



HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

Ravintolakolmio-ryhmä

Tiia Kähkönen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

KÄHKÖNEN TIIA: Henkilöstön sitouttaminen
Opinnäytetyö 49 s., liitteet 3 s.
Toukokuu 2011

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön sitouttaminen ja tein kyselytutkimuksen Tampereen ammattikorkeakoulun Koulukadun restonomiopiskelijoille sekä Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnalle Helsinkiin. Kyselytutkimus toteutettiin huhtikuun 2011 aikana ja siihen vastasi kokonaisuudessaan 56 henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tulevaisuuden tekijöiden eli opiskelijoiden sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä ja verrata tuloksia ammattilaisten eli Ravintolakolmio-ryhmän henkilökunnan vastauksiin.

Henkilöstön merkitys on erittäin tärkeä yritykselle, jotta se pysyisi mukana tiiviissä ja armottomassa kilpailussa. Yritys on juuri niin vahva kuin sen ”heikoin lenkki”, henkilöstön kehittämiseen täytyy panostaa ja antaa tukea, koska kehittämiseen kulutettu raha palaa todennäköisesti takaisin yritykseen uutena osaamisena ja innovointina.

Osaamisen tunnistaminen on myös tärkeää tulevaisuudessa, työvoimapula on odotettavissa, joten yritysten täytyy kehittää uusia keinoja jotta avainhenkilöt pysyisivät heidän palveluksessaan. Sitoutumiseen vaikuttaa moni eri tekijä, henkilökohtaiset mieltymykset ja halut, elämäntilanne sekä kehittymiseen liittyvät tarpeet. Henkilökohtaiset motivaatiokeinot tulevat yhä tärkeämmäksi tulevaisuudessa työpaikoilla, yritysten täytyy panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin, jotta he jaksaisivat ja haluaisivat pysyä muutosten kuormittamassa työelämässä mahdollisimman pitkään mukana.

Teoriassa työssä käsitellään henkilöstön merkitystä yritykselle, sitouttamisen eri tapoja sekä lajeja, palkitsemista, motivoimista sekä edellä mainittujen tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen. Kyselytutkimuksessa paljastui, että tärkein sitouttamistapa ei ole palkka vaan tunnustus tai kiitos tehdystä työstä. Tutkimus oli kvantitatiivinen, Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelijat vastasivat kyselytutkimukseen sähköisesti ja Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstö lomakkeilla.

Asiasanat: Sitouttaminen, henkilöstö, palkitseminen, motivaatio.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

KÄHKÖNEN TIIA: Commitment of Human Resources

Bachelor's thesis 49 pages, appendices 3 pages
May 2011

The subject of thesis was the commitment of restaurant personnel. The research method was a survey, which was sent to the students of Tampere University of Applied Sciences in Koulukatu site and to the personnel of Ravintolakolmio-ryhmä in Helsinki. The research took place during April 2011, and it was responded by a total of 56 persons. The target of the research was to determine factors of personnel commitment in the future, and to compare answers between the students and the personnel of Ravintolakolmio-ryhmä.

Staff plays a very important role in maintaining the strength and competitiveness of a company. The company is as strong as its "weakest link". Especially the human resources need development and investments, because those investments are likely to return back into the company as new knowledge and innovations.

It is also very important to recognize competence in the future. It is expected that labor shortage will take place in the near future, so companies must be able to improve methods to keep the key personnel and the most talented employees in the company. There are several factors in commitment; personality, life situation and personal needs and preferences, for example. Personally tailored ways to motivate individual employees are playing a more and more important role in the future. Companies must really invest in employee well-being, keep the staff motivation and performance high as long as possible.

This thesis handles the theory of employee motivation, different ways to manage employee commitment, rewarding staff, increasing the staff motivation, and how the above mentioned factors affect staff commitment. As exposed in the survey, the most important factor to increase staff commitment is not the salary, but the recognition and thanks for a good work. The research was implemented as a quantitative research. The survey was arranged as an online survey for students and as a paper survey for employees of Ravintolakolmio-ryhmä.

Key words: Commitment, staff, reward, motivation.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 HENKILÖSTÖN MERKITYS	7
2.1 Esimies	7
2.2 Työntekijät	8
3 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN	10
3.1 Sitoutuminen	10
3.2 Sitouttaminen	13
3.3 Sitoutumisen eri tyypit	13
3.4 Sitouttamisen ja sitoutumisen etuja.....	15
4 PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO.....	17
4.1 Palkitseminen	17
4.2 Palkka.....	19
4.3 Sosiaalinen palkitseminen.....	19
4.4 Osaaminen.....	19
4.5 Osaamisen palkitseminen.....	20
4.6 Motivaatio	21
5 SITOUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	23
5.1 Tulevaisuus	23
5.2 Uuden sukupolven työntekijät	24
5.3 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.....	25
6 RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ	28
6.1 Historia ja nykyhetki	28
6.2 Rekrytointivaihe.....	28
6.3 Tutustuminen työpaikkaan ja työn aloittaminen	29
6.4 Palautekeskustelu uuden esimiehen kanssa (kokemukset 1kk jälkeen).....	29
6.5 Keskustelu ennen vakinaistamista	29
6.6 Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstöedut.....	30
7 KYSELYTUTKIMUS	31
7.1 Tutkimusmenetelmä.....	31
7.2 Tutkimusongelma.....	31
7.3 Tutkimuksen luotettavuus	31
7.4 Tulokset.....	32
7.5 Avoin kysymys	40
8 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
9 POHDINTA	44
LÄHTEET	47

LIITTEET49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni halusin lähteä selvittämään ravintola-alan ammattilaisten sekä tulevien ammattilaisten näkemyksiä siitä, kuinka henkilöstöä sitoutetaan ja mitkä tekijät ovat läsnä, kun puhutaan sitouttamisesta. Henkilöstön hyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat tärkeitä nykyaikana, siksi halusin tutkia sitä, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa, jotta henkilöstö haluaisi olla ja pysyisi töissä mahdollisimman pitkään. Vietämme elämästämme niin paljon aikaa työssämme, joten työn kuuluisi olla muutakin kuin pelkkä työ ja työstä tulisi saada mahdollisimman paljon irti.

Työn vaatimukset ovat tänä päivänä vaativia, joten on hyvä tutkia, mitä henkilöstö voisi myös itse vaatia, jotta työstä tulisi mieluisaa. Hyvinvoivassa organisaatiossa jokaisen henkilöstöön kuuluvan panos olisi mahdollisimman hyvä, tällä tavoin organisaatio pystyisi tarjoamaan henkilöstölleen jatkuvan työn, kehitysmahdollisuuksia sekä viihtyisän ilmapiirin työskennellä.

Henkilöstön arvostaminen näkyy mielestäni siinä, kuinka paljon organisaatio on valmis sijoittamaan heihin, sitouttaminen on yksi tapa osoittaa, että organisaatio on kiinnostunut henkilöstöstään ja arvostaa jokaisen työpanosta.

Sitoutuminen on erittäin henkilökohtainen asia, jokaisella on omat mieltymykset ja elämäntilanteet. Siksi henkilöstön sitouttaminen nouseekin tärkeään asemaan, koska jokaiselle organisaation jäsenelle täytyy tarjota juuri se etu tai tapa sitoutua, mikä on hänelle prioriteettilistalla tärkeimpänä.

2 HENKILÖSTÖN MERKITYS

2.1 Esimies

Palvelualalla henkilöstöjohtamisella on erittäin suuri merkitys. Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteuttamista ja sen pitää pystyä varmistamaan yrityksen tarvitsema henkilöstö, sekä laadullisesti että määrällisesti. Lisäksi henkilöstöjohtajan on panostettava työntekijöidensä motivoimiseen sekä sitouttamiseen. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvästä työmotivaatiosta sekä sitouttamisesta seuraa parempia työsuorituksia kuin silloin, kun ne ovat matalalla tasolla. Oikeudenmukainen palkitseminen tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä kuin epäoikeudenmukainen, hyvä työilmapiiri lisää innovatiivisuutta ja korkea osaaminen parantaa työsuorituksia. (Viitala 2007, 10.)

Esimiehellä täytyy olla jo ennen rekrytointia ajatus siitä, millaisen henkilöstön hän haluaa ja tarvitsee. Minkälaisia ihmisiä hän palkkaa ja mihin tehtävään, minkälaisia ammatillisia ja ei-ammattillisia piirteitä on vaatimuslistalla. Esimiehen täytyy myös nähdä kyvykkyydet ja se, kuka on kehityskelpoinen ja mitä asioita hän haluaa kehittää tulevan henkilöstönsä kanssa. Esimies antaa työpaikalla henkilöstölle mahdollisimman hyvät työkalut työhönsä, jotta henkilöstön työskentely olisi mahdollisimman hyvää ja tuottavaa. Esimiehen ammattitaito ja osaaminen korostuvat, kun henkilöstö tarvitsee tukea päivittäisen työn tekemiseen. (Viitala 2007, 100.)

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys sille, kuinka tätä kautta yritys onnistuu motivoimaan työntekijöitään jotta he ponnistelisivat yhteisen päämäärän hyväksi. Johtamiseen kuuluu henkilöstön hankkiminen, motivoiminen, kehittäminen sekä palkitseminen. Käytännössä esimiestyö sisältää palautteen antamisen, palaverit, motivoinnit, tiedonkulut, delegoinnit sekä hyvän työilmapiirin luomisen. Johtamistapa vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Esimiehen kuuluu olla esimerkkinä henkilöstölle sekä innostaa kehitykseen. (Österberg 2009, 113.)

Johtajien ja esimiehien on luotava hyvinvointia ja jaksamista tukeva ilmapiiri työpaikalle. Kun henkilöstö viihtyy työpaikallaan, he saavat aikaan myös parempia tuloksia. Nykyaikana henkilöstölle onkin ensisijaisen tärkeää, millaisessa työympäristössä he työskentelevät, miten heitä johdetaan ja miten työ on organisoitu. Keskeisintä työn tekemisessä on se, että henkilöstö sisäistää, mikä on heidän työnsä tarkoitus. (Liukkonen, Jaakkola, Kataja. 2006, 39.)

2.2 Työntekijät

Jotta yritykset menestyisivät, he tarvitsevat hyviä työntekijöitä. Työntekijöistä riippuu, miten nopeasti ja minkälaisena yrityksen perustehtävä tai kilpailustrategia toteutuu heille tarjotuissa puitteissa. Voimavarana henkilöstö on yrityksen kivijalka, mutta samalla heikoin lenkki. Jos kaikki työntekijät vaihtuisivat kerralla, yrityksen toiminta olisi vaarassa loppua tai ainakin yritys kärsisi pitkään toiminnallisista ongelmista. Jos henkilöstö ei ole osaavaa, se heijastuu välittömästi ulospäin, esim. tuotekehittelyssä tehty toimiva tuote olisi pettymys asiakkaalle, ellei se vastaisi annettua mielikuvaa tuotteesta. Työyhteisöönsä ja työmotivaatioonsa pettynyt henkilö ei ole sitoutunut työpaikkaansa, eikä näin ollen ole valmis kehittämään itseään tai toimintaansa yrityksessä. Yhä useampi yritys kertoo henkilöstön tärkeimmäksi menestystekijäksi ja heidän osaamisensa merkittäväksi kilpailueduksi, joten henkilöstöön panostaminen on erittäin tärkeää. Esimerkiksi palvelualoilla, joissa tuotanto on ihmisen fyysisen ja henkisen kapasiteetin varassa, nousevat henkilöstökustannukset suuriksi. (Viitala 2007, 8.)

Ravintola-alalla on huutava pula ammattilaisista, henkilöstöstä käydään kovaa kamppailua. Työntekijöillä on mahdollisuus asettaa erilaisia ehtoja ja näin ollen saada mahdollisimman hyvä hyöty työstä, enää ei riitä pelkkä palkka perusteeksi vaan haetaan myös muita etuja sen lisäksi. Jokaisella on oma henkilökohtainen ajatus siitä, mikä muu palkan lisäksi tuottaa tyytyväisyyden tunteen työssä.

Yritykseen palkataan liikeideaan sopivaa henkilöstöä, joiden tehtävänä on varsinaisen työn suorittaminen. Kun puhutaan palveluyrityksestä, on henkilökunnan osuus menestymisessä keskeisessä roolissa. Liikeidean toteuttaminen ja palvelun ylläpitäminen on henkilökunnan vastuulla. Tämän edellytys on, että henkilöstö on

ammattimaista, luotettavaa, joustavaa sekä ahkeraa. Jos henkilöstössä on vahvasti sisäisiä yrittäjiä, se parantaa työilmapiiriä ja auttaa yrityksen kaikkia osa-alueita menestymään. Jos yritys menestyy, se pystyy tulevaisuudessakin tarjoamaan pysyviä työpaikkoja ja hyvät työolot. (Miettinen, Santala 2003, 69.)

Voitoista puhuminen työntekijöille ei yksinään riitä innostamaan heitä työssään. He tarvitsevat merkityksen työlleen, sellaisia arvoja, joita työntekijät pitävät arvokkaina ja näin ollen haluavat sitoutua ja panostaa työhönsä enemmän. Asiakkaiden palvelun parantaminen, yrityksen uusien tuotteiden lanseeraaminen ja palvelun laadun kehittäminen ovat työntekijöille ylpeydenaihe. Nämä kokemukset antavat innostuneisuutta ja kunniallisuuden kokemisen työssä. (Liukkonen ym. 2006, 102.)

Mielestäni henkilöstölle täytyy antaa mahdollisuus vaikuttaa työhönsä, heitä voi ohjalla yrityksen vaatimusten mukaan, mutta silti antaa vapaus tehdä omia ratkaisuja sekä mahdollisuus käyttää omaa luovuutta. Kun henkilöstö tuntee, että heihin luotetaan ja he osaavat työnsä, he haluavat tehdä yhä enemmän ja enemmän työnsä eteen. Näin henkilöstö motivoituu ja kehittyy itsenäisesti.

