

Saara Mehtälä

## HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEN HAASTEET

Case: Jokilaaksojen pelastuslaitos

Opinnäytetyö YAMK  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketoimintaosaaminen  
Huhtikuu 2021



<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2021	<b>Tekijä/tekijät</b> Saara Mehtälä
<b>Koulutus</b> Tradenomi, Liiketoimintaosaaminen		<input type="checkbox"/> AMK <input checked="" type="checkbox"/> YAMK
<b>Työn nimi</b> HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISEN HAASTEET. Case: Jokilaaksojen pelastuslaitos		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman		<b>Sivumäärä</b> 63 + 30
<b>Työelämäohjaaja</b> Jenika Ylikauppila		
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Jokilaaksojen pelastuslaitokselle. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui henkilöstön organisaatioihin sitouttamisen haasteet. Aihe osoittautui ajankohtaiseksi suurien muutosten vuoksi, joita pelastuslaitoksella on edessään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella sitoutumisen tasoa niin päätoimisen- kuin sopimushenkilöstön osalta ja löytää sen jälkeen siellä nousseiden asioiden perusteella joitain kehittämisehdotuksia, jolla sitoutuneisuutta voitaisiin parantaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tutkimuksesta haluttiin numeraalista tietoa henkilöstön sitoutumisesta. Tällä tutkimusmenetelmällä tutkimuksella kerätystä tiedosta saatiin hyviä kuvaajia, joista saadaan yksityiskohtaista tietoa tutkijan käyttöön. Sitouttamisaiheinen kysely lähetettiin otannan mukaisesti henkilöstölle ja kyselyn tuloksista koottiin tiivistelmä tutkimisen aiheeksi. Kyselyssä oli monivalintakysymysten lisäksi pari avointa kysymystä, joilla kartoitettiin konkreettisia asioita sitouttamisesta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista oli löydettävissä sekä positiivisesti että negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yksi positiivinen asia oli se, että yleensä ottaen henkilöstö piti työyhteisöä sekä työilmapiiriä hyvänä. Tulokset kuitenkin osoittivat, että myös puutteita sitoutumisessa oli. Avointen kysymysten vastauksista oli löydettävissä tärkeitä ylös nostoja asioista, jotka vaikuttivat negatiivisesti henkilöstön sitoutuneisuuteen. Nämä asiat toistuivat ja niitä käytettiin kehittämisehdotusten pohjana. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tällaiselle tutkimukselle oli tilaus ja sitouttaminen ja sitoutuneisuuden ylläpitäminen vaativat jatkuvaa työstä. Parannukset eivät tapahdu yhdessä yössä, mutta positiivista on se, että ensimmäisiä askeleita sitoutuneempaan henkilöstöön on jo otettu.</p>		
<b>Asiasanat</b> Alainen, esimies, johtaja, johtaminen, motivointi, organisaatio, sitouttaminen		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2021	<b>Author</b> Saara Mehtälä
<b>Degree programme</b> Master of Business Administration, Business Competence YAMK		
<b>Name of thesis</b> Challenges in engaging employees. Case: Jokilaaksojen pelastuslaitos, Rescue Service Department		
<b>Supervisor</b> Katarina Broman	<b>Pages</b> 63 + 30	
<b>Comissioner</b> Jenika Ylikauppila		
<p>This thesis was commissioned by Jokilaaksojen pelastuslaitos, Rescue Service Department. The subject of this thesis is challenges of engaging people in the organizations. The subject turned out to be a current one due to the major changes that the Rescue Service Department is facing in the near future. The aim of the thesis was to survey the level of engagement for both the full-time and the contract staff. Based on the results, the aim was to find some development proposals in order to increase the level of engagement of the employees.</p> <p>Quantitative research was chosen as the research method because the results were wanted to be numeral information about the employee engagement. With this research method, good informative graphs were obtained which provide detailed information for the researcher's use. The engagement survey was sent to the employees in the sample. The results of the survey were compiled into a summary for the managers' use. In addition to the multiple-choice questions, the survey included also a couple of open-ended questions, which showed concrete issues about the engagement.</p> <p>The results of the study demonstrated both positive and negative factors influencing the engagement. One positive thing was that, in general, the personnel consider the work community and the work atmosphere good. However, the results showed that there was also a lack of engagement. The answers to the open-ended questions demonstrated important things that affected the engagement negatively. These things repeated in the answers and were used as a basis for the development proposals. In conclusion, there was a demand for this kind of research. Engaging and maintaining engagement require continuous work. Improvements will not happen overnight, but the positive thing is that the first steps towards more engaged employees have already been taken.</p>		
<b>Key words</b> Engaging, management, manager, motivating, organization, subordinate, supervisor		

## **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY**

### **ALAINEN**

Työntekijä, jolla on esimies, jolle vastaa työstään ja joka häntä ohjaa.

### **DIGITALISAATIO**

Digitaalisen tietotekniikan yleistyminen arkielämässä.

### **ESIMIES**

Työntekijä, jolla on vähintään yksi alainen, jonka työtä ohjaa.

### **JOHTAJA**

Henkilö, joka on vastuussa jostain osa-alueesta yrityksessä, yleensä alaisia.

### **JOHTAMINEN**

Ihmisten ja asioiden eteenpäin viemistä kohti tiettyä päämäärä.

### **MOTIVOINTI**

Toimintapa, jolla saadaan työntekijät tuntemaan halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja toimia koko organisaation parhaaksi.

### **ORGANISAATIO**

Joukko ihmisiä, jotka työskentelevät samojen asioiden eteen ja kohti samoja päämääriä.

### **SITOUTTAMINEN**

Keinoja, jolla saadaan ihmiset pysymään työpaikoissaan ja panostamaan aikaansa ja voimavarojaan yrityksen parhaaksi.

### **SOPIMUSPALOKUNTA**

Vapaaehtoinen palokunta, joka on sopimussuhteessa alueen pelastuslaitokseen ja sitoutunut osallistumaan pelastustoimintaan sopimuksen mukaisesti korvausta vastaan. Osa pelastuslaitoksen toimintavalmiutta.

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN .....</b>	<b>4</b>
2.1 Yleistä henkilöstön sitouttamisesta.....	4
2.2 Henkilöstön sitouttamisen merkitys organisaatiolle .....	7
2.3 Sitouttamisstrategia .....	8
2.4 Neljäportainen sitouttamisen malli .....	10
2.5 Yrityskulttuurin merkitys sitouttamisessa .....	13
2.6 Sitoutumisen kokonaisuus .....	17
2.6.1 Henkilöstön sitoutumisen tasot .....	18
2.6.2 Esimiehen ja johdon rooli sitouttamisessa .....	22
2.6.3 Sitoutuminen työntekijän näkökulmasta .....	25
2.6.4 Z-sukupolven sitouttaminen.....	28
2.6.5 Sitouttamiskeinoja.....	29
<b>3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS .....</b>	<b>32</b>
3.1 Tutkimuksen kohde Jokilaaksojen pelastuslaitos .....	32
3.2 Tutkimusmenetelmä ja otanta .....	34
<b>4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....</b>	<b>38</b>
4.1 Vastaaajien tausta .....	38
4.2 Työsuhteeseen liittyvät kysymykset.....	41
4.3 Sitoutumiseen liittyvät kysymykset .....	43
4.4 Avoimet vastaukset .....	49
4.4.1 Positiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat .....	49
4.4.2 Negatiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat.....	51
4.4.3 Esimiehen toimenpiteet sitoutumisen eteen .....	52
<b>5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET PELASTUSLAITOKSEN HYÖDYNNETTÄVÄKSI.....</b>	<b>54</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....</b>	<b>58</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>62</b>
<b>LIITTEET</b>	

**KUVIOT**

KUVIO 1. Sitoutumisen tasot .....	10
KUVIO 2. Kuusi askelta sitouttamista tukevan yrityskulttuurin luomiseen.....	15
KUVIO 3. Henkilöstön sitoutumisen tasot .....	19
KUVIO 4. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sukupuolijakauma .....	39
KUVIO 5. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön ikäjakauma .....	40
KUVIO 6. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön asema.....	40

KUVIO 7. Päätoimisen henkilöstö tulosalueittain .....	41
KUVIO 8. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työsuhteen laatu.....	42
KUVIO 9. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työkokemus alalta.....	43
KUVIO 10. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuus pelastuslaitokseen.....	44
KUVIO 11. Pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön iän vaikutus sitoutuneisuuteen .....	44
KUVIO 12. Työpaikan vaihtoa harkinneet päätoiminen henkilöstö tulosalueittain .....	45
KUVIO 13. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät .....	46
KUVIO 14. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät.....	47
KUVIO 15. Sitoutumisen kannalta tärkeät seikat Jokilaaksojen pelastuslaitoksella.....	48

## **KUVAT**

KUVA 1. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen paloasemien sijainnit .....	33
KUVA 2. Viestiseinä-malli.....	56

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Ositettu otanta pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö pelastuslaitos.....	36
TAULUKKO 2. Ositettu otanta ensihoidon henkilökunta pelastuslaitos .....	36

## 1 JOHDANTO

Työelämä on hektistä ja alati muuttuvaa. Kilpailukykyisen yrityksen tärkein pääoma on henkilöstö, joka mahdollistaa menestymiseen kilpailussa. Suuri merkitys on sillä, miten esimiehet ja yrityksen johto onnistuvat sitouttamaan avainhenkilöstönsä pysymään yrityksen palveluksessa ja toimimaan aidosti yrityksen parhaaksi. Nykyisin työelämässä osataan jo kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin, ja sen nähdään vaikuttavan heidän sitoutuneisuuteensa.

Nykyisessä tehtävässäni olen huomannut isoksi ongelmaksi sen, että työntekijöitä ei onnistuta sitouttamaan organisaatioihin eikä organisaatioiden tavoitteisiin tarpeeksi hyvin. Heitä ei myöskään ole onnistuttu motivoimaan siihen, että työympäristön ja työilmapiirin parantaminen olisi heille luontaista. Osa työntekijöistä voivat olla valmiita siirtymään toisen yrityksen palvelukseen isomman palkan tai jonkin muun edun vuoksi. Yleistä tyytymättömyyttä on havaittavissa, eikä tyytymättömyyden muuttaminen sitoutuneisuudeksi ole kovin helppoa. Jokainen esimies tarvitsee opastusta henkilöstönsä sitouttamiseen. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista koostetaan esimiehille tiivistelmä, jonka avulla he voivat esittää tulokset omille alaisilleen ja tulosten pohjalta yhdessä etsiä kehittämistoimenpiteitä asioiden parantamiseksi.

