hyvä ilmapiiri ja yhteistyö. Näin ei ole kaikilla osastoilla”</p>
<p>Palautuminen (n=1)</p>	<p>”Pitää miettiä osastokohtaisesti eri keinoja, miten työ ei tuntuisi liian raskaalta. Kannustaa vapaa-aikana harrastuksiin ja palautumiseen.”</p>

Avoimissa kysymyksen kohdalla eniten kommentteja tuli palkasta, palkitsemisesta ja palautteesta. Myös nelikenttäänalyysin mukaan juuri tällä osa-alueella on eniten kehitettävää. Kehittämiskohteeksi numero yksi voidaan valita tällä perusteella kyseinen sitouttamisen keino. Seuraaviksi kehityskohteiksi valittiin nelikenttäänalyysin ja avointen kysymysten perusteella perehdyttäminen, palautuminen ja työajat sekä osaamisen kehittäminen. Vaikka kyselyn perusteella esimiestyö ja valtuuttaminen tuntuvat olevan kunnossa yrityksessä, saatiin avoimissa kysymyksessä kommentteja esimiestyöhön liittyen, joten kehittämisen kohteeksi valittiin myös tämä sitouttamisen keino. Varsinkin kun otetaan huomioon, kuinka tärkeänä sitouttamisen keinona vastaajat kyselyssä pitivät esimiestyötä ja valtuuttamista.

5.5 Aivoriihen tulokset

Aivoriihessä mietittiin yhdessä johtoryhmän ja vuoropäälliköiden kanssa sitouttamisen keinoja ja niiden viemistä käytäntöön yrityksessä. Paikalle kutsuttiin vain esimiehet, sillä heillä on eniten mahdollisuuksia näitä sitouttamisen keinoja käytännössä toteuttaa. Kyselyn perusteella kehittämisen kohteiksi valikoitui palkitseminen ja palaute, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, palautuminen ja työajat sekä esimiestyö. Näiden otsikoiden alle ideoitiin keinoja pareittain sitouttamisen avuksi. Aivoriihen ideat koottiin taulukkoon (ks. taulukko 2) teemoittain tulkinnan helpottamiseksi. Ideoinnin lopuksi osallistujia pyydettiin merkitsemään +-merkillä teeman käyttökelpoisin idea. Eniten +-merkkejä saaneet ideat on lihavoitu taulukossa.

Taulukko 2. Aivoriihessä tuotetut sitouttamisen keinot

Palkitseminen ja palkka	-Hlökohtainen myyntiprovisio lisämyynnistä -Oman osaston sisäinen kilpailu ja palkitseminen -Koko talon kisat→hyvät palkinnot -työntekijöiden infoaminen tämän hetkisistä ”palkitsemistavoista” -kuukauden työntekijä esimiehet tärkeässä roolissa
Palaute	-Rutiinomaisesti, luonnollisesti kesken työvuoronkin esim. ”hyvä asiakaskohtaaminen”, pyytää myös vastapalautetta niin korjaavaa kuin positiivista tilanteen jälkeen. -Vkopalaverissa jokainen osallistuja tuo +& - →kirjataan viikkomuistioon -Palautteen antaminen yli osastorajojen -Palautteen antaminen tiimiseinälle -kiitokset, kritiikki, ohjaava palaute→kaksisuuntaista

Perehdyttäminen	-Listattuna työtehtävät, käydään läpi perehdytettävän kanssa. Teoria & käytäntö. -Yksilölliset perehdytystarpeet huomioidaan -Selkeät perehdytysjaksot & palautekeskustelut -Uusien tiimiläisten esittely, Facebook/tiimiseinä
Osaamisen kehittäminen	-Fuse -Muut opistot -Omat koulutukset (työvuorosuunnittelu) -Innosta ja kannusta tiimiläisiä kehittymään
Palautuminen ja työajat	-Pidetään kiinni riittävän pitkistä vuoroväleistä (10h) -Huolehdi itsestäsi-mieli ja keho -Pikku taukojumppa työn lomassa→ohjeet seinällä ja välineet -Ei liian pitkiä työputkia, pidempi jänne työvuorosuunnittelussa. -Huomioidaan sesongit ja asiakasvirrat -1xkk yhteinen teemahetki (liikunta, terveys, rentoutus)
Esimiestyö	-Ole läsnä, ole esimerkkinä -Keskustele, kuuntele, ole kiinnostunut tiimiläisistä -Vastuunottaminen ja -antaminen

Palkitsemisen osalta ideottiin sekä osastokohtaisia että koko taloa koskevia kilpailuja, joissa olisi tavoittelemisen arvoiset palkinnot. Nämä kilpailut voivat olla joko myynnillisiä tai osastokohtaisesti asiakaspalveluun liittyviä kilpailuja, jotka motivoisivat henkilöstöä parempaan suoritukseen. Kuukauden työntekijä valitaan kuukausittain ja esimiehillä on suuri rooli oman osaston hyvien suorittajien esille tuomiseksi. Kuukauden työntekijän palkitseminen ja jo käytössä olevien palkitsemistapojen informointi henkilöstölle nousi esille. Molemmat ovat käytössä olevia palkitsemisen keinoja, joista henkilöstöä ei ole kuitenkaan informoitu riittävästi. Yrityksessä on mahdollista saada rahallinen korvaus ”liiketoiminnalle erittäin merkittävästä teosta”, ”normaalista arjen rutiineista poikkeavasta, erityisen huomion saaneesta asiakaspalveluteosta” ja ”itsenäisestä ja vastuullisesta koko tiimin tai yksikön asiakaspalvelua ja työn laatua parantavasta kehittämisestä World-Class hengessä”. Tämän lisäksi ketjun tasolla kilpaillaan asiakastyytyväisyyden parantamisesta, josta on mahdollista voittaa opintomatka koko henkilöstölle. Kaikki loistavia palkitsemisen muotoja, joista ei ole kuitenkaan riittävästi informoitu henkilöstölle.