3 SITOUTUMINEN JA SITOUTTAMINEN

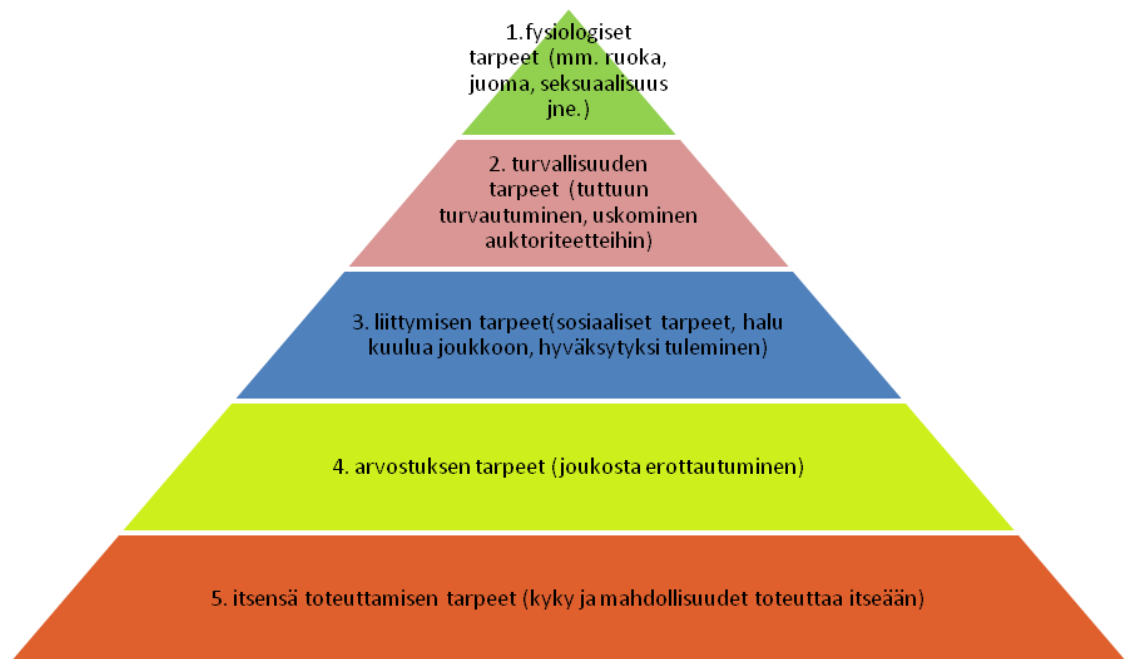
3.1 Sitoutuminen

Yleisellä tasolla sitoutumista on kuvattu kolmen ominaisuuden perusteella

1. vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin sekä niiden hyväksyminen
2. halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi
3. vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa.

Sitoutuminen organisaatioon ja pysyvyys organisaation palveluksessa kuuluvat lojaalisuuteen. Sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite, kun taas pysyvyys, vaihtuvuus ja liikkuvuus ovat käyttäytymistapoja. Sitoutuminen perustuu tunteisiin, velvollisuudentunteeseen tai laskelmaan siitä, mitä kustannuksia henkilölle voisi aiheutua organisaation vaihdosta. Voi myös laskelmoida, mitä etuja – parempaa palkkaa, ylemmän viran tai arvostuksen – voisi saavuttaa vaihtamalla uuteen organisaatioon. Sitoutunut työntekijä samaistuu parhaimmillaan yritykseen, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, tuntee itsensä organisaation jäseneksi sekä on halukas ylläpitämään työsuhdetta työnantajaan. (Lampikoski 2005, 45.)

Maslowin mukaan ihmisellä on viidenlaisia tarpeita, jotka muodostavat hierarkisen pyramidin. Jotta kaikki tarpeet olisi tyydytetty, täytyy olla alimman tason täytettynä ennen kuin voi nousta seuraavalle. Ihmisen toimintaa katsotaan usein monesta eri näkökulmasta, joten hierarkia on joustava. Jos ihmisellä on päämäärä, mihin hän pyrkii, voi hän tällöin jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä. Maslow`n tarvehierarkiateoria perustuu kahteen pääajatukseseen. (Opetushallitus, 2011.)



KUVIO 1. Maslowin tarvehierarkia (Mukaellen Kuluttajavirasto 2011)

Kun uusi työntekijä tulee organisaatioon, uudet työkaverit vaikuttavat paljon siihen, miten uusi jäsen sijoittuu työtiimiin. Jokainen haluaa tuntea, että kuuluu johonkin, joten hyvä vastaanotto on mahdollisuus hyvälle tulokselle ja lisää hyvää työilmapiiriä. Sulkeutunut työyhteisö ei anna mahdollisuuksia kehitykselle, joten organisaation uusi jäsen pettyy valintaansa ja näin ollen alkaa tutkia uusia mahdollisuuksia työelämässä.

Kun sitoutuminen on korkealla, yrityksen henkilöstö on ylpeä kuulumisestaan yritykseen. Yhteistyöllä henkilöstö pyrkii saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet ja on tarvittaessa valmiita joustamaan. Henkilöstö luottaa siihen, että kaikki tekevät töitänsä aidosti ja halukkaasti yhteisen päämäärän eteen. Jos työntekijät eivät ole sitoutuneita, he eivät osoita lojaaliutta yritystä tai toisiaan kohtaan. Jos sitoutuminen on matalaa, eivät yrityksen henkilöstö osoita lojaaliutta yritystä kohtaan. Yrityksessä saattaa esiintyä tällöin ristiriitoja ja epäluottamusta johtoa, esimiehiä ja työtovereita kohtaan. Henkilöstö ei ole ylpeä siitä, että kuuluu yritykseen. (Sistonen 2008, 136.)

Mielestäni työntekijän täytyy tuntea, että on omalla paikallaan ja tietää, mitä tekee. Jos henkilöstö on uupunutta eikä saa koskaan palautetta, he jatkavat työtänsä vain rutiinilla eikä näin ollen kehitystä tapahdu suuntaan tai toiseen. Henkilöstö kyllästyy työntekoon ja he alkavat miettiä uusia vaihtoehtoja, jotta saisivat enemmän irti elämästään sekä työstään. Kehittymättömässä organisaatiossa tulokset pysyvät paikallaan ja alkavat pikkuhiljaa laskea ja näin ollen organisaatio kuolee, samalla kehittyneet organisaatiot ovat ajaneet ohitse.

Omistautuva sitoutuminen (engagement) merkitsee sitoutumista omaan työhön, uraan ja sitä kautta sitoutumista yritykseen. Arvositoutuminen merkitsee sitoutumista yrityksen arvoihin ja tulosvaatimuksiin. Avainhenkilöstön sitoutuminen sisältää tällöin myös sitoutumista yrityksen strategian mukaisiin arvoihin ja työtapoihin koskeviin odotuksiin. Omistautuvuus ja arvositoutuminen merkitsevät paitsi vaihtoalttiuden vähenemistä myös työsuoritusten parantamista, tehokkuuden lisäämistä sekä laadun ylläpitämistä. Sitoutujat, jotka pyrkivät säilyttämään paikkansa ovat lähinnä kiinnostuneita pitämään virkansa ja eivät usein havaitse mahdollisuuksiaan organisaation ulkopuolella. Näiden sitoutujien työpanos jää heikommaksi kuin omistautuvien sitoutujien. Sitoutujat ovat taipuvaisia jatkamaan yrityksen palveluksessa, mutta pysyminen riippuu tarjotuista eduista ja monista motivaatiotekijöistä. (Lampikoski 2005, 47.)

Yritykset pitävät sitoutumista tärkeänä. Työntekijöiden toivotaan pysyvän työelämässä mahdollisimman pitkään. Samalla yritykset hyötyvät henkilöstönsä tuottavuudesta sekä innovatiivisuudesta sitoutumisen kautta. Erittäin tärkeäksi kysymykseksi onkin noussut henkilöstön hyvinvointi työssä ja se, mitkä tekijät edistävät sitoutumista. Kansainvälinen kilpailu johtaa siihen, että työvoima olisi joustavaa sekä liikkuvaa, joten tällöin käytetään yksilöllisempää palkkausta. Näiden työntekijöiden toimiminen on yrittäjämäistä ja he ovat sitoutuneet omaan uraansa. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen on joissakin tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä vaikutusmahdollisuuksiin sekä esimiestoimintaan koskevaan tyytyväisyyteen. (Lehto, Sutela 2004, 92.)

Sitoutumattomuus tarkoittaa organisaatioille työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin työntekijään panostetut koulutus- ja perehdyttämiskulut nousevat verrattuna työntekijästä saatuun hyötyyn. Työntekijälle jatkuvat työsuhdemuutokset aiheuttavat

stressiä, muuttuvia työmatkoja sekä vaihtuvia työyhteisöjä. Yhdeksän kymmenestä suomalaisesta haluaa lisää yhteisöllisyyttä elämäänsä ja tähän on vaikuttanut se, ettei työpaikoilla ole enää yhteisöllisyyttä tai siihen ei ehditä sopeutumaan ennen seuraavaa työpaikkaa. Organisaatiot haluavat työntekijöiltään joustavuutta, mutta samalla odotetaan innostusta, energiaa sekä aloitteellisuutta, jotka johtavat sitoutumiseen. Organisaation hyvä maine ja niiden yhteisölliset rakenteet voivat kaiken muun lisäksi tuottaa työntekijälle osallisuuden- ja onnentunnetta monella eri tapaa. (Halava, Pantzar. 2010, 30.)

3.2 Sitouttaminen

Työolosuhteita ja työnkuvaa kehitetään positiivisin toimenpitein ja tätä kutsutaan aidon sitouttamisen strategiaksi. Tällä taataan henkilöstölle, että heidän odotuksensa, vaatimuksensa ja hyvät työolosuhteet toteutuisivat. Jotta yritys menestyisi, tarvitaan luonnollisesti koko henkilöstön panos ja sitoutuminen yhteistoimintaan. (Lampikoski 2005, 17.)

Ilman sitoutumista ei ole kehittämistä, mutta sitoutumista ei voi pakottaa. Jokaisella on oma motivoitumisen lähde, joten johtotehtävissä olevien henkilöiden tehtävänä onkin löytää jokaiselle työntekijälle omannäköinen kannustinkeino. Suunnittelu- ja aikataulutaminen on tärkeää tehdä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat toteuttamassa uusia kehittämisprojekteja, näin vahvistetaan sitouttamista. Jokainen, joka osallistuu edellä mainittuun prosessiin, joutuu ajattelemaan omaa osuuttaan projektissa, jolloin sitoutuminen syvenee. (Ranta 2005, 146.)

3.3 Sitoutumisen eri tyypit

Lampikoski (2005) tarkastelee sitoutumista seuraavasti:

Tunnepohjainen sitoutuminen tarkoittaa henkilön kiintymystä yritykseen, sen työntekijöihin, arvoihin ja toimintatapoihin samaistumista, monipuolista osallistumista eri toimintoihin yrityksessä, myös vapaa-aikana. Sosiaaliset suhteet yrityksen sisällä ovat tärkeitä.

Aito sitoutuminen, henkilö on sisäistänyt yrityksen arvot ja toimii yrityksen strategian mukaisesti, haluaa pysyä yrityksen palveluksessa. Taustalla voi olla myös tunne elämäntehtävästä ja kutsumuksesta.

Normisitoutuminen merkitsee henkilön kokemaa velvollisuutta jatkaa työsuhdettaan yrityksessä. Erityisesti vanhemmilla työntekijöillä tämä on yleinen sitoutumistekijä. He kokevat saaneensa yritykseltä merkittäviä etuja, koulutusta, uran sekä taloudellisia etuja jne.

Etuihin perustuva sitoutuminen syntyy siitä, että työntekijä kokee saavansa tässä yrityksessä juuri haluamansa edut ja laskee toisaalta myös kustannukset sekä menetykset, jotka syntyisivät yrityksestä lähdettäessä. Etuisuuksia hakevat ovat alttiita siirtymään pikaisesti yritykseen, joka tarjoaa selvästi parempia etuja kuin nykyinen työnantaja. Motiiveja ovat työn ja ammatin tarjoamat roolit, mahdollinen status työssä sekä yhteisön jäsenyys.

Työhön sitoutuminen, omistautuva sitoutuminen, henkilö on sitoutunut työntekoon enemmän kuin organisaatioon. Perustana sitoutumiseen ovat sisäsyntyiset intressit, työn ilo, mielenkiinto työtehtävien tekemiseen, tyydytyksen saaminen saavutuksista ja kokonaisvaltainen työrooliin paneutuminen.

Karrieerisitoutuminen kuvastaa omien persoonallisten uratavoitteiden ja etenemisen painottuminen valinnoissa. Urasitoutunut asettaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja on valmiudessa vaihtamaan työpaikkaa, elleivät uratavoitteet käy todeksi yrityksessä.

Urasitoutuneet työskentelevät monessa eri yrityksessä työelämänsä aikana.

Ympäristöön sitoutuminen, henkilö on sitoutunut työympäristöönsä, paikkakuntaansa, työmiljööseen tai projektiin.

Muodollinen sitoutuminen, työntekijä haluaa yritykseltä edut ja mukautuu yritykseen, toimii kuitenkin pääpainotteisesti omien tavoitteidensa mukaisesti.

Pakollinen sitoutuminen, työntekijä pysyy yrityksessä koska on pakko. Hänellä ei ole vaihtoehtoja, eikä hän sisäistä yrityksen arvoja, noudattaa normeja ja suorittaa työnsä ainakin minipanoksella. Henkilö on lomautus- ja irtisanomisuhan alainen.

