

Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen yritykseen X

Rautala Rosa

Tekijä Rautala Rosa	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen yritykseen X	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 12
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät kokevat olevansa työnantajayritykseensä ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia keinoja työntekijöiden sitouttamistoimintojen kehittämiseen. Tutkimuksen toimeksiantaja oli henkilöstövuokrausyritys X.</p> <p>Työssä tarkasteltiin työntekijöiden sitouttamista Bridgerin sitouttamisen mallin viiden keino mukaisesti: näkyvä yrityksen strateginen päämäärä, sitouttavat esimiehet, työntekijät, joilla on vaikutusmahdollisuus, näkyvä yritysvastuu ja arvojen toteutuminen sekä työntekijöiden osallistaminen.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kysely tehtiin Webropol-ohjelmalla ja kyselyn linkki lähetettiin 716 työntekijälle. Kyselyyn vastasi 75 henkilöä eli vastausprosentiksi saatiin 10,47 prosenttia. Pienen vastausprosentin vuoksi, tulokset ovat vain suuntaa antavia. Suurin osa vastaajista oli iältään alle 30-vuotiaita ja työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Tutkimustulosten mukaan työntekijöistä enemmistö koki olevansa erittäin tai kohtalaisen sitoutunut yritykseen. Vain noin kymmenesosa koki olevansa heikosti sitoutunut.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että esimiehen eli tässä tapauksessa yhteishenkilön toiminta (palautteen ja kiitoksen antaminen, kuuntelu, kannustaminen, luottamus, työntekijän arvostus) vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi sitoutumiseen vaikutti myös Bridgerin mallin mukaiset yritysvastuu, yrityksen strateginen päämäärä, työntekijän osallistaminen ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus. Heikosti sitoutuneet olivat selkeästi tyytymättömämpiä näihin viiteen osa-alueeseen. Lisäksi kyselyyn vastanneiden mukaan viisi tärkeintä valmiiksi listatuista sitouttamistekijöistä olivat tässä järjestyksessä palkka, mukavat työkaverit, työpaikan varmuus, uralla eteneminen sekä työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus.</p> <p>Toimeksiantajayritys pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia jokapäiväisessä toiminnassaan. Tutkimuksen tuloksia voitaneen hyödyntää myös muissa henkilöstöpalvelu- ja rakennusalan yrityksissä.</p>	
Asiasanat Sitouttaminen, sitoutuminen, vuokratyöntekijä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaukset.....	2
2	Sitoutuminen yritykseen ja vaihtuvuuden merkitys	4
2.1	Sitoutuminen käsitteenä.....	4
2.2	Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen.....	5
2.2.1	Sitoutumaton työntekijä.....	6
2.2.2	Sitoutunut työntekijä.....	7
2.3	Työntekijävaihtuvuuden merkitys	8
3	Sitouttamisen keinoja	11
3.1	Bridgerin sitouttamisen malli	11
3.1.1	Yrityksen strateginen päämäärä.....	12
3.1.2	Esimiehen rooli sitouttamisessa	12
3.1.3	Työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet	13
3.1.4	Yritysvastuu sitouttamisen keinona	14
3.1.5	Työntekijän osallistaminen	14
3.2	Palkan merkitys sitouttamisen keinona	16
3.3	Muita sitouttamisen keinoja.....	17
4	Tutkimuksen toteutus	19
4.1	Yritys X:n esittely	19
4.2	Työntekijöiden vuokraustoiminnan keskeiset käsitteet	19
4.3	Aineisto ja tutkimusmenetelmät.....	20
5	Tutkimustulokset ja tulosten analysointi	22
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	22
5.2	Vuokratyöntekijöiden sitoutumisen taso	24
5.3	Sitouttamistekijät.....	25
5.4	Yrityksen strateginen päämäärä, yritysvastuu ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus	26
5.5	Esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen	27
5.6	Tulosten analysointi	28
5.6.1	Sitoutuminen	28
5.6.2	Yrityksen strateginen päämäärä, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus ja yritysvastuu.....	32
5.6.3	Esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen.....	34
6	Pohdinta.....	36
6.1	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	37
6.2	Kehittämissideat ja jatkotutkimusehdotukset.....	38

6.3 Oman oppimisen arviointi.....	39
Lähteet	41
Liitteet.....	42
Liite 1. Kyselylomake.....	42
Liite 2. Kyselylomake englanniksi	42
Liite 3. Saatekirje.....	42
Liite 4. Analyysit	43

1 Johdanto

Työntekijöiden sitoutuminen ja sitouttaminen ovat viime vuosina nousseet puheenaiheeksi monessa yrityksessä, ja yritykset tiedostavat nykyään paremmin sitoutuneen henkilöstön vaikuttavan yritykseen menestykseen positiivisesti. Vaikka moni yritys ymmärtää, että työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on tärkeää tuottavuuden kannalta, niin sen eteen harvoin tehdään erityisiä toimia. (Bridger 2018, 29.) Osaaminen ja tietotaito ovat kokeneiden työntekijöiden varassa ja osaava ja pysyvä työvoima varmistaa yrityksen menestyksen ja tuloksekkaan toiminnan. Tämän vuoksi hyvien ja kokeneiden työntekijöiden menettäminen on ongelmallista yritysten kannalta. (Lampikoski 2005, 25;27;80.) Työhön sitoutuminen on suoraan yhteydessä organisaation kilpailukykyyn ja menestykseen. Yrityksen kannalta olisi tärkeää, että HR etsisi erilaisia keinoja tukeakseen sitoutumista ja pitääkseen sitoutuneet työntekijät yrityksen palveluksessa. (Carbery & Cross 2019, 61–62.)

Towers Watson tutki 32 000 kokoaikaista työntekijää ja tutkimuksessa selvisi, että ainoastaan 35 prosenttia tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä tunsi itsensä erittäin sitoutuneeksi. Vaikka yritykset ymmärtävät sitoutuneen työntekijän vaikutuksen yritykselle ja kilpailuedulle, monella yrityksellä on vaikeuksia sitouttaa työntekijöitään. (Bridger 2018, 48.) Työntekijöiden hyvinvointia mitataan usein erilaisin kyselyin ja mittarein, mutta sitoutumisen mittaaminen ja tutkiminen jäävät valitettavan usein taka-alalle.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia vuokratyöntekijöiden sitoutumista työnantajayritykseen X. Päädyin edellä mainittuun aiheeseen toimeksiantajayrityksen pyynnöstä. Pohdimme yhdessä, minkä aihealueen tutkiminen olisi tärkeää niin yrityksen kuin työntekijöidenkin kannalta. Sitoutuminen on tärkeä ja ajankohtainen aihe, koska työntekijöiden sitoutumisella on suora yhteys yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Yrityksen näkökulmasta työntekijöiden sitouttaminen yritykseen koetaan tärkeänä, koska vuokratyöntekijöiden käytön yleistyminen sekä henkilöstöpalvelualan kasvu ja kilpailu on voimakasta. Säilyttääkseen houkuttelevuutensa työntekijöiden ja työnhakijoiden silmissä, yrityksen menestykselle olisi tärkeää selvittää, kuinka sitoutuneita työntekijät kokevat olevansa ja mitkä tekijät vaikuttavat heidän sitoutumiseensa. Yrityksessä ei ole myöskään tutkittu aikaisemmin sitoutumista eikä sitoutumiselle ole luotu määritelmää. Tarkoitus on koota kattava tietopaketti sitoutumisesta ja sen merkityksestä yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja löytää keinoja työntekijöiden sitouttamiseen.

Tutkimus toteutetaan kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen eli kyselylomakkeella. Työ toteutetaan perinteisen tutkielman mallin mukaan. Teoriaosuudessa käsitellään sitoutumista yleisesti ja työntekijäsitoutumisen merkitystä yrityksen näkökulmasta. Teoriaosuudessa keskitytään pääsääntöisesti Emma Bridgerin sitouttamisteoriaan (Bridger 2018).

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen pääongelmaksi eli keskeisimmäksi tutkimuskysymykseksi ja alaongelmiksi muotoutuivat seuraavat ongelmat:

- Pääongelma: Millainen on vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus ja mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen?
- Alaongelmat: Kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät kokevat olevansa tällä hetkellä? Miten esimiesten toiminta vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen? Miten työntekijöiden osallistaminen vaikuttaa sitoutumiseen? Miten työntekijän vaikutusmahdollisuudet, yritysvastuu ja yrityksen strateginen päämäärä vaikuttavat sitoutumiseen?

Tutkimuksessa keskityttiin pääsääntöisesti tutkimaan esimiehen toiminnan, työntekijän osallistamisen, työntekijän vaikutusmahdollisuuksien, yritys vastuun ja yrityksen strategisen päämäärän vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Tietoperusta rajattiin koskemaan lähinnä edellä mainittuja viittä eri osa-aluetta, jotta opinnäytetyö pysyisi tiiviinä kokonaisuutena.

Peittomatriisin (taulukko 1) avulla kuvataan ongelmien, kysymysten, tietoperustan ja tulosten välistä yhteyttä, toisin sanoen työn sisällön kiinteyttä eli koherenssia. Peittomatriisilla tarkistetaan, missä kappaleessa mitään kysymystä, ongelmaa ja siihen liittyvää lukua käsitellään, ja mikä kyselylomakkeen kysymyksistä koskettaa tiettyä osiota. Peittomatriisista voidaan todeta, että tietoperustan, tulosten ja kysymysten välillä on olemassa yhteys. Taulukossa on neljä saraketta: Tutkimusongelmat, tietoperusta, tulokset ja kysymykset. (Saaranen 2018.) Tässä tapauksessa voidaan todeta, että peittomatriisin mukaan tietoperustan, tulosten ja kysymysten välillä on yhteys toisiinsa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Kysymykset	Tietoperusta	Tulokset
Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen?	11, 12, 16	3	5.3, 5.4, 5.5

Kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät ovat tällä hetkellä?	9,10	2	5.2
Miten esimiesten toiminta vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen?	13, 14	3.1.2	5.5
Miten työntekijöiden osallistaminen vaikuttaa sitoutumiseen?	14	3.1.5	5.6.3
Miten työntekijän vaikutusmahdollisuudet, yritysvastuu ja yrityksen strateginen päämäärä vaikuttavat sitoutumiseen?	14, 15	3.1.1, 3.1.3, 3.1.4	6.4

2 Sitoutuminen yritykseen ja vaihtuvuuden merkitys

Sitoutumiselle on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä ja tässä luvussa käydään läpi sitoutumisen käsitteitä. Tämän jälkeen perehdytään sitoutuneen ja sitoutumattoman työntekijän toimintamalleihin ja kuinka ne vaikuttavat yrityksessä. Lopuksi käydään läpi työntekijävaihtuvuuden merkitystä.

2.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutumisen käsitteen on luonut alun perin Kahn vuonna 1990 (Xu & Helena 2011). Tänä päivänä sitoutumiselle on olemassa jo yli 50 erilaista käsitettä. Työntekijäsitoutuminen on kuulunut henkilöstöhallinnon asialistaan suunnilleen viimeisten 15 vuoden ajan. (Bridger 2018, 188, 218). Työntekijäsitoutuminen on kuitenkin muuttunut viime vuosikymmenen aikana merkittävästi. Se on muuttunut muotisanasta asiaksi, joka otetaan yrityksissä vakavasti ja yritykset tiedostavat sen merkityksen yrityksen toiminnalle. Joka tapauksessa, vaikka sitoutumista ymmärretään nykyään paremmin, yritykset kamppailevat sen kehittämisessä. Vaikka maailmalla tiedostetaan sitouttamisen tärkeys, tutkimuksen mukaan ainoastaan 14 prosentilla yrityksistä on luotuna sitoutumiselle määritelmä ja usein sen merkitystä tai tarkoitusta ei ymmärretä. (Bridger 2018, 3.)

Työntekijäsitoutuminen on työhön sitoutumista laajempi käsite. Työntekijäsitoutuneisuus kertoo, kuinka sitoutunut työntekijä kokee olevansa yritykseen. (Carbery & Cross 2019, 62.) Sitoutuminen on asia, jonka työntekijä tarjoaa yritykselle eikä sitä voida vaatia työntekijältä. Sitoutunut työntekijä on positiivisesti läsnä työnteossa, kokee positiivisia tunteita ja merkityksellisiä suhteita muiden kanssa. (Bridger 2018, 2.) Sitoutumisen määritelmää mietittäessä usein pohditaan, onko sitoutuminen asenne, käytösmalli vai lopputulos. Työntekijän sitoutumiselle ei ole määriteltynä yhtä oikeaa määritelmää. Sitä voidaan pitää esimerkiksi sopivina työolosuhteina, jolloin työntekijät antavat parastaan jokaisena päivänä, ovat sitoutuneita yrityksen päämäärään ja arvoihin, ovat motivoituneita vaikuttamaan yrityksen menestykseen ja haluavat huolehtia omasta hyvinvoinnistaan. (Engage For Success 2019.)

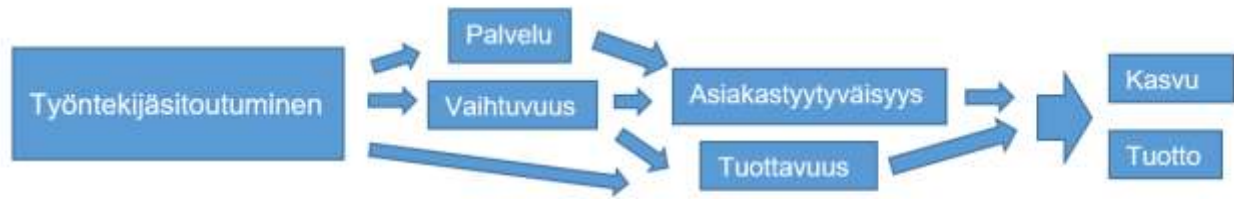
Sitoutumiselle on olemassa monta muutakin määritelmää. Meyer ja Allen (1991, teoksessa Viitala 2007, 88–89.) ovat määritelleet sitoutumisen kolmeen eri kategoriaan: affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen lähtee työntekijän omasta halusta sitoutua yritykseen, jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä kokee työskentelyn kannattavaksi yrityksessä ja normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä kokee yrityksessä työskentelyn velvollisuudekseen. Lampikosken (2005) mukaan puolestaan

sitouttamistermin pitäisi olla työntekijälähtöisempi ja kuvata työntekijän sitoutumisen omaehtoisuutta. Työnantajan tehtävänä on edistää työntekijöiden sitoutuneisuutta tarjoamalla jokaiselle heidän taitojaan ja osaamistaan vastaavaa työtä, mutta halu sitoutua pitäisi lähteä työntekijästä itsestään.

Työntekijän aito sitoutuminen lähtee yrityksen ja työntekijän välisestä ymmärryksestä ja luottamuksesta. Yritys ei voi pakottaa työntekijää sitoutumaan yritykseen. Yrityksen arvosta aidosti työntekijää, se pystyy hyväksymään myös työntekijän lähdön yrityksestä. (Lampikoski, 2005, 37.) Jotta sitoutuminen onnistuisi sen tulisi olla kaksisuuntainen prosessi. Yrityksen tulee nähdä vaivaa varmistaakseen työntekijöiden sitoutumisen ja työntekijän tulee puolestaan olla avoin yrityksen sitouttamiselle. Työntekijän sitouttamisen kannalta on tärkeää, että arvot yrityksen kanssa eivät ole ristiriidassa keskenään. Jos työntekijän ja yrityksen arvot ovat keskenään ristiriidassa, todennäköisesti työntekijä ei tule tuntemaan itseään sitoutuneeksi yritykseen. (Bridger 2018, 9.) Henkilöstön sitoutuneisuus on vaikea saavuttaa, mutta helppo menettää. Pitkäaikaisen sitoutumisen rakentaminen saattaa viedä vuosia. Yritys voi menettää työntekijöiden sitoutuneisuuden hetkessä harkitsemattomilla päätöksillä ja teoilla. (Lampikoski 2005, 165.)

2.2 Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen

Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa yrityksen toimintaan laaja-alaisesti. Sitoutunut henkilöstö vaikuttaa erityisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen ja luo kilpailuetua. Sitoutunut henkilöstö tukee organisaation tuloksenteekokykyä, kannattavuutta, kehitystä sekä kasvua (kuva 1) ja sitä kautta varmistaa organisaation tulevaisuuden. (Lampikoski 2005, 39.) Sitoutunut työvoima vaikuttaa myös yrityksen avainasiakkaiden pysyvyyteen kuten Kuvasta 1 voidaan huomata. Lisäksi sitoutunut henkilöstö oppii paremmin, on motivoituneempaa, innovatiivisempia ja edistävät yrityksen joustavuutta. Puolestaan heikosti sitoutunut henkilöstö näkyy työtyytymättömyytenä, sairauspoissaoloissa ja alhaisena motivaatiotasona. Nykyään yritykset panostavat työntekijöiden koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen ja nämä investoinnit ovat turhia, jos työntekijät eivät pysy yrityksen palveluksessa edes niin pitkään, että työntekijän maksaisi ne tuottamallaan työllään takaisin. (Lampikoski 2005, 27, 77.)