Palautteen antamisen suhteen ideottiin tiimiseinäille laitettavia palautteita asiakkailta, viikkopalaveriin tuotavia oman osaston onnistumisia ja niiden kirjaamista viikkomuistioon, josta ne päätyvät jokaisen luettavaksi. Osallistujien mielestä tärkeintä palautteen antamisessa on, että se on kaksisuuntaista ja sitä olisi hyvä antaa päivittäin esimerkiksi heti hyvän suorituksen yhteydessä. Myös korjaava palaute olisi tulisi antaa saman tien. Palautetta voisi antaa myös yli osastorajojen. Perehdyttämisen osalta esiin nousivat yksilölliset perehdytystarpeet ja selkeä perehdytysjakso palautekeskusteluineen, joka selkeyttäisi perehdytysprosessia ja tekisi siitä suunnitelmallisempaa. Hyvänä keinona

tutustuttaa henkilö muihin, olisi laittaa pieni esittely yrityksen omaan suljettuun Facebook-ryhmään. Näin uusi työntekijä tulee liittyneeksi ryhmään saman tien ja pysyy paremmin perillä talossa tapahtuvista asioista.

Osaamisen kehittämisen suhteen päädyttiin siihen, että työntekijöitä tulisi kannustaa ja innostaa kehittymään. Ketjulla on oma sähköinen, ketjun sisäinen oppimisympäristö, joten esimiesten tulisi huolehtia, että kaikki henkilökunnan jäsenet tietävät, kuinka sitä käytetään ja kuinka sinne kirjaudutaan. Työntekijöitä on hyvä kannustaa ja innostaa etsimään tietoa ja tutustumaan alan uutuuksiin siellä. Palautumiseen ja työaikoihin liittyen saatiin idea talon yhteisen toimintahetken järjestämisestä kuukausittain. Tämä voisi olla liikuntaa, rentoutusta tai terveyteen liittyvää. Ajatuksia herätti huolellisuus ja pitempi aikajänne työvuorosunnittelussa, niin ettei tule liian pitkiä työputkia eikä vuorojen välinen lepoaika jää liian lyhyeksi. Eräs osallistuja ehdotti myös taukojumppaa ohjeiden ja välineiden kera.

Esimiestyö on se kaikkein tärkein vaikuttamisen väline. Sen osalta ideoitiin läsnäoloa, esimerkiksi johtamista, vastuunottamista ja -antamista. Kaikkein tärkeimmäksi nousi kuitenkin kuunteleminen, keskusteleminen ja aito kiinnostus tiimiläisiä kohtaan. Nämä kaikki ovat aidon ja autenttisen johtajuuden tunnusmerkkejä, joilla Baek-Kooy ym. (2016) mukaan on suuri merkitys sitouttamisen kannalta.

Aivoriihen avulla saatiin tuotettua paljon keinoja sitouttamisen tueksi jokaista kehitettävää osa-aluetta kohden. Osallistujien kesken saatiin aikaan hyvää keskustelua teemoihin liittyen ja osallistuvat olivat aktiivisia ideoijia. Osallistujat pitivät aivoriihtä hyvänä keinona tuottaa ideoita ja aihe koettiin tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Erään johtoryhmän jäsenen mielestä oltiin ”asian ytimessä”. Aivoriihen tuotoksena saadut ideat on tarkoitus viedä käytäntöön osastoittain esimiesten johdolla sekä jatko jalostaa ideoita työpaikan virkistyspäivillä niin, että ideointiin otetaan mukaan koko henkilöstö.

6 Pohdinta ja arviointi

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista, tärkeimpiä tuloksia ja kehitysehdotuksia sekä pohditaan opinnäytetyön onnistumista ja sen luotettavuutta. Lopuksi kirjoitetaan vielä opinnäytetyöprosessin hallinnasta ja omasta oppimisesta prosessin aikana. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoin työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa yrityksessä. Tutkimuksen alatavoitteita oli neljä. Näistä ensimmäinen kartoitti sitoutumisen nykytilaa yrityksessä, toinen sitouttamisen keinojen toteutumista organisaatiossa. Kolmas alatavoite oli tutkia sitouttamisen tärkeyttä henkilöstölle ja viimeisenä alatavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia yritykselle sitouttamisen tueksi. Työ rajattiin koskemaan ketjun yhden hotellin henkilöstöä. Opinnäytetyön tavoitteet olivat alusta asti selkeitä ja opinnäytetyön runko rakentui näiden tavoitteiden pohjalta. Aihe rajautui jo alkuvaiheessa organisaatioon sitoutumiseen ja sitouttamisen keinoihin.

Opinnäytetyö toteutettiin kahdella eri menetelmällä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kvalitatiiviseksi menetelmäksi valittiin sähköinen kysely, jolla selvitettiin henkilöstön sitoutumisen nykytila, sekä kartoitettiin sitoutumisen tyyppejä yrityksen henkilöstöstä. Sitoutumisen nykytilan selvittämiseksi pidettiin tärkeänä ottaa mukaan sitoutumisen tyypeihin liittyviä kysymyksiä, jotta saatiin tietoa, millaisia sitoutujia henkilöstössä on. Erilaiset sitoutumisen tyypit tarvitsevat erilaisia sitouttamisen keinoja pysyäksään yrityksessä, siksi tämän kartoittamista pidettiin tärkeänä.

Kyselyllä selvitettiin sitouttamisen keinojen toteutuminen ja tärkeys henkilöstölle, sitouttamisen keinoiksi valittiin teoreettisessa viitekehyksessä avatut keinot, joiden pohjalta väittämät kyselyyn rakennettiin. Kyselystä saatujen vastausten perusteella löydettiin aineistosta ne sitouttamisen keinot, jotka yrityksessä vaatii kehittämistä. Kyselyn lopussa olleella avoimella kommentilla saatiin hyviä kehittämissuhteita henkilöstöltä itseltään sitoutumisen parantamiseksi.