Tämä aihe löysi minut ikään kuin itsestään ja se oli helppo valinta, koska näen ympärilläni puutteita henkilöstön sitoutumisessa ja koen, että sitoutumista kasvattamalla saataisiin hyviä tuloksia aikaan ihan myös organisaation tuloksen tasolla. Tässä tutkimuksissa keskitytään siihen, mitkä keinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen, mikä on niiden merkitys suhteessa toisiinsa sekä pyritään etsimään konkreettisia esimerkkejä siitä, miten henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa ja miten sitä voidaan vahvistaa. Tutkimuksessa keskitytään sitouttamiseen ja aineettomiin keinoihin, miten saadaan henkilöstön tundesidettä organisaatioon vahvistettua ja sitä kautta kasvattaa heidän sitoutuneisuuttaan. Työnantajani vaihtui työn aloittamisen jälkeen pelastuslaitokselle ja siirtyessäni uuden työnantajan palvelukseen huomasin, miten ajankohtaisen aiheen olin alun perin valinnut, sillä henkilöstön sitoutuneisuus oli huolena jo tunnistettu myös pelastuslaitoksella.

Tämän opinnäytetyön suurimpana tavoitteena on saada selville pelastustoimintaan osallistuvan päätoimisen henkilöstön ja sopimushenkilöstön tämänhetkinen sitoutumisen taso. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on myös löytää keinoja ja uusia näkökulmia sitouttamisen ongelmaan. Parhaimmillaan kyselyn vastauksista voi nousta esiin sellaisia asioita, joita ei ole vielä tiedostettu. Pelastustoimi on isojen

muutosten edessä ja osa niistä on jo parhaillaan käynnissäkin. Muutokset ovat usein sellaisia vaiheita, joissa henkilöstön sitoutuneisuus mitataan. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa siten myös muutosten johtaminen. Tällä tutkimuksella halutaan saada apuvälineitä, jotta oikeanlaisia ja oikea-aikaisia toimenpiteitä voidaan toteuttaa henkilöstölle. Sitoutuneisuuden nykytilan lisäksi tutkimuksen tuloksista johdetaan kehittämissuhteita, joita esimiehet voivat jalostaa omiin tarpeisiinsa alaistensa sitouttamisen avuksi.

Tutkimusongelmana on henkilöstön sitoutuminen ja sitoutumistason selvittäminen. Tutkimuskysymyksissä päädyttiin seuraaviin kysymyksiin: mikä on sitoutumisen taso Jokilaaksojen pelastuslaitoksella juuri kyselyn toteutus hetkellä? Miten sitouttamisen tärkeys huomioidaan esimiesten koulutuksessa? Mitä sitouttamiskeinoja on ja miten niitä voidaan hyödyntää Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa? On myös mielenkiintoista pohtia, onko aina tarpeellista sitouttaa henkilöä.

Tutkimusta varten tehdään kyselylomake, jossa kysytään taustatietojen lisäksi erilaisia sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä, kuten työpaikassa pysymisen syitä sekä parannusehdotuksia. Kysely suoritetaan Webropol-kyselynä pelastustoimintaan sekä ensihoitoon osallistuvilla henkilöillä. Tutkimukseen pyritään saamaan mahdollisimman iso otanta eri organisaatiossalla olevista henkilöistä. Tuloksia verrataan Yhdysvalloissa vuonna 2004 tehtyyn vastaavaan kyselyyn (Kaye & Jordan Evans 2005, 10). Kyselyyn vastaamiseen annetaan henkilöstölle aikaa neljä viikkoa. Vastausaika on melko pitkä, mutta henkilöstön työn luonteen ja työaikojen vuoksi koettiin pitkän vastausajan olevan tarpeellinen. Sopimushenkilöstö ei ole jatkuvasti sähköpostiansa ääressä, joten haluttiin varmistaa myös heidän kohdallaan vastausten riittävä määrä tutkimuksen validiteetin kannalta. Kaksi viikkoa kyselyn lähettämisen jälkeen henkilöstölle lähetetään muistutusviesti, että kysely on yhä avoinna ja heidän vastauksiaan toivotaan.

Kokonaisuudessaan työ koostuu kuudesta luvusta johdanto mukaan lukien. Luku kaksi käsittelee henkilöstön sitouttamisen yleisiä periaatteita. Aluksi pohditaan teoreettisessa tietoperustassa sitä, mitä sitouttaminen on ja mitä se merkitsee yritykselle. Mitkä ovat sitouttamisen hankaluudet ja toisaalta, mitä etuja sitoutuneella työvoimalla saadaan? Luvussa kaksi pohditaan myös sitouttamisen tarpeellisuutta ja sitä, onko se jokaisen työntekijän tai työpaikan kohdalla mahdollista. Teoriaosuudessa mietitään myös sitouttamisen hyötyjä yritykselle. Näiden lisäksi tarkastellaan yrityskulttuurin merkitystä sitouttamiseen sekä hieman motivoinnin ja sitouttamisen yhteyttä. Lopuksi teoreettisessa tietoperustassa tarkastellaan sitouttamista työnantajan ja esimiehen näkökulmasta sekä työntekijän näkökulmasta. Miten näkökulmat poikkeavat toisistaan? Myös erilaisia sitouttamiskeinoja tarkastellaan lähdekirjallisuuden pohjalta.



Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen taustaa sekä kuvataan Jokilaaksojen pelastuslaitoksen toimintaa ja toiminta-aluetta. Luvussa käsitellään myös itse kyselyä ja sen toteutusta. Luvussa neljä puolestaan käsitellään kyselyn tuloksia erilaisten kuvaajien muodossa. Kuvaajissa on sekä päätoimisen henkilöstön että sopimushenkilöstön tulokset kuvattu yhdessä, jotta niitä voidaan yhdellä silmäyksellä vertailla. Lisäksi kyselyn avoimista vastauksista koostetaan listaus eniten vastatuista asioista. Kyselyn tulosten pohjalta luvussa viisi pohditaan konkreettisia vinkkejä esimiehille henkilöstön sitouttamisen tueksi. Yksi työn tärkeimmistä tuotoksista on koonti kyselyn tuloksista esimiesten käyttöön. Tarkoituksena on, että esimiehet käyvät kyselyn tulokset läpi alaistensa kanssa esityksen avulla. On tärkeää, että henkilöstölle kerrotaan miten he ovat vastanneet ja näkevät, että vastauksia on todella tarkasteltu sekä mietitty toimenpiteitä. Luvussa kuusi on loppuyhteenveto ja päätelmät työn osalta. Siinä pohditaan muun muassa sitä, miten työn tavoitteet toteutuivat ja onko lopputuotos sellainen, josta oikeasti esimiehet hyötyvät.

Tässä opinnäytetyössä käytetään useita erittäin mielenkiintoisia ja aihepiiriä käsitteleviä teoksia englannin kielellä. Päälähteitä ovat viisi lähdettä, joiden sisältö antaa paljon ajateltavaa koko opinnäytetyötä ajatellen. Guasparin & Kouzesin (2015) kirjoittama kirja *Otherwise Engaged: How Leaders Can Get A Firmer Grip on Employee Engagement and Other Key Intangibles* sekä Smythen (2007) kirjoittama *THE CEO: The Chief Engagement Officer* avaavat paljon juuri itse sitouttamisen käsitettä sekä ajatusmaailmaa. Sitouttamisstrategiaan tietoperustaa löytyy Ricen, Marlowin sekä Masarechin (2012) kirjoittamasta teoksesta *The Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce* ja hyvä teos johtamisstrategioihin on Sparrowin (2017) teos *The Culture Builder: Leadership strategies for Employee Performance*. Kayen & Jordan-Evansin hieman vanhempi teos (2005) *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay* on käytännönläheinen teos, joka avaa sitouttamista todella käytännönläheisesti. Lisäksi suomenkielisestä kirjallisuudesta löytyi juuri sopivasti teoriaosuuden kirjoittamisen aikaan julkaistu Kaijalan & Tolvasen (2020) kirja *Henkilöstö- Strateginen investointi? Tietoperustassa käytetään myös monipuolisesti muita lähteitä kulloiseenkin aiheeseen liittyen. Tämän aiheen kohdalla ei ollut vaikeuksia löytää tietoa, vaikka suomenkielisiä lähteitä ei ole niin kattavasti saatavilla. Pääasiassa sitoutuneisuutta käsittelevät suomenkieliset lähteet, olivat johtamisen oppaita.*

## 2 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN

Henkilöstön sitouttaminen on monimutkainen ja laaja-alainen aihe, jonka käsittelyä on hankala rajata. Tässä luvussa käsitellään henkilöstön sitouttamista laajasti eri näkökulmista. On tärkeää huomioida johdon ja esimiesten rooli sitouttamisessa, mutta yhtä tärkeää on huomioida työntekijöiden ajatukset ja tunteet sitoutuneisuuteen liittyen. Sitouttaminen on monien asioiden summa eikä yhtä oikeaa toimintatapaa ole olemassa. Jokaisen organisaation täytyy miettiä, mitä sitoutunut henkilöstö heillä tarkoittaa ja millä keinoilla sitoutuneisuutta ylläpidetään.

### 2.1 Yleistä henkilöstön sitouttamisesta

Suomenkielinen termi sitoutuminen on ehkä hieman vanhanaikainen termi sille, mitä tällä asialla haetaan. Nykyorganisaatioissa tarvitaan omistajuutta ja innostuneisuutta, sekä myös vastuunottoa. Tähän yhteyteen paremmin sopii englanninkielinen termi engagement, joka on sävyllään positiivisempi. (Korhonen ym. 2019, 156.) Koska täydellistä suomennosta termille ei ole, puhumme sitoutumisesta ja sen taivutusmuodoista ja kaiken aikaa tausta-ajatuksena on se, miltä sitoutumisen tulisi tuntua ja tuntea koko kehollaan. Englanninkielinen termi sanalle kihlaus on myös engagement. Se kuvastaa sitä, mitä henkilöstön sitoutuminen tarkoittaa ja mitä engagement kuvastaa. Syvää sitoutumista ja lupautusta tulevista, johon kuuluu yhä vahvempi tunneside.

Suomalaiset ovat perinteisesti olleet melko sitoutuneita työpaikkoihinsa. Tähän on vaikuttanut suomalaisen työelämän pelisäännöt sekä lait ja neuvottelumekanismit, jotka säätelevät toimintaa työelämässä. Näiden säädösten ja mekanismien ohjaamina suomalaiset yritykset ovat pitkäjänteisesti sitoutuneet kehittämään työntekijöiden hyvinvointia ja tyytyväisyyttä. Tämä on edesauttanut henkilöstön halua sitoutua vastavuoroisesti yritykseen. Kun tätä henkilöstöön sitoutumista ja panostusta vähennetään, vähenee myös henkilöstön sitoutuminen organisaatioihin. Tätä on näkyvissä varsinkin nuorilla työntekijöillä, joilla on tarvittavaa osaamista. He harrastavat kaupankäyntiä työmarkkinoilla, mikä on lisännyt lyhyitä työsuhteita ja työpaikan vaihdoksia. Tämä kaupankäynti näkyy myös siinä, että palkkakilpailu on kiristynyt. (Viitanen 2014, Luku: Henkilöstön sitoutuminen.)