Paluusitoutuminen, liikkuvuus johtuu monista syistä: ulkomaan komennukset, opiskelut, virkavapaat, äitiys- ja hoitovapaat yms. Henkilö voi myös siirtyä toiseen työpaikkaan. Lähtöyritykselle nämä työntekijät ovat kuitenkin potentiaalisia palaajia, jonka vuoksi yrityksen kannattaa suorittaa paluuseen kannattavia, sitouttavia toimenpiteitä.

Sitoutumattomuus, työntekijä ei sisäistä yrityksen arvoja, luistaa annetuista työtehtävistä, on valmis riskeeraamaan työuransa. Hän on myös lomautus- ja työttömyysuhan alainen.

Sitoutumisen jaksottaisuus, sitoutuminen voi alkaa jo ennen työhön astumista, esim. harjoittelussa tai sukulaissuhteiden kautta, mutta etenkin rekrytointivaiheessa, työsuhteen alussa ja sen aikana. Sitoutuminen riippuu myös henkilön elinvaiheesta. Kriittisiä vaiheita ovat tutkinnon suorittaminen, uran kehitysvaihe, perheen perustaminen, puolison työtilanteen muutos sekä oman kodin hankinta. Sitoutuminen voi olla tilanneherkkää esim. yrityksen suurissa muutostilanteissa. (Lampikoski 2005, 48.)

3.4 Sitouttamisen ja sitoutumisen etuja

Yhä useampi työntekijä toimii tulevaisuudessa tietointensiivisissä ammateissa, joissa vaatimukset ovat tiedon luomista, omaksumista sekä käsittelyn hallitsemista. Menestymisen avaintekijänä on tieto- ja viestintätekniikan hyödyntäminen, yhteistyötaidot ja verkostoituminen, projekti- ja tiimityön hallitseminen sekä asiakkaiden hallitseminen. Osaamistaso kasvaa edelleen ja yritysten investoinnit kehittämiseen sekä osaamiseen lisääntyvät. Nämä investoinnit menevät hukkaan ellei investoitava työntekijä pysy organisaatiossa edes niiden tuottoaikaa. Yritys saa paljon etuja, jos se pystyy pitämään palveluksessaan haluamansa avainhenkilöt; säästetään rekrytointikuluissa, valinta- ja perehdytyskustannuksissa, osaaminen ja tietotaito ei valu kilpailijoille, osaajat luovat uusia työpaikkoja tulevaisuudessa, suorituskyky, tehokkuus, laatu ja tuottavuus säilyvät sekä paranevat, asiakkaat eivät kärsi muutoksista ja

asiakkuuksien hoito sujuu moitteettomasti, kilpailukyky pysyy hyvänä. (Lampikoski 2005, 78.)

Useimmissa tapauksissa sitoutuneisuus voi olla työntekijälle kannattavaa. Etuina ovat mm. varmuus työpaikasta, etujen karttuminen työvuosien myötä, eläke-edut, tuttu sekä turvallinen sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys. Hyvä organisaatiovalinta on edellytyksenä pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Hyvän yrityksen valinneet työntekijät nauttivat innovatiivisesta työstä, hyvistä työoloista, työtovereidensa kunnioituksesta ja turvallisuudentunteesta. (Lampikoski 2005, 79.)

4 PALKITSEMINEN JA MOTIVAATIO

4.1 Palkitseminen

Palkitsemisella voidaan tarkoittaa erilaisia asioita eri yhteyksissä. Yrityksissä on erilaisia aineellisia sekä aineettomia tapoja palkita. Aineellisia palkitsemistapoja ovat palkka, tulospalkkiot, osakkeet, aloitepalkkiot ja erilaiset erityispalkkiot ja edut. Aineettomia palkitsemistapoja ovat palaute, arvostus, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, joustavat työjärjestelyt sekä itse työ. (Moisio, Lempiälä, Haukola 2009, 34.)

Hyötysuhteeltaan kenties tehokkain palkitsemisen muoto on palaute. Sen antaminen ja vastaanottaminen ovat ilmaista. Palautteen antaminen ei vie paljoa aikaa ja sitä varten ei tarvitse erillisiä lomakkeita. Henkilöstö vastaa yleensä henkilöstökyselyyn, että he eivät saa tarpeeksi palautetta työstään, tämän perusteella palautteen antamisessa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia. Palautteella halutaan vahvistaa jo jotain valmiiksi hyvää tai parantaa sitä, mikä vaatii parantamista. Myönteisen palautteen lisäksi henkilöstö haluaa myös rakentavaa, kehittävää palautetta. Palaute jaetaan kahteen eri luokkaan: Vahvistava palaute on osoitus tyytyväisyydestä ja se tukee nykyistä toimintaa ja haluttua suuntaa työnteossa. Rakentava palaute on esitys toiveesta, rakentava palaute auttaa työntekijää muutamaaan toimintaansa. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 70.)

Palkitsemista käytetään osana johtamista. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstöön ja sitä kautta yrityksen toimintaan, vaikutukset kuitenkin riippuvat monesta eri asiasta. Yrityksen menestykseen vaikuttavat selvästi tulospalkkiot, mutta siihen liittyy monia mekanismeja, erityisesti johtamiskäytäntöihin liittyen. Palkkioiden vaikutukseen yleensä liittyy kaksi erilaista mekanismia: Vaikutus henkilöstön toimintaan (kannustinvaikutus), toisaalta myös henkilövalinnat eli minkälaisia henkilöitä yritykseen halutaan (valintavaikutus). Palkitseminen vaikuttaa yksilötasolla tyytyväisyyteen, työhön asennoitumiseen sekä motivaatioon. Rahalliset palkkiot vaikuttavat määrällisiin, mutta ei laadullisiin suorituksiin. Palkkiot toimivat paremmin yksinkertaisissa selkeissä tehtävissä. (Moisio ym. 2009, 37.)

Työsuojelurahasto tutkitutti vuonna 2006 työelämän ja palkitsemisen muutosta Suomessa. Tämän tutkimuksen mukaan palkitseminen Suomessa tulee muuttumaan

työelämän muuttumisen myötä. Keskeiset muutokset tulevat olemaan globalisaatio, väestön ikääntyminen ja teknologian nopea kehittyminen. Muutosten seurauksena kilpailu kiristyy, tehokkuuden vaatimukset kovenevat, ennustettavuus heikkenee ja osaavan työvoiman hankkiminen kiristyy. Muutosten takia palkitsemisjärjestelmät ja –tavat yksilöllistyvät ja palkkaerot kasvavat Suomessa. (Sistonen 2008, 217.)

Miten palkita henkilöstöä oikein on kysymys, mikä aiheuttaa paljon päänvaivaa. Seuraavat asiat tekevät palkitsemisesta haasteellisen kehittämiskohteen: rahalla palkitseminen on helpompaa kuin muuten kannustaminen. Työehtosopimukset perustuvat pitkälti palkkoihin ja palkkahierarkioihin sekä järjestöjen päättämiin korotuksiin; samat korotukset maksetaan myös niille, joita sopimukset eivät koske. Suomessa ei ole totuttu yrityskohtaiseen palkitsemiseen. Suomalaiset eivät ole aikaisemmin hyväksyneet erilaista palkitsemista eri henkilöille, vaan on haluttu mahdollisimman yhtenäiset palkkaukset. Palkitsemisen kehittäminen on jäänyt vähälle arvostukselle. Esimiehen pitäisikin muistaa, että rahallinen palkitseminen olisi kunnossa.

Oppiminen työssä on tärkeää nykyisin yhä useammalle, uudet haasteet ja kehittyminen antavat enemmän mahdollisuuksia. Arvostuksen ja palautteen antaminen ei ole vahva alue suomalaisessa esimieskulttuurissa ja kuitenkin henkilöstö haluaa tietää, onko asetetut tavoitteet saavutettu. (Helsilä 2009, 62.)

Sitoutuminen yritykseen voidaan saavuttaa organisoimalla palkitsemisen kehittämistä niin, että kaikkien osaamista hyödynnetään mahdollisimman paljon. Yhteisten asioiden kehittäminen ja siitä saatu hyvä kokemus rohkaisee yrityksen jokaista jäsentä toimimaan yhteistyössä jatkossakin. Johdon ja henkilöstön välinen ilmapiiri on parantunut huomattavasti sen jälkeen, kun palkitsemistapoja on kehitetty. Organisaation kaikki tasot kannattaa sitouttaa palkitsemiseen, näin palkitseminen kehittyy. Kehittäminen ja sen toteuttaminen avaavat uuden kanavan johdon ja henkilöstön välillä, näin yhteispeli tuottaa tulosta. Tällöin johto saa uuden näkökulman siihen, kuinka asiat organisaatiossa käytännössä tapahtuvat ja henkilöstö näkee johdon osuuden asiaan. (Rantamäki ym. 2006, 123.)

4.2 Palkka

Perinteisesti palkkaa on pidetty yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä, aikaisemmin oli yleinen ajatus siitä, että ihminen tekee työnsä, jotta ansaitsee palkkaa. Koulutustason nousu ja monipuoliset työmahdollisuudet ovatkin tehneet selväksi sen, että palkan saaminen on yhä harvemmillle motivaation lähde työpaikassa pysymiselle, työstä halutaan muutakin antia elämään. Palkka toimii kuitenkin monelle arvonn mittana, se on osoitus siitä, kuinka paljon henkilön aikaa, voimavaroja ja osaamista arvostetaan työpaikalla. Ihminen turhautuu, jos hän kokee palkkansa alihinnoitelluksi yrityksen muihin työntekijöihin verrattuna. Tämän seurauksena työntekijä lähtee hakemaan parempaa palkkaa muualta. Palkan merkitys motivaatiotekijänä riippuu henkilön arvoista, taloudellisesta tilanteesta sekä elämänvaiheesta. Ihminen, joka tekee mielekästä, innostavaa ja kehittäväää työtä ei tunne palkkaa motivaation lähteenä toisin kuin fyysisesti raskasta tai henkisesti köyhää työtä tekevät. On kuitenkin tavallista, että mitä suurempi palkka ihmisellä on, sitä pienempi merkitys palkalla on motivoijana. (Viitala 2007, 159.)

4.3 Sosiaalinen palkitseminen

Näitä palkitsemiskeinoja ei voi mitata rahassa. Sosiaalinen palkitseminen tuottaa mielihyvää ja motivaatiota. Parhaimmillaan sosiaalinen palkitseminen saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi yritystä. Kiittäminen ja tunnustuksen antaminen ovat erittäin tärkeitä palkitsemiskeinoja. Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta lisätään juhlilla ja muilla yhteisillä toiminnoilla, näin yritys sitouttaa ja motivoi henkilöstöään itseensä. Henkilöstöä voi palkita myös päästämällä heidät edustamaan yritystä eri sidosryhmätilanteissa, antamalla heidän tutustua yrityksen sosiaalisiin verkostoihin. Työssä kehittyminen on suomalaisille erittäin tärkeätä ja sitä arvostetaan, tämä on tärkeä sitouttaja yritykseen. (Viitala 2007, 162.)

4.4 Osaaminen

Osaamisella on monia merkityksiä työntekijälle. Työtehtävistä sujuvasti ja luotettavasti selviytyvä työntekijä on osaaja. Arvostus työyhteisössä kasvaa ja sitä kautta myös asema sosiaalisessa yhteisössä. Jatkuva kehittyminen työssä tuo mielihyvää ja oman

pysyvyyden tunteen organisaatiossa, työn ohella on jatkuvasti opeteltava uusia asioita. Tietoisuus omasta osaamisesta on tärkeää työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta. Kun työntekijä on tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan, hän voi kehittää ja hyödyntää niitä onnistuneesti. (Viitala 2007, 178.)

Osaamisen kehittäminen on uuden oppimista, kaikkia osaamisen alueita voidaan kehittää, oli sitten kyseessä tiedot tai taidot tai motiiveihin liittyvät osaamiset. Kehittyminen oikeaan suuntaan tapahtuu, kun osaaminen tunnistetaan, ymmärretään ja arvioidaan. Kehittäminen on pitkäjänteistä työtä, omien asenteiden muokkaamista. Huippuosaajaksi kehitytään vuosien varrella, tämä tarvitsee jatkuvaa harjoittelua sekä kehitystä. Osaamisen kehittyminen on tiedostettava ja samoin se, että ihmiset oppivat ja kehittyvät eri tavoin. (Sistonen 2008, 86.)

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää laittaa asioita tärkeysjärjestykseen, tehtävä valintoja ja antaa kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Organisaatioiden mahdollisuudet lisätä osaamista toteutuu seuraavilla tavoilla:

- sitoutetaan osaaminen taloon, nykyinen sekä tuleva
- kehitetään osaamista eli panostetaan henkilöstön oppimiseen
- ostetaan osaamista eli hankitaan yritys tai sen osa, joissa on jo tarvittavaa osaamista, rekrytoidaan osaajia yrityksen palvelukseen
- ostetaan palvelut yrityksiltä joilla on osaamista
- luovutaan vanhentuneesta osaamisesta (esim. toimintojen myyminen ja irtisanomiset)

Osaamisen kehittäminen on keskeinen vaikuttaja tuloksellisuuteen sekä tuottavuuteen. (Viitala 2007, 186.)