Tutkimuskysymyksenä oli, kuinka työntekijöitä voisi sitouttaa yrityksessä paremmin, tähän kysymykseen saatiin vastauksia käyttämällä kvalitatiivista menetelmää aivoriihtä. Sitouttamisen keinoja ideoitiin aivoriihessä yhdessä johtoryhmän ja vuoropäälliköiden kanssa. Aivoriihi pidettiin yrityksen johtoryhmälle ja vuoropäälliköille, koska ideoimaan haluttiin ne, joilla on päätäntävaltaa toteuttaa aivoriihen tuloksena tulleet keinot ja ideat. Aivoriihessä saatiin aikaan hyvää keskustelua kehittämisen kohteena oleviin teemoihin liittyen ja osallistuvat olivat aktiivisia ideoijia. Osallistujat pitivät aivoriihtä hyvänä keinona tuottaa ideoita ja aihe koettiin tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Erään johtoryhmän jäsenen

mielestä oltiin ”asian ytimessä”. Sisällöllisesti aivoriihi oli onnistunut ja tuotti halutun tuloksen. Kehittämisehdotuksia saatiin paljon ja yrityksessä otetaan ideat jatkokäsittelyyn esimiespalavereissa. Alustavasti puhuttiin myös aivoriihen kaltaisen työpajan järjestämisestä henkilöstölle seuraavilla virkistyspäivillä. Näin saataisi myös henkilöstöä sitoutettua mukaan kehittämistyöhön.

6.1 Tärkeimmät tulokset

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle, jonka henkilöstö on noin 60 henkilöä. Kysely lähti 58 henkilölle ja vastauksia saatiin 35, joten vastausprosentiksi saatiin 60,3 prosenttia. Tämän kyselyn perusteella näyttää siltä, että henkilöstön sitoutuminen on hyvällä tasolla ja affektiivisten sitoutujien määrä on hyvä. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat vastaajien mielestä todella hyvin. Suurin osa oli varmoja työsuhteensa jatkumisesta ja pitivät työtehtäviään mielekkäänä. Yrityksen arvot on sisäistetty hyvin ja melkein kaikki tunsivat yhteenkuuluvuutta työyhteisöön. Myös Pyöriä ym. (2017) mukaan näillä tekijöillä on suuri vaikutus sitoutumiseen.

Kaikkia sitouttamisen keinoja pidettiin vastaajien keskuudessa tärkeänä ja niiden toteutuminenkin oli hyvällä tasolla. Sitouttamisen keinoista tärkeimmäksi nousi esimiehen luottamus, mikä myös toteutui yrityksessä parhaiten. Myös Kultasen (2016) mukaan luottamus on yksi merkittävimmistä sitouttamisen keinoista. Vastaajien keskuudessa tärkeänä pidettiin hyvää työilmapiiriä sekä esimiestyötä ja valtuuttamista, jotka toteutuivatkin parhaiten esimiehen luottamuksen lisäksi. Kyselyssä kysyttiin vastaajilta, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat työpaikkaa ystävilleen? Vastausten perusteella saatiin lasketuksi eNPS, jonka lukemaksi saatiin 55. Tämä on erittäin hyvä eNPS-tulos ja se tarkoittaa, että suurin osa työntekijöistä suosittelisi työpaikkaa ystävilleen.

Kehittämiskohteiksi valittiin ne sitouttamisen keinot, joiden keskiarvo jäi alle neljän sekä ne, joita pidettiin erityisen tärkeänä. Huomion arvoista on, ettei yhdenkään sitouttamisen keinon toteutumisen kohdalla tullut kovin alhaista tulosta, vaan jopa alimmaiseksi jääneen väittämän kohdalla, keskiarvo oli melko neutraali eli 2,9 asteikolla 1 - 5. Huonoimman keskiarvon saanut väittämä liittyi palkitsemiseen. Toisaalta Viitalan (2013) mukaan palkankorotuksella palkitsemisen motivoiva vaikutus ei kestä kovin kauaa. Paremmiin motivoivia palkitsemisen muotoja ovat työn arvostus, etenemismahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat (Viitala 2013, 139). Kehityskohteiden löytämiseksi asteikkoa muokattiin niin, että kaikki alle neljän keskiarvon saaneet sitouttamisen keinot valittiin kehittämisen kohteiksi. Näitä kehittämisen kohteita olivat palkitseminen ja palaute, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen sekä palautuminen ja työajat. Avoimessa

kysymyksessä tuli ilmi puutteita esimiestyössä, joten myös tämä valittiin kehittämisen kohteeksi. Varsinkin kun vastaajien mielestä se on yksi tärkeimmistä sitouttamisen keinoista. Lisäksi Kultasen (2016) mukaan esimiehen keskeisin tehtävä työntekijöiden motivoiminen ja kannustaminen, joten sitouttamisen kannalta esimiestyöllä ja sillä kuinka esimies on läsnä ja tukena työpaineiden puristuksessa on suuri vaikutus henkilöstön sitoutumiseen.

Avoimien kommenttien perusteella saatiin hyviä kehittämisehdotuksia ja sitouttamisen keinoja suoraan henkilöstöltä itseltään. Vastaajien mielestä heidän sitoutumistaan parantaisi parempi palkka, myynnin provisiojärjestelmä, paremmat työsuhte-edut, parempi yhteistyö osastojen välillä, yhteiset tempaukset ja tekeminen myös työajan sisällä, esimiehen läsnäolo ja epäkohtiin puuttuminen sekä ajankohtaiset koulutukset alan asioista ja ekologisuuden lisääminen mm. pois heitettävän ruuan hyötykäyttönä. Myös Kauhanen (2016) listaa kilpailukykyisen palkkatason ja siihen liittyvä edut hyväksi keinoksi pienentää lähtöhalukkuutta.

Kehittämisehdotuksia saatiin lisää aivoriihessä tuotetuilla sitouttamisen keinoilla. Kehittämisen kohteiksi kyselyn perusteella valitut sitouttamisen keinot olivat palkitseminen, palaute, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, työajat ja palautuminen sekä esimiestyö. Aivoriihessä tuotettiin ideoita näihin jokaiseen osa-alueeseen. Ideoita tuli paljon, joten loppuvaiheessa valittiin jokaisesta osa-alueesta yksi idea, jota jokainen pyrkii omalla osastollaan viemään käytäntöön. Nämä osallistujien parhaimmiksi valitut ideat on listattu taulukkoon (ks. taulukko 3) teemoittain.