Useat esimiehet ovat todennäköisesti kokeneet tilanteen, kun oma alainen irtisanoo itsensä siirtyäkseen toisen työnantajan palvelukseen. Työntekijöiden vaihtuvuuden yhteydessä puhutaan melko usein siitä,

että nämä työntekijät eivät sitoudu työpaikkaansa ja sitoutumattomuudella tarkoitetaan toisinaan lähtöherkkyyttä. Täytyy kuitenkin muistaa, että sitoutuminen on paljon monipuolisempi ja laajempi ilmiö, sitä ei voi tiivistää yhteen sanaan. (Viitanen 2014, Luku: Henkilöstön sitoutuminen.) Yrityksestä lähtenyt henkilö on saattanut olla yritykselle ja tiimille tärkeä lenkki ja oleellinen osa päivittäistä työtä, mutta jokin asiaa saa hänet hakeutumaan uuteen työpaikkaan. Työpaikan vaihtamiseen johtaneet syyt olisi hyvä selvittää, jotta virheistä voitaisiin oppia. Tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset haluavat työltään muutakin kuin palkan (Kaye ym. 2005, 9). Esimiehen tehtävänä on löytää ne muut keinot ja opetella myös toimeenpanemaan ne hyvien työntekijöiden sitouttamiseksi.

Aika usein irtisanominen tulee esimiehelle yllätyksenä, eikä tämä yllätys ole yleensä mieluinen. Uuden työntekijän palkkaaminen on kallis ja aikaa vievä prosessi. Ensinnäkin oikean henkilön löytäminen ei ole aina niin yksinkertaista ja vaikka hänet löydettäisiinkin, on perehdyttäminen tehtäviin oma lukunsa. Vaikka lähtijä yrittäisi kuinka kertoa kaiken tiedon eteenpäin organisaatiossa, on aina sellaista tietoa, joka lähtee henkilön mukana. Melko usein lähtijä ja tulija eivät ehdi olla ollenkaan tai ainakaan kovin pitkään yhtä aikaa töissä, jotta siinä ehdittäisiin kaikki mahdollinen perehdyttää.

Irtisanoutumiseen liittyy useita tekijöitä ja keskeisimmät niistä on Kajjala & Tolvanen (2020, 186) koonneet listaksi:

- Työ ei vastaa odotuksia
- Työpaikalla on huono ilmapiiri
- Yrityksen ja työntekijän arvomaailma ei kohtaa
- Tavoitteet ovat epäselviä
- Vaikuttamismahdollisuudet ovat heikot
- Työntekijällä ei ole mahdollisuutta oppia riittävästi uutta
- Työntekijällä ei ole kasvu- tai etenemismahdollisuuksia
- Työkuormitus on liian suuri
- Palkkaus ja palkitseminen eivät vastaa odotuksia
- Työn ja vapaan yhteensovittaminen ei onnistu.

Nämä kaikki Kajjalan ym. (2020) listaamat asiat ovat samoja asioita, jotka sopivat sitoutumiseen ja sen kriteereihin.

Merkityksellistä sitouttamista ei voida ostaa rahalla. Mikään määrä lomabonuksia, lahjakortteja tai muita rahan arvoisia etuja eivät takaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Ihmiset eivät perusta omaa lojaaliuttaan

ohikiitävillä palkinnoilla. He vaativat syvempää yhteyttä yritykseen, johtoon sekä työkavereihinsa. He haluavat ymmärtää oman paikkansa isommassa kuvassa ja tietää, että sillä, mitä he tekevät on merkitystä ja että heidän työtään arvostetaan. Loppujen lopuksi sitoutumisessa on kyse siitä, että tiedetään yrityksen tavoitteet ja omat tavoitteet yrityksen sisällä sekä se, että jokaisella on tarvittavat työkalut pystyäkseen työskentelemään parhaalla mahdollisella tavalla kuten myös intohimoa edistää sitä omaa potentiaaliaan. (Santiago & Richardson 2016, 9–10.) Monet tutkimukset ovat myös osoittaneet, että mitä korkeampi henkilöstön sitoutuneisuus on, sen parempi on yrityksen taloudellinen tulos (Sparrow 2017, 10).

Voidaan pohtia myös sitä, että on aina tarpeellista yrittää sitouttaa henkilöä ollenkaan. Jos yksinkertaisesti työnantaja ja työtehtävä ei tuota mitään tyydytystä tai organisaation arvot eivät vastaa omia, onko silloin mahdollista edes sitouttaa henkilöä kyseiseen organisaatioon? Myös sellainen tilanne on varmasti monelle tuttu, että kaikki tiimissä tulevat erinomaisesti toistensa kanssa toimeen ja sitten joukkoon saapuu yksi henkilö, joka puhuu ikävästi, on laiska tai käyttäytyy muuten epäsopivasti. Muu tiimi ei vaan pääse yli yhden ihmisen ikävästä tavasta toimia ja se on uuvuttavaa koko muulle tiimille. (Santiago ym. 2016, 211.)

Yrityksissä on toki hyvä olla pientä henkilöstön vaihtuvuutta. Sopivan vaihtuvuuden määrä riippuu aina organisaatiosta ja sen toimialasta. Vaihtuvuuden kautta saadaan yritykseen uusia ideoita ja raikkaita ajatuksia. Vaihtuvuuden kautta myös usein poistuvat juuri ne henkilöt, jotka eivät koe työtä tai organisaatiota omakseen tai joiden työpanos ei ole tarpeeksi hyvä. Heikko sitoutuminen ei ole ainoa vaihtuvuuteen vaikuttava tekijä. Vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi parantamalla rekrytointia ja perehdyttämistä. Myös joissain tapauksissa palkkoja korottamalla tai työviihtyvyyttä kehittämällä voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen. (Viitanen 2014, Luku: Henkilöstön sitouttaminen.) Henkilöstön vaihtuvuus on usein yksi mittari yrityksessä, ja sitä seurataan usein talouslukujen kanssa yhtä aikaa. On tiettyjä raja-arvoja, joiden alle se ehkä halutaan pitää, mutta ennen kaikkea luku kertoo yritykselle jotain esimerkiksi heidän henkilöstöpolitiikastaan.

Henkilöstön sitouttamiseksi on olemassa monenlaisia keinoja. Oma osansa on konkreettiset palkitsemisjärjestelmät, palkka ja edut. Näiden lisäksi on paljon erilaisia niin sanottuja aineettomia keinoja, kuten palautteen saaminen, kannustus, tuki ja tiimityöskentely. Tätä listaa voisi jatkaa hyvin pitkään ja näihin aineettomiin sitouttamisen keinoihin keskitytään tässä työssä tarkemmin. On myös huomattava, että osa keinoista on sellaisia, jotka sitouttavat henkilöstöä yritykseen ja osa keinoista on sellaisia, jotka ylläpi-

tävät sitoutumista sen jälkeen, kun se on saavutettu. Esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja suorituskyvyn tuki ovat sellaisia tekijöitä, jotka ylläpitävät sitoutuneisuutta. Ne eivät vielä yksinään ole niin tehokkaita, mutta yhdessä niillä on todettu olevan suuri vaikutus. (Davenport & Harding 2010, 224.)

## 2.2 Henkilöstön sitouttamisen merkitys organisaatiolle

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on valtavan paljon ja kattavaa listaa kaikista syistä ei ole edes mahdollista tehdä tai kaikkia syitä ymmärtää. Johtaja ei voi koskaan olla varma jokaisen työntekijän kohdalla, mikä on juuri se syy miksi tämä kyseinen henkilö olisi sitoutunut juuri silloin ja siinä hetkessä. Mikään yksittäinen syy tai keino ei päde jokaiseen. (Santiago ym. 2016, 195.) Tämä tekeekin sitouttamisesta niin vaikeaa, koska yksi toimiva konsepti ei ehkä päden kovinkaan moneen ja on oltava valmis muuttamaan sitouttamisstrategiaa eri henkilöiden kohdalla.

Henkilöstön sitouttamisesta on yritykselle monenlaista hyötyä. Sitoutunut henkilöstö tuo kilpailuetua, koska hyvin sitoutunut henkilöstö löytää todennäköisemmin luovia tapoja parantaa asiakassuhteitaan. (Sparrow 2017, 10–12.) Henkilöstön sitoutuneisuus vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakkaat kokevat yrityksen (Santiago 2016, 186). Henkilö, joka on sitoutunut työhönsä noudattaa yleensä myös organisaationsa sääntöjä ja ohjeita (Ratsula 2016, luku 1.4 kulttuurin merkitys). Sitoutuneet työntekijät ovat myös vähemmän sairauslomalla kuin sitoutumattomat työntekijät (Sparrow 2017, 10–12). Sitoutuneella työntekijällä on todennäköisemmin korkeampi kynnys jäädä sairauslomalle kuin vähemmän sitoutuneella henkilöllä. Työelämässä on usein tullut huomattua, että yhtiöön sitoutumaton henkilö jää helpommin sairauslomalle esimerkiksi flunssan tai selkäkivun takia. Sitoutunut henkilö taas kokee, että hänen on mentävä töihin tekemään omat työnsä, että muiden ei tarvitse kuormittua hänen tekemättömistä töistään. Voi myös olla niin, että työilmapiiri ja työtehtävät ovat niin mieluisia, että on vaan mukava mennä töihin eikä pieni flunssa tai kipu haittaa töissä ollessa.

Työpaikkaansa sitoutuneet työntekijät luovat asiakkailleen rikkaita ja uniikkeja asiakaskokemuksia; olemalla ystävällisiä, kuuntelemalla aktiivisesti toiveita ja vastaamalla asianmukaisella tavalla, kysymyksiin ja toiveisiin. He välittävät työstään ja haluavat tehdä sen, mikä on yrityksen parhaaksi. He myös tekevät työnsä ylpeydellä. (Sparrow 2017, 14.) Työpaikkaansa sitoutuneet henkilöt ovat niitä alojensa sankareita, jotka nauttiva omasta tekemisestään. Se huokuu heistä ulospäin. Sitoutunut henkilö luo hyvää energiaa ympärilleen ja rakastaa sitä mitä hän tekee (Phillips 2016, 5). Asiat tehdään tehokkaasti ja ol-

laan ystävällisiä sekä positiivisia. Jokainen on varmasti törmännyt tällaisiin ihmisiin esimerkiksi asiakaspalvelu tehtävissä. Heidän kanssaan on helppoa ja miellyttävää asioida ja näistä tilanteista asiakaskin lähtee hymyssä suin ja tyytyväisenä sekä palaa todennäköisesti takaisin.