4.5 Osaamisen palkitseminen

Osaamisen kehittäminen on tärkeää yrityksille, sen menestyminen on riippuvainen siitä, miten he pystyvät kehittämään osaamistaan nopeammin kuin kilpailijat. Osaamisen palkitsemistapoja on monenlaisia. Erilaisen koulutuksen saaneita henkilöitä voidaan palkita erisuuruisilla palkoilla, vaikka he tekisivät samaa työtä. Tällöin yritys maksaisi työntekijän potentiaalista ja siitä, että tulevaisuudessa he voivat tarvita korkeampaa osaamista sekä koulutusta. Osaaminen voi olla myös vaativuustekijä, tämä kuitenkin edellyttää osaamisen tarkkaa määrittelyä ja sitä, että työntekijän osaamista kontrolloitaisiin riittävän usein. Erilaiset osaamiseen palkitsemiseen liittyvät asiat (esim.

meriittikorotukset, ammattitaitolisät, palkkiot tutkinnoista tai jopa stipendit) ovat myös normaaleja palkitsemiskäytäntöjä. Yritys voisi korostaa osaamisen merkitystä erilaisilla palkitsemisjärjestelyillä. (Helsilä 2009, 71.)

Organisaatioissa, jotka menestyvät, palkitaan henkilöstöä oppimisesta ja kehitymisestä. Esimiesten on tunnettava alaistensa osaamisen ja suoritusten taso, jotta palkitseminen kohdistuisi oikealla tavalla oikeisiin henkilöihin. Kehittyminen ei tapahdu hetkessä, joten tarvitaan riittävän pitkä ajanjakso, jotta osaaminen voitaisiin palkita. Henkilön suoriutuminen tehtävästä on myös palkitsemisen peruste. Suoritusperusteisen palkitsemisen tarkoitus on parantaa työntekijän suorituskkyä ja vastaamista tavoitteisiin. Suoritusperusteisessa palkitsemisessa on muistettava oikeudenmukaisuus, muuten tämä tapa ei toimi. Suoritusperusteinen palkitseminen toteutetaan yleensä lyhyen tai pitkän aikavälin kannustinjärjestelmillä, jolloin tavalliset palkitsemisperiaatteet ovat bonukset ja vuosipalkkiot. (Sistonen 2008, 191.)

4.6 Motivaatio

Tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät on pyritty luokittelemaan hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Hygieniatekijöitä ovat esim. palkka ja työvälineet, motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön ja henkilöstön kokemaan arvostukseen. Näiden kahden asian kehittäminen lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä. Motivaatio on myös kytkenässä odotuksiin sekä palkkioihin. Henkilöstö arvioi, mitä heidän pitää tehdä, mitä he saavat tästä palkkioksi ja kuinka hyvä ansaittu palkkio on. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Työntekijöiden motivointi on yksi isoimmista haasteista johtamistyössä. Laadukkaasti ja tehokkaasti työskentelevä ihminen on motivoitunut, hän suhtautuu tekemiseensä innokkaasti. Innostumiseen saattaa vaikuttaa tiedossa oleva rahapalkkio, työn merkityksellisyys itselle, halu oppia uutta sekä tehdä tiimityötä. Työn haasteellisuudella on merkitystä innostumiseen, mutta liian korkeita tavoitteita ei saa asettaa, jotta työntekijä kokisi onnistumisia. Onnistumisen tunne lisää innostuneisuutta, joka on taas suorasti yhteydessä motivaatioon. (Rasila, Pitkonen 2010, 20.)

Työmotivaatio muodostuu erilaisista sisäisistä ja ulkoisista voimista. Palkitseminen on myös keskeisessä asemassa, kun puhutaan motivaatiosta. Palkitsemisen ja motivoinnin

yhdistämisestä on esitetty hyvinkin erilaisia näkemyksiä ja erot selittyvät osittain siten, että taustalla on käytetty eri teorioita. Motivaation varhaiset teorit selittävät motivaation syntyvän vieteistämme sekä fyysisistä tarpeistamme. Lopulta huomattiin, että henkilön toimintaympäristö vaikuttaa myös motivaatioon. Sisältöteorioiden lisäksi on erilaisia prosessimalleja, jotka selittävät motivaatiota muuttuvana tapahtumana. (Moisio ym. 2009, 39.)

Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka aktivoi ihmisen haluamiinsa tavoitteisiin. Kun tekeminen on itselleen sopivaa, kiinnostavaa ja riittävästi haastavaa, ihminen on tyytyväinen. Sisäinen motivaatio liittyy tilaisuuteen käyttää omia kykyjään ja saada onnistumisen kokemuksia. Erilaiset toiminta- ja työskentelytavat sekä avoin vuorovaikutteinen ympäristö motivoivat henkilöstöä toimimaan yhteisen hyvän eteen. Sen lisäksi, että yrityksessä kiinnitetään huomiota motivaatiotekijöihin, on myös oleellista huolehtia oikeanlaisista palkitsemisjärjestelmistä. Oikeudenmukaisen palkan lisäksi muunkinlainen palkitseminen hyvin tehdystä työstä on oleellista. Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä houkuttelee osaavat työntekijät yritykseen ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä pysymään yrityksessä. (Österberg 2009, 151.)

5 SITOUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

5.1 Tulevaisuus

Yhteiskunnan ja organisaatioiden voimakkaat murroskaudet tekevät työntekijöistä turvallisuushakuisia, mutta samalla lojaalisuus kärsii. Murroksissa tyypillisten henkilöstöjärjestelyjen jälkeen yritykseen jäävät ihmiset muodostavat ydinorganisaation, näiden ihmisten osaaminen, motivaatio sekä sitouttaminen ovat yritykselle erittäin tärkeitä. Yritysten edustajat pitävätkin henkilöstön osaamista, ammattitaitoisen työvoiman saamista, henkilöstön työhön motivoimista sekä henkilöstön sitouttamista tulevaisuuden merkittävimpiin kuuluvina haasteina. Henkilöstön sitouttaminen merkitsee henkilöstölle vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksymistä, halua ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi sekä pitää oma jäsenyytensä organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 10.)

Lampikosken (2005) mukaan vuosina 2000–2015 työelämästä on arvioitu poistuvan noin miljoona ihmistä, joita nuoret eivät riitä korvaamaan määrällisesti eivätkä laadullisesti. 2010 vuoteen mennessä työelämästä on poistunut runsaat 600 000 henkilöä, melkein kolmannes vuoden 2000 työllisistä. Suomessa kasvaville aloille ja ammattiryhmille syntyy työvoimapula ja tämä aiheuttaa rekrytointivaikeuksia että suoranaista työvoimapulaa. Työpaikat tulevat kilpailemaan osaajista ja sitouttaminen nousee yhdeksi tärkeimmistä asioista. Organisaatioiden on pystyttävä hankkimaan uusia osaajia ja panostettava nykyistäkin enemmän osaavan työvoiman kouluttamiseen. Osaajien rekrytointi, heidän pitämisensä yrityksessä sekä työvoiman joustava käyttö liikkuvuudesta huolehtien ovat henkilöstöpolitiikan ydinasioita. (Lampikoski 2005, 11.)

Hyvin koulutetut, nuoret ja ammattitaitoiset henkilöt ovat taipuvaisia vaihtamaan työpaikkaa taantumankin aikana aloilla, joilla on työmahdollisuuksia. Osaajat hyödyntävät omaa markkina-arvoaan, joilla he kilpailuttavat työnantajia. Vaikka kilpailuttamisen käyttö on suhteellisen vähäistä tänä päivänä, sen merkitys tulee lisääntymään tulevaisuudessa. Uuden sukupolven ammattilaiset tulevat hyötymään suurten ikäluokkien poistumisesta työmarkkinoilta lähivuosina, jolloin syntyy ankara kilpailu todellisista osaajista. Vaikka työn epävarmuus on nykyaikaa, ei se näytä

vähentävän alttiutta vaihtaa omaehtoisesti työpaikkaa ja riskinottohalua liikkuvuuteen. Parhailta osaajilla on aina omat mahdollisuutensa työmarkkinoilla vaikka yleinen työtilanne olisi huono. Näitä ihmisiä ei kannata menettää. (Lampikoski 2005, 11.)

5.2 Uuden sukupolven työntekijät

Muutos työelämän arvomaailmassa on ollut valtava esim. 1960-luvulta nykypäivään. 1960-luvulla käskyttäminen kuului johtamiseen ja nyt eletään aikakautta, jolloin työsuorituksia mittaroidaan jatkuvasti. Pikkuhiljaa ollaan siirtymässä itseohjautuvuuden aikaan, joka näkyy elämysten kokemisena sekä työssä että vapaa-ajalla. Tämä tarkoittaa jälleen muutosta johtamisessa: Enää ei olekaan ensijaista se, että asetetaan tavoitteita ja tavoitteiden mittaamista, vaan varmistetaan se, että työntekijäkin kokee työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi. (Halava ym. 2010, 18.)

Nuoret tulokkaat tulevat hyötymään suurten ikäluokkien vetäytymisestä työmarkkinoilla, jolloin syntyy todellinen kilpailu osaavista ammattilaisista. Nuoret tulokkaat pitävät tiimityöstä, projektiluontoisesta työstä, vaativat kiinnostavaa ja haastavaa ympäristöä ja arvostavat ennen kaikkea itsenäisyyttä. He investoivat omaa persoonaansa pääomana siihen yritykseen, jossa he valitsevat tekevänsä työt. Tulevat työntekijät ovat halukkaita investoimaan omia varojaan opiskelu- sekä kehitysohjelmiin. Tämän vuoksi he suosivat etäopiskelumahdollisuuksia sekä muita joustavia kehitysmuotoja. Uuden sukupolven tyyli työntekijöiden määrässä on vahvasti lisääntymässä työmarkkinoilla. (Lampikoski 2005, 72.)

Uusi työmarkkinoille tuleva sukupolvi toteuttaa itseään muualla kuin töissä, tällöin esimiehen on opeteltava uusia motivointitapoja. Identiteetti ei rakennu enää työn mukaan, joten yritysjohton on luotava kiinnostavampia ja haastavampia puitteita työlle, jotta he saavat aikaiseksi omistautunutta henkilöstöä. Työyhteisön täytyy olla riittävän vetovoimainen, jotta se innostaisi henkilöstöä kehittymään. Tulevan sukupolven työntekijöiden muuttaminen ei onnistu, joten työyhteisöjen muutospaineet ovat korkealla. (Halava ym. 2010, 36.)

Nuorten työntekijöiden yleisin ongelma on sosiaalisten taitojen puute. Tämä näkyy erityisesti siinä, että hän ei uskalla kysyä neuvoja kollegoilta tai esimieheltään eikä kuitenkaan uskalla tarttua itsenäisestikään työhön. Harjoittelemaan tullut nuori saattaa

tulkita työaikoja joustavasti sekä hän kuvittelee, että itse määrittelee töihin tulemisen ja lähtemisen ajankohdan. Tänä päivänä työn ja yksityisyyden raja on hämärtynyt, joten nuoren ystävät saattavat tulla työpaikalle pitämään seuraa. Myös pukeutumistyyliässä sekä asiakkaiden puhuttelemisissa on ongelmia, teitittelykulttuuri ja vanhempien ihmisten kunnioitus, kohteliaisuus ja käytöstavat ovat vieraita asioita nuorisolle. Myös puutteelliset tiedot lakisääteisistä oikeuksista puuttuu, esim. verokorttien sekä tilitietojen antaminen esimiehelle ei ole tiedossa. Työmarkkinoille on tulossa suuri joukko nuoria, joiden vanhemmat ovat olleet työttömiä, joten työelämän perusasiat eivät ole hallussa. Yrittäjät peräänkuuluttavatkin ammattikoulujen vastuuta perusasioiden opettamiseen. Kuitenkin on olemassa se toinenkin puoli nuorissa, he jotka suoriutuvat työelämässä hienosti, ammatilliset sekä sosiaaliset taidot ovat kunnossa. (Rimpiläinen, 2010.)

5.3 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Henkilöstön työtyytyväisyyttä kartoitetaan monilla erilaisilla kysymyksillä ja tutkimuksilla. Kysymyksillä määritellään sitä, kuinka henkilöstö kokee työn määrän, haastavuuden, työolosuhteet, palkkauksen, kehittymismahdollisuudet, esimiesten toiminnan ja muun yhteistyön. Analysoimalla saadaan tietoon työn hyvät ja huonot tulokset. Koko henkilöstöä koskevat otannat tehdään muutaman vuoden välein ja analyysin jälkeen esimiehen tehtävänä on kasata materiaali ja kertoa tulokset. Epäkohdat pyritään korjaamaan näiden kyselyiden avulla ja tällä tavoin parantamaan työilmapiiriä. (Lecklin 2006, 350.)

Perusedellytys työntekijöiden hyvinvoinnille on turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työn jaksottamisen ja kierron suunnittelulla varmistetaan, että työntekijät eivät altistu liiaksi melulle tai muille haitallisille tekijöille. Ergonomia, oikeat työasennot otetaan huomioon työnteossa. Työympäristön laatua seurataan säännöllisesti ja mittareina voidaan käyttää esim. työtapaturmien määrää ja sairauspoissaoloja. Menetelmien kehittämisen avulla ehkäistään niiden toistuminen. Työpaikan ilmapiirin ja yhteishengen pitää olla kunnossa, jotta parhaat tulokset saavutetaan ja työntekijät pysyvät työssään innostuneina. Motivoituneeseen työntekoon auttaa työpaikan avoin henki sekä hyvä esimiestyö. Henkilöstölle tarjottavat tukipalvelut ja edut lisäävät työpaikan arvostusta ja kiinnostavuutta, henkilökunnan vireyden ja työkunnan ylläpitäminen maksaa itsensä takaisin pitkällä tähtäimellä. Henkilöstöetuuksien

lisäämisistä on hyvinä vuosina jopa kilpailtu ja näin lisätty yrityksen houkuttelevuutta. (Lecklin 2006, 227.)