Taulukko 3. Aivoriihen tärkeimmät tulokset

Palkitseminen ja palkka	-Oman osaston sisäinen kilpailu ja palkitseminen
Palaute	-Rutiininomaisesti, luonnollisesti kesken työvuoronkin esim. ”hyvä asiakaskohtaaminen”, pyytää myös vastapalautetta niin korjaavaa kuin positiivista tilanteen jälkeen.
Perehdyttäminen	-Selkeät perehdytysjaksot & palautekeskustelut
Osaamisen kehittäminen	-Innosta ja kannusta tiimiläisiä kehittymään
Palautuminen ja työajat	-1xkk yhteinen teemahetki (liikunta, terveys, rentoutus)

6.2 Kehitysehdotukset ja jatkotutkimukset

Lopuksi haluttiin tuoda esille vielä tutkimuksen aikana heränneet tekijän kehitysajat yritykselle sitouttamisen parantamiseksi. Kehittämisajat koottiin teoreettisen viitekehyksen, kyselyn tuloksien ja aivorihestä saatujen tuloksien pohjalta (ks. taulukko 4). Palkitsemisen osalta suositellaan tiedottamisen vahvistamista niin, että kaikki ovat tietoisia palkitsemiskriteereistä ja niitä myös käytetään aktiivisesti. Kuukauden työntekijä tulisi valita kuukausittain niin, ettei väliin jää kuukausia ja voittajasta tiedotetaan laajemmin. Talokohtaisia etuja voisi tarjota esimerkiksi ilmaisilla yöpymisillä omassa hotellissa talon omalle henkilöstölle.

Palautteen osalta tulisi kannustaa kaikkia antamaan palautetta yli osastorajojen ja päivittäin. Erityisesti esimiesten tulisi huomioida palautteenannon motivoiva vaikutus sitä antaessaan ja olla esimerkkinä palautteena annossa. Kultasen (2016) mukaan ryhmän vetäjällä on tärkeä rooli palautteen antajana. Perehdyttämiseen tulisi nimetä vastuuhenkilö, joka vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä ja jonka kanssa pidetään palautuskeskustelu perehdytyksen jälkeen. Eräsalon (2008) mukaan perehdyttämisellä nopeutetaan henkilön sopeutumista ja oppimista ja se vaikuttaa yrityksen tulokseen asti.

Osaamisen kehittämiseen tulisi innostaa palkitsemalla siitä. Jokaisen työntekijän pääsemisestä sisäiseen oppimisalustaan Fuseen tulisi huolehtia ja kannustaa henkilöstöä käyttämään sitä aktiivisesti. Lisäksi talon yhteiset sisäiset oppimishetket olisi helppo ja nopea tapa oppia uutta ja innostaa henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Kauhasen (2016) mukaan oppiminen vuorovaikutuksessa kollegoiden kanssa on tehokkain oppimisen muoto.

Palautumisen osalta eniten vaikutusta on ergonomisella työkierrolla ja riittävien lepoaikojen varmistamisella. Tämä tulisi huomioida vieläkin tarkemmin työvuorosunnittelussa. Anttilan & Oinaan (2017) mukaan perhetilanteiden huomioon ottaminen ja joustot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Tämän vuoksi onkin tärkeää huomioida henkilöstön perhetilanteet työvuorosunnittelussa. Kannustamista vapaa-aikaan tulisi lisätä ja työn tekemistä kotona välttää.

Esimiestyössä olisi hyvä ottaa huomioon tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Albrechtin (2012) mukaan työn resurssit, joita ovat esimiehen tuki, työroolin selkeys ja valtuuttaminen vaikuttaa suoraan sitouttamiseen ja työntekijöiden motivoimiseksi on

tärkeää luoda avoin ja innostava organisaatiokulttuuri. Esimiesten tulisi työssään johtaa esimerkillään, puuttua reilusti epäkohtiin ja luoda avointa ja kannustavaa organisaatiokulttuuria.

Taulukko 4. Kehittämisehdotukset

Palkitseminen ja palkka	<ul style="list-style-type: none"> -Olemassa olevista palkitsemistavoista ja kriteereistä tiedottaminen -Kuukauden työntekijän säännöllinen valitseminen ja siitä tiedottaminen -Talokohtaiset työsuhte-edut esim. ilmaisia yöpymisiä omassa hotellissa
Palaute	<ul style="list-style-type: none"> -Palautteen antaminen päivittäin ja yli osastorajojen -Palautetta antaessa tulisi huomioida sen motivoiva vaikutus
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Selkeät perehdytysjaksot ja niihin nimetty ohjaaja, jonka kanssa myös palautekeskustelu perehdytyksestä
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> -Innostaminen ja kannustaminen kehittymiseen palkinnoilla -Fusen aktiivisen käytön kannustaminen -Talon sisäiset oppimishetket (Tastingit, Fusekoulu)
Palautuminen ja työajat	<ul style="list-style-type: none"> -Työvuorosunnittelussa lepoajoista kiinnipitäminen ja ergonominen työvuorokierto (vältetään ilta-aamuvuoroyhdistelmiä) -Kannustetaan vapaa-aikaan (ei tehdä töitä kotona) -Otetaan huomioon perhetilanteet
Esimiestyö	<ul style="list-style-type: none"> -Ongelmiin puuttuminen -Työntekijöiden tukeminen ja avoimuus -Valtuuttaminen