On olemassa myös vaikeasti laskettavia vaikutuksia, joita työntekijän sitouttamattomuus saattaa yritykselle aiheuttaa. Henkilö, joka ei ole sitoutunut yritykseen tekee todennäköisemmin huonoja päätöksiä päivän aikana. Hän saattaa esimerkiksi vastata asiakaspalautteeseen tyyneästi tai pahimmassa tapauksessa vuotaa yrityksen tietoja kilpailijoille tai mediaan. Nämä teot saattavat aiheuttaa isoja seurauksia ja vahingoittaa yrityksen imagoa. Viime kädessä yritys, missä henkilöstö ei ole sitoutunut, on epämiellyttävä paikka työskennellä. (Sparrow 2017, 14–15.) Myös välinpitämättömyys yrityksen asioihin ja omaan työhön voi aiheuttaa huolimattomuutta ja vahinkoa yritykselle. Työntekijä, joka ei ole sitoutunut yritykseen, ei kiinnitä ehkä huomiota hälytysmerkkeihin jolloin työaika saattaa mennä ihan muuhun kuin itse työntekoon. Tällaiset työntekijät eivät siis ole niin tuotteliaita eivätkä koskaan näytä tyytyväiseltä siihen, mitä tekevät (Phillips 2016, 6).

Sitoutuneella henkilöllä on hienoja päiviä töissä. Niitä he haluavat myös lisää. Usein myös työntekijän hyvä päivä tuottaa juuri sen, mitä yritys tarvitsee. Hienot päivät töissä ovat toki kaikille erilaisia, riippuen mitä kukin toivoo ja haluaa. Toisen unelma päivä voi olla toisen painajainen. Kokemukset ovat yksilöllisiä, mutta ryhmätasolla tarkasteltuna voidaan löytää samankaltaisuuksia. Usein hienot työpäivät ovat olleet vaativia ja usein ne sisältävät tiimityötä tai ainakin ihmisiä ympärillä. Näinä päivinä ihmiset ovat tehneet sellaisia tehtäviä, jotka ovat heidän ydinosastaan. He kokevat, että he ovat saavuttaneet päivän aikana jotain tärkeää, joka vaikuttaa laajemmalti organisaation toimintaan ja he ovat saaneet myös henkilökohtaisten arvojen mukaisesti tyydytystä. (Rice, Marlow & Masarech 2012, 26–27.) Hyvä työpaikka luo tämänkaltaista työniloa henkilöstölle. Kun henkilöstö tuntee olonsa positiiviseksi ollessaan osa tällaista työpaikkaa, vaikuttaa tunne vahvasti henkilöstön halukkuuteen ponnistella työssään entistä enemmän (Kouzes & Posner 2013, 10).

### **2.3 Sitouttamisstrategia**

Sparrow (2017, 15) mukaan onnistuneeseen sitouttamiseen harvoin riittää pelkästään hyvät aikomukset, vaan selkeä sitouttamisstrategia on avain onnistuneeseen sitouttamiseen. Strategia takaa sen, että aika ja panostukset kohdistuvat sinne, missä sitä oikeasti eniten tarvitaan. Sitouttamisstrategia takaa

myös johdonmukaisia ja pitkäntähtäimen lähestymistapoja johtajille, kuinka työntekijöitä todella sitoutetaan. Näiden lisäksi myös rahoitusta sitouttamiseen on helpompi perustella, kun se on osana yrityksen strategiaa. Strategia tarjoaa mahdollisuuden kehittää työkaluja ja menetelmiä organisaation laajuiseen sitouttamiseen. Johtajien on helpompi ottaa sitouttaminen aidosti työlialle, kun siihen löytyy perusteen yrityksen strategiasta.

Pohjimmiltaan yrityksessä täytyy olla kunnossa tietyt perusasiat, ennen kuin edes on mahdollista parantaa henkilöstön sitoutumisen tasoa. Työympäristö on yllättävän tärkeä ja tietyt perusasiat siinä pitää olla kunnossa. Pitää olla oikeanlainen huonelämpötila, tarkoituksenmukaiset tilat sekä oikeanlainen ja riittävä valaistus. Myös työpisteen huonekalut ja laitteet pitää olla ajanmukaiset ja työergonomiasta pitää olla huolehdittu. Siisti vessa ja keittiö ovat tärkeä osa työssä viihtymistä. Työympäristön lisäksi palkat ja edut pitää olla oikealla tasolla työhön ja taitoihin nähden. (Sparrow 2017, 21.)

Kun nämä perusasiat ovat tietyllä hyvällä tasolla ne eivät aiheuta negatiivisia tunteita, jolloin voidaan alkaa tehdä töitä syvemmän sitoutumisen eteen. Kun edellä mainitut asiat ovat kohdallaan ne eivät mietitytä vaan ne ovat itsestään selvinä osa työn tekemistä ja työssä olemista. Jos näissä on puutteita, se taas aiheuttaa tyytymättömyyttä ja tiedostamattakin nämä puutteet vaikuttavat työskentelyyn ja varsinkin motivaatioon. Tällaisessa tilanteessa on turha panostaa henkilön sitouttamiseen, koska se on vain ajan ja rahan tuhlausta. Ensin on laitettava muutamat perusasiat kuntoon, ja sen jälkeen lähdetään miettimään sitouttamiskeinoja. Näin kun edetään, on työntekijän syvempi sitouttaminen mahdollista onnistua.

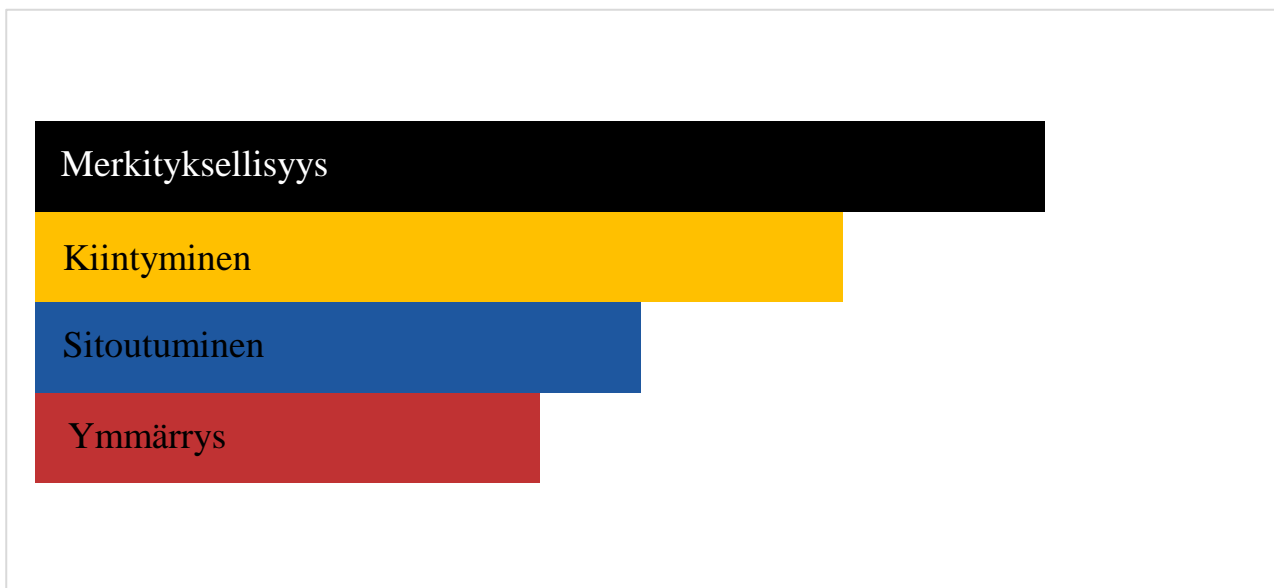
Ennen kuin valitaan organisaatiolle sitouttamisstrategiaa, on syytä selvittää, miten organisaatio onnistuu sitouttamaan henkilöstönsä tällä hetkellä. Joissakin yrityksissä voi olla käytössä jopa vuosittain toistuvat sitouttamiskyselyt ja tuloksia verrataan joka vuosi edellisvuosiin. Vuosittaiset kyselyt ovat hyödyllisiä, mutta isossa organisaatiossa datan käsittely voi olla työlästä ja aikaa vievää. (Sparrow 2017, 61.) Kyselyn voi toteuttaa esimerkiksi osana työhyvinvointi- tai henkilöstötyytyväisyyskyselyä, jos sellainen organisaatiossa on vuosittain tapana tehdä. Sitoutuneisuuden liittyvät kysymykset voivat olla omana osuutenaan ja kysymyksiä ei välttämättä tarvitse olla kovin montaa.

Nykyajan työkaluilla kyselyistä saadaan helposti poimittua oleellisia kohtia, ja esimerkiksi tätä sitoutuneisuuden osa-aluetta voidaan tutkia erikseen tarkemmin koko kyselyn tulosten vertailun lisäksi. Jos organisaatiossa ei ole käytössä vuosittain toistuvaa kyselyä voidaan sitouttamiseen liittyvä kysely tehdä

joka vuosi tai joka toinen vuosi ja verrata sen osalta tulosten kehittymistä. Toimintatapa riippuu organisaation tarpeista ja mitä kyselyn tuloksilla halutaan tehdä. On kyselyn tekotapa mikä tahansa, on tuloksista syytä tiedottaa henkilöstölle ja esimiehille sekä toimenpiteet suunnitella kyselyn vastausten pohjalta (Sparrow 2017, 62). Erilaisilla organisaatioilla voi olla täysin erilaisia sitouttamisstrategioita. Kun lähtötilanne on selvillä, voidaan sen perusteella miettiä toimenpiteitä, joiden avulla henkilöstä on mahdollista sitouttaa entistä tiukemmin organisaatioon.

## 2.4 Neljäportainen sitouttamisen malli

Sparrow (2017, 22–23) on tutkimuksissaan huomannut, että yrityksillä on yleisesti käytössä neljäportainen sitouttamisen malli (KUVIO 1), jossa portaat ovat ymmärtäminen, sitoutuminen, kiinnittyminen ja merkityksellisyys. Portaissa edetään alhaalta ylöspäin siten, että ensin tulee ymmärrys ja viimeisenä syvimpänä sitoutuneisuuden portaana merkityksellisyys.



KUVIO 1. Sitoutumisen tasot (mukaillen Sparrow 2017, 24)

Ensimmäisellä tasolla henkilöstöllä täytyy olla ymmärrys oman roolinsa vaatimuksista sekä, siitä mihin suuntaan organisaatio on menossa. Ymmärrys pitää sisällään myös tiedon siitä, mitä työntekijän tulee tehdä. Ihmisiä on hyvin vaikea saada sitoutuneeksi yritykseen, jos he eivät ymmärrä mihin yritys on menossa, miksi siihen suuntaan ollaan menossa, mitä toimenpiteitä se vaatii ja mikä sen merkitys on



henkilöille itselleen. On myös tärkeää, että henkilö voi nähdä, mitä hänen omat tekonsa vaikuttavat kokonaiskuvassa. Heidän pitää ymmärtää oma roolinsa yrityksen strategian toteuttamisessa myös. (Sparrow 2017, 29–31.) Tätä ymmärrystä työnantajan on pystyttävä työntekijöilleen luomaan.