Kuva 1. Sitouttamisen vaikutukset yritykseen (mukaillen Forbes 2012)

2.2.1 Sitoutumaton työntekijä

Työntekijöiden sitouttaminen on merkittävä asia, johon yritysten tulisi keskittyä jokapäiväisessä toiminnassaan. Yritykset ovat alkaneet hiljalleen ymmärtää, ettei sitoutunut henkilöstö ole positiivinen asia ainoastaan työntekijöiden kannalta vaan myös yrityksen menestyksen kannalta. Voidaan todeta, että yrityksen toimintakyky on riippuvainen enemmän tai vähemmän siellä työskentelevistä ihmisistä. Se mitä työntekijät ajattelevat organisaatiossa työskentelystä ja kuinka he käyttäytyvät, vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. (Bridger 2018, 19–20.)

Sitoutumattomat työntekijät lähtevät todennäköisemmin yrityksestä kuin sitoutuneet työntekijät. (Carbery & Cross 2019, 71.) Heikosti sitoutuneet työntekijät lähtevät neljä kertaa todennäköisemmin yrityksestä kuin sitoutuneet työntekijät. Kyselyn mukaan matalalla sitoutumisella on selkeä yhteys työntekijävaihtuvuuteen, oli sitten yrityksessä historiallisesti korkea tai matala vaihtuvuus. Yrityksissä, joissa vuosittainen vaihtuvuus oli 60 prosenttia tai korkeampi ja työntekijät olivat heikosti sitoutuneita, oli 31 prosenttia korkeampi vaihtuvuus kuin yrityksissä, joissa oli sitoutuneempi henkilöstö. (Bridger 2018, 33.) Heikosti sitoutunut henkilöstö näkyy myös kasvaneena työtyytymättömyytenä, sairauspoissaoloissa ja heikossa työmotivaatiossa. (Lampikoski 2005, 27.) Isossa-Britanniassa sitoutuneet työntekijät ovat keskimäärin 2,69 päivää vuodessa sairauslomalla, kun taas vastaava luku heikosti sitoutuneilla työntekijöillä on 6,19 päivää (Bridger 2018, 43).

94 prosenttia Fortune -listan 500 yrityksestä kertoi uskovansa sitouttamisen luovan kilpailuetua ja vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Sitoutumisen, työntekijän hyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen välillä koetaan olevan selkeä yhteys, sillä työympäristö linkittyy vahvasti työntekijän hyvinvointiin. 54 prosenttia heikosti sitoutuneiden työntekijöiden mukaan työ vaikuttaa negatiivisesti heidän fyysiseen terveyteensä, kun vastaava luku sitoutuneilla on 12 prosenttia. PwC:n raportin mukaan alhaisempi työntekijöiden sitoutumisen taso korreloi alhaisen työhyvinvoinnin tason kanssa. Toisin sanoen heikosti sitoutuneet

nauttivat vähemmän työstään, selviytyvät heikommin työhön liittyvistä ongelmista ja saattavat menettää yöunensa työasioiden vuoksi. (Bridger 2018, 34.)

2.2.2 Sitoutunut työntekijä

Sitouttamisen merkityksestä on selkeää tutkimusnäyttöä. Monet tutkimukset ja todisteet osoittavat sitoutuneiden työntekijöiden suoriutuvan paremmin monella eri tasolla. Sitoutuneet työntekijät työskentelevät ahkerammin, paremmin, pidempään, järkevämmiin, ovat vähemmän poissa, ratkaisevat ongelmia ja ovat joustavampia. Sitoutuneen henkilöstön avulla yritys voi luoda sellaista kilpailuetua, jota on vaikea päihittää. Tämän vuoksi sitoutuminen on yksi liiketoimintastrategian avaintekijöistä. (Bridger 2018, 37.) 12 kuukauden mittaisen tutkimuksen mukaan yritykset, joissa työntekijät kokivat olevansa erityisen sitoutuneita, liikevoitto kasvoi 19,2 prosenttia. Puolestaan yritykset, joissa työntekijät kokivat olevansa heikosti sitoutuneita, liikevoitto laski 32,7 prosenttia tutkimusjakson aikana. Monet tutkimukset ovat osoittaneet selkeän yhteyden työntekijöiden sitoutuneisuuden ja yrityksen liikevoiton, tuottavuuden, innovatiivisuuden, ponnistelun, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden vaihtuvuuden välillä. Tutkimuksien mukaan sitouttaminen vähentää myös sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, sabotaasia ja muuta henkilöstön negatiivista käytöstä. (Bridger 2018, 21–23.)

CLC (Corporate Leadership Council) toteutti tutkimuksen, jossa tutkittiin 50 000 työntekijää 59 eri organisaatiossa ja 27 eri maassa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että 71 prosenttia yrityksistä, joissa oli keskiarvoa korkeampi sitoutumisen taso, suoriutuivat paremmin kuin muut saman toimialan yritykset. Puolestaan 40 prosenttia yrityksistä, joissa oli keskiarvoa alhaisempi sitoutumisen taso, suoriutui toimialan keskiarvoa heikommin. CLC:n mukaan sitouttamalla työntekijöitä tehokkaammin voidaan parantaa organisaation suoritustehoa jopa 20 prosenttia ja vähentää 87 prosentilla mahdollisuutta työntekijöiden lähtemiseen yrityksestä. Kasvattaakseen yrityksen tuottavuutta, työntekijöiden tulee omaehtoisesti haluta ylittää yrityksen asettamat suoritusodotukset. Hay Groupin tutkimuksen mukaan erittäin sitoutuneet työntekijät ylittivät 10 prosentin todennäköisyydellä suoritusodotukset ja Towers Watsonin tutkimuksen mukaan yli puolet erittäin sitoutuneista olivat parhaita suoriutujia, joista melkein 60 prosenttia tavoitti tai ylitti suoritusodotukset. (Bridger 2018, 29.)

Sitoutunut henkilöstö ei vaikuta ainoastaan tuottavuuteen. Sitoutuneet työntekijät tekevät huomattavasti vähemmän virheitä työssään kuin heikosti sitoutuneet työntekijät. (Bridger 2018, 29.) Sitoutunut henkilöstö parantaa turvallista työskentelyä yrityksessä. Sitoutunut henkilökunta on puoliksi yhtä tärkeää työturvallisuudelle kuin työntekijän tietoisuus yrityksen työturvallisuuspolitiikasta. Sitoutunut henkilöstö vähentää liiketoiminnan tulokselle

haitallista epäturvallista käytöstä työpaikalla sekä onnettomuuksia ja tapaturmia. (Bridger 2018, 36.) Henkilöstön sitoutuneisuudella on myös laajempi vaikutus tuotteiden laatuun ja niihin liittyviin reklamaatioihin. Monet tutkimukset ovat myös osoittaneet iloisten ja tyytyväisten työntekijöiden edesauttavan työympäristön innovatiivisuutta. (Bridger 2018, 30.) Vuonna 2013 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin kierrätys- ja jätealan yrityksen yli 2000 työntekijää ja tulokset osoittivat linjajohtajan käytöksen ja organisaation käytäntöjen vaikuttavan työntekijöiden sitoutuneisuuteen, joka puolestaan vaikutti työntekijöiden innovatiivisuuteen. Kysely osoitti, että sitoutuneimmat työntekijät olivat selkeästi innovatiivisempia. 59 prosenttia sitoutuneista kertoi työn tuovan heidän luovimmat ideat esiin, kun vastavasti heikosti sitoutuneista ainoastaan kolme prosenttia koki innovatiivisuutta. (Bridger 2018, 31.)

Sitoutunut työntekijä kokee innostuneisuutta, onnellisuutta, energisyyttä kun puolestaan tyytyväinen työntekijä on passiivisempi ja suoriutuu heikommin sitoutuneeseen työntekijään verrattuna. Parhaan suorituskyvyn saavuttamiseksi työnantajat haluavat sitoutuneita työntekijöitä eivätkä ainoastaan tyytyväisiä työntekijöitä. (Carbery & Cross 2019, 62.) Sitoutuneet työntekijät kokevat enemmän positiivisia tunteita töissä. Positiiviset tunteet puolestaan vapauttavat kemikaaleja, jotka taas johtavat parempaan suoriutumiseen töissä. Eli sitoutunut työntekijä suoriutuu työtehtävistään tehokkaammin ja paremmin. (Bridger 2018, 51.)

Vaikka sitoutunut henkilöstö vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen, täytyy muistaa myös työntekijöiden hyötyvän siitä. Samassa ja oikein valitussa organisaatiossa pysyessään työntekijä kartuttaa erilaisia etuja kuten eläkettä, hänellä on ympärillään tuttu ja turvallinen työympäristö ja ihmissuhteet ovat pitkäaikaisia. (Lampikoski 2005, 79.)

2.3 Työntekijävaihtuvuuden merkitys

Työntekijävaihtuvuus kertoo, kuinka monta työntekijää poistuu yrityksestä ja ketkä poistuvista työntekijöistä on korvattava uudella työvoimalla palvelun tai tuotannon säilyttämiseksi. (Carbery & Cross 2019, 71). Vaikka työntekijöiden sitoutuminen ja pysyvyys on tärkeää, tietynasteinen vaihtuvuus on yritykselle hyväksi. Jokaisella alalla on sille luonteenomainen ja sopiva vaihtuvuus. Osassa yrityksissä voi olla sadan prosentin vaihtuvuus eikä se vaikuta yrityksen toimintaan millään tavalla, kun taas tietyillä toimialoilla alle kymmenen prosentin vaihtuvuus voi olla jo yrityksen toiminnalle tuhoisaa. Yrityksen tulisi päättää yritykselleen ja liiketoimintamallilleen sopiva vaihtuvuusluku. Vaihtuvuuden avulla yrityksestä poistuu usein henkilöstöä, joka ei sovellu työhön. (Viitala 2007, 90.) Nämä työntekijä, jotka eivät sovellu työhön eivätkä koe työtään omakseen ovat usein alisuorittavia työntekijöitä, joiden lähtö ei ole välttämättä pahasta yritykselle. Vaikka yritys ei halua

korkeaa vaihtuvuuslukua on kuitenkin hyvä tiedostaa, että alhainen vaihtuvuusluku ei aina tarkoita, että yrityksellä olisi ainoastaan tehokasta henkilöstöä. Useat yritykset eivät kuitenkaan paneudu asiaan riittävästi, jotta saataisiin selville sille sopiva vaihtuvuus. Kuten edellä on todettu, tietynasteinen työntekijävaihtuvuus ei ole ainoastaan negatiivinen asia organisaatiolle. Vaihtuvuudella voi olla myös positiivisia vaikutuksia yritykseen, sillä uudet työntekijät tuovat usein mukanaan uusia ideoita, tietoutta ja uutta perspektiiviä organisaatioon. (Carbery & Cross 2019, 73.)

Osaan työntekijöiden lähtötekijöistä yritys ei voi vaikuttaa. Tällaisia niin kutsuttuja vetotekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän muutto uudelle paikkakunnalle, muutokset perhesuhteissa tai eläkkeelle jääminen. Tekijät joihin yritys pystyy vaikuttamaan, ovat työntötekijät. Työntötekijät vaikuttavat työntekijään negatiivisesti ja saattaa aiheuttaa päätöksen yrityksestä lähtemiseen. Työntötekijöitä voivat olla esimerkiksi puuttuvat kehittymismahdollisuudet, ylennykset ja yleinen tyytymättömyys työhön. Nykyään monet työntekijät odottavat työltään oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Työntekijät toivovat nykyään myös työltä haasteita ja etenemismahdollisuuksia. Puutteet näissä tekijöissä saattavat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen. HR:n rooli on avainasemassa työntekijöiden sitoutamisessa ja sen tukemisessa erilaisin toimenpitein. (Carbery & Cross 2019, 71–72.)

Usein ne työntekijät, jotka yritys haluaisi pitää ovat niitä, jotka todennäköisemmin lähtevät. Usein parhaat työntekijät ovat kunnianhimoisia ja etsivät todennäköisemmin uusia haasteita. Puolestaan heikosti suoriutuvat työntekijät eivät halua lähteä yrityksestä, jossa ei puututa alisuoriutumiseen. Jos alisuoriutumiseen ei puutua millään tavalla esimerkiksi asettamalla tavoitteita tai antamalla palautetta, työntekijä todennäköisesti jatkaa alisuoriutumistaan eikä heillä ole kannustimia hakea muuta työtä. Toisin sanoen alhainen vaihtuvuus ei ole välttämättä hyvä asia ja korkea vaihtuvuus ei välttämättä ole huono asia. (Carbery & Cross 2019, 73.) Branhamin tutkimuksessa selvisi, että hyvin suoriutuvat työntekijät vaihtavat työpaikkaa, jos palkkaus ja työn vaatimus eivät kohtaa, työ ei ole tarpeeksi haastavaa, heillä on ongelmia esimiehen kanssa, he eivät koe saavansa tarpeeksi arvostusta tekemästään työstään, he eivät koe tekemäänsä työtään merkitykselliseksi tai he eivät pääse käyttämään osaamistaan ja lahjakkuuksia työssään. (Lampikoski 2005, 158–159.) Erään toisen tutkimuksen mukaan myös korkeammin koulutetut henkilöt vaihtavat herkemmin työpaikkaa. Yleensä korkeammin koulutetuilla on pienempi työttömyysriski ja siksi he ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaa. (Lampikoski 2005, 67.)

Työntekijän lähtöön vaikuttavia negatiivisia tekijöitä kutsutaan työntötekijöiksi ja työntekijöitä houkuttelevia positiivisia tekijöitä vetovoimatekijöiksi. Negatiivisiin työntötekijöihin kuuluvat esimerkiksi jatkuvat työkiireet, työkuormitus, työn keskeytykset, liialliset vaatimukset, stressi ja uupumus. Vetovoimatekijöihin kuuluvat kilpailevat yritykset, paremmat

taloudelliset tai muut edut ja rekrytoinnin vaikeudet. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden päätökseen vaihtaa työpaikkaa. Jos työntekijä ei koe tuotos-panos suhdetta kannattavaksi, hän todennäköisesti lähtee yrityksestä. Branhamin tutkimusten mukaan työntekijät usein lähtevät työpaikasta, jos työ ei ole tarpeeksi haastavaa, etenemismahdollisuudet puuttuvat, suhde esimieheen on huono, he eivät koe työtään tärkeäksi tai he eivät pääse käyttämään taitojaan ja lahjakkuuksiaan. (Lampikoski 2005, 154;158–159)

3 Sitouttamisen keinoja

Olemassa on lukuisia tapoja sitouttaa työntekijöitä yritykseen, mutta tässä opinnäytetyössä perehdyttiin pääasiassa Bridgerin sitouttamisen mallin tutkimiseen ja hyödyntämiseen toimeksiantajayrityksessä. Bridgerin sitouttamisen mallin lisäksi tässä luvussa perehdytään palkan, rekrytointiprosessin, perehdytyksen ja työsopimuksen muodon merkitykseen sitouttamisen keinona.

3.1 Bridgerin sitouttamisen malli

Ensimmäisenä on yrityksen strateginen päämäärä, joka on näkyvä, voimaannuttava johtajuus. Se kertoo mistä yritys tulee ja mihin se on menossa. Toisena keinona on esimiehen rooli. Sitouttavat esimiehet keskittyvät työntekijöihinsä, kohtelevat heitä yksilöinä, ohjaavat heitä ja antavat tavoitteita. Kolmantena keinona on työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus, jossa työntekijät ovat avainasemassa ratkaisuja tehdessä ja saavat äänensä kuuluviin yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Neljäntenä keinona on yritysvastuu. Yrityksen tulee huolehtia, että sen arvot näkyvät ja toteutuvat sen jokapäiväisessä toiminnassa. Viidentenä ja viimeisenä keinona on työntekijöiden osallistaminen. Tässä yritys antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua yrityksen toimintaan ja menestykseen.

Sitouttamisen viisi keinoa:

1. Yrityksen strateginen päämäärä.

Näkyvä, voimaannuttava johtajuus, joka kertoo selkeästi mistä yritys tulee ja mihin se on menossa.

2. Esimiehen rooli.

Sitouttavat esimiehet, jotka keskittyvät heidän työntekijöihinsä, kohtelevat heitä yksilöinä, ohjaa heitä ja antaa tavoitteita.

3. Työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus.

Työntekijät ovat ratkaisujen keskiössä. Työntekijät saavat äänensä kuuluviin yrityksen toiminnoissa.

4. Yritysvastuu.

Yrityksen arvot näkyvät ja toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

5. Työntekijän osallistaminen.

Yritys mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen yrityksen menestykseen ja toimintaan. (Bridger 2018, 63–64.)

3.1.1 Yrityksen strateginen päämäärä

Näkyvä, voimaannuttava johtamistapa, joka kertoo mistä organisaatio tulee ja minne se on matkalla, on yksi työntekijäsitoutumisen avaintekijöistä. Työntekijöitä ei voi motivoida ainoastaan tarjoamalla työtä yrityksestä. Työntekijät tarvitsevat työssään vakuuttavaa merkityksellisyyttä tai strategisen päämäärän, jotka voivat luoda syvemmän merkityksen työntekijälle ja sitä kautta edesauttaa työntekijän sitoutumista. Myös työntekijällä on rooli strategisessa päämäärässä. Heidän olisi hyvä löytää oma henkilökohtainen päämäärä eli mikä on heidän vaikutuksensa suuremmassa mittakaavassa ja kuinka he voivat muotoilla työtehtäviään niin, että ne edesauttavat myös yrityksen menestystä ja tarkoitusta. Työntekijän ja yrityksen arvojen tulisi sopia yhteen, jotta työntekijä voi tuntea työssään merkityksellisyyden tunteita. Esimerkiksi hyväntekeväisyysjärjestössä työskenteleminen ei välttämättä pysty yksinään luomaan merkityksellisyyden tunnetta, jos henkilön ja hyväntekeväisyysjärjestön arvot eivät kohtaa. Lisäksi työntekijä voi löytää merkityksen työssään, jos hän saa mahdollisuuden muotoilla työtehtävänsä omien arvojen, kiinnostusten ja vahvuuksien mukaan. Vakuuttava kertomus, missio, visio, suunta, brändi ja arvot, jotka työntekijä ymmärtää, joihin hän uskoo, kokee omakseen ja voi vaikuttaa, luo perustan työntekijäsitoutumiselle. (Bridger 2018, 88–89.)