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä työelämä muuttuu koko ajan ja henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta, mutta samalla sitoutumista organisaatioon. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät ovat voimavaroja yritykselle ja entistä tärkeämpi kilpailukeino. Siksi panostaminen henkilöstöön, sen hyvinvointiin ja sitoutumista edistäviin keinoihin on entistä tärkeämpää. Yrityksessä tulisi kuitenkin tutkia aihetta lisää ja yhtenä tutkimuksen aiheena voisi olla sitouttamisstrategian luominen yritykselle. Lisäksi olisi hyvä selvittää osastojen välisiä eroja sitoutumisessa ja sitä kautta kohdistaa toimenpiteitä juuri sinne, missä ne ovat kaikkein tarpeellisempia.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona yritykselle, jonka henkilöstö on noin 60 henkilöä. Kysely lähetettiin 58 henkilölle, sillä poisluin itseni ja yksi vastaaja ei halunnut antaa yhteystietojaan kyselyn lähettämiseksi. Kyselytutkimuksen perusjoukko oli siis 58 henkilöä. Kyselyyn vastasi 35 henkilöä, jolloin vastausprosentiksi saatiin 60,3 prosenttia. Tulos on hyvä, vaikka alun perin odotettiin vielä isompaa vastausprosenttia. Vastauksien määrään vaikutti todennäköisesti juuri ennen kyselyn lähettämistä Voice-kyselyn vastausten läpikäynti, jossa yhtenä osana oli sitoutuminen. Voice-kysely on toimeksiantajayrityksen tapa kartoittaa työhyvinvointia yksiköittäin vuositasolla ja siihen vastaavat kaikki yrityksen työntekijät. Moni varmasti koki tutkimuksessani kysyttävien kysymysten olevan liian samankaltaisia Voice-kyselyn kysymysten kanssa.

Teoreettinen viitekehys koottiin pääosin ajankohtaisia lähteitä käyttäen. Lähteenä käytettiin myös vanhempaa materiaalia, sillä osa käsitteistöstä löytyy vanhemmista teoksista. Tietoperusta tukee tavoitteita ja sen pohjalta rakennettiin työn empiirinen osuus. Kansainvälisiä lähteitä käytettiin, mutta haasteita kansainvälisten lähteiden käytössä toi hankalasti ymmärrettävä asiateksti. Tietoperustassa avattiin kaikki aiheeseen liittyvät käsitteet ja teoriasta tuli ehjähkö kokonaisuus. Rakenteellisesti teksti ja sen jaottelu olisi voinut olla vieläkin sujuvampaa, vaikka raportti etenee loogisesti ja siitä löytyy tarvittavat alaluvut. Työ on kuitenkin raporttiosheiden mukainen ja teksti on asiatyylissä.

Mittaamisen validiteetti kertoo missä määrin on kyetty mittaamaan sitä, mitä pitikin mitata. Ideaalitulanteessa muuttuja mittaa sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittauksen reabiliteetilla tarkoitetaan mittarin luotettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15 - 17.) Tutkimuksen validiteettia paransi se, että kysely tehtiin tietoperustan pohjalta, mutta jälkikäteen huomattiin, ettei jotkut mittarit olleet onnistuneita. Kyselyssä kysymysten asettelua olisi pitänyt miettiä vielä tarkemmin, varsinkin sitoutumisen tilaa mittaavien kysymysten osalta, sillä tässä kysymyksessä olevien väittämien kohdalla oli kaikkein eniten ”ei eri eikä samaa mieltä”- vastauksia. Toisaalta suomalaisille on tyypillistä vastata neutraali-vaihtoehto kyselyssä, jos kysymykseen ei heti löydy sopivaa vastausta. Tämä voi merkitä myös sitä, ettei vastaaja tiedä vastausta kysymykseen tai yrityksessä ei ole selkeästi viestitty asiasta. Näin jälkikäteen ajateltuna neutraalin vaihtoehdon olisi voinut jättää kyselystä kokonaan pois, jolloin vastaajien olisi pitänyt olla edes vähän jompaakumpaa mieltä. Lisäksi kaikki väittämät olisi pitänyt asetella samoilla tavoin, eikä laittaa samaan kysymykseen sekä suoria että käänteisiä väittämiä. Tämä olisi helpottanut aineiston analysointia ja lisännyt väittämien vertailukelpoisuutta.

Menetelmät sopivat tutkimusongelman ratkaisuun ja ne kuvattiin työssä kattavasti. Aineisto kerättiin tietoperustan pohjalta, mutta kyselytutkimuksen suunnitteluun olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa ja kysymysten asettelua olisi pitänyt miettiä tarkemmin. Tutkimusaineisto olisi voinut olla määrällisesti suurempi, kun otetaan huomioon, että tutkimus on kvantitatiivinen. Vastausprosentiksi saatiin kuitenkin 60,3 prosenttia, mikä on tämänkaltaisessa tutkimuksessa riittävä aineisto. Aineiston edustettavuutta ei ole tutkittu, joten tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Toisaalta ikä, sukupuoli, työsuhteen laatu ja osastojako vastaavat melko hyvin perusjoukkoa. Aineistoa analysoitiin kattavasti, huolellisesti ja kriittisesti usealla eri menetelmällä. Saadut tulokset käytiin läpi huolellisesti verraten niitä teoriapohjasta saatuun tietoon. Kyselyn tuloksien pohjalta järjestetty aivoriihi oli onnistunut ja sopi hyvin menetelmäksi kehittämistyöhön. Aivoriihessä saatiin ideoitua toteuttamiskelpoisia sitouttamisen keinoja ja tämä osa tutkimuksesta onnistuikin parhaiten.