Kun työntekijät ymmärtävät yrityksen strategian eli ns. ison kuvan, seuraavaksi on tärkeä auttaa heitä näkemään, missä heidän roolinsa ja panostuksensa tulee mukaan. Erinomainen tapa on tehdä kuvallista materiaalia, josta ilmenee yrityksen strategia ja tavoitteet sekä eri henkilöstöryhmien roolit sen toteuttamisessa. Jokaisessa palaverissa ja tapahtumassa, jossa näistä asioista puhutaan, puheen tueksi näytetään näitä visuaalisia materiaaleja, joka auttaa kuulijaa näkemään, miten heidän kuulemat asiat vaikuttavat kokonaisuuteen. Kun kuvallinen materiaali on luotu, sitoutuminen tapahtuu tuomalla materiaalia monin tavoin eri tilanteissa esiin jatkuvasti, jolloin työntekijöiden ymmärrys kaiken aikaa kasvaa. (Sparrow 2017, 32–34.) Mitä värikkäämpi ja selkeämpi kuvallinen tuotos on, sen paremmin se kasvattaa työntekijöiden ymmärrystä strategiasta ja omasta roolista siinä, koska strategia on usein hieman hankala tavallisen työntekijän käsittää. Kuvallinen esitysmuoto tukee ihmisten ymmärryksen kasvamista usein paremmin kuin vain tekstimuotoiset materiaalit.

Jos organisaatiossa on meneillään muutoksia, on vaadittava ymmärryksen taso ja tyyppi hieman erilaiset. Työntekijät haluavat edelleen vastauksia, mutta eniten painoa on kysymykselle ”miksi”. Jopa tilanteissa, missä muutos aiheuttaa tuskaa ja epämiellyttäviä seuraamuksia ihmiset ovat hyväksyväisempiä, jos he ymmärtävät, miksi muutoksen täytyy tapahtua. Toimintatapana jokaisessa yrityksessä tulisi olla se, että vastataan kysymykseen ”miksi” aina kun jotain päätöksiä tehdään. Sanotaankin, että vastaus kysymykseen ”miksi” on kerrottava seitsemän kertaa eri tavoin, jotta voidaan varmistaa viestin perille meno. (Sparrow 2017, 35.) Sitoutumisen ylläpitäminen muutosten aikana onkin yksi esimiesten erittäin tärkeä tehtävä. Sitoutunut henkilöstö on syvästi kiinnittynyt organisaatioon ja osoittaa jatkuvasti halukkuutta tehdä enemmän kuin, mitä on minimissään pakko. Tämä halukkuus on tärkeää juuri näiden isojen muutosten aikana. (Davenport ym. 2010, 218.)

Toisella tasolla henkilöllä on tunneside organisaatioon ja hän on sitoutunut tekemään asioita organisaation hyväksi. Henkilö, jolla on tunneside organisaatioon, sitoutuu syvemmillä tasolla kuin henkilö, joka vain ymmärtää suunnan, mihin ollaan menossa. Tunneperäinen sitoutuminen tulee suoraan henkilön sydäimestä ja vaatii heitä antamaan enemmän organisaatiolle. Sitoutuminen on halua tehdä ja toteuttaa asioita. Se on tunnetta, intohimoa sekä tunnesidettä. Kun työntekijällä on tunneside organisaatioon, on paljon todennäköisempää, että hän tekee harkinnanvaraista ponnistelua organisaation eteen. Suuri into-

himo johtaa innovaatioihin ja mielikuvitukseen. Se luo energiaa, joka on tarttuvaa ja sitouttavaa. Ymmärryksen kanssa yhdessä se on valtavan positiivinen voima ihmisten keskuudessa. (Sparrow 2017, 37–38.)

Tunnesiteeseen vaikuttavia asioita on lukuisia, ja jokaiselle ihmiselle ne ovat hieman erilaisia. Sparrow (2017, 42–43) nostaa esille tiettyjä asioita, joiden on huomattu vaikuttavan työntekijöiden tunnesiteen luomiseen. Yksi asia on se, että työntekijät otetaan mukaan strategian suunnitteluun antamalla heille jonkin verran vastuuta asioita. Tunneside syntyy, kun ihmiset tuntevat, että ovat oikeasti investoineet lopputulokseen. Onnistuminen ja ylpeys omista tuotoksista on hyvin voimakas tunne ja jos sen saa luotua henkilöstölle, on heillä tunneside työhönsä. Jos jokin on omaa ja on itse siitä vastuussa, vaikuttaa se yleensä ihmisen haluun työskennellä entistä kovemmin ja laittaa itseään likoon.

Vahvan tiimihengen luominen on yksi tunnesiteen saavuttamiseen vaikuttavista asioista. Vahvan tiimihengen luomisen eteen on tehtävä töitä ja saadakseen tällaisia tiimejä aikaan, on henkilöstölle tarjottava tilaisuus tutustua toisiinsa vapaamuotoisesti, juttelemalla sekä viettämällä aikaa toistensa kanssa. (Sparrow 2017, 42.) Yksin on harvoin mahdollisuutta saada aikaan suurta, mutta tiiminä sen tekeminen on paljon todennäköisempää. Käytännön kokemus on osoittanut, että tiimin yhteiset kahvitauot vaikuttavat suoraan henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokseen. Mitä enemmän tiimi viettää tauoilla aikaa keskenään, esimies mukaan lukien, sitä enemmän he puhaltavat yhteen hiileen ja tekevät asioita tiimin eteen vapaaehtoisesti yli perustason toiminnan. Kolmantena asiana Sparrow (2017, 42) nostaa esille henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen niille kenellä siihen on halua ja kiinnostusta. On todennäköisempää, että ihmiset ovat emotionaalisesti sitoutuneempia organisaation, jos heille annetaan mahdollisuuksia kehittää itseään ja kehittyä urallaan.

Kolmannella portaalla henkilöllä on positiivinen tunneperäinen kiinnittyminen organisaatioon. Kiinnittyminen tarkoittaa sitä, että henkilö tuntee kiintyneensä organisaatioon niin taloudellisessa kuin psykologisessa mielessä. He aidosti tuntevat jakavansa menestyksen ja positiiviset tulokset ja tuntevat ylpeyttä siitä mitä saavuttavat. Tällä sitoutumisen tasolla ihminen pysyy työpaikassa, vaikka saisikin houkuttelevia työtarjouksia muualta. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen on myös yksi iso asia, kun puhutaan heidän kiintymisestään organisaatioon. Se auttaa pienentämään sairauspoissaoloja, joka on kaiken kaikkiaan hyvin kallista työnantajalle. Hyvinvointi lisää työssä viihtymistä, ja panostus henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaa suoraan heidän terveenä pysymiseensä. Kaiken lisäksi hyvinvointia tukevia palveluja tarjoamalla työntekijät kiintyvät organisaatioon entistä syvemmin. (Sparrow 2017, 23, 48.) Henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa positiivisesti myös muutosten aikana. Henkilöstön hyvinvoinnin on

todettu myös näkyvän suoraan organisaatioiden terveydenhuollon kustannuksissa. (Davenport ym. 2010, 221.) Sairaslomapäivät ovat kalliita ja on paljon kustannustehokkaampaa laittaa rahaa ja panostusta ennaltaehkäisevään toimintaan kuin maksaa kalliisti lukuisista sairauslomista. Hyvinvoiva henkilöstö antaa itsesään paljon enemmän ja ongelmatkaan eivät tunnu niin isoilta, kun koetaan välittämistä sekä hyvinvointia työssä.

Neljäs sitoutumisen taso Sparrown (2017, 53) mukaan on merkityksellisyys. Henkilö on todella sitoutunut organisaatioon, kun hän näkee yhteyden oman toimintansa tavoitteissa sekä yrityksen tavoitteissa. Tämän tason sitoutuminen alkaa, kun ihmiset ymmärtävät, mikä antaa heille tarkoituksen ja merkityksen heidän elämässään ja siinä, mitä he edustavat. Tämä sitoutuminen näkyy heidän toiminnassaan, joka on tällä tasolla hyvin merkittävää ei vain tulosten valossa vaan myös sen toiminnan kestävyuden ja jatkuvuuden kannalta. Tällä tasolla sitoutuminen on syvää ja ihmiset tekevät todella kaiken niin hyvin kuin se on ikinä mahdollista. Sitoutuminen on todella syvää, mutta melko harvinaista tänä päivänä.

Tämän tason sitoutuneisuus riippuu paljon esimiehistä ja koko organisaation olosuhteista ja ilmapiiristä. Organisaatiossa täytyy olla oikeanlainen kulttuuri ja ympäristö, joka mahdollistaa henkilöstön luoman yhteyden oman tarkoituksensa ja työroolinsa välillä. Yksi tärkeistä asioista on säännöllinen kommunikointi yrityksen tarkoituksesta ja arvoista, mutta tämä täytyy näkyä myös käytännön toiminnassa ja ensimmäisenä johtotason toiminnassa. Kun yrityksen tarkoitus ja arvot ovat selkeät, täytyy näistä tehdä näkyvä osa organisaation perusolemuksesta. Tämä täytyy ottaa osaksi rekrytointiprosessia, jotta uusia henkilöitä valitessa, tulee valituksi juuri oikeat henkilöt, jotka jakavat organisaation arvot ja pystyvät samaistumaan organisaatioon. Yksi nykyajan ihmisiä sitouttava asia on organisaation vastuullinen toiminta ja hyvän jakaminen eteenpäin. Työntekijät arvostavat työnantajissaan sitä, että työnantajat antavat menestyksestään osan takaisin yhteiskunnalle tai yhteisöille. Mutta heidän tulee myös tiedottaa siitä sisäisesti näkyvästi, jotta se on työntekijöiden tiedossa. Tämä toiminta tuo syvempää merkitystä työntekijöille ja luo syvää sitoutuneisuutta organisaatioon. (Sparrow 2017, 54–60.)

## **2.5 Yrityskulttuurin merkitys sitouttamisessa**

Yrityskulttuurilla on iso merkitys henkilöstön sitoutuneisuuteen. Yritykseen pitäisi rakentaa kulttuuri, joka tarkoituksenmukaisesti keskittyy sitouttamiseen. Ihan perustasolla kulttuuri on kokonaisuus, joka koostuu organisaation käytännöistä ja käyttäytymisestä. Kulttuuri näkyy jokaisessa päätöksessä, aina siitä mihin aikaan saavutaan töihin kuin siihen tehdäänkö jokin hankinta vai ei. (Rice ym. 2012, 103.)

Kulttuurin voi nähdä esimerkiksi myös siinä, miten organisaatiossa on tapana toimia, tapana puhua asioista tai tapana johtaa (Kaijala ym. 2020, 17).

Organisaatioihin muodostuu aina jokin kulttuuri, haluttiin tai ei (Kaijala ym. 2020, 17). Jos kulttuurin annetaan kehittyä ilman, että kukaan ohjaa ja valvoo sen kehittymistä, on mahdollista, että pikkuhiljaa kehittyy sellainen toimintatapa, joka on vastoin henkilöstön sitoutumista ja liiketoiminnan suorituskykyä. Sen sijaan, jos kulttuuri on kohdallaan, se luo perustan korkealle henkilöstön sitoutumiselle, joka taas tarjoaa kilpailuetua ja ylläpitää henkilöstön pysyvyyttä läpi hyvien ja huonojen aikojen. Tämä johdetaan siitä syystä, että kulttuuri koskettaa väistämättä kaikkia työntekijöitä. (Rice ym. 2012, 104.)