3.1.2 Esimiehen rooli sitouttamisessa

Ei ole epäilystäkään siitä, etteikö esimiesten ja johtajien toiminta vaikuttaisi kriittisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Sanotaan, että työntekijät usein tulevat yritykseen yrityksen vuoksi, mutta lähtevät esimiehen takia. Esimiesten ja johtajien toiminnalla on valtava merkitys työntekijöiden kokemukseen yrityksessä. CIPD:n raportin mukaan esimiehet ovat yksi merkityksellisimmistä sitoutumiseen vaikuttavista asioista. Vuonna 2011 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin johtamistyylin vaikutusta sitoutumiseen. Tutkimuksessa saatiin selville, että päivittäisellä muutosjohtamisella oli positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. Jatkotutkimuksessa puolestaan havaittiin, että esimiesten optimistisuudella oli merkittävin vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Muissa tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi aidolla johtamisella on myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen. (Bridger 2018, 73.) Walker Information Global Network ja the Hudson institute selvittivät 32 maan 9700 ammattilaisen organisaatioon sitoutumisen motiiveja. Tärkeimmiksi osoittautuivat reilu, oikeudenmukainen kohtelu, henkilöstöstä välittäminen ja keskinäinen luottamus henkilöstön ja johdon välillä. (Lampikoski 2005, 248.)

Työn yksinkertaisuus ja yksitoikkoisuus saattaa ajaa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Tässä tilanteessa esimiehen olisi tärkeä puuttua asiaan ja tarjota työntekijälle vaativampia työtehtäviä tai sisäistä siirtoa. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että työntekijä viihtyy työssään ja työpaikallaan. Esimiesten ja johdon tulisi kyetä luomaan työpaikalle viihtyisä työilmapiiri. Tämä tarkoittaa, että esimiehet ovat kannustavia, työpaikalla on avoin ja rento ilmapiiri, hyvä yhteishenki eikä työkuormitus ole liian suuri. (Lampikoski 2005, 203;247.) Esimiesten tulisi kohdella työntekijöitään yksilöinä ja kunnioittaa heitä. Työntekijät myös odottavat esimiesten pysyvän sanojensa takana ja toimivan tehtyjen päätösten mukaan. Johtajien ja esimiesten tulisi luottaa henkilöstöönsä ja näyttää se niin sanallisesti kuin antamalla myös työntekijöille lisää vastuuta ja haastavampia työtehtäviä. (Lampikoski 2005, 248.)

Esimiesten tulisi erityisesti kiinnittää huomiota palautteen antamiseen. Rakentava palaute on yksi tärkeä sitouttamisen keino. Palautteen avulla työntekijöitä saadaan ohjattua haluttuun suuntaan. Erityisen varovainen palautteen antamisessa tulee olla silloin kun työntekijät ovat innovatiivisia ja ottavat riskejä. Tällöin palautteen antaminen oikealla tavalla on haasteellista, sillä vääränlaisella palautteen annolla on innovatiivisuuden tyrehtyttävä vaikutus. Innovaatiot eivät toteudu ja työntekijät siirtyvät herkemmin toisiin yrityksiin. (Lampikoski 2005, 264.)

Xu (2011, teoksessa Bridger 2018, 73) selvitti tutkimuksessaan, kuinka esimiehet voivat sitouttaa tiimejään paremmin. He tutkivat esimiesten käyttäytymisen ja työntekijöiden sitoutumisasteen välistä yhteyttä ja löysivät kolme johtamistyyliä, jotka ennustivat työntekijöiden sitoutumista: tiimin tukeminen, tehokas suoriutuminen ja rehellisyys. Jatkotutkimuksen mukaan tiimin tukemisella oli merkittävin vaikutus sitoutumiseen.

3.1.3 Työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet

Sitoutumisen kannalta on merkityksellistä, että työntekijät saavat äänensä kuuluviin ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa organisaatioon monella eri tasolla. Antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa työnkuvaan, organisaatiokulttuuriin, tuotteisiin ja palveluihin sekä työpaikan yleiseen ilmapiiriin, saadaan vahvistettua työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Aluksi tämä voi kuulostaa helpolta tehtävältä toteuttaa, mutta toteutuakseen yrityksessä luottamuksen tulee olla kunnossa tai työntekijät eivät jaa ideoitaan tai osallistu keskusteluun. Luottamusta voi olla haastava rakentaa ja se on helposti menetettävissä. Työntekijät eivät ilmaise ajatuksiaan, jos he kokevat, että sillä voi olla minkäänlaisia negatiivisia seurauksia. Tässäkin esimiehillä on tärkeä rooli luottamuksen luomisessa ja työntekijöiden kannustamisessa. IPA and Tomorrows companyn julkaiseman raportin mukaan tunnistettiin kolme johtajuuden ominaispiirrettä, jotka vahvistivat työntekijän

vaikuttamismahdollisuuksia. Nämä kolme piirrettä olivat avoimuus, helposti lähestyttävyyys ja tehokas kommunikointi. Raportin mukaan nämä kolme piirrettä kannustavat työntekijää saamaan äänensä kuuluviin. (Bridger 2018, 94.)

Aito työntekijöiden kuunteleminen eroaa kaksisuuntaisesta kommunikoinnista. Aidossa kuuntelemisessa työntekijöiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa enemmän kuin ainoastaan vuosittaisen kyselyn ja ideariihen avulla. Työntekijöiden tulee tulla paremmin kuuluiksi, jotta sitoutuminen aidosti kehittyisi.

3.1.4 Yritysvastuu sitouttamisen keinona

Organisaation vastuun tarkoituksena on, että yrityksen sanat ja teot vastaavat toisiaan. Se voi kuulostaa yksinkertaiselta toteuttaa, mutta monet työntekijät kokevat, etteivät yritykset toimi visioiden ja arvojen mukaan. Työntekijän sitouttamisen kannalta on tärkeää, että arvot yrityksen kanssa eivät ole ristiriidassa keskenään. Jos työntekijän ja yrityksen arvot ovat keskenään ristiriidassa, todennäköisesti työntekijä ei tule tuntemaan itseään sitoutuneeksi yritykseen. (Bridger 2018, 9.) Yritysvastuu on ennen kaikkea tärkeä sitoutumisen mahdollistaja, mutta se myös kasvattaa luottamusta yritykseen ja johtajiin. Lupaamalla yhtä ja tekemällä toista yritys saa nopeasti tuhottua työntekijöiden luottamuksen ja sitoutumisen. Yritys voi selvittää parhaiten työntekijäkyselyn avulla, onko sen sanomisien ja tekemisen välillä ristiriitoja. (Bridger 2018, 104.)

3.1.5 Työntekijän osallistaminen

Työntekijöiden osallistamisella voidaan viedä sitouttaminen seuraavalle tasolle. Osallistamalla työntekijöitä he todella pääsevät vaikuttamaan ja osallistumaan yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja menestykseen ja he pääsevät tekemään jotakin täysin erilaista. Työntekijän osallistamisen voi aloittaa pienillä asioilla. Työntekijät voivat esimerkiksi vaikuttaa toimiston sisustamiseen. Tämä pienikin osallistuminen saa työntekijän tuntemaan itsensä osaksi organisaatiota. (Bridger 2018, 100.) Henkilöstö kokee olevansa sitoutuneempia ja osa yritystä, kun heillä on mahdollisuus osallistua yrityksen toimintaan pienessäkin mitta-kaavassa. Työntekijät arvostavat ja kokevat itsensä tärkeiksi päästessään osallistumaan päätöksentekoon ja suunnitteluun. Osallistamisen tärkeä osa on myös vuorovaikutus esimiehen kanssa, tuen ja tarvittavien resurssien saaminen. Sitouttamisen kannalta on tärkeää, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan itse esimerkiksi työn suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. (Lampikoski 2005, 201.)

Työntekijöiden osallistaminen on sitoutumisen ydin. Leandro Herrero haluaa haastaa ajatuksen muutoksen lähtemisestä aina ylimmästä johtoportaan alaspäin. Yritykset ovat

kuitenkin edelleen varovaisia työntekijöiden osallistamisen suhteen. Työntekijät saattavat päästä osallistumaan pieniin päätöksiin kuten intranetin nimeämiseen. Usein työntekijöiden osallistaminen jää yrityksissä hyvin pinnalliseksi. Osa yrityksistä on ottanut käyttöön työntekijöiden johtaman muutoksen käyttäen muutoksen tukena niin kutsuttuja "muutosmestareita". Vastaavanlainen lähestymistapa tulisi ottaa suositelluksi lähestymistavaksi yrityksissä, jotta työntekijäsitoutumisessa nähtäisiin todellista kehitystä. (Bridger 2018, 217.)

Monet kokevat työntekijöiden osallistamisen kuuluvan työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudet -osion alle. Tärkeää on kuitenkin nostaa osallistaminen erillisenä mahdollistajana esille, sillä työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudessa on kysymys enemmän keskustelusta, kommunikoinnista ja puhumisesta, kun taas osallistamisessa on kyse työntekijöiden käytöksen ja toiminnan edistämisestä. Yritys voi antaa työntekijöille äänen kyselyjen, ideapajojen ja intranetin avulla, mutta osallistaminen antaa työntekijöille mahdollisuuden oikeasti osallistua ja vaikuttaa yrityksen menestykseen. Jos esimerkiksi työntekijällä on uusi idea tuotteen tai palvelun suhteen, olisi tärkeää antaa työntekijän myös osallistua uuden idean toteutukseen ja sen läpiviemiseen. Jopa antamalla työntekijöiden päättää pienistä asioista kuten uuden toimiston sisustuksesta ja maalin väristä, voi työntekijä tämän avulla tuntea itsensä osaksi yritystä. Osallistamisella varmistetaan työntekijöiden mahdollisuus sitoutua organisaatioon. Työntekijöiden osallistaminen saattaa tuntua haastavalta yrityksissä, jossa on totuttu erilaiseen johtamistapaan. Joka tapauksessa työntekijöiden osallistaminen on voimakas sitoutumisen mahdollistaja. (Bridger 2018, 100–101.)

John Smythen (2007, teoksessa Bridger 2018, 101) mukaan työntekijöiden mukaan ottaminen ja yhteiskehittely ovat hyviä keinoja työntekijöiden osallistamiseen. Työntekijöiden mukaan ottaminen voi tarkoittaa esimerkiksi, että ylemmällä taholla päätetään mitä tehdään ja työntekijät pääsevät osallistumaan "kuinka tehdään" -vaiheeseen. Tämän lähestymistavan avulla työntekijät pääsevät itse pohtimaan millä tavoin päätökset vaikuttavat heidän työhönsä. Esimerkiksi yritys voi julkaista uuden vision ja työntekijät saavat päättää kuinka visio toteutetaan käytännössä heidän jokapäiväisessä työssään. Yhteiskehittelyssä puolestaan uusiin projekteihin otetaan mukaan työntekijöitä, jotka ovat läheisesti tekemisissä kehitettävän tuotteen tai palvelun kanssa. Jos yritys haluaa kehittää kanssakäymistä asiakkaiden kanssa, olisi järkevää sisällyttää projektiin mukaan työntekijöitä, jotka ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa.

Työntekijöiden osallistamisen ei tarvitse keskittyä ainoastaan yrityksen strategiaan ja operatiivisiin tavoitteisiin. Christianin mukaan työtehtävien monipuolisuudella, itsenäisyydellä, merkityksellisyydellä ja palautteella on yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Bond toteaa, että lisäämällä hieman työntekijän itsenäisyyttä, voi työntekijän motivaatio vahvistua

selkeästi sekä puolestaan vähentää poissaoloja ja stressiä. Wrzeniewski ja Dutton tutkimuksessa hoitajien päätösvaltaa lisättiin ja he saivat päättää kuinka paljon ja miten he kommunikoivat asiakkaiden, vierailijoiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Itsenäisyyden lisäämisen myötä hoitajat olivat tyytyväisempiä ja kokivat työnsä tärkeämmäksi. Vapauden lisäämisellä työntekijät saavat itse määritellä toimintansa ja käytöksensä ja sitä kautta he kokevat vahvempaa yhteenkuuluvuutta yrityksen ja työtehtäviensä kanssa. (Bridger 2018, 101.)

Sitouttamisesta saadaan pysyvää, jos sitoutumista johtavat työntekijät henkilöstöhallinnon tai johtajien sijaan. Vaikka johtajilla ja esimiehillä on merkityksellinen rooli työntekijöiden sitouttamisessa, myös niin sanotuilla rivityöntekijöillä on tärkeä rooli sitoutumisen onnistumisessa. Ensinnäkin työntekijät saattavat luottaa enemmän toisiin työntekijöihin kuin ylempään johtoon. Toisekseen työntekijälähtöinen lähestymistapa parantaa myös työntekijöiden autonomiaa. Kolmanneksi tämän lähestymistavan avulla sitoutumisesta tulee kestävämpää ja sitoutuminen saadaan sulautettua osaksi yrityskulttuuria. (Bridger 2018, 153–154.)

3.2 Palkan merkitys sitouttamisen keinona

Rynesin (2004, teoksessa Carbery & Cross 2019, 157) laajan tutkimuksen mukaan raha ei ole työntekijöiden ainoa tai pääasiallinen motivaation lähde. On kuitenkin selkeää näyttöä siitä, että raha on suurimmalle osalle työntekijöistä tärkein motivaation lähde. Tutkimuksessa havaittiin myös selkeitä ristiriitoja sen välillä mitä työntekijät itse kertoivat rahan merkityksestä motivaatioon ja mitä heidän valintansa ja käytös kertoivat. Laajan tutkimuksen mukaan raha on tehokkain keino motivoida, mutta ei ainoa keino kaikissa tapauksissa. Tietyissä pisteissä palkka ei enää motivoi työntekijöitä vaan tilalle tulee itsetunto ja itsensä toteuttamisen elementit työssä. Rynesin mukaan raha on tehokas motivaation keino, jos se liittyy suoritusperusteiseen palkkaukseen tai sitä käytetään matalapalkkaisilla aloilla, sillä silloin pienelläkin muutoksella palkassa voi olla suuri ero. Lisäksi raha koetaan tärkeänä motivaattorina, jos työntekijät kokevat yleisesti, että kaikille työntekijöille maksetaan tasapuolisesti palkkaa.

Palkkauksen taso kertoo hakijoille kuinka paljon yritys arvostaa työntekijöitään ja mitä ryhmiä se pitää arvossa. Usein korkealla palkkatasolla saadaan pidettyä avainhenkilöstö yrityksen palveluksessa. Lisäksi erilaisilla rahallisilla kannustimilla kuten lisillä, tulospalkkioilla, optioilla ja henkilöstörahastoilla saadaan työntekijöitä sitoutettua. Aineellisten kannustimien lisäksi sitouttamiseen voidaan käyttää myös aineettomia kannusteita. Usein kuitenkin palkankorotuksilla on hetkellinen sitouttava vaikutus työntekijään. Suomessa verotus vaikuttaa palkankorotusten tuomaan etuun. Palkankorotukset voivat olla myös

ongelmallisia yrityksen näkökulmasta, jos se joutuu jatkuvaan palkkojen korotuskierteeseen. Fortune-100 listalla olevat parhaina työpaikkoina pidetyt yritykset kertovat pyrkivänsä panostamaan rahallisten etujen sijaan aineettomiin sitouttamiskeinoihin. Palkitsemisen tasolla on huomattu olevan selkeä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja etenkin sillä kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat siihen. (Lampikoski 2005, 231–234.)

3.3 Muita sitouttamisen keinoja

Työntekijän sitouttaminen alkaa usein jo ensi tapaamisesta eli työhaastattelusta. Rekrytointiprosessin sujuvuus ja onnistuminen vaikuttavat hakijan mielikuviin yrityksestä ja halukkuuteen työskennellä yrityksen palveluksessa. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa rekrytoija antaa hakijalle realistisen kuvan haetusta työpaikasta työpaikan varjopuolia peittelemättä. Realistisen kuvan antaminen hakijalle on merkittävää, jotta hakijan odotukset ja todellisuus kohtaavat. Löytämällä paikkaan oikeanlaisen työntekijän, jonka toivomukset, odotukset ja ominaisuudet vastaavat haettua paikkaa, mahdollistaa kestävän sitoutumisen yritykseen. (Lampikoski 2005, 180–181.) Hyvä ensivaikutelma vaikuttaa työntekijän päätökseen jäädä ja sitoutua tai lähteä organisaatiosta. Ensivaikutelma vaikuttaa myös työntekijöiden työetiikkaan ja siihen, kuinka paljon he ovat valmiit näkemään vaivaa työhönsä. Uusi työntekijä pian myös huomaa, millä teholla muut työntekijät työskentelevät ja mukautuu siihen. Jos muut työntekijät työskentelevät tehokkaasti, myös uusi työntekijä pyrkii pysymään samalla tasolla. Jos taas puolestaan työtehokkuus on matala, sillä saattaa olla pitkäaikainen ja pysyvä negatiivinen vaikutus uuden työntekijän työtehoon. (Carbery & Cross 2019, 67.)