Muutosten pyörteissä työntekijät tulevat epävarmoiksi omasta roolistaan ja työstään, sitoutuminen sekä jaksaminen on silloin vaikeaa. Tällöin esimiehen tehtävänä on tuoda esille yrityksen arvot, visiot ja strategia niin, että ne merkitsevät konkreettisesti jotain myös työntekijälle. Hyvinvoivassa ja toimivassa työyhteisössä on esillä avoimuus ja yhteiset pelisäännöt sekä johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle myös epäsuoria kustannuksia. Näitä syntyy eripituisten poissaolojen aikana, kun käytetään väliaikaista lisätyövoimaa tai lisätään muun henkilöstön työmäärää ja sitä kautta vähennetään motivaatiota sekä jaksamista. Eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena katoaa hiljainen tieto, uusien henkilöiden perehdyttäminen lisää epäsuoria kustannuksia yrityksille, jatkuva vaihtuvuus henkilöstössä vähentää myös yrityksen luotettavuutta asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden silmissä. Niissä yrityksissä, joissa on huono työilmapiiri, on 70 % enemmän poissaoloja kuin hyvän työilmapiirin yrityksissä. (Österberg 2009, 160.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuus auttaa yrityksiä kohentamaan henkilöstövoimavarjojaan niin, että toiminnan kehitys ja taloudellinen tulos paranevat. Palkitsemisen kokonaisuus tukee myös henkilöstön hyvinvointia työpaikoilla. Työhyvinvoinnin kivijalka on se, että henkilöstöllä on selkeät päämäärät ja toinen on, että he saavat tarvitsemansa palautteen tehdystä työstä. Työntekijän onnistuminen maksimoidaan, kun hän tietää, mitä tekee ja mitä häneltä odotetaan. Rakentava ja hyvä palaute auttavat henkilöstöä toimimaan odotettuun suuntaan. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hän saa palautetta. Henkilöstöedut myös tukevat työhyvinvointia. Työsuhteen pysyvyys, mahdollisuus joustaviin työaikoihin, hyvät työvälineet ja työpaikan hyvä ilmapiiri antavat tukea työssä jaksamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 33.)

Henkilökunnan hyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin monenkertaisena. Monesti yritykset pitävät työhyvinvointimenoja vain lisäkustannuksina, mutta hyvin suunnitellut ja toteutetut toimenpiteet lisäävät työhyvinvointia ja voivat olla kannattavia taloudellisesti. Tutkimusten mukaan saatu hyöty on keskimäärin kuusinkertainen siihen nähden, mitä yritys on sijoittanut hyvinvointiin. (Huuskonen, 2011.)

Yrityksen sijoitus hyvinvointiin	Vaikutus henkilöstöön	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet	voimavarainen motivoitunut sitoutunut innovatiivinen työn ilo	Sairaus- ja tapaturmakulut pienenevät Tehokkuus työssä lisääntyy Yksilön tuottavuus kasvaa	Työn tuottavuus paranee Laadukkuus paranee Palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät, kehittyminen	Kannattavuus lisääntyy

KUVIO 2. Välittömät ja välilliset talousvaikutukset panostuksena työhyvinvointiin (mukaellen Huuskonen 2011)

6 RAVINTOLAKOLMIO-RYHMÄ

6.1 Historia ja nykyhetki

Ravintolakolmio-ryhmä on yksityisomisteinen, 16 ravintolan muodostama kokonaisuus. Ensimmäinen Ravintolakolmioryhmän ravintola on avattu vuonna 1979 Valkeakoskella. Heimo Keskinen osti tuolloin 300-paikkaisen tanssiravintolan ja 100-paikkaisen pub Mallasrannan. Seuraavan vuoden alusta hän osti Tampereelta tanssi- ja ruokaravintola Maximin. Vuoden 1983 alussa kyseiset ravintolat myytiin ja tilalle Keskinen osti ensimmäisen Helsinkiläisen ravintolansa; ravintola Helmi Grillin Kontulasta. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

Tänä päivänä Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvat Helsingin keskustassa Ravintola Lasipalatsi, Cafè Lasipalatsi, Lasipalatsin Bio Rex, Cantina West, Tony`s Deli ja Kokkikoulu Espa, Hakaniemessä Graniittilinna, Juttutupa ja Paasiravintola sekä lähiöissä Casa Mare Lauttasaarella, Weeruska Alppiharjussa ja Helmi Grilli Kontulassa. Lisäksi ryhmään kuuluu neljä yhteistyöravintolaa, Treffipub, Kannelkrouvi, Teema ja Luna. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

Ryhmään kuuluvat myös tilitoimista Diafora Oy sekä rekrytointia ja koulutusasioita hoitava Altinda Oy. Jokainen ravintola on yksilöllinen ja liikeidealtaan omanlaisensa. Henkilökuntaa on yli 200 ja liikevaihto vuonna 2010 oli 448T€, tavoite oli 375T€.

Ravintolakolmio-ryhmän strategiset suunnat ovat; samanaikainen kasvun ja kannattavuuden strategia, asiakas ohjaa päätöksentekoa ja toiminnan kehittämistä, toimivat ja tehokkaat ruokatuote- ja palveluprosessit sekä esimerkillinen, aktiivinen ja edestä johdettu, henkilöstöä arvostava ja jatkuvan kehittymisen organisaatio.

Työntekijänä Ravintolakolmio-ryhmä tunnetaan vakituisista työsuhhteista, hyvistä henkilökuntaeduista ja määrätietoisista kouluttamis- ja kehittämisohjelmista. Kasvu ei ole heillä tavoite, vaan tuloksellinen toiminta ja henkilökunnan hyvinvointi. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

6.2 Rekrytointivaihe

Rekrytointivaiheessa rekrytoitava saa kirjallisen materiaalin luettavakseen, tämä sisältää ryhmäesitteen, koulutus- ja kehittämisestitteen, tiedon henkilöstöeduista, kolmiouutis-

lehden, yhteissopimukset, perehdyttämispassit ja kuluvan vuoden teema käydään läpi. Samalla rekrytoitavalle kerrotaan esimiesten tehtävävaatimukset, organisaatiokaavio, toiminta-ajatus, visio, arvot ja strategiat. Rekrytoitava tutustutetaan johtamisjärjestelmään sekä kerrotaan ryhmäkansiesta. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

6.3 Tutustuminen työpaikkaan ja työn aloittaminen

Esimies esittelee uuden työntekijän henkilöstölleen sekä hänen asemansa organisaatiossa. Esimies antaa täyden tuen uudelle työntekijälle ja näin uusi työntekijä tutustuu henkilöstöön sekä toimipaikan toimintatapoihin. Henkilöstön uusi jäsen perehdytetään tiloihin, laitteisiin, ryhmäkansioon sekä oman yksikkönsä johtamisjärjestelmään. Numerotietous on oltava hallinnassa alusta lähtien, joten tässä vaiheessa käydään läpi työpisteen kassajärjestelmä, inventaari, reseptiikka, katteet, budjetti sekä tehotavoitteet. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

6.4 Palautekeskustelu uuden esimiehen kanssa (kokemukset 1kk jälkeen)

Tässä vaiheessa käydään läpi palautekeskustelu ja näin selvitetään, kuinka uusi työ on alkanut. Uuden esimiehen kanssa käydään läpi seuraavat asiat:

- soveltuvuus työyhteisöön, hyvät sekä kehittämistä vaativat asiat
- uuden esimiehen kokemukset tuotteista ja asiakaspalvelusta → hyvät sekä kehittämistä vaativat asiat
- orientoituminen kehityskeskusteluiden pitämiseen alaistensa kanssa
- asiakastyytyväisyysmittauksien analysointi
- numerotietous (tuloslaskelma, katelaskelma, tase.)

(Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

6.5 Keskustelu ennen vakinaistamista

Lähin esimies pitää kehityskeskustelun 2-3kk päästä aloittamisesta, tällöin sovitaan henkilökohtaisesta kehittämisestä, sekä tutustutaan Ravintolakolmio-ryhmän muihin toimipaikkoihin ja esimiehiin. 4-6kk aloittamisesta käydään palautekeskustelu käytännön perehdyttämisestä. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

6.6 Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstöedut

Yrityksellä on käytössään monia henkilöstön sitouttamistapoja. Näihin kuuluu myös henkilöstöedut joita ovat mm;

- 50 %:n alennus ruuista ja juomista Ryhmän ravintoloissa
- 25 %:n alennus Ravintolakolmio-ryhmän lahjakorteista
- työterveyshuolto laajamuotoisena Helsingin lääkärikeskuksessa
- hammashuolto 350 euroon asti kokonaisen kalenterivuoden vakituisessa työsuhteessa olleille
- vuokra-asunnon järjestäminen tarvittaessa
- ostoetuja henkilökuntakortilla tietyistä liikkeistä
- ooppera-, teatteri- ja konserttiliput sekä jalkapallo ja jääkiekko-otteluiden liput, yksikön päälliköllä on mahdollisuus järjestää yhteisiä viihdeiltoja
- liikuntaetu henkilökunnalle sovituilla yhteistyökumppaneilla n. 200€/vuosi
- hierontapalvelut valituilla yhteistyökumppanilla tai omassa yksikössä, Ryhmä maksaa puolet kustannuksista
- jalkahoito, manikyyri ja kasvohoito valituilla yhteistyökumppanilla, henkilökuntakortilla 15 %:n alennus
- järjestämme alan koulutusta säännöllisesti, mm. oma sisäinen esimieskoulutus
- yrityskohtaiset vuosijuhlat
- vapaa-ajan tapaturmavakuutus kaikille
- reilut edut Fennian vakuutuksista
- perheen Fennia sopimusasiakkaana muun muassa: 15 % alennuksen useimmista vapaaehtoisista kodin ja perheen vakuutuksista, ehdollisen omavastuun kotivakuutukseen, Fenniaturvan jatkuvan matkavakuutuksen 20 % edullisemmin
- yksityiskäyttöisen ajoneuvon liikennevakuutuksista 5 %:n alennus
- oikeus saada hyvää johtamista ja riittävää informaatiota yrityksen toiminnasta ja tavoista. (Ravintolakolmio-ryhmä, 2007.)

7 KYSELYTUTKIMUS

7.1 Tutkimusmenetelmä

Kyselytutkimus on tehty kvantitatiivisena tutkimuksena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisellä analyysillä pyritään selvittämään esim. erilaisia ilmiöitä ja niiden syy-seuraussuhteita, ilmiöiden välisiä yhteyksiä, ilmiöiden yleisyyttä ja esiintymistä numeroiden ja tilastojen avulla. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sisältyy erilaisia laskennallisia ja tilastollisia menetelmiä. (Jyväskylän yliopisto, 2011.)

7.2 Tutkimusongelma

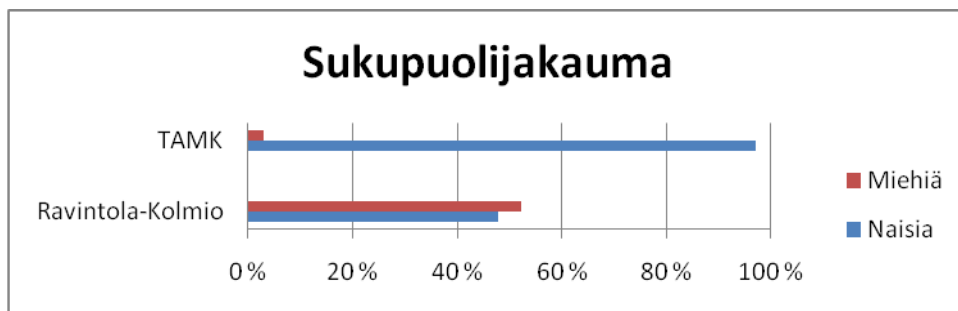
Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen, mitä sitouttamistapoja henkilöstö pitää tärkeänä ja löytyykö eroja kahden eri vastaajaryhmän kesken. Vastajina olivat TAMK:n opiskelijat (ns. tulevaisuuden tekijät) sekä Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstö (ns. ammattilaiset). Halusin, että kysely on mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs, kysymyksiksi muotoutuivat juuri ne kohdat, jotka olin huomannut tärkeiksi teoriaosuutta kirjoittaessani.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Anttilan (2006) mukaan valideetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti-käsite kuuluu yleensä määrälliseen, kvantitatiiviseen tutkimukseen. Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia (Anttila 2006, 515.) Kyselyn luotettavuutta mietin jo kyselyn suunnitteluvaiheessa. Tein kyselystä mahdollisimman lyhyen ja yksinkertaisen, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla.

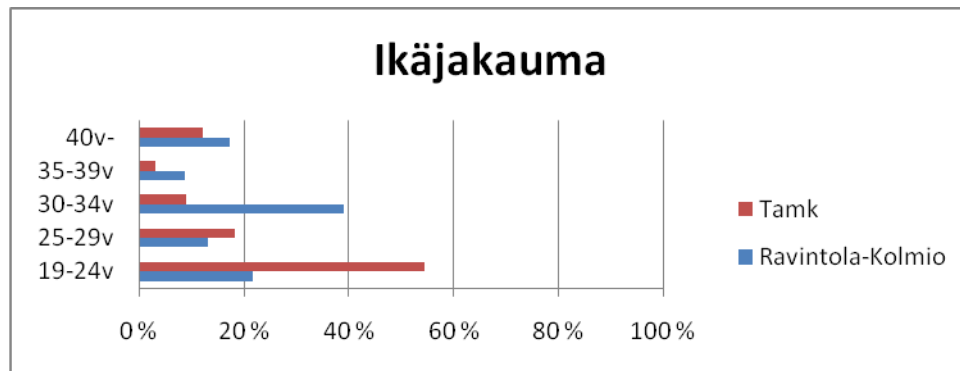
7.4 Tulokset

Kyselytutkimus (LIITE 1.) toteutettiin kahdella eri tavalla. Lähetin TAMK:n opiskelijoille sähköisen E-lomakkeen perjantaina 8.4.2011. Vastausaikaa heillä oli torstaihin 14.4.2011 klo 23.59 asti. Kyselyn laitoin vuosina 2007–2010 aloittaneille restonomiopiskelijoille (nuorten koulutus ja monimuotokoulutus). Kyselyn saaneiden määrää on vaikea ilmoittaa, koska osa vuonna 2007 aloittaneista opiskelijoista on jo valmistunut ja vuosien varrella aloittaneista osa keskeyttänyt. Vastauksia sain TAMK:sta 33 kpl. Vein Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstölle (ravintola Juttutupa sekä Tony's Deli) kyselyt Helsinkiin 9.4.2011 paperilomakkeilla ja olin sopinut esimiesten kanssa, että saisin lomakkeet täytettyinä seuraavan viikon loppupuolella. Vastaukset sain sovittuna aikana ja täytettyjä lomakkeita oli 23 kpl.