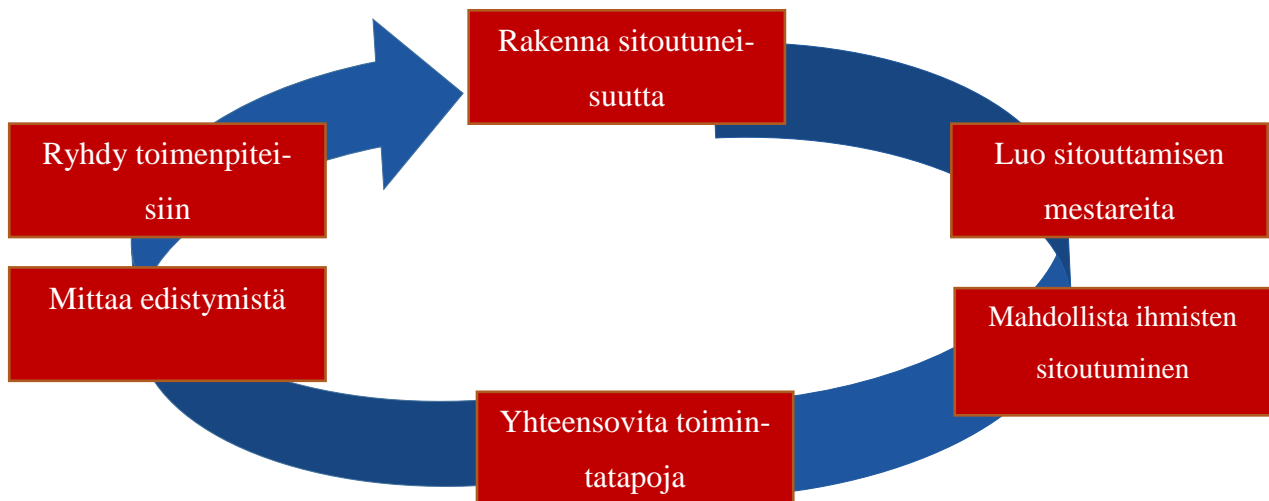
Voi kestää vuosia muuttaa heikko kulttuuri hyvällä tavalla toimivaksi kulttuuriksi. Organisaatiot, jotka ovat menestyksekkäästi kehittäneet sitouttamisen kulttuurin, ovat tehneet sen vuosien kuluessa ja aloittaneet kulttuurin luomisen miettimällä miltä sitoutunut työpaikka näyttää. Sen jälkeen on kehitetty johtamisosaamista siihen suuntaan, että sen avulla voidaan luoda sitoutuneisuutta joka tiimiin, osastoon ja yksikköön. (Rice ym. 2012, 104–105.) Yrityksissä usein panostetaan asiakkaaseen ja varataan rahaa siihen, että kehitetään jatkuvasti asiakaspalvelua ja kiinnitetään asiakkaita tiiviimmin yritykseen, mutta monessako yrityksessä on budjettiin varattu rahaa sisäisen kulttuurin kehittämiseen. Se, miten yritykset varaavat rahaa eri toimintoihin budjetissaan, kertovat työntekijöille siitä, mikä on yritykselle tärkeää. (Santiago ym. 2019, 177–179.) Jos halutaan luoda sitouttamisen kulttuuri koko organisaatioon, täytyy kehittää yhtenäinen tavoite ja ajaa se koko yritykseen (Rice ym. 2012, 106).

Rice ym. (2012, 105–106) ovat määritelleet kahdeksan tapaa, joilla yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen:

1. tarjoamalla tarkoituksen ja tunnesiteen työntekijöille, jotka haluavat työnantajan tarjoavan muutakin kuin vain palkan,
2. estämällä huonot liiketoimintatavat ja käyttäytymistavat, jotka saattavat vieraannuttaa asiakkaat ja työntekijät,
3. ohjaamalla ja inspiroimalla työntekijöiden päätöksiä niin, että he tekevät kaiken tarpeellisen ja oikeissa paikoissa, vaikka esimies ei olekaan katsomassa,
4. rohkaisemalla innovaatioihin, riskin ottamiseen ja luottamukseen,
5. varmistamalla, että henkilöt, jotka eivät sovi organisaatioon lähtevät itse tai eivät tule valituksi ollenkaan,

6. houkuttelemalla ja auttamalla pitämään huippu osaajat, joilla on vaadittujen taitojen lisäksi innostus yrityksen ydin arvoja kohtaan niin, että he antavat 110 % panoksen,
7. tarjoamalla kiinteät vertailukohtat sekä pysyvyyttä suurten muutosten ja kriisien aikana,
8. yhdistämällä erilaiset kiinnostuksen kohteet omaavat työntekijät yhteisten tavoitteiden ympärille.

Yrityskulttuuria ei voi kopioida toisesta organisaatiosta, vaan jokaisen yrityksen kulttuuri muodostuu yrityksen missiosta, arvoista sekä asetetuista tavoitteista. Yrityskulttuurin luomiseksi on olemassa monenlaisia malleja ja yksi hyvin selkeä ja siitä syystä toimiva on Ricen ym. (2012, 107) luoma kuuden askeleen malli (KUVIO 2).



KUVIO 2. Kuusi askelta sitouttamista tukevan yrityskulttuurin luomiseen (mukaillen Rice ym. 2012, 107)

Sitoutuneisuuden rakentamisessa täytyy tehdä selväksi se, että mihin organisaatio on itseasiassa sitoutunut ja miksi se on niin tärkeää. Johtotasosta alkaen täytyy olla selvillä, että miksi yrityksen visioon täytyy ja kannattaa sitoutua. Koko henkilökunnalla täytyy olla selvillä yrityksen mittarit liittyen talouteen, asiakkaisiin, tuottavuuteen sekä henkilöstöön. Mittarien ymmärtäminen auttaa henkilöstöä sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. (Rice ym. 2012, 107, 110–111.)

Toisena askeleena on kouluttaa yritykseen sitouttamisen mestareita, koska yleensä yksinään ei kukaan voi saada aikaan sitouttamiskulttuuria yritykseen. Tällaiset sitouttamisen mestarit voivat auttaa sitouttamisen kulttuurin läpiviemisessä monin tavoin. He voivat tuoda yrityksen viestiä muun organisaation

tietoon ja kouluttaa kollegoitaan sitouttamisesta ja sen tärkeydestä organisaation toiminnalle. He voivat toimia myös sekä henkilöstöhallinnon että johdon tukena henkilöstön sitouttamiseen liittyvissä asioissa. Ollakseen mestari sitouttamisessa henkilö täytyy nähdä henkilöstön sitouttamisen hyöty liiketoiminnassa menestymisessä. Hänen täytyy itse olla hyvin sitoutunut organisaatioon sekä hänellä on hyvä olla uskottavuutta organisaation jokaisessa yksikössä sekä kokemusta organisaatiossa eri tason tehtävistä. (Rice ym. 2012, 113–114.)

Kolmantena askeleena on mahdollistaa ihmisten sitoutuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että annetaan heille tarpeelliset tiedot, taidot ja välineet, jotta heidän on mahdollista toimia, kuten halutaan. Tässäkin kohtaa ymmärryksellä on iso rooli, koska ilman sitoutumisen määritelmän ymmärtämistä, on vaikea toteuttaa sitoutumista tai viedä asiaa organisaatiossa eteenpäin. Toki eri organisaation tasolla työskenteleville sitoutumisen mahdollistaminen tarkoittaa hieman eri asioita. Johtavassa asemassa toimivilla on eri vastuita ja eri rooli kuin alaisilla. Kun aletaan rakentamaan sitoutumisen kulttuuria organisaatiossa, on järkevää aloittaa siitä osasta henkilöstöä, joka hyvin pitkälle määrittelee ilmapiiriä, eli ylimmästä johdosta. Organisaatioon täytyisi luoda eräänlainen tarinankerronnan kulttuuri, jossa kulttuurin muuttamista viedään läpi organisaatiossa tehokkaasti puhumalla. Halutut asiat täytyy kääntää henkilöstölle kokemuksiksi, joiden kautta henkilöstö voi samaistua ja sitä kautta inspiroida heitä muuttamaan käyttäytymistään. Tarinankerronta on erittäin tehokas tekniikka, jolla voidaan inspiroida henkilöstöä ja tuoda organisaation kulttuuria lähelle henkilöstöä. (Rice ym. 2012, 119–123.)

Neljäs askel Ricen ym. (2012, 124–125) mukaan on käytäntöjen yhdenmukaistaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen todelliset käytänteet ja strategiset tavoitteet ovat linjassa ja tukevat sitoutuneisuutta kautta linjan. Organisaation kaikkien toimintojen tulisi tukea sitoutumista, kuten sisäinen viestintä sekä kaikki henkilöstöön liittyvät prosessit. Usein saattaa olla niin, että organisaatiossa puhutaan paljon sitouttamisesta ja se on yksi organisaation näkyvin viesti, mutta käytännöt ja toimintatavat eivät tue viestin läpimenoa.

Viidentenä askeleen on edistymisen mittaaminen. Organisaation on mitattava edistymistä jollain tavalla, koska muuten on hyvin vaikea saada selvillä, miten hyvin sitoutuminen on onnistuttu saamaan osaksi yrityskulttuuria. Tuloksia voidaan mitata erilaisilla sitouttamiskyselyillä. Sitouttamiskysely on laajempi kysely, jota usein tehdään selvittääkseen lähtötilanne. Parempi vaihtoehto voisi olla niin sanottu pulssikysely, joka on yleensä lyhyt ja kohdistettu esimerkiksi johonkin sitouttamiskyselyssä esiin nousseen kipupisteeseen. Osana edistymisen mittaamista täytyy myös seurata jo olemassa olevia yrityksen

mittareita ja niiden muuttumista matkan varrella. Näitä ovat esimerkiksi taloudelliset mittarit sekä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyt. Ne eivät välttämättä kerro suoraan sitoutumisen tasosta, mutta niistä voidaan löytää korrelaatiota sitoutumisen kehittymisen ja kohonneiden tunnuslukujen kesken. (Rice ym. 2012, 129, 131.)

Kuudes ja viimeinen askel on Ricen ym. (2012, 131) mukaan itse toimenpiteisiin ryhtyminen. Paras tapa saada henkilöstö ottamaan vastuuta sitoutumisesta on se, että heidät otetaan mukaan itse asioiden tekemiseen ja luomiseen. Johdon on valtuutettava esimiestaso työskentelemään yhdessä tiiminsä kanssa parantaakseen heidän omaa sitoutumisen tasoaan. Keskustelun ja suunnittelun tukeminen tiimitasolla tarjoaa myös arvokkaan palautekentän.