Perehdytys sekoitetaan usein orientaatiopäivään, joka voi olla koulutuspäivä tai kurssi uusille työntekijöille. Uudet työntekijät tulisi sovittaa yritykseen heti alusta alkaen. Työntekijän hyvä perehdytys luo perustan työntekijän sitoutumiselle. Ilman alun hyvää ja kattavaa perehdytystä työntekijä ei todennäköisesti tunne itseään osaksi yritystä eikä tämän vuoksi koe itseään sitoutuneeksi. Alussa on tärkeää, että työnantaja antaa realistisen kuvan työtehtävistä ja vastuista, jotta työntekijä ei koe ristiriitaisuutta odotusten ja työtehtävien kanssa. Työntekijät, joilla on realistiset odotukset työstä eivät lähde yhtä todennäköisesti yrityksestä kuin ne, jotka kokevat ristiriitaisuutta. (Carbery & Cross 2019, 64.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että uusien työntekijöiden sosiaalistamisen epäonnistuessa sillä voi olla merkittävä negatiivinen vaikutus yritykseen. Onboardinginilla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla uusi työntekijä sisäistää tarvittavat tiedot, taidot ja käyttäytymismallit tullakseen yrityksen tuottavaksi jäseneksi. Onboarding eroaa jonkin verran perehdytyksestä, sillä perehdytyksen painoalue kohdistuu enemmän organisaation prosesseihin ja toimintaperiaatteisiin. Prosessin tarkoituksena on saada työntekijät tuntemaan itsensä

osaksi organisaatiota mahdollisimman nopeasti. Onboarding prosessi koetaan merkittävänä apuna, jotta työntekijät saadaan muutettua mahdollisimman nopeasti uusista tulokkaista tuottaviksi yrityksen jäseniksi. Tämä taito on yritykselle olennainen osata. (Carbery & Cross 2019, 66–67.)

Nykypäivänä määräaikaista työsopimuksia solmitaan aikaisempaa enemmän etenkin nuorten työntekijöiden kanssa. Tämä voi vaikuttaa heidän sitoutumiseensa positiivisesti tai negatiivisesti. Usein määräaikaisten työsopimuksilla olevat työntekijät ovat heikommin sitoutuneet yritykseen kuin vakituisella työsopimuksella työskentelevät. Hyvä puoli määräaikaista työsopimuksessa on, että yritys pystyy harkitsemaan koeaikaa pidemmän ajan, onko työntekijä sopiva yritykseen. Työntekijä pystyy puolestaan harkitsemaan ja arvioimaan työpaikan sopivuutta itselleen. Eli voidaan sanoa, että työsopimuksen muoto ja onnistunut rekrytointi vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 67.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät kokevat olevansa työnantajayritykseen X ja mitkä tekijät sitouttavat vuokratyöntekijöitä. Sitoutumista tutkittiin Bridgerin viiden kohdan mallin avulla, jotka ovat yrityksen strateginen päämäärä, esimiehen rooli, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus, yritysvastuu ja työntekijän osallistaminen. Bridgerin mallin lisäksi selvitettiin muita työntekijöitä sitouttavia tekijöitä. Tässä osiossa aluksi esitellään toimeksiantajayritys ja käydään läpi tutkimuksen kannalta olennaisia käsitteitä. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen aineisto ja tutkimusmenetelmät.

4.1 Yritys X:n esittely

SALATTU

Kuva 2. Yritys X:n liiketoiminta-alueet

4.2 Työntekijöiden vuokraustoiminnan keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä yritys x:n yhteyshenkilöllä tarkoitetaan työntekijöiden vuokratyöntekijöiden lähiesimiestä. Vuokratyöntekijän yhteyshenkilö voi vaihtua hänen työsuhteensa aikana useasti. Jos työntekijä tekee töitä keikkatyösopimuksella eli tarvittaessa töihin kutsuttavalla sopimuksella, yhteyshenkilö sopii työntekijän kanssa kulloisestakin työkeikasta erikseen. Työkeikan päättyessä yhteyshenkilö etsii vuokratyöntekijälle uuden työskentelypaikan. Työkeikat voivat kestää yhdestä päivästä jopa vuosiin.

Työntekijän työnantaja eli työnantajayritys on yritys X, joka huolehtii palkanmaksusta, työterveyshuollosta, tapaturmavakuutus-, eläke- ja sosiaaliturvamaksuista. Asiakasyritys on kohdeyritys, jossa itse työnteko suoritetaan ja se voi rakennusalalla vaihdella työkeikkojen mukaan. Työpaikkayrityksessä on työntekijän työnjohdollinen esimies, yleensä rakennusmestari, joka antaa työtehtävät ja valvoo niiden suorittamista työpäivän aikana.

Puhutaan vuokratyövoimasta, kun työnantaja antaa työntekijänsä ulkopuoliseen käyttöön vastiketta vastaan. Tässä tapauksessa yritys X on työnantajayritys ja yritys x:n asiakkaat ovat työpaikkayrityksiä. Asiakas tekee tilauksen yritys X:lle ja yritys X toimittaa tilauksen eli työntekijän tai työntekijät asiakkaalle. Asiakas maksaa ulkopuolisen työvoiman käytöstä syntyneen laskun yritys X:lle. Yleensä työkeikka sovitaan tietyksi ajaksi ja se voi kestää yhdestä tunnista jopa vuosiin. Solmittua sopimusta työkeikasta pystyy tarvittaessa jatkamaan joustavasti. (Viitala 2007, 95–96.)

4.3 Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Linkki kyselyyn lähetettiin 716 aktiiviselle työntekijälle. 140 henkilöä avasi kyselyn ja 75 vastasi kyselyyn. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 10,47 prosenttia. Kysely toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen ja tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukko oli kaikki yritys X:n aktiiviset vuokratyöntekijät. Tutkimuksessa haluttiin tutkia koko perusjoukkoa, jotta kato saataisiin minimoitua mahdollisimman hyvin. Aikaisempien yrityksessä julkaistujen kyselyiden perusteella vastausprosentin odotettiin olevan matala. Lisäksi haluttiin nähdä, onko vastauksissa alueiden välillä merkittäviä eroja.

Kysely luotiin Webropol-ohjelmalla. Valitsin Webropol-ohjelman sen helppokäyttöisyyden ja selkeyden vuoksi. Tutkimuksen tuloksia analysoitiin SPSS Statistic-ohjelmaa ja laskentataulukko Excel-ohjelmaa käyttäen. Suhteiden ja riippuvuuksien selvittämisessä ja analysoinnissa käytettiin ristiintaulukointeja, vertailtiin vastauksien keskiarvoja ja Spearmanin korrelaatiota. Näiden avulla löydettiin vastauksien välisiä riippuvuuksia. Esimerkiksi edellä mainittujen analyysien avulla kysymysten 13, 14 ja 15 väittämistä löydettiin ne, joita parantamalla voidaan heikosti sitoutuneet vuokratyöntekijät saada sitoutumaan yritykseen.

Kysymykset laadittiin käyttäen Bridger Emman kirjoittamaa kirjaa Employee engagement. Kysymysten laadintaan käytettiin apuna sivuja 71–72 ja 82. Kysymyksiä tehtiin jokaisesta viidestä teoriaosuudesta. Väittämät kohdissa 13, 14 ja 15 perustuvat Bridgerin malliin. Lisäksi kyselyssä kysyttiin myös sitouttamiseen vaikuttavia asioita Bridgerin mallin ulkopuolelta. Kysymysten tekemisen jälkeen toimeksiantaja tarkasti ja hyväksyi kyselyn.

Kysely lähetettiin henkilökohtaisena internetlinkkinä sähköpostin välityksellä. Vastaajien yhteystiedot saatiin työaikakirjausjärjestelmästä hakemalla kaikki aktiiviset työntekijät eli työntekijät ovat todennäköisesti olleet viimeksi kuluneiden kuukausien aikana töissä. Työntekijät vastasivat kyselyyn anonymisti. Vastaajilla oli mahdollisuus jättää yhteystietonsa osallistuakseen elokuvalippujen arvontaan. Kaikkien vastanneiden kesken arvottiin 6 kappaletta elokuvalippuja. Yhteystiedot ja vastaukset käsiteltiin erikseen vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi. Kyselyyn vastaamisaikaa oli kolme viikkoa. Vastaajien tietoja ja vastauksia ei käytetty muihin tarkoituksiin eikä luovutettu kolmansille osapuolille.

Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä. Kysymyksistä kahdeksan kappaletta oli taustakysymyksiä ja kahdeksalla kysymyksellä selvitettiin kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät ovat ja eri tekijöiden merkitystä ja vaikutusta sitoutumiseen. Kysymyksissä 13–15 selvitettiin työntekijöiden tämänhetkistä tyytyväisyyttä eri sitouttamistekijöihin. Kyselyssä käytettiin pääasiassa monivalintakysymyksiä, jotta tuloksia on mahdollisimman helppo tarkastella

tilastollisesti ja analysoida. Lomakkeessa oli kyselyn lopussa yksi avoin kysymys. Ennen kyselyn julkaisua lomakkeen toimivuuden testasi yritys X:n Tikkurilan toimipisteen toimihenkilöt. Muutamia kyselyn kysymysten muotoa muokattiin ymmärrettävämmiksi sanallisten palautteiden perusteella. Muuten kysely koettiin toimivaksi.

Aluksi kyselyssä kysyttiin taustatietoja, jonka jälkeen siirryttiin itse sitouttamisaiheeseen. Kyselyssä avattiin mitä sitouttaminen tarkoittaa, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi sitoutumisen merkityksen samalla tavalla. Kyselyssä selvitettiin kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät kokevat olevansa ja ovatko he harkinneet irtisanoutumista viimeisen kuukauden aikana. Tämän jälkeen selvitettiin yleisesti eri asioiden tärkeyttä sitoutumisen kannalta. Lopuksi kysyttiin työntekijöiden tyytyväisyyttä eri sitoutumistekijöihin kuten esimiehen toimintaan, yritysvastuuseen, yrityksen strategiseen päämäärään, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuuteen ja työntekijöiden osallistamiseen. Kyselyn lopuksi avoimella kysymyksellä kysyttiin, onko muita tekijöitä, jotka voisivat lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen.

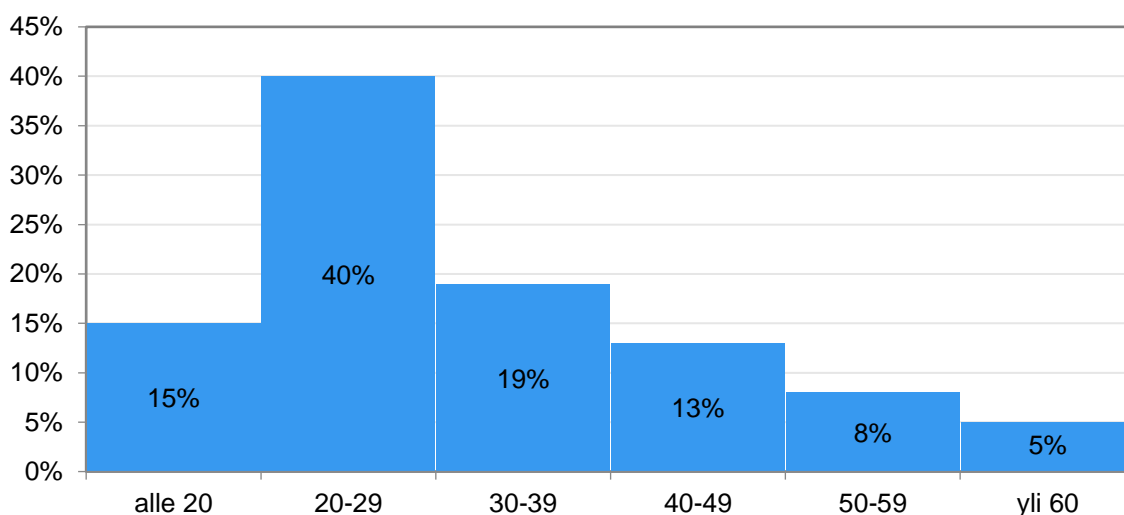
5 Tutkimustulokset ja tulosten analysointi

Tässä kohdassa käydään aluksi läpi vastaajien taustatiedot, jonka jälkeen tulee vuokra-työntekijöiden sitoutumisen taso, erilaiset sitouttamistekijät ja tämän jälkeen tarkastellaan yhdessä yrityksen strategista päämäärää, yritysvastuuta ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuutta ja viimeisenä käydään läpi esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin taustatietoina sukupuolta, ikää, kansalaisuutta, asuinpaikkaa, koulutustaustaa, työsopimuksen laatua, työskentelyaikaa ja ammattinimikettä (liite 1). 32 vastaajista oli Uudeltamaalta, 11 Varsinais-Suomesta, 9 Keski-Suomesta, 8 Pirkanmaalta ja loput muualta Suomesta. Yksi vastaajista asui muualla kuin Suomessa. Vastaajista 87 prosenttia oli miehiä ja 13 prosenttia naisia (kuvio 1).

Vastaajista suurin ikäryhmä oli 20–29-vuotiaat, joita oli 40 prosenttia kaikista vastaajista. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli 30–39-vuotiaat. Ainoastaan 4 vastaajista oli yli 60 -vuotiaita.

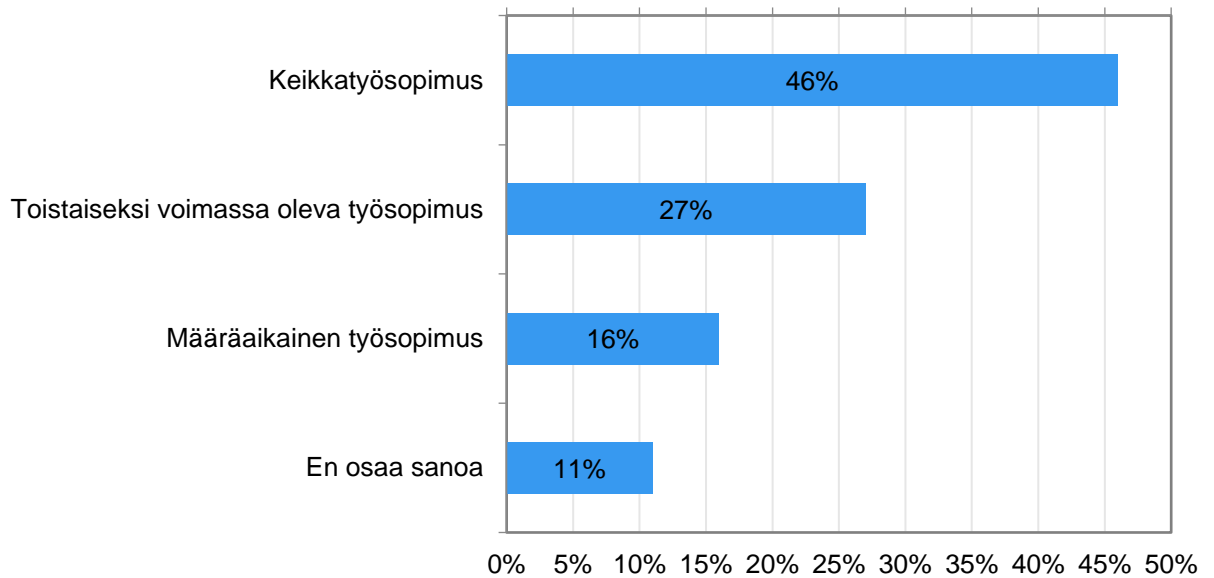


Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

Kysely toteutettiin suomen kielen lisäksi englannin kielellä, koska aktiivisista työntekijöistä yksi kolmasosa on ulkomaalaisia. Vaikka kysely toteutettiin myös englannin kielellä, ainoastaan 6 vastaajista oli EU-kansalaisia tai EU:n ulkopuolisia kansalaisia.

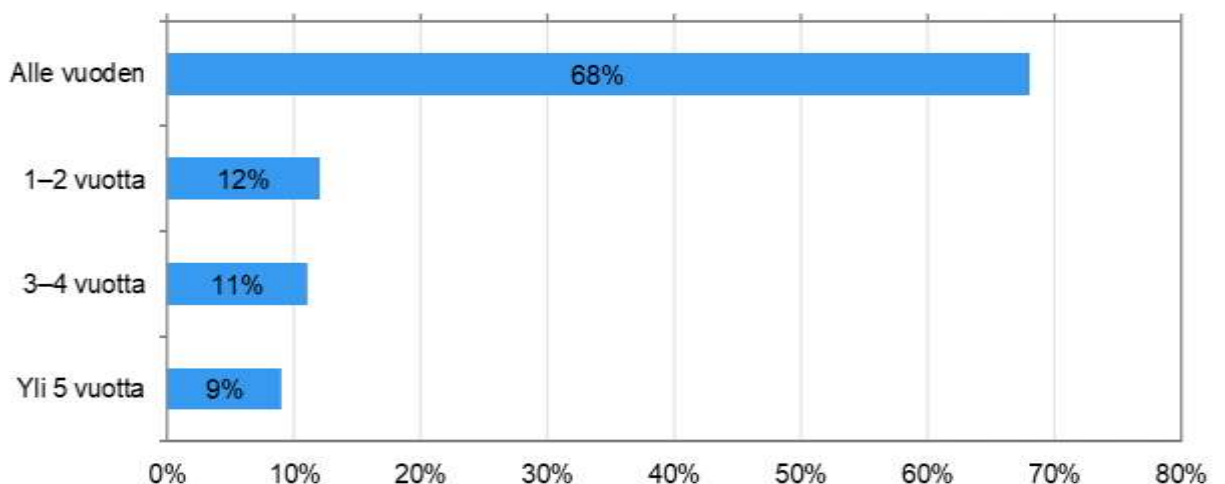
Vastaajista 15 prosentilla korkein koulutusaste oli peruskoulu, 52 prosentilla ammattikoulu, 27 prosentilla lukio, neljällä prosentilla ammattikorkeakoulu, yhdellä prosentilla ylempi ammattikorkeakoulu ja yhdellä prosentilla yliopisto.