Kyselytutkimus on tehty tietoperustaan pohjautuen ja joidenkin kysymysten asettelua lukuun ottamatta kyselyssä kyettiin mittaamaan juuri sitä, mitä haluttiinkin. Tutkimus ei kuitenkaan kerro koko totuutta henkilöstön sitoutumisen tilasta ja keinoista, sillä melkein 40 prosenttia jätti vastaamatta kyselyyn. Aivoriihessä osallistujia olisi voinut olla myös enemmän niin, että kaikki osastot olisivat olleet edustettuina. Näin siellä kehitettyjä keinoja olisi saatu vietyä käytäntöön saman tien esimiesten johdolla. Kyselyn pohjalta aivoriihessä kehitettyjä sitouttamisen keinoja voidaan ja aiotaan soveltaa käytäntöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä keinoin työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa organisaatiossa. Tavoite saavutettiin ja lopputulokseksi saatiin keinoja sitouttamisen tueksi. Tutkimuksen tuloksia aiotaan hyödyntää henkilöstölle pidettävissä workshopeissa ja näin saada henkilöstö mukaan ideoimaan lisää sitouttamisen keinoja. Lisäksi aivoriihessä ideoitua sitouttamisen keinoja aiotaan käsitellä esimiespalavereissa niiden käytäntöön viemiseksi. Voidaan siis todeta opinnäytetyön olleen onnistunut ja hyödyllinen toimeksiantajalle.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Prosessina opinnäytetyö oli ammatillisen kasvun paikka. Tiedonhakutaidot kehittyivät, erilaiset menetelmät tulivat tutuksi ja prosessin aikatauluttaminen selkeine tavoitteineen oli koko prosessin ydin. Itse olin koko prosessin ajan täysipäiväisesti työelämässä. Opiskelin ammattikorkeakouluopintojeni viimeisen lukukauden opintoja ja lisäksi olen pienen tytön äiti. Kaiken tämän yhteensovittaminen ja aikatauluttaminen ei ollut aivan helppoa. Selkeät

aikataulut ja ajankäytön suunnittelu helpottivat kuitenkin opinnäytetyön loppuun saattamista, joka sitten valmistuikin suunniteltua nopeammin.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyö on ollut yksi opettavaisimmista projekteista, mitä olen eläessäni tehnyt. Prosessina opinnäytetyö on laaja kokonaisuus, jossa on monta hallittavaa osa-aluetta. Mielestäni selviydyin hyvin prosessin hallinnassa ja aikatauluttamisessa. Tämä oli ensimmäinen iso työ, jonka tein yksin. Teoriaosuuteen löytyi hyvin lähteitä niin suomeksi kuin englanniksikin. Englanninkieliset lähteet olivat asiatekstiä, mikä teki tulkinnasta haastavaa. Haastavin osuus oli empiirisen osuuden toteuttaminen. Tein ensimmäisen kvantitatiivisen kyselyni sekä käytin Webropol-ohjelmaa ensimmäistä kertaa. Eniten aikaa vei empiirisen osan tulosten tulkitseminen ja johtopäätösten tekeminen tulosten perusteella. Empiiriseen osaan kuului myös kehittämispaja, minkä toteutin organisaation esimiehille. Paineita tällaisen aivoriihen pitämiseen loi se, että paikalla olivat omat esimieheni sekä yrityksen johtoryhmä, joiden kanssa sitouttamisen keinoja ideoitiin aivoriihessä. Aivoriihen lopuksi pyysin palautetta ja osallistujat arvioivat esiintymiseni olevan sujuvaa, selkeää ja ulosanti oli heidän mielestään hyvä. Aivoriihi oli onnistunut, vaikka se olikin elämäni ensimmäinen pitämäni 1,5 tunnin kehittämispaja. Olin valmistautunut siihen hyvin Power Point esityksellä, jossa käytiin läpi kyselyn tulokset ja aivoriihen tavoitteet.

Oma osaaminen on kehittynyt valtavasti tämän prosessin aikana. Olen sisäistänyt paljon tietoa sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä sitouttamisen keinoista. Tästä teoria tiedosta on varmasti hyötyä omassa esimiestyössäni. Opin tekemään kyselytutkimuksen ja käyttämään Wepropol-ohjelmaa sekä analysoimaan tuloksia Wepropolin analysointityökaluilla ja Excelin avulla. Osaaminen kehittyi myös projektin suunnittelun ja toteutuksen osalta. Lopputulokseen olen itse tyytyväinen ja valmiiksi saamisen tunne on se kaikkein voimaannuttavin, varsinkin kun sen eteen on tehnyt paljon töitä ja antanut itsestään paljon voimavaroja tähän projektiin.

Lähteet

Anttila, T., Oinas T. 2017. Kohti 24/7 yhteiskuntaa. Työelämän myytit ja todellisuus. Pyöriä, P. Gaudeamus. Tallinna.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki.

Albrecht, S. 2012. The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. International Journal of manpower. Vol 33. No 7.

Baek-Kooy, J., Doo Hun, L.& Sewon, K. 2016. Enhancing work engagement. The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. Leadership & Organization Development Journal. Vol 37. No.8.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276TTL_tyonimu.pdf?sequence=1. Luettu: 26.2.2019.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Helsinki.

Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Edita. Helsinki.

Integral 2019. eNPS on mittari työhyvinvointiin. Luettavissa: <https://www.integral.fi/yleinen/enps-mittari-tyohyvinvointiin/>. Luettu 1.4.2019.

Järvinen, P.2013. Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kahn, W. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academic of Management Journal. Vol 33 No. 4, 692-724.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.

Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Aksios. Helsinki.

Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Kauppakamari. Helsinki.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

Mela 2017. Palautuminen. Luettavissa: <https://www.mela.fi/fi/tyohyvinvointi/hyvinvointia-tyosta/oma-hyvinvointi/palautuminen>. Luettavissa: 27.3.2019.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three Component Conceptualization of organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1/1:61-89.

Michelsson, N., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu: 25.3.2019.

Morrow, P. 1993. the Theory and Measurement of Work Commitment. Jai Press, Greenwich.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pyöriä, P., Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Soares, M. & Mosquera, P. 2019. Fostering work engagement: The role of psychological contract. Journal of Business Research, 1 s. 1.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNI press. Kuopio.

Tuan, L., Rowley, C. & Thao, V. 2018. Addressing employee diversity to foster their work engagement. Journal of Business Research, 95 s. 303-315.

Työelämän tietopankki. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa.
Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/osaamisen-kehittaminen>. Luettu:27.3.2018

Työturvallisuuskeskus 2019. Työhön perehdyttäminen ja työn opastus. Luettavissa:
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus. Luettu: 20.3.2019.

Työturvallisuuskeskus 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua.
Luettavissa:https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 27.3.2019.

Vanhala, S. (1981). Henkilöstön vaihtoalttiutta säätelevät tekijät yrityksissä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-51. Helsinki.