Aina ei ole tarpeellista toteuttaa jokaista askelta, mutta usein menestys tapahtuu vasta, kun jokainen niistä on toteutettu. Kun sitouttamisenkulttuuri on organisaatioon saatu aikaiseksi, on näihin akseleihin palattava toisinaan takaisin, jotta sitouttamisenkulttuuri pysyy. Kulttuurin muutos ei itseasiassa ole koskaan täysin valmis. (Rice ym. 2012, 107.) Palaaminen näihin kuuteen askeleeseen toisinaan voi vahvistaa yrityksen sitoutumisen tason, koska asioiden kertaaminen ja tarkastelu tuottaa yleensä hyvää tulosta. Henkilöstölle näihin asioihin palaaminen antaa sen viestin, että sitouttamista pidetään tärkeänä kaiken aikaa, eikä se ollut vain yhden vuoden hieno tavoite.

## **2.6 Sitoutumisen kokonaisuus**

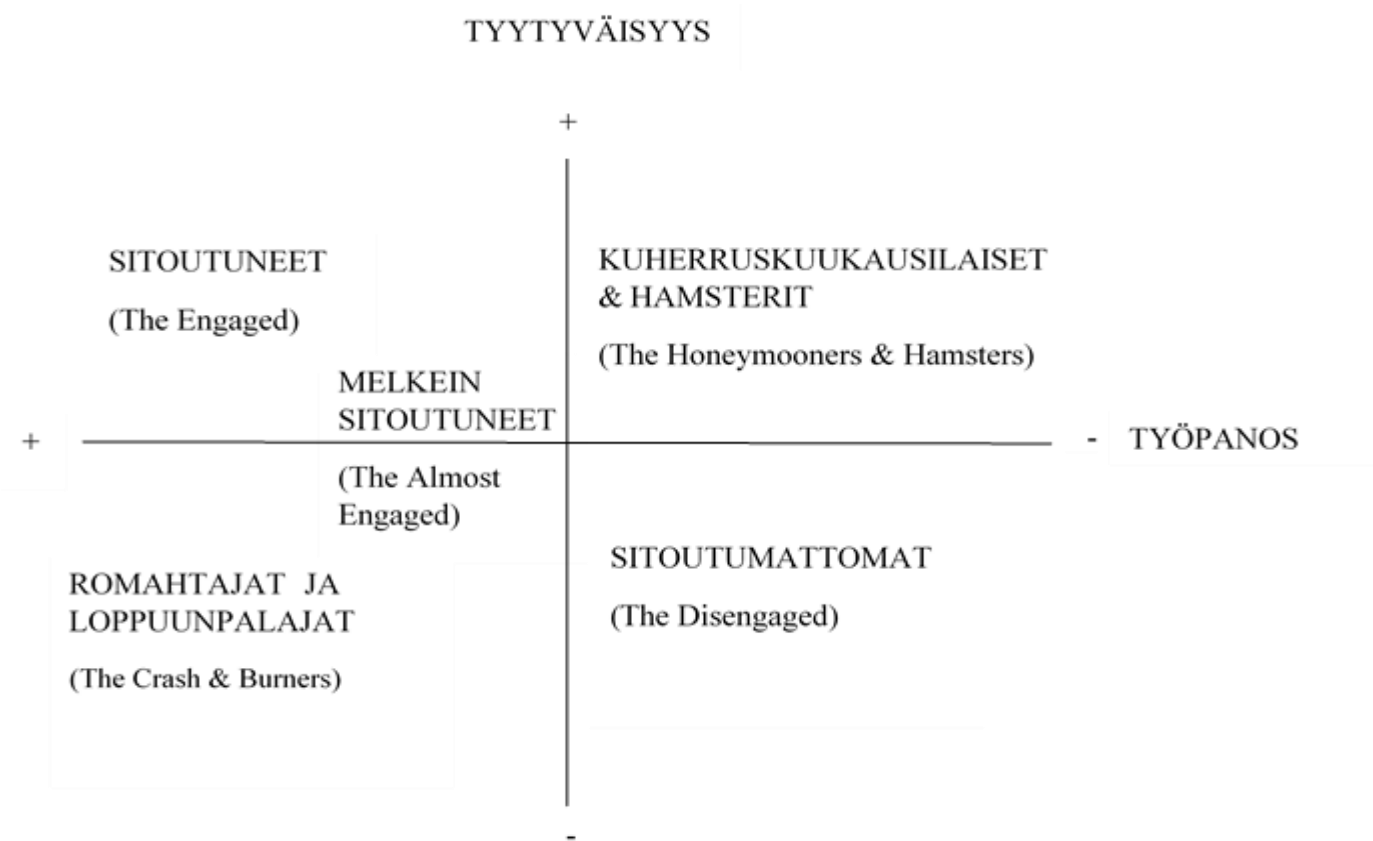
Sitouttamisen monimuotoisuus on valtaisa, ja on erittäin vaikea osata ottaa huomioon ihan jokainen siihen vaikuttava asia. Ehkä tärkeämpää on se, että jokainen yritys ja organisaatio poimivat sitoutumiseen liittyen ne palikat, jotka ovat juuri heidän toimialalleen ja yritykselleen parhaiten sovellettavissa. On syytä huomata, että henkilön sitouttaminen lähtee aina rekrytoinnista alkaen. Rekrytoinnissa pitäisi ottaa huomioon, että odotukset, joita siinä vaiheessa työlle asetetaan ovat realistiset ja vastaavat todellista työnkuvaa ja vaativuutta. Tärkeää on myös valita sellainen henkilö, jonka odotukset ja arvot sopivat yrityksen tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitanen 2014. Luku: Henkilöstön sitouttaminen.) Jos rekrytointi vaiheessa ilmoituksessa luvataan tehtävän pitävän sisällään laajoja kokonaisuuksia sekä esimiesvastuuta, mutta todellisuudessa laajat kokonaisuudet ovat tavallisia toimistosihteerin tehtäviä ja esimiesvastuita ei ole ollenkaan. Tällöin on melko varma, että monipuolisia tehtäviä haluava, kyvykäs ja haasteista nauttiva henkilö ei tyydy siihen, mitä hän sitten lopulta tekee. Sitouttaminen lähti näin ollen käyntiin jo hyvin huonosti.

Sitoutuminen ei ole muuttumatonta vaan se elää. Yksilöt liikkuvat ympäriinsä ja organisaatiot muuttuvat kaiken aikaan. Jokaisen kohdalla eri asiat vaikuttavat sitoutumiseen. Ei ole olemassa yhtä lääketta, joka sitouttaa jokaisen. Sitouttamisstrategiat perustuvat ihmisten kohtaamiseen, auttavat heitä ymmärtämään muuttujia, jotka vaikuttavat heidän omaan sitoutuneisuuteensa sekä sen jälkeen helpottavat heidän muutostaan täyteen sitoutuneisuuteen. On myös kuitenkin hyvä huomata, että joskus on kaikkien etu, että sitoutumaton henkilö lähtee organisaatiosta. (Rice ym. 2012, 37.) Kaiken kaikkiaan sitouttamisen tarkoituksena on saada lahjakkaan ja yritykselle arvokkaat henkilöt jäämään yrityksen palvelukseen sekä toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen parhaaksi. Jos työpaikassa on hyvä olla, niin henkilöstö on sitoutuneempi siihen eikä pois lähteminen tule niin helposti mieleen.

### **2.6.1 Henkilöstön sitoutumisen tasot**

Tutkimuksesta riippumatta tulokset osoittavat sen, että 50–70 % työvoimasta ovat jossain täyden sitoutumisen ja täydellisen sitouttamattomuuden välissä (Rice ym. 2012, 22). Rice ym. (2012, 24–35) jakavat työntekijät viiteen eri sitoutumisen tasoon (KUVIO 3). Sitoutumisen tasoilla työntekijät liikkuvat akselleilla horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Riippuen siitä mikä on heidän työpanoksensa (horisontaalinen akseli) ja tyytyväisyytensä (vertikaalinen akseli).





KUVIO 3. Henkilöstön sitoutumisen tasot (mukaillen Rice ym. 2012, 24–35)

Ensimmäinen taso on sitoutuneet. Tässä tasossa henkilön ja yrityksen kiinnostuksen kohteet ovat yhdenmukaiset. He ovat huipputoimijoita, jotka edistävät yrityksen menestystä. He myös saavat työstään sen mitä tarvitsevat; henkilökohtaisten arvojen ja toiveidensa tyydyttämisen, tunne siteen yritykseen ja kollegoihinsa, sopivan työn ja henkilökohtaisen elämän suhteen ja mahdollisuuden käyttää heidän taitojaan vaikuttaakseen asioihin. He ovat lojaaleja yritykselle, jossa työskentelevät. Täysi sitoutuneisuus on myös riski eikä sitä saa ottaa itsestäänselvyytensä. Sitoutumiseen voi vaikuttaa monet asiat, kuten organisaation muutokset tai jokin tapahtuman yksityiselämässä. (Rice ym. 2012, 25–27.) Sitoutuneisuus ei ole aina pysyvä tila, vaan sen kanssa pitää olla hereillä, jotta voidaan huomata mahdolliset muutokset tällaisen henkilön sitoutuneisuudessa. Tällöin siihen voidaan tarttua ja tehdä asioita tilanteen korjaamiseksi.

Seuraavaksi kuvattu taso on sitoutumattomat. Rice ym. (2012, 28) muistuttaa, että sitoutumattomat eivät alun alkaen ole olleet ”huonoja omenoita” eivätkä ehkä ole tällä hetkelläkään vaan heidän sitoutumisen tasoonsa ovat vaikuttaneet monet asiat. Jokainen on varmasti kohdannut työelämässään heitä ja ollut kenties tällainen itsekkin. Syytä on monia ja ne eivät ole yksiselitteisiä. Ihmisen luonne on monimutkainen ja ehkä aina ei itsekään tiedetä mikä on huonosti ja olisiko kenties jotain tehtävissä omassa toiminnassa.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että heidän työpanoksensa ei kohtaa työnodotusten tai organisaation odotusten kanssa. He tuntevat usein voimattomuutta ja he kokevat, että heidän taitojaan ei ole hyödynnetty eikä heitä arvosteta. He eivät saa työstään sitä mitä haluavat eivätkä he anna sitä, mitä organisaatio tarvitsee. He ovat niitä, jotka avoimesti puhuvat suunnittelevansa lähtöä ja ongelma saattaisikin ratketa, jos he sen tekisivät. Ongelma on siinä, että moni heistä ei kuitenkaan lähde vaan he jäävät muun muassa kohtuullisen korvauksen, vuosittaisten bonusten tai esimerkiksi epävakaa työllisyystilanteen takia työhönsä. Huono puoli organisaation kannalta on se, että he saattavat myrkyttää työyhteisön ilmapiiriä ainaisella valittamisella ja levittää näin ollen negatiivisuutta. (Rice ym. 2012, 28–29.) Negatiivisuuden kanssa on hankala toimia. Jos yleinen ilmapiiri on kovin negatiivinen, se heijastuu koko työyhteisöön. Sellaisen henkilön seurassa on raskasta olla ja kokoustilanteetkin ovat haastavia. Heistä usein huokuu tyytymättömyys ja heille ominaista saattaa olla kaikkien asioiden kommentointi negatiiviseen sävyyn.