Vastaajista 46 prosenttia (kuvio 2) työskenteli keikkatyösopimuksella, 27 prosenttia toistaiseksi voimassa olevalla työsopimuksella ja 16 prosenttia määräaikaisella työsopimuksella. Vastaajista 11 prosenttia ei tiennyt millä edellä mainituista työsopimuksista työskentelee.



Kuvio 2. Vastaajien työsopimuksen muoto

Vastaajista 68 prosenttia (kuvio 3) oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. 12 prosenttia vastaajista oli työskennellyt 1 - 2 vuotta, 11 prosenttia 3 - 4 vuotta ja 9 prosenttia yli 5 vuoden ajan.

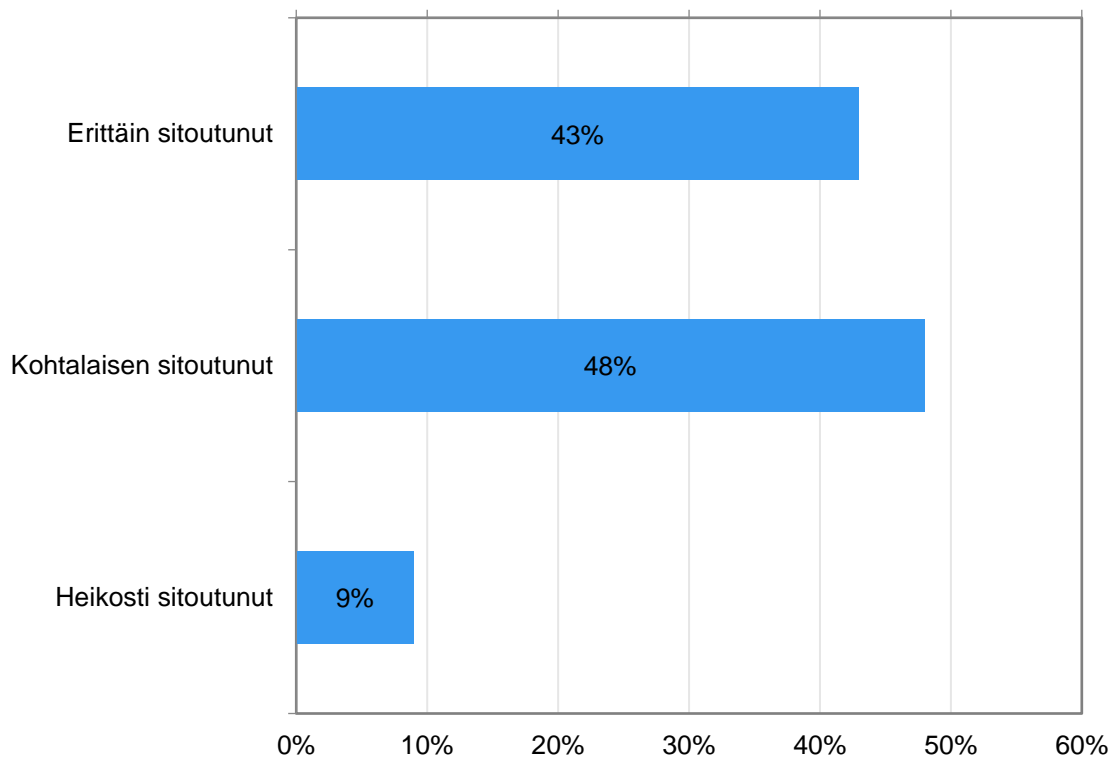


Kuvio 3. Vastaajien työssäoloaika

Vastaajista 35 prosenttia työskenteli yrityksessä rakennusapumiehenä, 28 prosenttia rakennusmiehenä, yhdeksän prosenttia kirvesmiehenä, viisi prosenttia maalarina, neljä prosenttia rakennussiivojana, kolme prosenttia sähköasentajana ja 16 prosenttia jollain muulla ammattinimikkeellä.

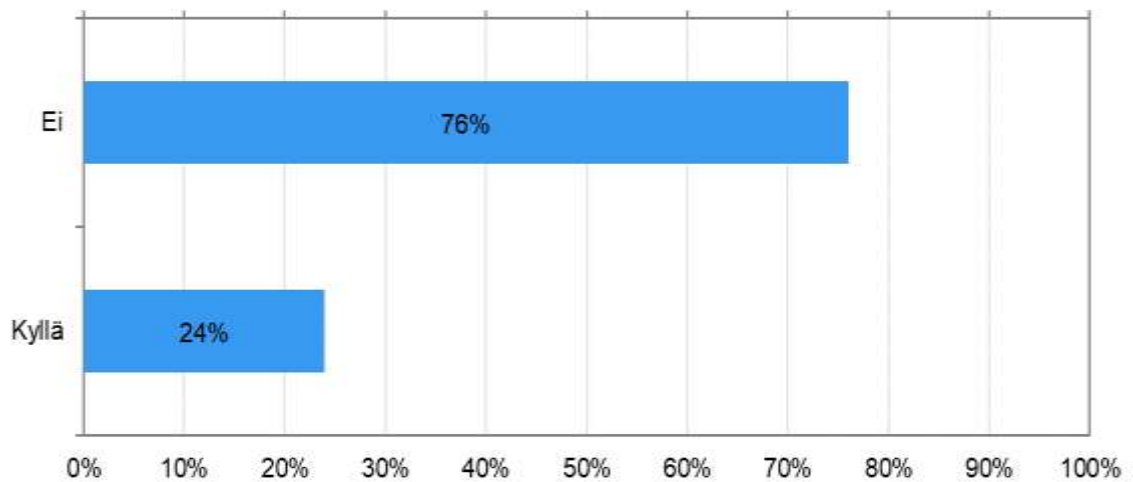
5.2 Vuokratyöntekijöiden sitoutumisen taso

Vastaajista 43 prosenttia koki olevansa erittäin sitoutunut työnantajayritykseen yritys X (kuvio 3), 48 prosenttia koki olevansa kohtalaisen sitoutuneita ja yhdeksän prosenttia koki olevansa heikosti sitoutuneita.

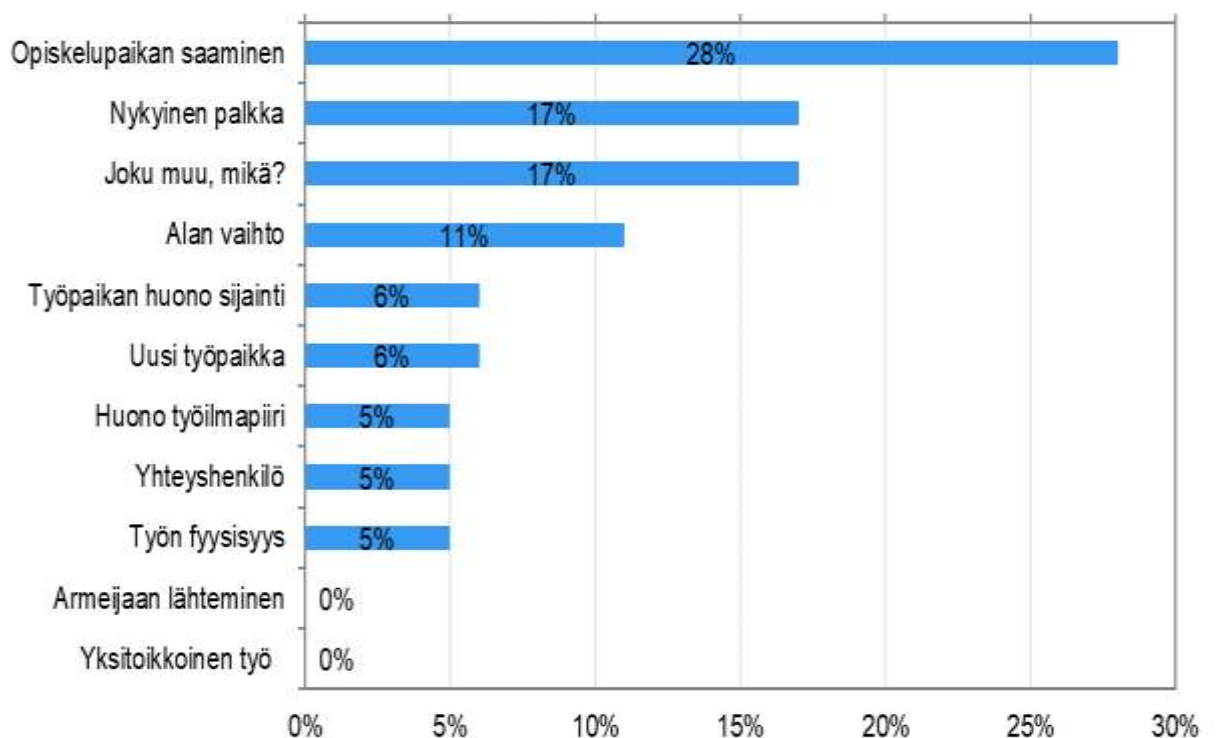


Kuvio 3. Kuinka sitoutunut koet olevasi tällä hetkellä yritykseen X?

Vastaajista 76 prosenttia ei ollut harkinnut irtisanoutumista (kuvio 4) viimeisen kuukauden aikana. 24 prosenttia vastaajista puolestaan oli harkinnut irtisanoutumista viimeisen kuukauden aikana. Merkittävimpiä syitä (kuvio 5) irtisanoutumisen harkitsemiseen olivat: opiskelupaikan saaminen (26 %), nykyinen palkka (17 %), joku muu syy (17 %).



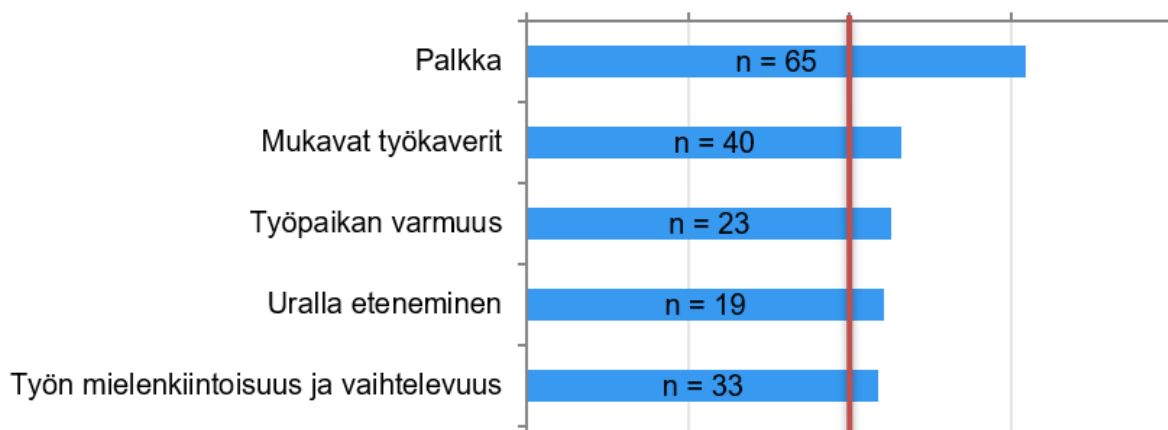
Kuvio 4. Oletko harkinnut irtisanoutumista viimeisen kuukauden aikana?



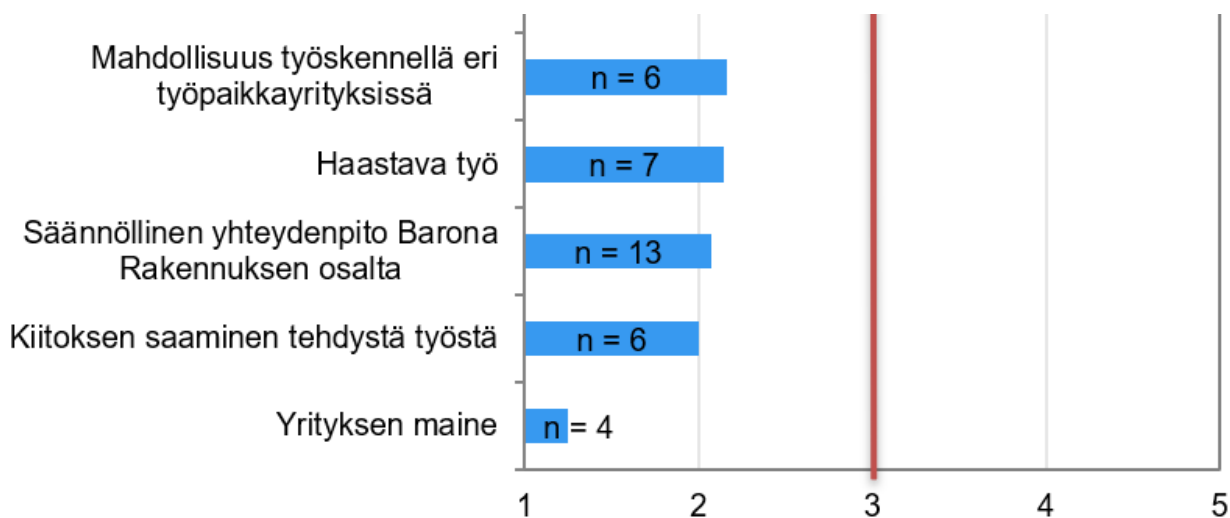
Kuvio 5. Mikä on ollut pääasiallinen syy siihen, että olet harkinnut irtisanoutumista?

5.3 Sitouttamistekijät

Vastaajien mukaan viisi tärkeintä sitouttamistekijää olivat (kuvio 6) palkka, mukavat työka-
verit, työpaikan varmuus, uralla eteneminen sekä työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus.
Vastaajat eivät kokeneet (kuvio 7) yrityksen maineen, kiitoksen saamisen, yhteydenpidon,
haastavan työn ja mahdollisuuden työskennellä eri työpaikkayrityksissä olevan merkityk-
sellisiä sitoutumisen kannalta.



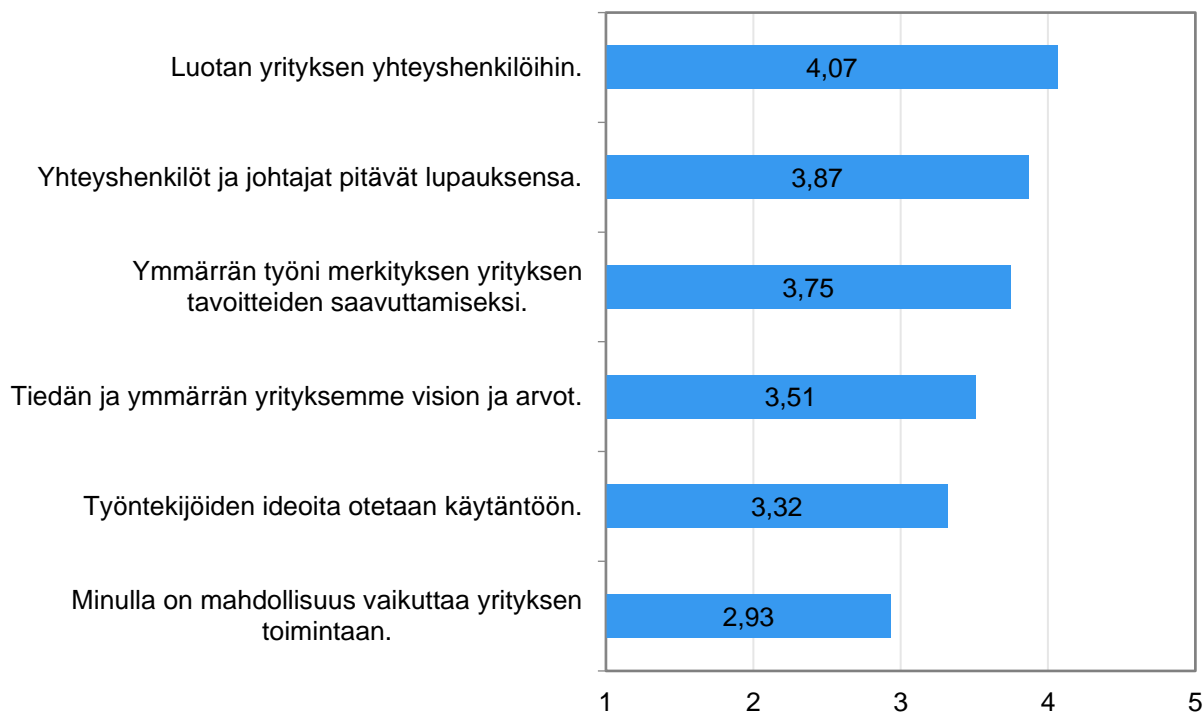
Kuvio 6. Vastaajien mukaan viisi tärkeintä sitouttamistekijää