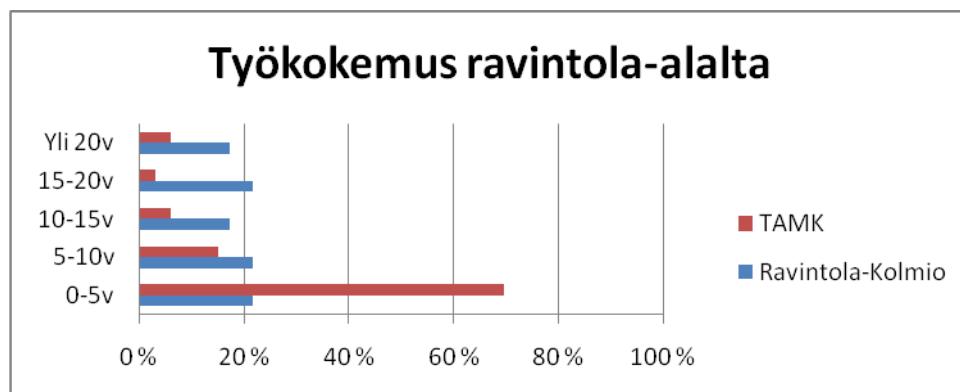
KUVIO 3. Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma (n=56)

TAMK:n vastaajista miehiä oli 3,03 % ja naisia 96,97 %. Ravintolakolmion vastaajista miehiä oli 52 % ja naisia 43 %. TAMK:n vastaajista suurin osa oli naisia, mutta Ravintolakolmion vastaajista suurin osa oli miehiä.



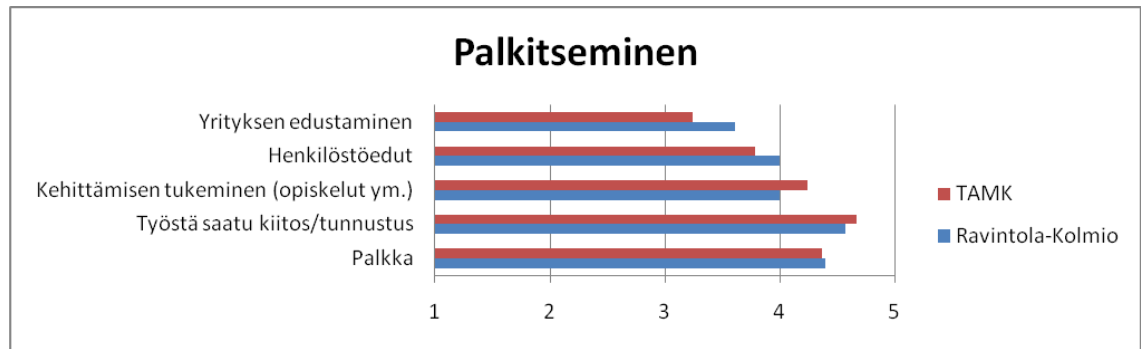
KUVIO 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (n=56)

TAMK:n vastaajista 19-24v. olivat suurin ryhmä (55%), 25-29v. vastaajia oli 18 %, 30-34v vastaajia oli 9%, 35-39v. vastaajia oli 3% ja 40v- vastaajia oli 12%. TAMK: n pienin vastausryhmä oli siis 35-39 vuotiaat. Ravintolakolmion vastaajista suurin ryhmä oli 30-34v (39%), 19-24v vastaajia oli 22%, 25-29v vastaajia oli 13%, 35-39v vastaajia oli 9% ja 40v- 17%. Pienin ryhmä vastaajista oli siis sama ryhmä kuin TAMK:n vastaajista 35-39 vuotiaat.



KUVIO 5. Työkokemus ravintola-alalta (n=56)

TAMK:n vastaajien ryhmästä 70 %:lla oli työkokemusta ravintola-alalta 0-5 vuotta, kun taas Ravintolakolmion henkilöstöstä 0-5 vuotta työskennelleiden osuus oli 22%. Ravintolakolmion vastaajilla oli selvästi tasaisemmat luvut työkokemuksessa, sillä 22% tuloksista sai myös seuraavat ryhmät: 15-20vuotta alalla olleet sekä 5-10 vuotta alalla olleet. Ravintolakolmion vastaajista 17 % oli työskennellyt 10-15 vuotta alalla sekä yli 20 vuotta alalla olleet. TAMK:n vastaajista pienin ryhmä oli 15-20 vuotta alalla olleet, 3 %.



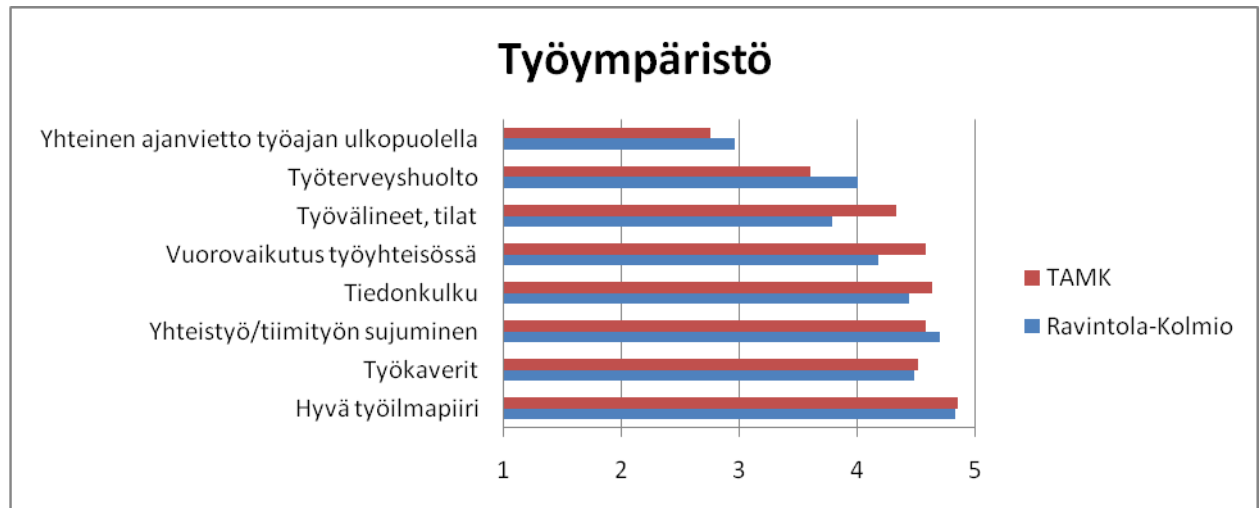
KUVIO 6. Vastaajien mielestä merkittävimmät palkitsemistavat työpaikalla (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5.

Kuviossa 6 näkyy vastaajien mielestä merkittävimmät palkitsemistavat. Sekä TAMK:n että Ravintolakolmion vastaajat vastasivat, että merkittävin palkitsemistapa työpaikalla on työstä saatu kiitos/tunnustus. Vähiten merkittävä palkitsemistapa yrityksen edustaminen oli kummassakin ryhmässä myös sama. Suuria eroja ei vastaajien kesken palkitsemistavoissa ole havaittavissa, yrityksen edustaminen merkitsee kuitenkin enemmän palkitsemistapana Ravintolakolmion henkilöstölle kuin TAMK:n opiskelijoille.



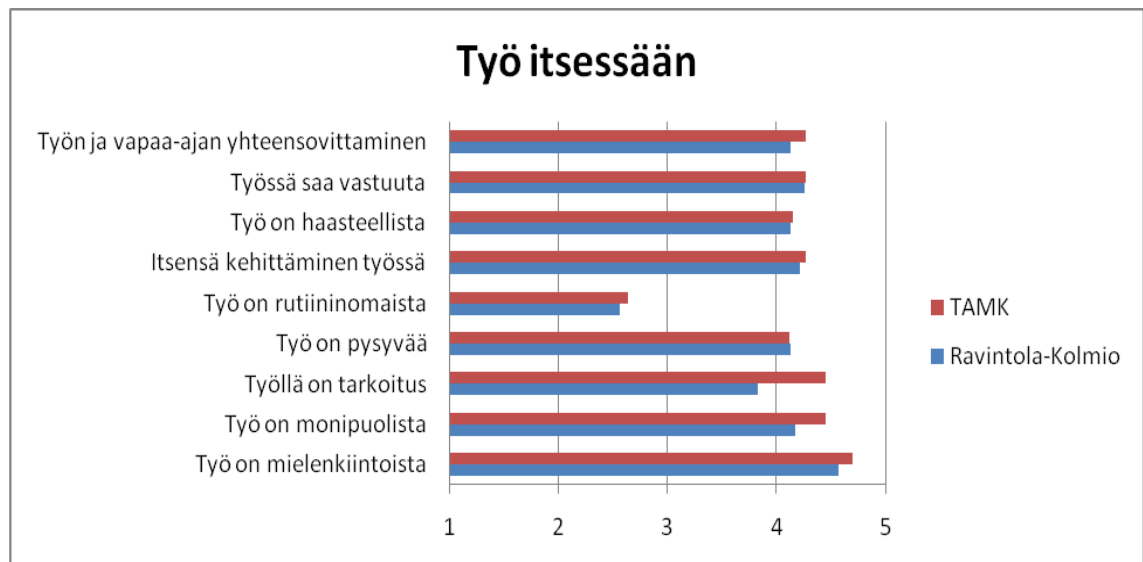
KUVIO 7. Vastaajien mielestä tärkeimmät asiat esimestyössä (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

Esimestyön tärkeydessä tuli ilmi, että vastaajaryhmissä oltiin eri mieltä eri vaihtoehdoista. TAMK:n vastaajien mielestä tärkein asia esimestyössä oli esimiehen helppo lähestyminen, kun taas Ravintolakolmion vastaajista tämä oli vasta kolmanneksi tärkein asia. Ravintolakolmioryhmän vastaajien mielestä sen sijaan tärkein asia oli esimiehen ammattitaito, joka TAMK:n vastaajien mielestä oli kolmanneksi tärkein asia. TAMK:n vastaajien mielestä toiseksi tärkein asia oli palaute → esimiehen tuki ja kannustus, sekä esimiehen joustavuus, esimiehen joustavuus oli Ravintolakolmion vastaajien mielestä vähiten tärkeä asia esimestyössä. Ravintolakolmion vastaajien mielestä toiseksi tärkein asia oli esimiehen esimerkki, joka innostaa työntekoon, TAMK:n vastaajien mielestä esimiehen esimerkki on neljänneksi tärkein asia esimestyössä. Omien ideoiden kertominen oli kummankin ryhmän mielestä viidenneksi tärkein asia esimestyössä.



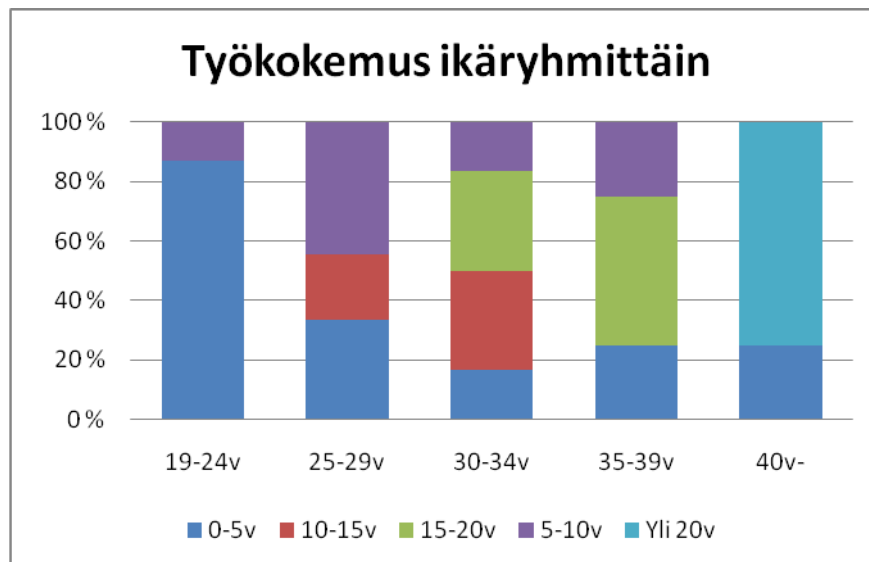
KUVIO 8. Vastaajien mielestä tärkeimmät tekijät työympäristössä (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

Vastaajien mielestä tärkeimmäksi tekijäksi kummassakin ryhmässä nousi hyvä työilmapiiri, myös vähiten tärkein eli yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella oli edelleenkin kummallakin ryhmällä sama. TAMK:n vastaajien toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi työympäristössä osoittautui tiedonkulku, kun vastaavasti tämä oli Ravintolakolmion vastaajilla neljänneksi tärkein asia. Vuorovaikutus työyhteisössä sekä yhteistyö oli TAMK:lla kolmanneksi tärkein tekijä, ja vuorovaikutus Ravintolakolmiolla viidenneksi tärkein. Neljänneksi tärkein TAMK:lla oli työkaverit ja Ravintolakolmiolla työkaverit olivat kolmanneksi tärkein tekijä työympäristössä. Vähiten merkittäviin tekijöihin työympäristössä osoittautui vastaajien mielestä työvälineet ja tilat sekä työterveyshuolto.