ZEF. ZEF-menetelmä. Luettavissa: <https://help.zef.fi/hc/fi/articles/115004049545-ZEF-menetelm%C3%A4>. Luettu 1.4.2019.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Sitoutuminen organisaatioon ja sitouttamisen keinot

Taustatiedot

1. Ikä

- 18-35 36-50 50->

2. Sukupuoli

- Nainen Mies Muu

3. Työsuhteen laatu

- Osa-aikainen Määräaikainen Kokoaikainen

4. Osasto, jolla työskentelet

- Vastaanotto (respa, myynti, housekeeping) F&B osasto (keittiö, sali, kokous)

5. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa (asteikko 1= täysin eri mieltä, 2=melko eri mieltä, 3= ei samaa eikä eri mieltä, 4= melko samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 melko samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
1. Olen töissä täällä, koska haluan työskennellä nimenomaan [REDACTED]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Olen sitoutunut [REDACTED] ensisijaisesti palkan ja etujen vuoksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Olen sitoutunut tähän työpaikkaan velvollisuudentunnosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Aion vaihtaa työpaikkaa heti, kun voin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Koen, että olen helposti korvattavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Olen epävarma työsuhteeni jatkumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Annan itsestäni enemmän kuin pelkän työpanoksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Olen sisäistänyt yrityksen arvot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Työtehtäväni ovat mielekkäitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Työni on vastuullista ja minulla on valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Arvioi kuinka seuraavat sitouttamisen keinot **toteutuvat** työpaikallasi (asteikko 1=ei toteudu ollenkaan, 2=toteutuu melko huonosti, 3= en osaa sanoa, 4=toteutuu melko hyvin, 5= toteutuu hyvin)

	1 ei toteudu ollenkaan	2 toteutuu melko huonosti	3 neutraali	4 toteutuu melko hyvin	5 toteutuu hyvin
1. Palkkani on suhteessa antamaani työpanokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Saan työstäni riittävästi palautetta palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kanssani pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pystyn vaikuttamaan työvuorosuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työtahti on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Palaudun työstäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. [REDACTED] on hyvä "pössi" eli hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esimieheni luottaa minun suoriutuvan työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esimieheni antavat vastuuta työtehtävien suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Esimeheni kannustaa ja tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tunnen työn imua eli olen tarmokas ja innostun työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Osaan palautua vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Arvioi kuinka tärkeitä seuraavat sitouttamisen keinot ovat oman sitoutumisesi kannalta? (asteikko 1=ei tärkeää ollenkaan, 2= melko vähän tärkeää, 3= en osaa sanoa, 4= melko tärkeää, 5= hyvin tärkeää)

	1 ei tärkeää ollenkaan	2 melko vähän tärkeää	3 neutraali	4 melko tärkeää	5 hyvin tärkeää
1. Palkkani on suhteessa antamaani työpanokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
2. Saan työstäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kanssani pidetään säännöllisesti kehityskeskusteluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pystyn vaikuttamaan työvuorosuunnitteluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työtahti on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Palaudun työstäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. [REDACTED] on hyvä "pössi" eli hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Esimieheni luottaa minun suoriutuvan työtehtävistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Esimieheni antavat vastuuta työtehtävien suhteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Esimeheni kannustaa ja tukee minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Tunnen työn imua eli olen tarmokas tarmokas ja innostun työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Työni on merkityksellistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Osaan palautua vapaa-ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi asteikolla 1-10 kuinka todennäköisesti suosittelisit [REDACTED] työpaikkana ystäville tai tuttavillesi? (1=ei lainkaan todennäköisesti ja 10=erittäin todennäköisesti)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Millaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi sitoutumisen parantamiseksi? TAI Mitä [REDACTED] voisi tehdä, jotta olisit vielä nykyistä sitoutuneempi?

Keskeytä

Liite 2. Saatekirje

Hei rakas kollega ja työtoveri!

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työyhteisöämme.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuinka sitoutuneita työyhteisömme jäsenet ovat ja millä keinoin sitoutumista voisi parantaa. Tutkimus on osa Haaga-Helian restonomiopintojeni opinnäytetyötä.

Sinun vastauksesi on erityisen tärkeä, jotta saan selville mitkä sitouttamisen keinot organisaatiossa toimii nyt ja mitä juuri sinä pidät tärkeänä työpaikallasi. Vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaathan siis rehellisen mielipiteesi mukaan. Kyselyyn vastaaminen kestää 5-10 min.

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/E52057BC0DC4B97C.par>

(mikäli linkki ei toimi, olethan yhteydessä minuun)

Vastaathan viimeistään pe 5.4.2019 mennessä. Vastaa mielelläni kaikkiin kysymyksiin liittyviin kysymyksiin sähköpostitse anu.niemela@myy.haaga-helia.fi

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Anu Niemelä, Haaga-Helian opiskelija

Liite 3. Muistutuskirje

Hei rakas kollega ja työtoveri!

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työyhteisöämme.

Lähetin viikko sitten kyselyn jonka, tarkoituksena on selvittää kuinka sitoutuneita työyhteisömme jäsenet ovat ja millä keinoin sitoutumista voisi parantaa. Tutkimus on osa Haaga-Helian restonomiopintojeni opinnäytetyötä. Jokaisesta vastauksesta on suuri apu, sillä tilastollisen merkittävyyden vuoksi tarvitsen mahdollisimman monta vastaajaa. Painotan vielä, että vastaukset käsitellään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaathan siis rehellisen mielipiteesi mukaan. Kyselyyn vastaaminen kestää 5 min. Kysely on auki 5.4 asti.