Kuvio 7. Vastaajien mukaan viisi vähiten tärkeää sitouttamistekijää

5.4 Yrityksen strateginen päämäärä, yritysvastuu ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus

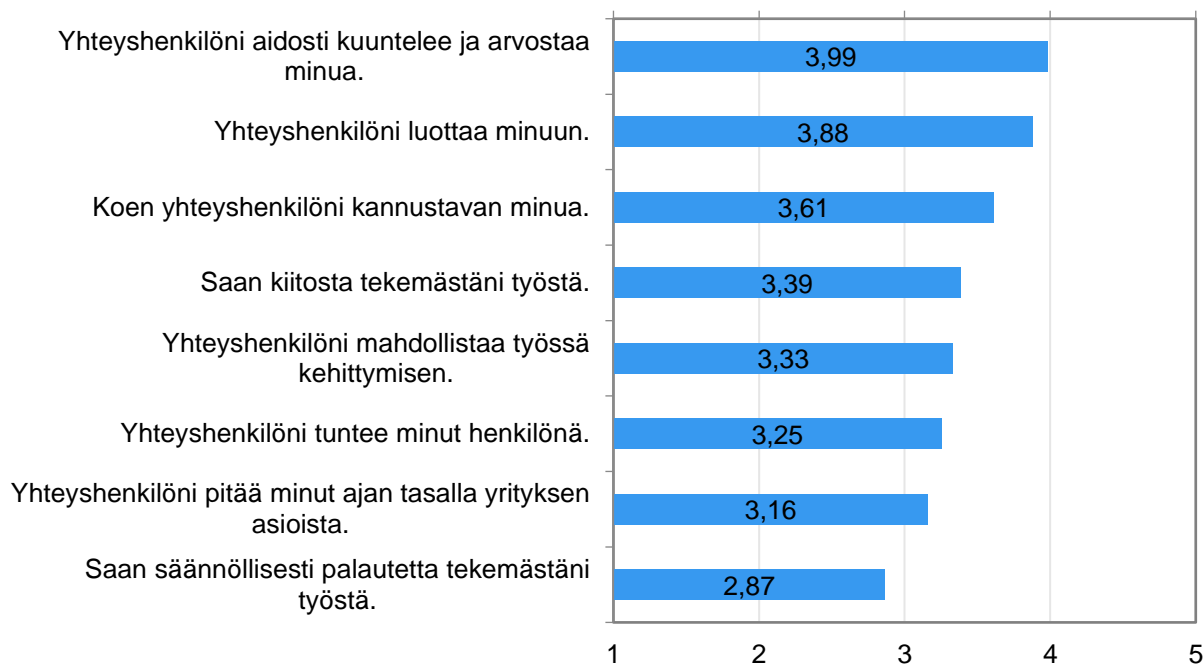
Korkeimmat keskiarvot (kuvio 8) vastaajat antoivat väittämille ”Luotan yrityksen yhteyshenkilöihin” ja ”Yhteyshenkilöt ja johtajat pitävät lupauksensa”. Heikoimmat keskiarvot saivat väittämät ”Työntekijöiden ideoita otetaan käytäntöön” ja ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan”.



Kuvio 8. Seuraavissa väittämässä valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

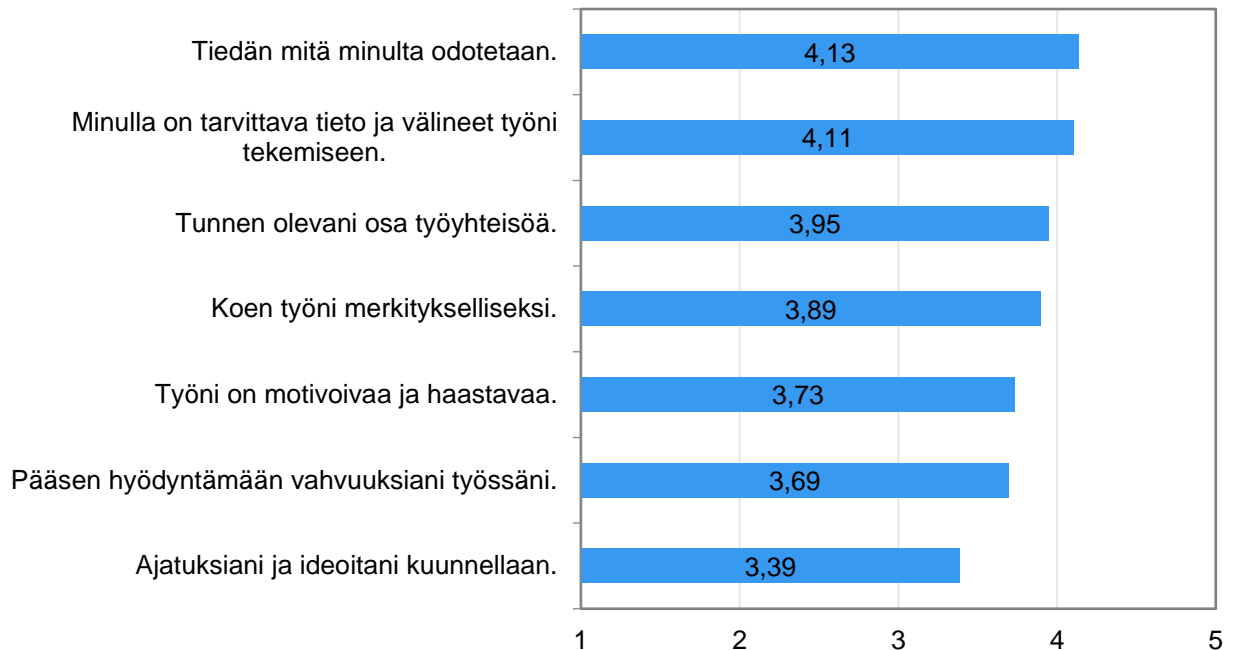
5.5 Esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen

Vastaajat antoivat parhaimman keskiarvon (kuvio 9) väittämille ”Yhteyshenkilö aidosti kuuntelee ja arvostaa minua” ja ”Yhteyshenkilö luottaa minuun”. Heikoimman arvosanan sai puolestaan väittämät ”Yhteyshenkilöni pitää minut ajan tasalla yrityksen asioista” ja ”Saan säännöllisesti palautetta tekemästani työstä”.



Kuvio 9. Seuraavissa väittämässä valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

Viimeisissä väittämässä (kuvio 10) vastaajat antoivat korkeimmat keskiarvot väittämille ”Tiedän mitä minulta odotetaan” ja ”Minulla on tarvittavat tieto ja välineet työni tekemiseen”. Heikoimmat keskiarvot saivat puolestaan seuraavat väittämät: ”Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani työssäni” ja ”Ajatuksiani ja ideoitani kuunnellaan”.



Kuvio 10. Seuraavissa väittämässä valitse mielipidettäsi vastaava vaihtoehto

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin avoimella kentällä mitkä muut tekijät voisivat lisätä työntekijän sitoutuneisuutta yritykseen X. Saatujen vastauksien perusteella moni vastaajista piti tärkeänä työpaikan varmuutta ja jatkuvuutta. Yhden vastaajan mukaan vakituinen työsopimus lisäisi hänen sitoutuneisuuttansa yritykseen. Toisena tärkeänä tekijänä esille nousi palkka. Yksi vastaaja toivoi esimerkiksi mahdollisuutta urakkapalkkaan ja toinen palkan lisäksi bonuksia tai etuuksia.

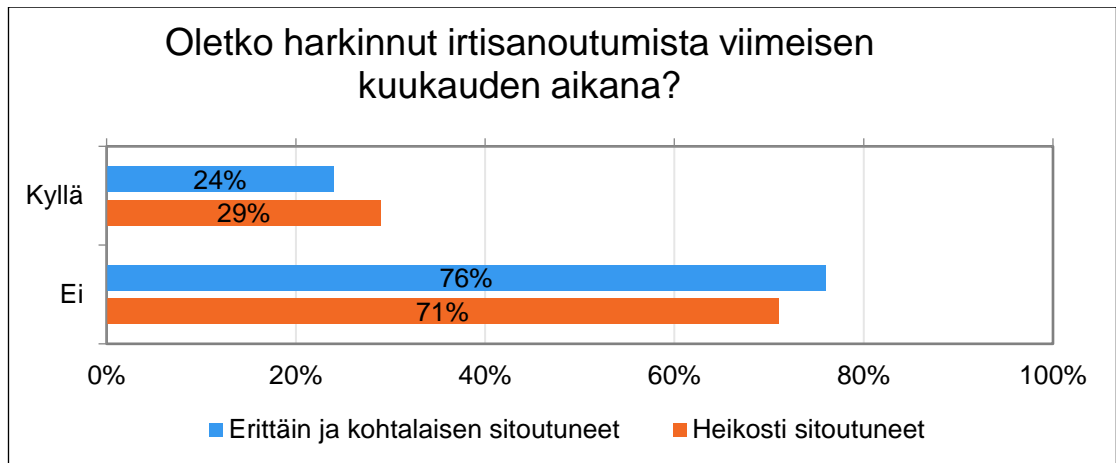
5.6 Tulosten analysointi

Tässä osiossa vertaillaan heikosti sitoutuneiden ja erittäin ja kohtalaisen sitoutuneiden vastauksia toisiinsa. Ensin tarkastellaan sitoutumiseen liittyviä analyyskejä ja tämän jälkeen käydään läpi yrityksen strateginen päämäärä, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus ja yritysvastuu ja viimeiseksi tarkastellaan esimiehen roolin ja työntekijän osallistamisen analyyskejä.

5.6.1 Sitoutuminen

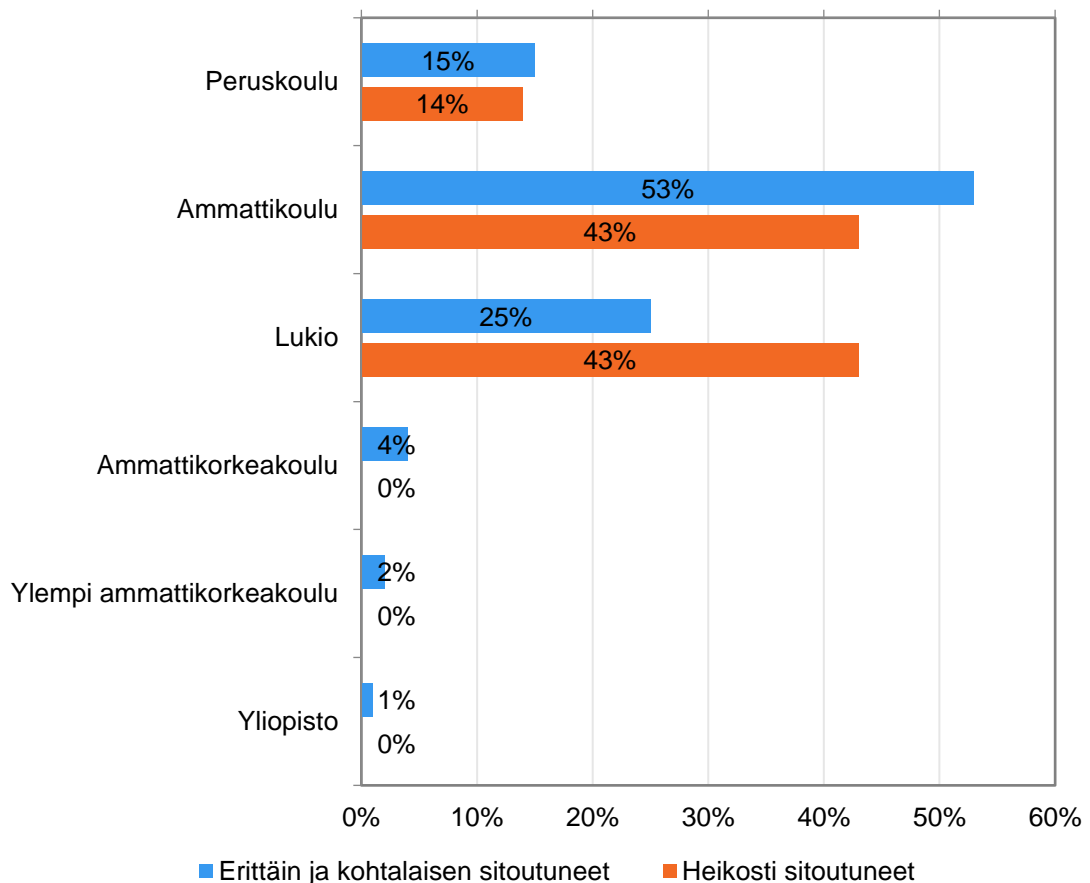
Vastaajista 91 prosenttia koki olevansa joko erittäin sitoutuneita tai kohtalaisen sitoutuneita työnantajayritykseen. Ainoastaan yhdeksän prosenttia vastaajista koki olevansa

heikosti sitoutuneita. Sitoutuneista 43 prosenttia koki olevansa erittäin sitoutuneita ja 48 prosenttia kohtalaisen sitoutuneita.



Kuvio 10. Oletko harkinnut irtisanoutumista viimeisen kuukauden aikana?

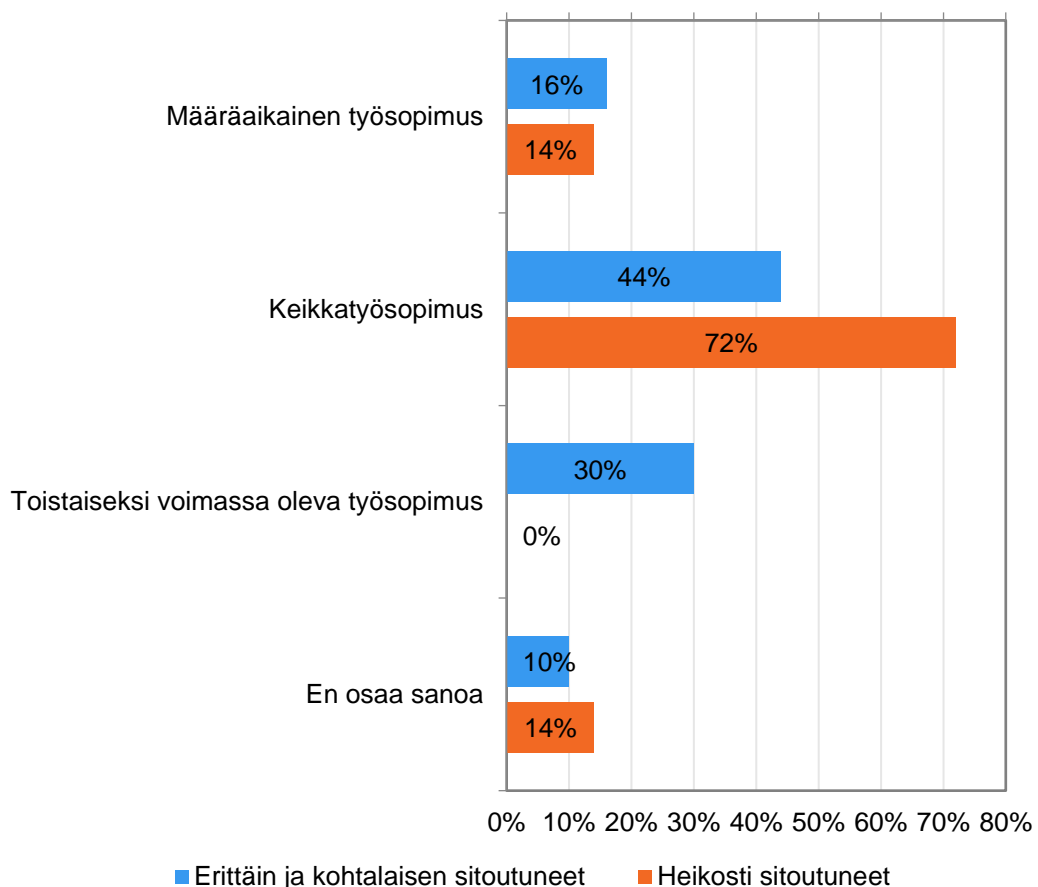
Heikosti sitoutuneista 71 prosenttia ei ollut harkinnut irtisanoutumista viimeisen kuukauden aikana ja ainoastaan 29 prosenttia heikosti sitoutuneista oli harkinnut irtisanoutumista. Puolestaan erittäin ja kohtalaisen sitoutuneista 71 prosenttia ei ollut harkinnut irtisanoutumista ja 24 prosenttia oli harkinnut irtisanoutumista.



Kuvio 11. Koettu sitoutumisen taso ja koulutustausta

Peruskoulun käyneistä 15 prosenttia kaikista vastaajista (kuvio 11) koki olevansa erittäin sitoutuneita tai kohtalaisen sitoutuneita ja 14 prosenttia koki olevansa heikosti sitoutuneita. Suurin ero oli lukion käyneillä, joista 25 prosenttia oli sitoutuneita ja 43 prosenttia heikosti sitoutuneita. Sitoutuneimmat vastaajat olivat käyneet ammattikoulun (53 prosenttia), mutta 43 prosenttia ammattikoulun käyneistä koki olevansa myös heikosti sitoutuneita. Kaikki vastaajat, jotka olivat käyneet ammattikorkeakoulun, ylemmän ammattikorkeakoulun tai lukion kokivat olevansa kohtalaisen sitoutuneita tai erittäin sitoutuneita.