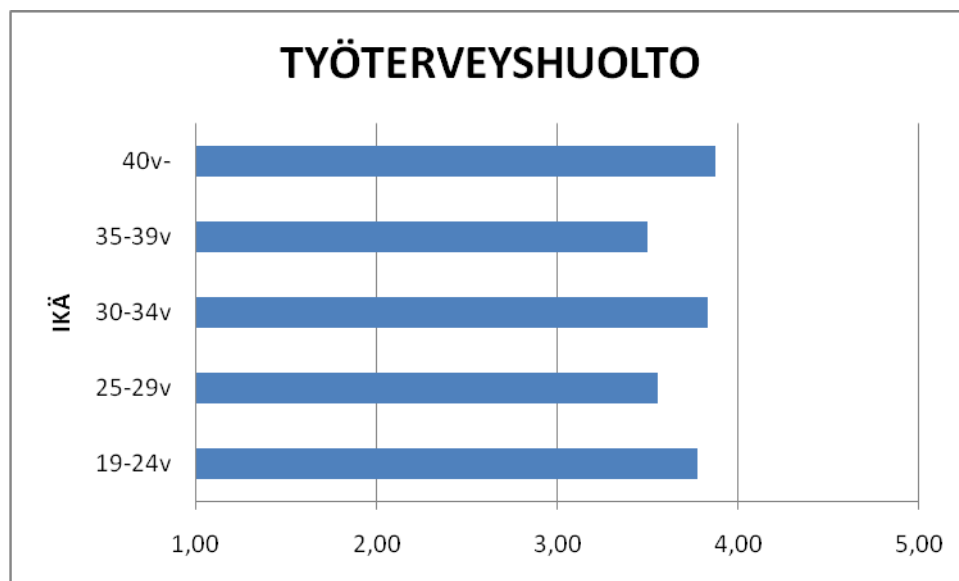
KUVIO 9. Vastaajien mielestä työnteossa tärkeitä asioita (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

TAMK:n vastaajien sekä Ravintolakolmion vastaajien mielestä tärkein asia työnteossa on työn mielenkiintoisuus ja vähiten tärkein asia työn rutiininomaisuus. Vastauksissa on selkeää hajontaa tämän jälkeen. TAMK:n vastaajien mielestä työn monipuolisuudella sekä työn tarkoituksellisuudella on toiseksi eniten merkitystä työnteossa, vastaavasti Ravintolakolmion vastaajien mielestä vastuun saaminen työssä on toiseksi merkittävin asia työnteossa, ja kolmanneksi tärkein asia työn monipuolisuus, työn tarkoituksellisuus oli Ravintolakolmion vastaajien mielestä toiseksi vähiten tärkein asia työnteossa. TAMK:n vastaajat olivat sitä mieltä, että itsensä kehittäminen, työn vastuullisuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ovat kolmanneksi tärkeimpiä asioita työnteossa. Ravintolakolmion vastaajat puolestaan ovat sitä mieltä, että itsensä kehittäminen työssä (4.) ja työn haasteellisuus (5.) ovat seuraavaksi tärkeimpiä asioita työnteossa. Työn pysyvyys oli kummankin vastaajaryhmän mielestä kolmanneksi vähiten tärkein asia työnteossa.



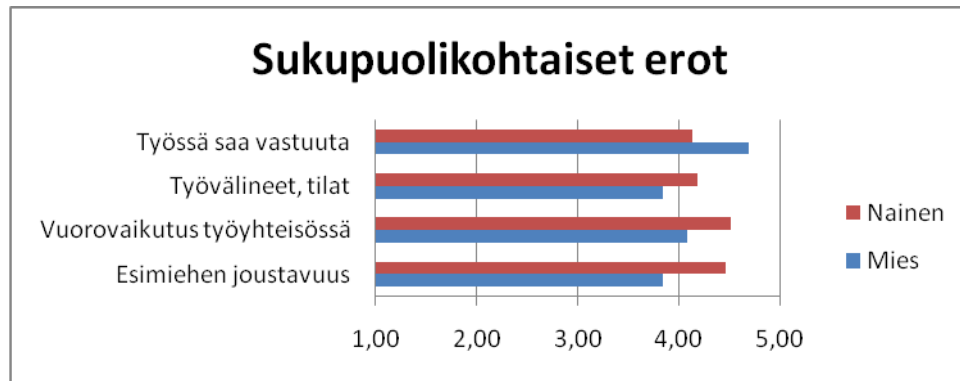
KUVIO 10. Työkokemusvuodet ikäryhmittäin (n=56)

Odotettavissa oli, että 40v- ryhmällä olisi eniten työkokemusvuosia ja nuorimmalla ikäryhmällä eli 19-24 vuotiailla olisi lyhin työkokemus vuosina. Suurin hajonta löytyi ikäryhmästä 30-34 vuotiaat.



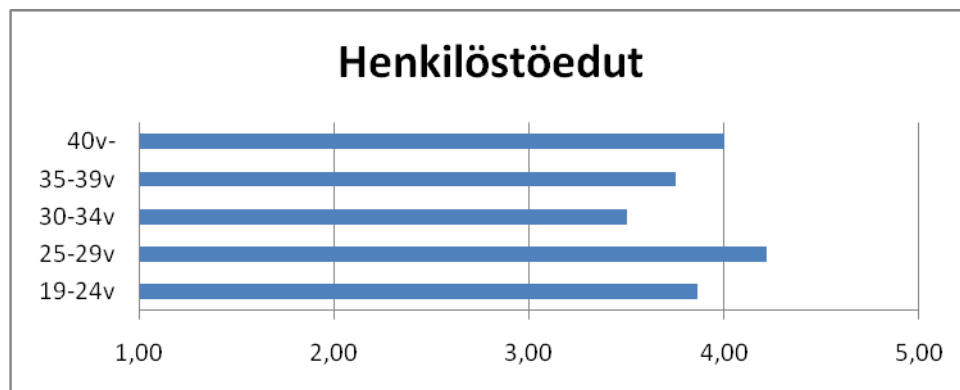
KUVIO 11. Työterveyshuollon tärkeys ikäryhmittäin (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

Kuvio 11 kertoo, että suuria eroja ei ole, kun verrattiin työterveyshuollon tärkeyttä ikäryhmittäin. 40v- ja sen yli olevat vastaajat kokivat työterveyshuollon merkityksen muita vastaajia tärkeämpänä. Vähiten tärkeimpänä työterveyshuoltoa pitivät 35-39-vuotiaiden ikäryhmä.



KUVIO 12. Sukupuolikohtaiset erot (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

Sukupuolikohtaisessa vertailussa suurimpia eroja oli seuraavissa kohdissa: Miesten mielestä työn vastuullisuus on tärkeintä itse työssä, kun taas naisten mielestä vuorovaikutus työyhteisössä on tärkein tekijä. Suuria eroja ei vastauksissa kuitenkaan tullut ilmi, kuten kuvio 12 näyttää.



KUVIO 13. Henkilöstöetujen merkitys ikäryhmittäin (n=56)
Keskiarvo asteikolla 1-5

Iän ja henkilöstöetujen vertailussa kävi ilmi, että 25-29 vuotiaiden ryhmä arvostaa eniten henkilöstöetuja palkitsemistavoissa. Sen sijaan 30-34 vuotiaiden ryhmässä henkilöstöeduilla oli vähiten merkitystä palkitsemistavoissa.

7.5 Avoin kysymys

Kyselylomakkeella oli myös mahdollista vastata avoimeen kysymykseen. Kysymys oli: Mikä muu saa sinut viihtymään työssäsi? Seuraavasta taulukosta ilmenee avoimen kysymyksen vastaukset.

TAMK:

Asiakkaat
Asiakkaat ja energia jonka heille sekä heidän kanssaan hymyilemisestä saan
Haasteellisuus, vastuu, hyvä työilmapiiri
Palkan kilpailukykyisyys, mieskokit
Pidän kun voi itsenäisesti tehdä töitä. Kaikkea ei voi sanella vaan voi käyttää omia aivojaan työn tekemiseen. Työyhteisö vaikuttaa paljon, jos kuuluu vain nurinaa työstä, niin se syö omaakin iloa, vaikka muuten olisikin viihtynyt työssä. Esimiehen vaikutus on myös suuri. Jos hänellä ei ole ammattitaitoa eikä pysty toimimaan ihmisten kanssa, niin työpaikka on aika ankea paikka työskennellä.
Riittävä perehdyttäminen ja tuki alkuvaiheessa, yrityksen arvojen sopiminen omiin arvoihin, ihmisten kanssa työskentely.
Ruuan ja palvelun korkea taso, ylpeys omasta työstä asiakkaiden kiitos.
Saa olla erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä, jolloin vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot kehittyvät ihan huomaamatta
Se, että työtä ei ole liikaa, tekee minusta tehokkaan ja tunnen myös ammattiylpeyttä, kun pystyn tekemään työni laadukkaasti
Sopiva työmatka, osaava ja kannustava esimies, hyväksyminen työyhteisön jäseneksi vaikka olisi vain vähän osaamista tai lyhyt työsuhte tms.
Työ on mieleistä ja kiinnostavaa.
Työajat, hyvä esimies, vastuu, esimiehen luottamus.
Työpaikan ilmapiiri, se vaikuttaa kaikkien motivaatioon ja että jokainen panostaa samalla tavalla, ettei joudu jonkun jälkiä korjaamaan!

Ravintolakolmio-ryhmän vastaukset avoimeen kysymykseen, Mikä muu saa sinut viihtymään työssäsi?

Hyvät työkaverit, positiivinen ilmapiiri, hyvä esimies
Uuden oppiminen

Mukavat päälliköt sekä hyvä henkilökunta mitkä ovat aina konsensuksessa
Hyvät edut
Työ kiireistä ja raskasta, mutta työilmapiiri hyvä. Remontit ja muutokset piristävät, koen ne positiivisesti innostaviksi. <u>Ikä</u> ei myöskään ”suosi” uuden työpaikan saantia ja päätöstyö ei kiinnosta. Lähin esimies 10 pist.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössäni mainitsin jo aikaisemmin, että sitoutuminen on riippuvainen monesta eri tekijästä. Sitoutuminen on erittäin henkilökohtainen asia, jollekin merkitsee enemmän palkka, toiselle työn monipuolisuus. Kyselyni oli avoin, joten jokainen joka tiesi kyselyni web-osoitteen pystyi vastaamaan kysymyksiin ja vastauksertojakin periaatteessa olisi voinut käyttää useamman kerran, mutta en itse henkilökohtaisesti usko, että kukaan haluaisi käyttää aikaansa ylimääräisiin vastauksertoihin. Ensimmäisessä taustamuuttujassa eli sukupuolikysymyksessä on ensimmäinen iso ero, opiskelijaryhmästä vastaajista melkein 100 % oli naisia, kun taas Ravintolakolmion ryhmästä vastaajista päälle 50 % oli miehiä.

Toinen taustamuuttuja eli ikäjakauma jakoi myös vastanneita eri ryhmiin. TAMK:n vastaajista suurin osa (55 %) oli 19-24vuotias, mutta Ravintolakolmion vastaajista suurin osa (39 %) kuului 30–34 vuotiaiden ryhmään.

Kolmas taustamuuttuja, työkokemus vuosina-kysymyksen tulos oli myös odotettu, TAMK:n vastaajien ryhmästä suurin osa (70 %) oli työskennellyt ravintola-alalla 0-5 vuotta, kun taas Ravintolakolmio-ryhmän vastaajista työkokemus jakautui 22 %:lla kolmeen eri vuosiryhmään: 0-5 vuotta, 5-10 vuotta sekä 15–20 vuotta.

Palkitsemiskysymyksessä vahvistui ajatukseni, että palkka ei ole alallamme tärkein palkitsemismuoto, vaan työstä saatu kiitos/tunnustus, Rantamäki ym. (2006) ovat myös kirjassaan todenneet, että paras ja motivoivin palkitsemiskeino on työstä saatu kiitos ja palaute. Työmme on suhteellisen pienipalkkainen, joten uskon, että alallamme pärjäävät juuri ne, jotka pitävät muuta kuin palkkaa tärkeimpänä palkitsemismuotona työssämme. Itsensä kehittäminen on nykyisin normi ja työpaikoilla jopa vaatimuksena, joten kehittämisen tärkeys vastaajien keskuudessa oli positiivinen asia. Henkilöstöetujen suosio varsinkin TAMK:n vastaajien kesken ei ollut mielekäs palkitsemiskeino, mutta tässä voi myös olla taustalla se, että henkilöstöedut voivat lisääntyä työvuosien mukaan, ja koska kyselyyn vastanneiden työkokemus ravintola-alalta on vähemmän kuin Ravintolakolmio-ryhmän työkokemus, niin asia ei tuntunut tällä hetkellä TAMK:n vastaajien mielestä tärkeältä. Yrityksen edustaminen oli kummankin ryhmän mielestä

vähiten kiinnostava palkitsemismuoto, mutta olisiko tähän syynä sen, että edustamme kokoajan työssämme yritystä, missä työskentelemme.