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/E52057BC0DC4B97C.par>

(mikäli linkki ei toimi, olethan yhteydessä minuun)

Vastaan mielelläni kaikkiin kysymyksiin liittyviin kysymyksiin sähköpostitse anu.niemela@myy.haaga-helia.fi

Kiitos jo etukäteen yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Anu Niemelä, Haaga-Helian opiskelija

Liite 4. Kyselyn kuudennen ja seitsemännen kysymyksen väittämien mediaanit

Arvioi kuinka seuraavat sitouttamisen keinot toteutuvat työpaikallasi (asteikko 1=ei toteudu ollenkaan, 2=toteutuu melko huonosti, 3= en osaa sanoa, 4=toteutuu melko hyvin, 5=toteutuu hyvin)

	1 ei toteudu ollenkaan	2 toteutuu melko huonosti	3 neutraali	4 toteutuu melko hyvin	5 toteutuu hyvin	Yhteensä	Mediaani
Palkkani on suhteessa antamaani työpanokseen	4 11,43 %	9 25,71 %	9 25,71 %	12 34,29 %	1 2,86 %	35	3
2. Saan työstäni riittävästi palautetta	3 8,57 %	11 31,43 %	6 17,14 %	13 37,14 %	2 5,72 %	35	3
3. Minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen	2 5,72 %	5 14,29 %	2 5,71 %	16 45,71 %	10 28,57 %	35	4
4. Työni kassani pidetään säännöllisesti kehityskeskustelussa	1 2,86 %	3 8,57 %	7 20 %	8 22,86 %	16 45,71 %	35	4
5. Työni linulla on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssä	1 2,86 %	4 11,43 %	7 20 %	14 40 %	9 25,71 %	35	4
6. Pystyn vaikuttamaan työvuorosuunnitteluun	0 0 %	3 8,57 %	5 14,29 %	7 20 %	20 57,14 %	35	5
7. Työtahti on sopiva	0 0 %	2 5,88 %	5 14,70 %	22 64,71 %	5 14,71 %	34	4
8. Palaudun työstäni riittävästi	0 0 %	3 8,57 %	8 22,86 %	17 48,57 %	7 20 %	35	4
9. Työni on hyvä "pössi" eli hyvä työilma	0 0 %	2 5,71 %	1 2,86 %	14 40 %	18 51,43 %	35	5
10. Työni esimieheni luottaa minun suoriutuvan työtehtävistä	1 2,86 %	0 0 %	0 0 %	6 17,14 %	28 80 %	35	5
11. Työni esimieheni antavat vastuuta työtehtävien suhteen	1 2,94 %	2 0 %	2 11,76 %	8 20,59 %	22 64,71 %	35	5
12. Työni esimieheni kannustaa ja tukee minua	0 2,86 %	3 5,71 %	8 5,71 %	9 22,86 %	15 62,86 %	35	4
13. Työni on innostunutta eli olen tarmokas ja innostunut työstäni	0 0 %	3 8,57 %	8 22,86 %	9 25,71 %	15 42,86 %	35	4
14. Työni on merkityksellistä	0 0 %	2 5,71 %	5 14,29 %	13 37,14 %	15 42,86 %	35	4
15. Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviini	0 0 %	2 5,71 %	5 14,29 %	13 37,14 %	15 42,86 %	35	4
16. Osaan palautua vapaa-ajallani	0 0 %	1 2,86 %	3 8,57 %	15 42,86 %	16 45,71 %	35	4
Yhteensä	14	52	77	194	221	558	4

Arvioi kuinka tärkeitä seuraavat sitouttamisen keinot ovat oman sitoutumisesi kannalta?
(asteikko 1=ei tärkeää ollenkaan, 2= melko vähän tärkeää, 3= en osaa sanoa, 4= melko tärkeää, 5= hyvin tärkeää)

	1 ei tärkeää ollenkaan	2 melko vähän tärkeää	3 neutraali	4 melko tärkeää	5 hyvin tärkeää	Yhteensä	Mediaani
kkani on suhteessa antamaani työpano	0	1	3	15	15	34	4
	0 %	2,94 %	8,82 %	44,12 %	44,12 %		
2. Saan työstäni riittävästi palautetta	0	1	2	16	15	34	4
	0 %	2,94 %	5,88 %	47,06 %	44,12 %		
Minut perehdytettiin työhöni ja yritykseen	0	1	2	11	19	33	5
	0 %	3,03 %	6,06 %	33,33 %	57,58 %		
työni pidetään säännöllisesti kehityskeskustelussa	0	2	4	15	13	34	4
	0 %	5,88 %	11,76 %	44,12 %	38,24 %		
työni on mahdollisuus kehittyä ja edetä työssäni	0	0	3	11	20	34	5
	0 %	0 %	8,82 %	32,35 %	58,83 %		
Pystyn vaikuttamaan työvuorosuunnitteluun	0	0	4	13	17	34	4,5
	0 %	0 %	11,76 %	38,24 %	50 %		
7. Työtahti on sopiva	0	0	1	15	17	33	5
	0 %	0 %	3,03 %	45,45 %	51,52 %		
8. Palaudun työstäni riittävästi	0	1	1	14	17	33	5
	0 %	3,03 %	3,03 %	42,42 %	51,52 %		
työni on hyvä "pössi" eli hyvä työ	0	0	1	7	26	34	5
	0 %	0 %	2,94 %	20,59 %	76,47 %		
työni on mielestäni luottavaa minun suorittamien töiden suhteen	0	0	0	5	29	34	5
	0 %	0 %	0 %	14,71 %	85,29 %		
työni on mielestäni luottavaa minun suorittamien töiden suhteen	0	0	1	7	26	34	5
	0 %	0 %	2,94 %	20,59 %	76,47 %		
2. Esimieheni kannustaa ja tukee minua työssäni	0	0	2	6	26	34	5
	0 %	0 %	5,88 %	17,65 %	76,47 %		
työni on mielestäni luottavaa minun suorittamien töiden suhteen	0	1	1	11	21	34	5
	0 %	2,94 %	2,94 %	32,35 %	61,77 %		
14. Työni on merkityksellistä	0	1	1	14	18	34	5
	0 %	2,94 %	2,94 %	41,18 %	52,94 %		
Pystyn vaikuttamaan työhöni ja työtehtäviini	0	0	1	11	21	33	5
	0 %	0 %	3,03 %	33,33 %	63,64 %		
16. Osaan palautua vapaa-ajallani	0	0	1	14	19	34	5
	0 %	0 %	2,94 %	41,18 %	55,88 %		