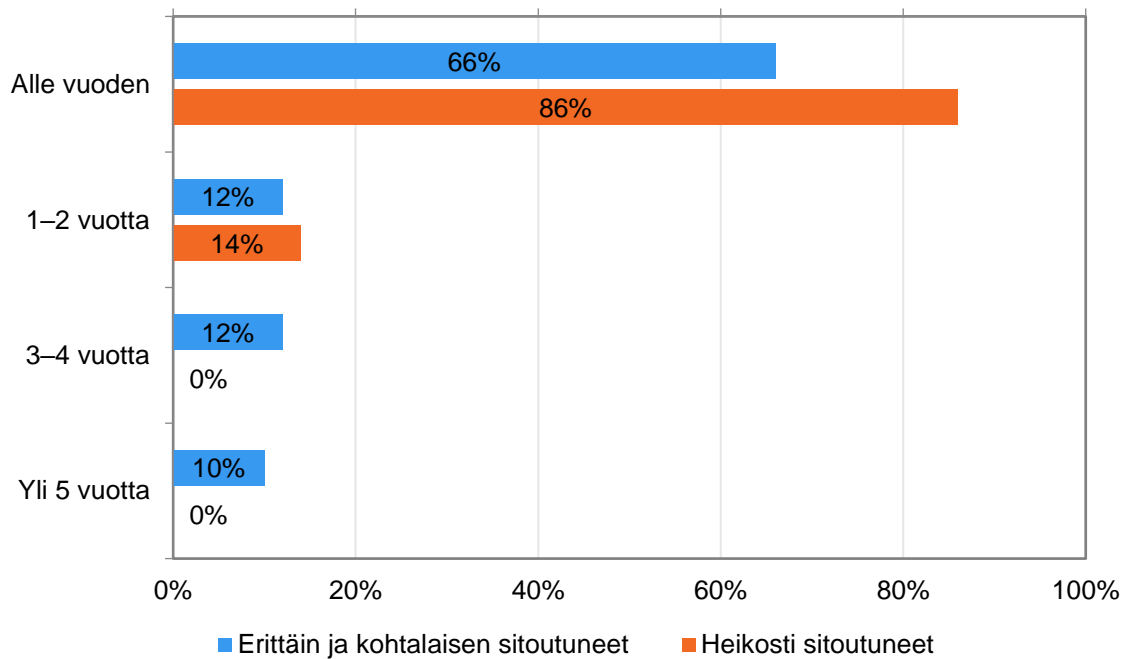
Kyselyyn vastasi 69 Suomen kansalaista ja kuusi Suomen ulkopuolista kansalaista. Suomen ulkopuolisista kansalaisista yksikään ei kokenut olevansa heikosti sitoutunut yritykseen. Pirkanmaalla työntekijät kokivat olevansa kaikista heikoiten sitoutuneita (43 %). Uudellamaalla oli puolestaan sitoutuneimmat työntekijät (44 %). Vaikka suuri osa Uudellamaalla koki olevansa sitoutuneita, niin 29 prosenttia vastaajista koki olevansa heikosti sitoutuneita.



Kuvio 12. Koettu sitoutumisen taso ja työsopimus

Kaikista heikoiten sitoutuneita (kuvio 12) olivat työntekijät, joilla oli keikkatyösopimus (72 %). Keikkatyösopimuksista 44 prosenttia vastaajista koki olevansa kuitenkin sitoutuneita.

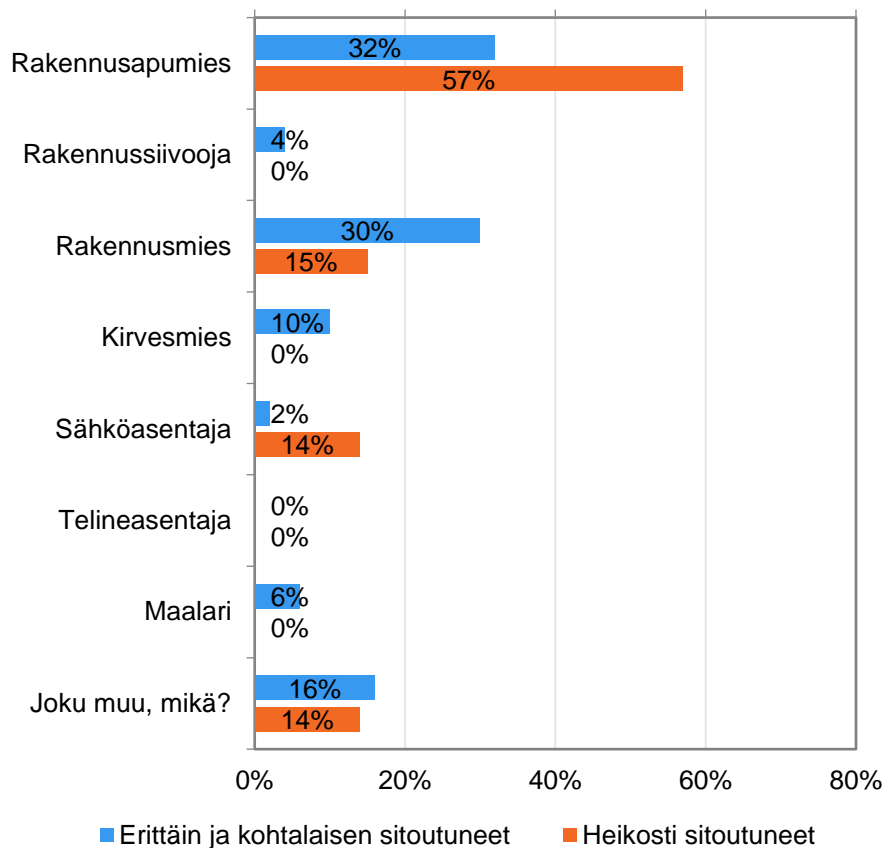
30 prosentilla kohtalaisesti ja erittäin sitoutuneista vastaajista oli toistaiseksi voimassa oleva työsopimus.



Kuvio 13. Koettu sitoutumisen taso ja työssäoloaika

Alle vuoden työskennelleistä (kuvio 13) 86 prosenttia koki olevansa heikosti sitoutuneita ja 66 prosenttia erittäin tai kohtalaisen sitoutuneita. 1 - 2 vuoden ajan työskennelleistä 12 prosenttia vastaajista koki olevansa sitoutuneita ja 14 prosenttia heikosti sitoutuneita. Yli 3 vuotta työskennelleistä vastaajista kaikki kokivat olevansa erittäin tai kohtalaisen sitoutuneita.

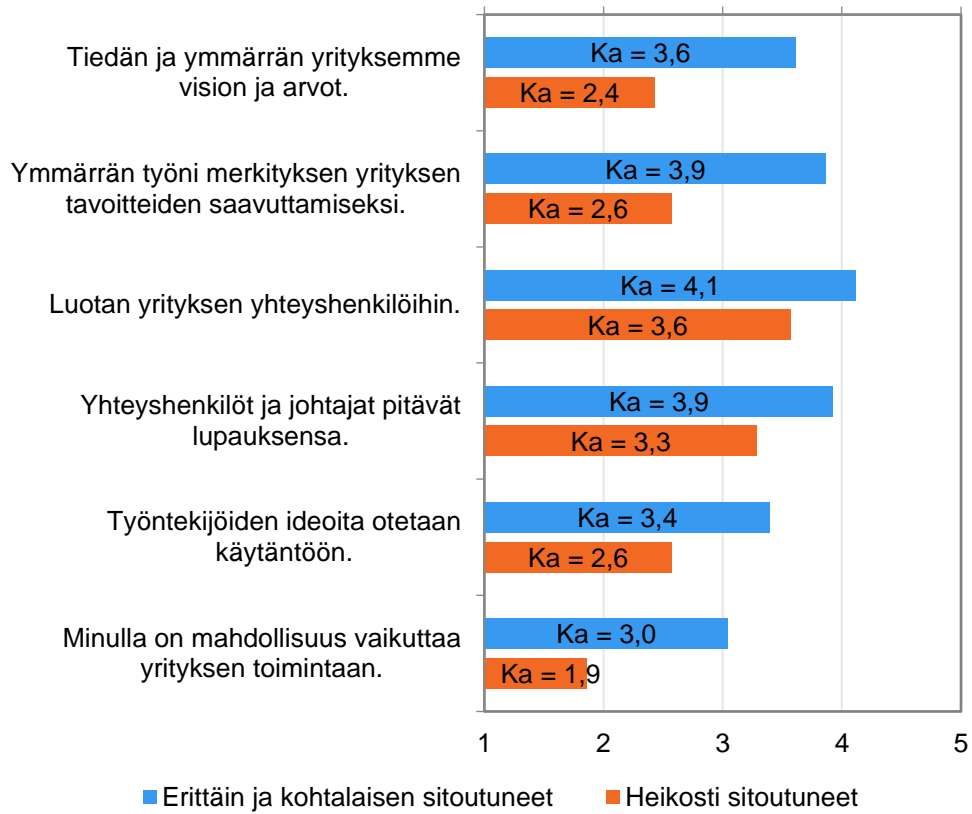
Heikoiten sitoutuneita työntekijöitä olivat rakennusapumiehet (57 %). Toiseksi heikoiten sitoutuneita olivat rakennusmiehet (15 %) ja sähköasentajat (14 %). Parhaiten sitoutuneita olivat kuitenkin rakennusapumiehet, joista erittäin tai kohtalaisen sitoutuneita olivat 32 prosenttia ja rakennusmiehet 30 prosenttia.



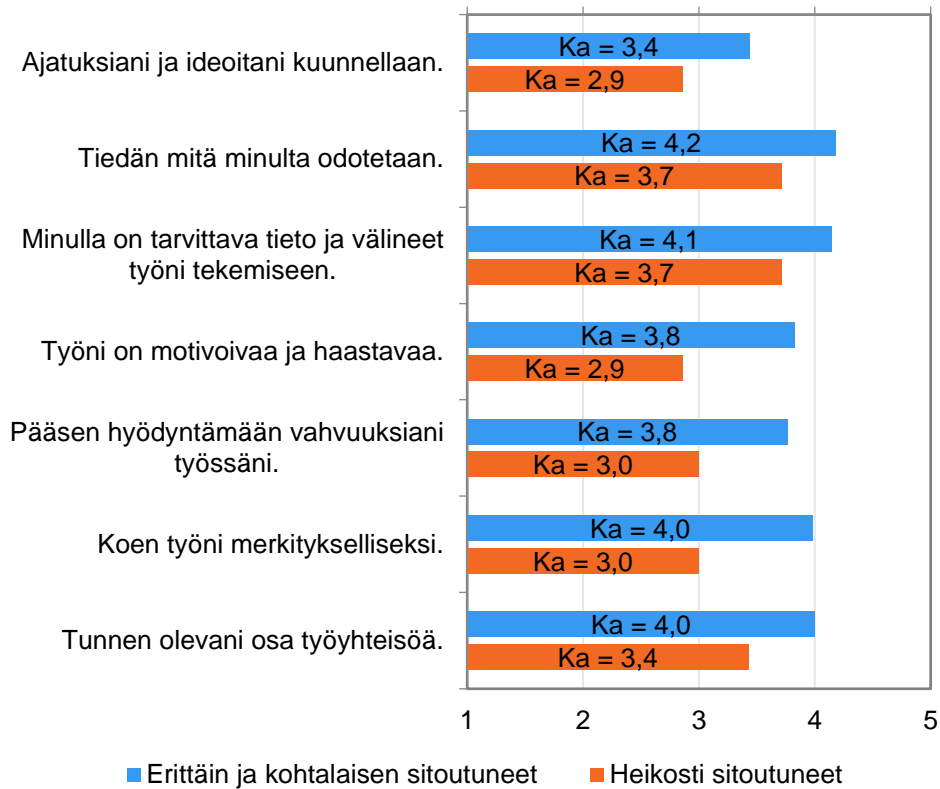
Kuvio 14. Koettu sitoutumisen taso ja ammattinimike

5.6.2 Yrityksen strateginen päämäärä, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus ja yritysvastuu

Vastaajien vastauksien mukaan (kuviot 15) vuokratyöntekijät olivat selkeästi tyytymättömämpiä väittämiin sitoutuneisiin vuokratyöntekijöihin verrattuna. Suurimmat erot olivat seuraavissa väittämissä: ”Tiedän ja ymmärrän yrityksemme vision ja arvot.”, ”Ymmärrän työni merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.” ja ”Minulla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan.”



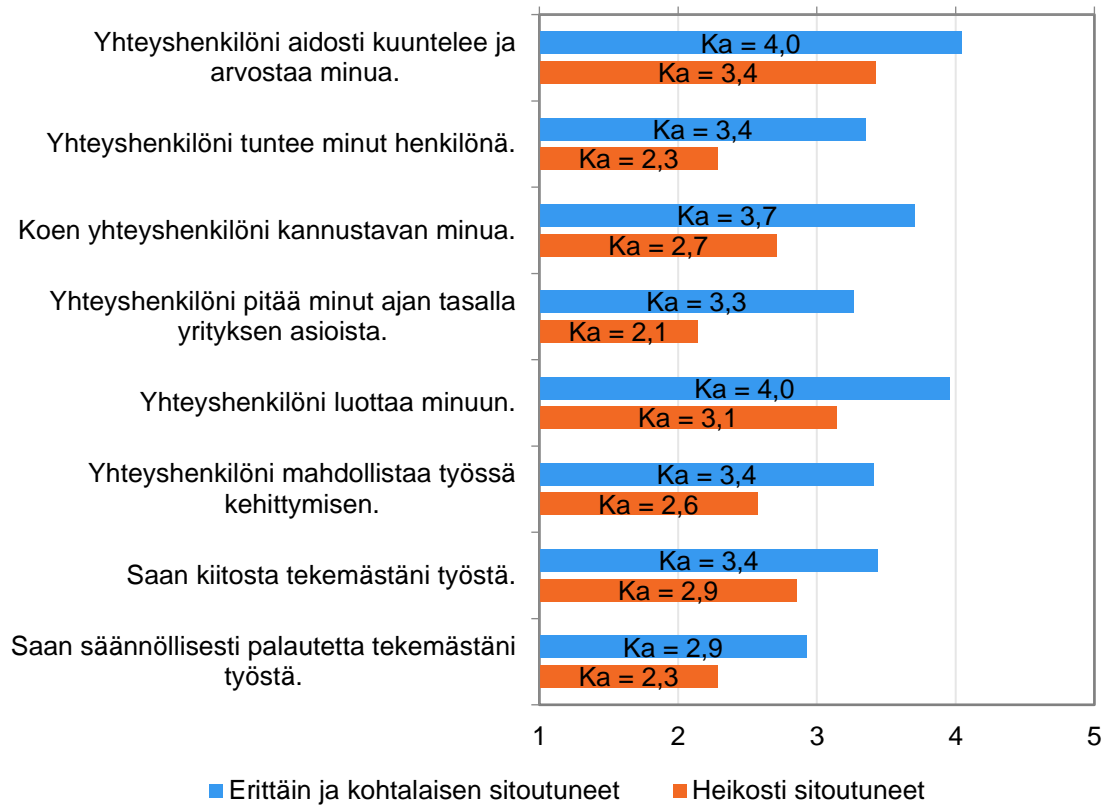
Kuvio 15. Vastauksien keskiarvojen vertailu yrityksen strateginen päämäärä, yritysvastuu ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus -teorioihin liittyen



Kuvio 16. Vastauksien keskiarvojen vertailu yritysvastuu ja työntekijän vaikuttamisen mahdollisuus -teorioihin liittyen

5.6.3 Esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen

Kuviosta 17 voidaan havaita, että heikosti sitoutuneet vuokratyöntekijät olivat selkeästi tyytymättömämpiä jokaiseen väittämään kuin erityisen tai kohtalaisen sitoutuneet vuokratyöntekijät. Selkein ero vastauksissa voidaan nähdä kohdissa ”Yhteyshenkilö tuntee minut henkilönä.”, ”Koen yhteyshenkilöni kannustavan minua.” ja ”Yhteyshenkilöni pitää minut ajan tasalla yrityksen asioista.”



Kuvio 17. Vastauksien keskiarvojen vertailu esimiehen rooli ja työntekijän osallistaminen -teorioihin liittyen

6 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka sitoutuneita työntekijät kokevat olevansa yritykseen X ja mitkä tekijät heitä sitouttavat. Sitoutumisen tutkimiseen perehdyttiin Bridgerin sitouttamisen mallin avulla. Omasta mielestäni tutkimus onnistui ja kyselyn avulla selvisi kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät ovat, ja mitä yritys voisi tehdä sitouttaakseen vuokratyöntekijöitään paremmin.

Suurin osa vuokratyöntekijöistä kokee olevansa sitoutuneita yritykseen X, kun vastaavasti vuonna 2017 julkaistun raportin (Global Trends in Employee Engagement) mukaan maailmanlaajuisesti ainoastaan 63 prosenttia työntekijöistä koki olevansa sitoutuneita yritykseen, jossa he työskentelivät. Näistä sitoutuneista 24 prosenttia koki olevansa erittäin sitoutuneita ja 39 prosenttia kohtalaisen sitoutuneita. (Bridger 2018, 1.) Tähän tutkimukseen verrattuna yritys X:n vuokratyöntekijöiden kokema sitoutuneisuuden taso on melko korkea, mikä oli mielestäni melko yllättävää ottaen huomioon yrityksen suuren vaihtuvuuden.