Esimiestyön tärkeydessä korostui esimiehen ammattitaito sekä esimiehen helppo lähestyminen, tärkeimpänä myös esimiehen esimerkki. Esimies on työpaikalla se, joka osoittaa suunnan työntekijöilleen. Esimiehen on vaadittava itseltään aina enemmän kuin työntekijöiltään, täten esimiehen on helpompi vaatia myös työyhteisön jäseniltä täyttä ja hyvää panostusta. Esimies on se, joka antaa työntekijöilleen tarvittavat välineet ja raamit, joilla työskennellä, hän määrittelee, miten työ tulee suorittaa ja antaa siitä tarvittavan palautteen.

Työterveydenhuollon merkitys vastauksissa oli mielestäni yllättävä. Olin ajatellut, että nimenomaan työterveyshuollolla olisi eniten merkitystä, mutta vastaajien mielestä kyselystä löytyi vielä tärkeämpiä asioita työympäristö-kysymyksessä. Tosin Suomessa on hyvä julkinen terveydenhuolto, joten ehkä tämän takia asia ei ole niin merkityksellinen kuin luulisi. Tämän takia halusin myös tarkastella, että vaikuttaako ikä siihen, kuinka tärkeä työterveyshuolto on. Yllätyksenä ei tullut, että 40v- ryhmän mielestä työterveyshuollon palvelut ovat tärkeimpiä, mutta yllätyksenä tuli muiden ikäryhmien vastaukset. Suuria eroja ei kuitenkaan kyselyssä tullut ilmi, mutta olin odottanut, että nuorin ikäryhmä (19-24v) ei arvostaisi työterveyshuoltoa niin korkealle kuin he kyselyn perusteella arvostavat, olen positiivisesti yllättynyt tästä tuloksesta.

Rutiininomaisuus oli kyselyyn vastanneiden mielestä vähiten tärkeä asia itse työssä. Ravintola-ala sisältää jatkuvaa muutosta, joten kysymyksen tulos oli odotettavissa. Tietty rutiininomaisuus on kuitenkin oltava, koska kun työ on hallittavissa tietyin rutiinein, mahtuu siihen enemmän muutosta sekä tilanteisiin sopeutumista. Asiakkaat, heidän tarpeensa sekä menekit vaihtuvat päivittäin, joten muutoksiin on sopeuduttava päivittäin ravintola-alalla. Työn monipuolisuus ja mielenkiintoisuus nousivat tärkeimmiksi asioiksi tässä kysymyssarjassa ja tämäkin tulos oli odotettavissa. Alamme on monipuolista sekä mielenkiintoista, koskaan ei tiedä, mitä päivä tuo tullessaan ja saamme monipuolisesti toteuttaa itseämme työssä. Haasteita tuovat asiakkaat ja heidän vaatimuksensa, työntekijällä palveluammattissa täytyy mielestäni olla kykyä heittäytyä tilanteeseen sekä jatkuvasti ylittää omat sekä asiakaan odotukset.

9 POHDINTA

Kyselytutkimukseen vastasi siis TAMK:n opiskelijoista 33 henkilöä ja Ravintolakolmio-ryhmästä 23 henkeä. Lomakkeita toimitin Helsinkiin 30 kappaletta, joten Ravintolakolmio-ryhmän vastausprosentti oli 76 %. Arvioin, että lähetin TAMK:n 160 opiskelijalle kyselyn ja vastauksia sain 33 kappaletta, näin ollen vastausprosentti oli 21 %. Vastausprosentti oli siis Ravintolakolmio-ryhmällä korkea, mutta toisaalta halusin saman määrän vastauksia kummastakin ryhmästä, joten TAMK:n vastausprosenttiluku on mielestäni riittävä vaikkakin lukuna vain 21 %. Tutkimuksen yleistettävyydestä voitaisiin huomioida, että Ravintolakolmio-ryhmän vastaajista 53 % oli miehiä ja TAMK:n vastaajista melkein 100 % naisia. Miesten ja naisten mielipiteissä on yleensä eroja, joten miesten osuus saattaa hieman vääristää tutkimuksen tuloksia, tämä vaikuttaa siis tutkimuksen luotettavuuteen.

Kyselyiden jälkeen huomasin, että olisi ollut erittäin merkittävää kysyä vastaajilta heidän koulutustaastaansa sekä toimenkuvaansa työssään. Opiskelijoista moni toimii jo esimiehenä ja jossakin vaiheessa työelämää he ovat työskennelleet myös työntekijöinä. Näillä kysymyksillä olisin saanut tarkempaa sekä laadukkaampaa tietoa vastaajista sekä heidän vastausmotiveistaan. Mielestäni esimieskoulutukseen hakeutuvat ovat huomanneet jo ollessaan työntekijöitä, että he haluavat esimieheksi. He ovat varmasti tehneet havaintoja esimiehistään, heidän toimistaan, omasta tekemisestään sekä muiden tekemisistä. Nämä kaikki auttavat tulevaa esimiestä toimimaan esimerkillisesti ja näkemään asioita myös henkilökunnan kannalta.

Kyselyiden toteuttaminen onnistui mielestäni hyvin, E-lomakkeella tehty kysely oli helppo tehdä ja vastaaminen todella nopeaa, vastaajan ei tarvinnut käyttää kuin muutama minuutti kyselyyni. Alkuun kyselyn toimiminen ei meinannut onnistua, mutta muutettuani asetuksia E-lomakkeelle, pääsivät vastaajat vastaamaan kyselyyni. En lähettänyt uudelleen muistutusta kyselystäni, koska olin tietoinen, että Helsinkiin meni 30 kpl lomakkeita ja halusin saada vastaajia suurin piirtein saman verran, näin tulokset olisivat vertailukelpoisia. TAMK:n vastaajat olivatkin heti aktiivisia vastaamisessa ja mielestäni se kertoi omalla tavallaan aiheen mielenkiintoiseksi sekä tärkeäksi.

Kuviossa 7 vastaajat ovat vastanneet esimiestyön tärkeyteen liittyviin kysymyksiin, Österberg (2009) viittaa kirjassaan siihen, että innostava esimies ja hänen tukensa ja

kannustuksensa ovat merkittäviä asioita esimiestyössä. Ammattimainen esimies osaa käsitellä henkilöstöään oikein, löytää oikeat motivointikeinot sekä kehittämiskeinot.

Erilaiset sitoutumisen tyypit löytyvät myös kyselytutkimusta tarkasteltaessa. Lampikoski (2005) on käsitellyt kirjassaan sitoutumisen monimuotoisuutta. Aito sitoutuminen tuli ilmi palkitsemistavassa, vastaajat olivat sitä mieltä, että merkittävin palkitsemiskeino on työstä saatu kiitos/tunnustus, Lampikoski (2005) kirjoittaa kirjassaan arvositoutumisesta, vastaajilla on selvä kutsumus työhönsä.

Kuviossa 9 vastaajat ovat sitä mieltä, että työn mielenkiintoisuus ja monipuolisuus ovat työnteossa tärkeimpiä asioita. Sitoutumistyyppinä Lampikosken (2005) mukaan tämä kertoo omistautuneesta sitoutumisesta. Sitoutumisen perustana on mielenkiinto työhön, tyydytyksen saaminen työsaavutuksista.

Yhteinen ajanvietto (Kuvio 8) työajan ulkopuolella oli vähiten tärkein tekijä työympäristössä, mutta samalla vastaajat arvostivat tiimityöskentelyä, työkavereita ja hyvää työilmapiiriä. Mietin, että yleensä hyvä työilmapiiri saadaan aikaan mm. järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia myös työajan ulkopuolella. Mielestäni tarvitaan ponnistuksia myös työajan ulkopuolella me-hengen luomiseksi. Lampikoski (2005) mainitsee myös tunnepohjaisen sitoutumisen. Kyselyn perusteella vastaajat ovat kiintyneitä organisaatioon sekä henkilöstöön, sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä, mutta vapaa-aikaa ei haluta kuitenkaan viettää yhdessä työporukan kesken. Vastauksien perusteella vastaajat ovat myös sitoutuneita ympäristöönsä (Kuvio 8).

Tulevaisuudessa sitouttaminen sekä palkitseminen ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Mielestäni palkitsemisesta tulee henkilökohtaisempaa ja työntekijätkin ymmärtävät oman osaamisensa arvon, he osaavat vaatia enemmän ja itselleen sopivia keinoja sitouttamiseen sekä palkitsemiseen. Yritykset tulevat käymään kovaa kamppailua osaavasta henkilöstöstä.

Työhyvinvointi tulee tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi. Työ on jatkuvasti yhä enemmän sitovampaa ja vaativampaa, joten se, että voimme työssämme hyvin on erittäin tärkeää. Yritysten täytyy panostaa täysillä henkilökunnan hyvinvointiin, koska kuten opinnäytetyössäni olen jo aikaisemmin osoittanut (Kuvio 2), kuinka paljon yritys hyötyy henkilöstöstään, kun he voivat hyvin. Kokonaisuudessaan kyselyni liittyy

nimenomaan sitoutumiseen sekä työhyvinvointiin, nämä kaksi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa.

Mielestäni sitoutuminen työyhteisöön sekä työpaikkaan on erittäin tärkeää, ilman sitoutumista työn tekeminen käy erittäin raskaaksi. Elämäämme kuuluu työ, joten työ saa ja pitää olla sellainen asia josta saa nautintoa. Jos työ on vastenmielistä eikä tunne sitoutumista, menee ylimääräistä energiaa sen miettimiseen, että miksi olen täällä ja miksi teen tätä työtä. Haluaisin rohkaista jokaista tekemään omat valinnat elämässään ja hakemaan omaa paikkansa työelämässä.

Opinnäytetyön kirjoittaminen tuntui helpolta, koska aihe on minulle henkilökohtaisesti erittäin tärkeä. Olen huolissani tulevaisuudesta ja siitä, kuinka alamme tulee saamaan näitä tarvittavia avainhenkilöitä. Olen nähnyt työelämäni aikani monenlaisia sitoutujia ja huomaan arvostavani itse henkilökohtaisesti eniten sitoutumisen tyypeistä (Lampikoski 2005) tunnepohjaista sitoutumista, aitoa sitoutumista sekä työhön sitoutumista eli omistautuvaa sitoutumista. Löydän myös itseni edellämämainituista sitoumistyypeistä.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina; Akatiimi Oy

Halava, I. Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat, miksi työn johtaminen muuttuu. Helsinki; Taloustieto Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki; Otava.

Huuskonen, M. 2011. Työterveyslaitos. Päivitetty 18.3.2011. Luettu 22.4.2011.
<http://www.ttl.fi/fi/tyoohyvintoituottavuus/sivut/default.aspx>

Jyväskylän yliopisto. 2011. Koppa. Luettu 22.4.2011.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Kuluttajavirasto. 2011. Kuluttajakasvatus. Luettu 22.4.2011.
<http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/tarpeet-ja-motiivit/>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin, luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki; Edita.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki; Talemum.

Lehto, A-M. Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia, työolotutkimuksen tuloksia 1977-2003. Helsinki; Edita Prima.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. Kataja, J. 2006. Taitolajina työ, johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki; Edita Prima Oy.

Miettinen, P. Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät, yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Moisio, E. Lempiälä, T. Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus, tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Opetushallitus. 2011. Etälukio. Luettu 22.4.2011.

<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=295>

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö, kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki; Yrityskirjat Oy.

Rantamäki, T. Kauhanen, J. Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki; WSOYpro.

Rasila, M. Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki; Yrityskirjat Oy.

Ravintolakolmio-ryhmä. 2007. Julkaistu 2007. Luettu 3.12.2010.
http://www.ravintolakolmio.fi/page.php?page_id=1

Rimpiläinen, L. 2010. YLE. Päivitetty 22.01.2010. Luettu 27.03.2011.
http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2010/01/tyoelaman_saannot_nuorilta_hukassa_1382210.html

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki; Talemstum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki; Edita.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki; Kauppakamari.

LIITTEET

LIITE 1: 1 (3)

Kyselylomake

Hei!

Opiskelen restonomiksi TAMK:ssa ja teen opinnäytetyötäni henkilöstön sitouttamisesta. Kyselyni tarkoituksena on selvittää, mitkä asiat vaikuttavat tulevaisuuden tekijöillä (eli opiskelijoilla) sitoutumiseen työpaikallaan. Kysely on lyhyt, joten se vie vain muutaman minuutin.

Vastausaikaa sinulla on torstaihin 14.4 asti. Kiitos vastauksistasi!

Taustamuuttujat

Sukupuoli

Mies Nainen

Ikä

19-24v 25-29v 30-34v 35-39v 40v-

Työkokemus ravintola-alalta

0-5v 5-10v 10-15v 15-20v Yli 20v

Palkitseminen

Mielestäsi merkittävimmät palkitsemistavat työpaikalla?

1=EI tärkeä, 5=Erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työstä saatu kiitos/tunnustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisen tukeminen (opiskelut ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen edustaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

Esimiehen vaikutus sitoutumiseen
Esimiestyön tärkeys, mitkä seuraavista ovat mielestäsi tärkeitä?

1=Ei tärkeä, 5= Erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Esimiehen ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiestä on helppo lähestyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien ideoiden kertominen esimiehelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute -> esimiehen tuki ja kannustus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehen esimerkki, innostaa työntekoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työympäristö
Mielestäsi tärkeimmät tekijät työympäristössä?

1=Ei tärkeä, 5=Erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö/tiimityön sujuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet, tilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteinen ajanvietto työajan ulkopuolella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

Työ itsessään
Mitkä seuraavista ovat itse työnteossa tärkeitä?

3 (3)

1=EI tärkeä, 5=Erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Työ on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työllä on tarkoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on pysyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on rutiininomaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittäminen työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työ on haasteellista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä saa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoin kysymys

Mikä muu saa sinut viihtymään työssäsi?