Vastauksien perusteella palkka koettiin merkittäväksi sitouttajaksi kuten tietoperustassakin palkan todettiin olevan tärkeä sitouttamisen keino ja suurelle osalle tärkein motivaation lähde. Raha voi olla tehokas sitouttamisen keino, mutta ei kuitenkaan ainoa keino sitouttaa tehokkaasti. Tietoperustassa todettiin, että eräessä tutkimuksessa oli havaittu ristiriitoja sen välillä mitä työntekijät itse kertoivat rahan merkityksestä motivaatioon ja mitä heidän valintansa ja käytös puolestaan kertoivat. Tässäkin tapauksessa voidaan huomata, että vaikka suuri osa vastaajista piti palkkaa tärkeänä, muitakin sitoutumiseen vaikuttavia asioita nousi esille analyysien avulla.

Kun heikosti, kohtalaisesti ja erityisen sitoutuneiden vastauksia vertailtiin (liite 5) kysymysten 13, 14 ja 15 kohdalla, tämän vertailun perusteella löydettiin Bridgerin mallin mukaiset seuraavat yhdeksän väittämää, joita parantamalla ja kehittämällä yritys voi saada heikosti sitoutuneen vuokratyöntekijät sitoutumaan yritykseen:

- Tiedän ja ymmärrän yrityksemme vision ja arvot
- Ymmärrän työni merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi
- Työntekijöiden ideoita otetaan käytäntöön
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan
- Tiedän mitä minulta odotetaan
- Työni on motivoivaa ja haastavaa
- Pääsen hyödyntämään vahvuuksiani työssäni
- Koen työni merkitykselliseksi

Vastauksista voidaan myös päätellä, että esimiehen toiminnalla on suuri vaikutus vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen. Heikosti sitoutuneet työntekijät olivat selkeästi tyytymättömämpiä esimieheen kuin sitoutuneet vuokratyöntekijät. Esimiehen toiminta selkeästi vaikuttaa sitoutumiseen, vaikka työntekijät eivät välttämättä itse suoraan tiedosta sitä. Lisäksi Bridgerin mallin mukaisesti yrityksen strategisella päämäärällä, työntekijän osallistamisella, työntekijän vaikuttamisen mahdollisuudella ja yritys vastuulla näyttää olevan yhteys vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen. Heikosti sitoutuneet olivat arvioineet nämä osuudet selkeästi sitoutuneita heikommilla arvosanoilla.

Tutkimuksen tulokset olivat suurimmaksi osaksi odotettavissa ja vastaukset tukivat Bridgerin mallia. Yllättävää kuitenkin oli, kuinka suuri osa vuokratyöntekijöistä koki itsensä sitoutuneeksi yritykseen ottaen huomioon alan suuren vaihtuvuuden. Vaikka vastausprosentti oli matala, tutkimuksen tuloksia voitaneen hyödyntää myös muissa henkilöstöpalvelualan ja rakennusalan yrityksissä.

6.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Kyselytutkimus lähetettiin 716 vuokratyöntekijälle. 140 vastaanottajaa avasi kyselyn, mutta 75 työntekijää suoritti kyselyn loppuun asti. Täten vastausprosentiksi saatiin 10,47 prosenttia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää kohtuullisena alhaisen vastausprosentin vuoksi ja tutkimuksen tuloksiin tulisi suhtautua pienellä varauksella. Vastausprosentti jää valitettavan usein alle 20 prosenttiin (Taanila 31.3.2019). Katoa yritettiin ennakoida valitsemalla otokseen kaikki aktiiviset yritys X:n työntekijät pelkän pääkaupunkiseudun vuokratyöntekijöiden sijaan. Vastaaajien motivaatiota yritettiin parantaa arvonnalla ja perustelemalla saatekirjeessä, miksi tutkimukseen vastaaminen on tärkeää. Lisäksi katoa yritettiin pienentää tekemällä kyselystä miellyttävän niin ulkonäöllisesti kuin myös vastaa-
mismukavuudellaan.

Ennen kyselyn julkaisua yrityksen toimihenkilöt testasivat kyselyn ymmärrettävyyttä ja toimivuutta. Palautteiden perusteella muutaman kysymyksen rakennetta muutettiin ymmärrettävämpään muotoon ja toimihenkilöt testasivat kyselyn uudestaan. Suurempia muutoksia palautteen perusteella kyselyyn ei tarvinnut tehdä. Kysely yritettiin pitää mahdollisimman lyhyenä ja selkeänä, jotta mahdollisimman moni vastaajista jaksaisi vastata kyselyn loppuun asti. Kysymykset jaettiin osioihin ja kyselyn ulkonäkö tehtiin yrityksen yleisen ohjeistuksen mukaiseksi. Jälkeenpäin ajateltuna kysymysten 13,14 ja 15 väitteet olisi voinut jakaa osioihin eri tavalla, jotta tiettyihin teoriaosuuksiin ja ryhmiin viittaaminen opinnäyte-työssä olisi ollut helpompaa.

Kyselyssä mielipiteen mittaamiseen käytettiin monelle vastaajalle ennestään tuttua Likertin asteikkoa. Kysymykset luotiin käyttäen apuna aiheeseen liittyvää tietoperustaa ja osa kysymyksistä lainattiin kirjallisuuden esimerkkikyselyistä. Valmiiksi teoriaan pohjautuvat kysymykset lisäävät kyselyn validiteettia. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, lyhyiksi ja selkeiksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ja tulkitsisi kysymykset samalla tavalla. Kyselyssä selitettiin mitä sitoutumisella ja yhteyshenkilöllä tarkoitetaan, jotta vastauksissa ei tulisi virheitä. Tällä pyrittiin lisäämään kyselyn reliabiliteettia. Kyselyn kysymykset olivat kattavia eli kyselystä saatiin luotettavaa tietoa ja sitä tietoa mitä tavoiteltiin.

Vastaajien erilaiset taustat kuten ikä, kokemus, asuinpaikka ja erilaiset rakennusalan työtehtävät lisäävät tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia. Vastaukset antoivat hyvin tietoa siitä kuinka sitoutuneita vuokratyöntekijät kokevat olevansa ja mitkä asiat heitä sitouttavat. Kysely on mahdollista toistaa uudelleen, jotta nähdään, onko sitoutumisessa tapahtunut kehitystä tai sitouttavissa tekijöissä muutoksia.

Tuloksien analysointia varten sain apua oikeisiin menetelmävalintoihin ja taulukoiden ja kuvioden tekoon tilastollisiin menetelmiin perehtyneeltä opettajalta. Täten valittuja menetelmävalintoja ja analysointia varten tehtyjä laskuja voidaan pitää luotettavina.

6.2 Kehittämisideat ja jatkotutkimusehdotukset

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu sitoutumisen vaikutuksia tai perehdytty työntekijöiden sitoutumiseen. Sitouttamiselle ei ole luotu yhteistä määritelmää eikä sitoutuminen ole ollut muutoinkaan yrityksen asialistalla. Tämän vuoksi yrityksen olisi tärkeää määritellä yhteinen määritelmä työntekijäsitoutumisella ja mitkä asiat edesauttavat sitä. Kun sitoutumiselle on luotu määritelmä, esimiesten tulisi varmistaa, että kaikki ymmärtävät sen tarkoituksen. Jokainen voi nimittäin ymmärtää määritelmän sanoman eri tavalla. Esimiesten pitäisi käyttää aikaa keskustellakseen organisaation työntekijöiden kanssa selvittääkseen, mitä sitoutumisen heille merkitsee ja mikä heitä sitouttaa. Ylemmän tahon tulisi lisätä erityisesti yhteyshenkilöiden tietoisuutta sitoutumisesta ja kuinka tärkeää se on yrityksen toiminnalle ja menestykselle. Yhteyshenkilöt ovat tässä merkittävässä asemassa, sillä he ovat jokapäiväisessä tekemisessä vuokratyöntekijöiden kanssa.

Toteutetun kyselyn vastauksien perusteella yritys pystyy luomaan sitouttamissuunnitelman, jonka avulla vuokratyöntekijät saadaan sitoutettua paremmin. Erittäin tehokas keino sitouttaa työntekijöitä on luoda yrityksen vahvuuksiin perustuva sitouttamissuunnitelma. Tämä lähestymistapa varmistaa, että muutokset ja parannukset ovat pysyviä. Yritykset usein analysoivat ja keskittyvät jo olemassa oleviin ongelmiin ja pyrkivät ratkomaan niitä.

Parempi lähestymistapa olisi puolestaan keskittyä asioihin, jotka ovat hyvin yrityksessä ja siihen, kuinka yritys voisi käyttää omiin vahvuuksiin perustuvaa lähestymistapaa kehit-
tääkseen ja parantaakseen työntekijäsitoutumista. (Bridger 2018, 216–218.) Sitouttamis-
suunnitelman laatimiseen yritys voisi perustaa vuokratyöntekijöistä työryhmän, joka osal-
listuisi suunnitelman tekemiseen ja auttaisi kehittämään sitouttamista. Tämän keinon vah-
vuus on siinä, että työntekijät yleensä luottavat eniten toisiin vertaisiinsa.

Kolmanneksi yrityksen kannattaa toteuttaa työntekijöiden sitoutumista kartoittava kysely
vuosittain, jotta saadaan selville, onko sitoutumisessa tapahtunut muutosta kehitystoimien
jälkeen. CIPD:n (Chartered Institute of Personnel and Development) mukaan nykypäivänä
suurista yrityksistä jopa 80 prosenttia käyttää työntekijöiden sitoutumisen mittaamiseen
kyselyä. Kysely auttaa yritystä ymmärtämään kuinka sitoutunutta henkilöstö on ja mitkä
sitouttamisen keinot toimivat ja mitkä eivät. Kysely toimii sitouttamissuunnitelman pohjana,
vaikka kysely on loppujen lopuksi hyvin pieni osa kokonaisvaltaista sitouttamista ja sen to-
teuttamista. (Bridger 2018, 188–189.)

Sama tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen, kun yrityksessä on tehty toimia sitoutumisen
edistämiseksi, jotta nähdään, onko vuokratyöntekijöiden sitoutumisessa tapahtunut muu-
toksia ja millä keinoin mahdolliset muutokset on saatu aikaan. Toiseksi voitaisiin perehtyä
tutkimaan ainoastaan esimiehen toiminnan vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen, sillä
kuten on todettu, esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutumi-
seen.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöni valitsemalla suuntautumiseeni sopivan aiheen. Aiheen valitsemi-
seen meni yllättävän kauan ja etenkin siihen, että se muotoutui viimeiseen muotoonsa. Ai-
heen valittuani luin paljon erilaista kirjallisuutta valitsemastani aiheesta. Suurin osa löytä-
mästäni sitoutumista käsittelevästä kirjallisuudesta oli englanniksi. Tämä ei kuitenkaan
tuottanut suurempia ongelmia, vaikka aluksi niin pelkäsinkin. Kysely oli kuitenkin haastava
kääntää suomeksi ja koin vaikeuksia kääntää Bridgerin mallin viisi sitouttamiskeinoa hy-
välle suomen kielelle.

Kun sain kerättyä tarpeeksi teoriaa aiheestani, aloin luomaan kysymyksiä kyselyäni var-
ten. Kysely muotoutui mielestäni helposti ja sen tekeminen, vastauksien kerääminen ja
analysointi oli mielenkiintoisin vaihe opinnäytetyöprosessissa. Minulla kesti toivottua ja ha-
luttua pidempään saada työni lopulliseen muotoonsa ja siihen, että olin itse edes jotenku-
ten tyytyväinen siihen. Koin opinnäytetyön tekemisen monelta osin haastavaksi. Oma elä-
mäntilanne venytti opinnäytetyön valmistumista ja minulla oli vaikeuksia saada opinnäyte-
työ järkeväksi kokonaisuudeksi. Oma epävarmuus opinnäytetyöstä ja sen tekemisestä

hankaloitti aloittamista ja työn etenemistä. Suurimpana haasteena koin teoriaosuuden kirjoittamisen. Opinnäytetyöni aihe oli mielestäni kuitenkin erittäin mielenkiintoinen ja siksi koin työn tekemisen miellyttäväksi, kunhan pääsin alun kankeuden jälkeen vauhtiin.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettavainen kokemus. Opin paljon sitoutumisesta, josta on hyötyä omassa työssäni henkilöstöhallinnon alalla. Opin myös paljon tieteellisen tutkimuksen tekemisestä, joka yllätti minut haastavuudellaan. Kaikki kannattaa olla mahdollisimman tarkasti suunniteltu ja mietitty etukäteen. Tietenkin kaiken muun lisäksi opin paljon itsestäni ja siitä millainen olen kirjoittajana. Suurin heikkouteni on kokemani epävarmuus työstäni, joka kohdallani pitkittää työn kuin työn valmistumista.

Lähteet

Yritys X 2020. Intranet. Luettu: 10.10.2019.

Clarke, N. & MacLeod, D. 2015. Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement.

Luettavissa: Luettu: 6.9.2019

Bridger, E. 2018. Employee engagement: a practical introduction. Kogan Page. Lontoo.

Forbes 2012

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/09/04/why-employee-engagement/#36db697e3aab> Luettu 30.10.2019

Carbery, C. & Cross, C. 2019. Human resource management. Macmillan International Higher Education. Lontoo.

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

Saaranen, P. 2018. Määrällinen tutkimusprosessi ja tutkimuksen pää- ja alaongelmien muotoilu. Luettavissa: https://hmmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/1419931/mod_forum/attachment/940124/Peittomatriisin%20l%C3%A4hde.pdf. Luettu: 13.5.2020.

Taanila, A. 31.3.2019. Kato. Akin menetelmäblogi. Luettavissa:

<https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/13/kato/>. Luettu: 13.11.2019.

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

Xu, J. & Helena, C. 2011. Leadership & Organization Development Journal. How can leaders achieve high employee engagement? Luettavissa:

<http://dx.doi.org.ezproxy.haaga-helia.fi:2048/10.1108/01437731111134661>. Luettu: 10.11.2019.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

SALATTU

Liite 2. Kyselylomake englanniksi

SALATTU

Liite 3. Saatekirje

****In English below****

Hyvä työntekijä,

Opiskelen Haaga-Heliassa liiketalouden koulutusohjelmassa ja osana opinnäytetyötäni toteutan kyselytutkimuksen. Kyselyn tarkoituksena on mitata työntekijöiden tämänhetkistä sitoutumisen tasoa ja kuinka työnantaja yritys X voi osaltaan vaikuttaa siihen. Kysely antaa arvokasta tietoa sitoutumisesta ja auttaa kehittämään yrityksen toimintaa.

Kysely lähetetään kaikille yritys X:n työntekijöille. Kysely on vapaaehtoinen, mutta jokainen vastaus on tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tulokset esitetään opinnäytetyössä ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Vastaamisaikaa on 11.8.2019 asti.

Kaikkien arvontaan osallistuneiden kesken arvotaan leffalippuja.

Voit tehdä kyselyn tästä linkistä:

<https://link.webropolsurveys.com/S/ACCC9A7497E43BE8>

Yhteistyöstä etukäteen kiittäen

Rosa Rautala | yritys X

Dear employee,

I invite you to participate in a research study regarding employee engagement. I am currently enrolled in the business economics at Haaga-Helia University of Applied Science and I am in the process of writing my Thesis.

The purpose of this study is to get a better understanding of employee engagement levels at yritys X and examine factors that affects to it. This survey gives useful information regarding employee engagement and helps to improve the workplace.

The survey is sent for all employees at yritys X. The survey is completely voluntary but each answer is important to the success of the study. The survey should take only 10 minutes to complete. Survey will be open until 11.8.2019.

By completing and submitting this survey, you can win tickets to Finnkino movie theater. If you want to participate in this, please fill your information after the survey.

To complete the survey, click on the link below:

<https://link.webpolsurveys.com/S/ACCC9A7497E43BE8>

Thank you for your assistance in advance.

Sincerely,

Rosa Rautala | yritys X

+358503375383

Liite 4. Analyysit

Kuinka sitoutunut olet olevasi tällä hetkellä yritykseen Barona Rakennus Oy?		Tiedän ja ymmärrän yrityksemme vision ja arvot.	Ymmärrän työni merkityksen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.	Työntekijöiden ideoiden otetaan käyttöön.	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan.	Tiedän mitä minulta odotetaan.	Työni on motivoivaa ja haastavaa.	Pääsen hyödyntämään vahvuksiani työssäni.	Koen työni merkitykselliseksi.	Tunnen olevani osa työyhteisöä.
Heikosti sitoutunut	Mean	2,43	2,57	2,57	1,86	3,71	2,86	3,00	3,00	3,43
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Std. Deviation	1,512	1,512	1,134	0,900	1,113	1,215	1,414	1,528	1,272
Kohtalaiseen sitoutunut	Mean	3,11	3,50	3,17	2,92	3,92	3,50	3,42	3,72	3,67
	N	36	36	36	36	36	36	36	36	36
	Std. Deviation	1,116	1,028	0,655	0,906	0,732	0,910	1,052	0,944	1,069
Erittäin sitoutunut	Mean	4,19	4,28	3,66	3,19	4,47	4,19	4,16	4,28	4,38
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	Std. Deviation	0,965	1,114	1,035	1,330	0,803	0,780	0,987	0,888	0,976
Total	Mean	3,51	3,75	3,32	2,93	4,13	3,73	3,69	3,89	3,95
	N	75	75	75	75	75	75	75	75	75
	Std. Deviation	1,245	1,220	0,932	1,155	0,844	0,977	1,127	1,047	1,102