Sitoutumaton ei ole aina ja loppuelämänsä välttämättä sitoutumaton. Hän tarvitsee ulkopuolista apua, esimerkiksi jonkin häntä innostavan mahdollisuuden tai hyvää tarkoittavan esimiehen, joka osaa korjata pahaksi menneen tilanteen. On olemassa menestystarinoita siitä, kun sitoutumattomasta onkin tullut hyvä työntekijä jossain toisessa työtehtävässä. Jos tätä sitoutumatonta ei saada inspiroitua tai valmennettua niin, että hän siirtyy korkeammalle sitoutuneisuuden tasolle, ainoa koko organisaatiota ja henkilöä itseään hyödyttävä keino hänen lähtönsä. (Rice ym. 2012, 30.) Organisaatioissa olisikin hyvä tarkastella henkilöstön sitoutuneisuutta siltä kannalta, että voisiko uusi työtehtävä samassa organisaatiossa auttaa henkilöä saamaan enemmän iloa ja tyytyväisyyttä. Kyllästyminen tai tylsistyminen omassa työssä on omiaan laskemaan sitoutumisen tasoa merkittävästi. Myöskin liian vähäinen työtehtävien määrä laskee sitoutumisen tasoa hyvin monella työntekijällä. Usein työtehtävien määrän yhteydessä puhutaan kuitenkin liiallisesta työtaakasta eikä huomata, että työtä voi olla myös liian vähän.

Kolmas sitoutumisen taso Rice ym. (2012, 30–32) mukaan on kuherruskuukauttaan viettävät. He ovat yrityksen uusia työntekijöitä tai organisaatiossa aiemminkin työskennelleitä, mutta uuteen rooliin siirtyneitä. He eivät ehkä vielä tiedä tarkalleen, mitä heidän tulee tehdä ja miten heidän toimensa vaikuttavat yrityksen menestykseen. He tarvitsevat esimiehen tukea ja selkeyttä työn tärkeysjärjestykseen ja tehtäviin yleensäkin muuttaakseen siirtyäkseen sitoutuneeksi. Näitä innokkaita uusia työntekijöitä löytyy myös joka organisaatiosta. He ovat aina positiivisia ja innokkaita ottamaan lisää töitä huolehdittavakseen. Toiset eivät ehkä osaa sanoa ei, vaikka eivät kykenisikään tekemään vaan ovat innokkaita ja halukkaita ottamaan kaiken mahdollisen työn tehtäväkseen. He eivät ehkä hahmota vielä, kuinka paljon mikäkin asia vie aikaa ja miten he hallitsevat omaa ajankäyttöään. He eivät näe kokonaisuutta, mikä on tietenkin

luonnollista lyhyen työssäoloajan takia. Toisaalta on se innokas ryhmä, joka sanoo kyllä erilaisille työtehtäville, koska ovat innostuneita ja motivoituneita sekä tietävät, miten paljon ehtivät ja kykenevät tekemään.

Samaan tasoon kuuluu myös hamsterit. Heitä on kahta lajia toiset ovat niitä, jotka tekevät paljon ja ahkerasti, mutta epäoleellisia tehtäviä. Heidän työpanoksensa yrityksen menestykseen on vähäinen. Innokkaat kuherruskuukauttaan viettävät voivat muuttua hamstereiksi, jos heiltä puuttuu oikea fokus. Jos hamsterit jäävät pitkäksi aikaan sivuun linjasta, jotkut ahkerasti työskentelevät hamsterit saattavat huomata lopulta, että heidän teoillaan ei ole mitään vaikutusta ja he liukuvat hiljalleen sitouttamattomuuden tasolle. (Rice ym. 2012, 31.) Tämä joukko on koko ajan toimelias, he ovat kiireisen näköisiä ja oloisia ja näyttävät koko ajan tekevän paljon. Heitä pidetään ahkerina ja ehkä myös luotettavina apulaisina. Toisen lajin hamstereita ovat taas ne, jotka eivät juuri tee mitään ja tietävät sen, mutta eivät välitä. He nauttivat siitä, että heillä on huipputyöpaikka eivätkä välitä, vaikka eivät tee hyvää työtä. He saattavat olla muutaman vuoden päässä eläköitymisestä, jolloin he jo hiljentävät tahtia, toiset taas ovat itsekseen tehottoman johdon alaisuudessa. Nämä hamsterit eivät todennäköisesti siirry sitoutumattomien tasolle, mutta vaikuttavat negatiivisesti kollegoidensa sitoutumisen tasoon. (Rice ym. 2012, 32.) Puhutaan usein huumorin sävytteisesti ”downshiftaamisesta”, kun tarkoitetaan sitä, että eläke on jo lähellä eikä enää tarvitse tai haluta tehdä kovinkaan paljon töitä.

Neljäs sitoutumisen taso Rice ym. (2012, 32–33) mukaan on romahtajat ja loppuun palajat. Nämä työntekijät ovat huipputuotteliaita, jotka eivät saavuta henkilökohtaista menestystä tai tyydytystä työstään. He ovat niitä, jotka antavat ja antavat, mutta eivät saa takaisin sitä, mitä tarvitsevat. On siis aivan mahdollista vihata työtään, mutta ainakin jonkin aikaa silti toimia todella tehokkaasti ja tuotteliaasti. Tällä tasolla saatetaan olla vain hetki esimerkiksi jonkin projektin ajan. Projekti ei ehkä miellytä tai siihen liittyy muiden työntekijöiden tekemättä jättämiä tehtäviä, joita hän hoitaa. Kaikki tämän sitoutumisen tason työntekijät eivät kuitenkaan ole ylityöllistettyjä vaan on muitakin tilanteissa, joissa tähän päädytään. Näitä henkilöitä voi olla esimerkiksi IT-henkilöt, jotka ovat kyllästyneitä ja odottavat seuraavaa suurta tilaisuutta tai henkilöitä, jotka rakastavat työtään ja tekevät sen hyvin, mutta tarvitsevat korkeamman palkan tai vaikka joustavammat työajat. (Rice ym. 2012, 33–34.)

Näitä voivat olla esimerkiksi Z-sukupolven edustajat eli milleniaalit. He ovat se ikäpolvi, joka on juuri parhaillaan siirtymässä opiskeluista työntekijöiksi ja joille usein joustava työaika on tärkeämpi kuin palkka. Osa tällä tasolla olevista työntekijöistä selvittävät itselleen, kuinka saavat nykyisestä työstään sen mitä toivovat, osa lähtee uusiin haasteisiin etsiäkseen korkeampaa työtyytyväisyyden tasoa, ja useat

lopettavat ahkeroinen ja jäävät työpaikkaansa siirtyen hiljalleen sitoutumattomien tasolle (Rice ym. 2012, 34).

Viimeisin ja ehkä sellainen taso, johon aika moni tuntee kuuluvansa, on melkein sitoutuneet. Nämä työntekijät ovat ahkeria ja työskentelevät tuottoisasti sekä ovat melko tyytyväisiä työhönsä. Heillä ei ehkä ole kokoa ajan huippupäiviä töissä, mutta he tietävät minkälaisia sellaiset päivät ovat. He ovat arvokkaita työntekijöitä ja heidät halutaan muihinkin yrityksiin. Toisin kuin sitoutuneet, jos heille soitetaan ja pyydetään töihin, he ovat vastaanottavaisia ja avoimia uusille mahdollisuuksille. Melkein sitoutuneilla on toki lyhyin matka täyteen sitoutuneisuuteen pienellä ponnistelulla. Esimerkiksi merkityksellinen tunnustus tai kehittymismahdollisuudet saattavat siirtää heidät täyden sitoutumisen tasolle. (Rice ym. 2012, 35.)

### **2.6.2 Esimiehen ja johdon rooli sitouttamisessa**

Esimiehet ovat vastuussa omien alaistensa sitoutumisesta. He pystyvät vaikuttamaan alaistensa sitoutumiseen, innostumiseen ja motivoitumiseen. (Kaye ym. 2005, 16.) Esimiehet ovat läsnä päivittäisessä toiminnassa ja vaikuttavat väistämättä asioihin työpaikalla, niin työpaikan ilmapiiriin kuin konkreettisesti työympäristöönkin. Heidän tehtävänä on olla ajan tasalla henkilöstönsä mielialasta, toiveista ja sitoutuneisuudestaan. Jotta esimiehet osaisivat huomioida oleelliset ja oikeat asiat, täytyy heitä kouluttaa. Sitouttamisessa taitavat esimiehet saavat pidettyä tärkeät ja osaavat työntekijät työpaikoissaan. Alaisten sitoutumisen kannalta on tärkeää, että esimies ei käyttäydy huonosti vaan tiedostaa oman asemansa ja miten heidän tulee käyttäytyä ja kohdella alaisiaan (Kaye ym. 2005, 97). Päivittäisellä lähiesimiestyöllä onkin suuri rooli henkilöstön sitouttamisessa (Ratsula 2016, luku 1.4 Kulttuurin merkitys).

Yrityksmaailmassa pärjätäkseen johtajien ja esimiesten täytyy olla sekä muutosjohtajia että päivittäisistä toiminnoista vastaavia tutoreita. Muutosten läpivieminen on iso osa johtajien työtä. Esimiesten täytyy myös ymmärtää, että hyvät työntekijät jättävät esimiehen, joka ei osaa tai halua sitouttaa heitä päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa. (Smythe 2007, 159–160.) Esimies, jonka ei nähdä tekevän mitään konkreettisia toimia sitoutumattomien henkilöiden suhteen, menettää usein uskottavuuden myös muiden alaistensa silmissä (Rice ym. 2012, 29).

Hyvä esimies ottaa sitoutuneisuuden tai sen puutteen työlistalleen ja hoitaa sitä yhtenä työnä muiden töiden joukossa. Smythen (2007, 160, 187) mukaan täytyy myös ymmärtää, että sitouttamiseen ja sitoutuneisuuteen ei vaikuta ainoastaan yrityksen toimitusjohtaja vaan kaikki, jotka työssään ohjaavat ja johtavat ihmisiä. Johtajuus on siis ratkaisevassa roolissa menestyneessä sitouttamisessa ja sitouttaminen täytyykin ”myydä” johtajille ajatuksen tasolla ja sitä kautta saada heidät sitoutuneeksi sitouttamiseen.

Johtajan tulisi varmistaa, että hän aidosti on tietoinen siitä, mitä on meneillään ja hänen tulisi käyttää aikaa siihen, että selvittää, mitkä asiat oikeasti kiinnostavat ja motivoivat alaisia ja kollegoita. Tunnuksusten antaminen taas pitää olla sidoksissa arvoihin ja visioon, joka sitä kautta tarjoaa fokuksen ja ohjaa ihmisten käyttäytymistä. (Kouzes ym. 2013, 33, 38.) Jotta johtaja voi kohdella henkilöstöään kunnioittavaksi, on hänen osattava hallita omia tunteitaan. Vaikka tunteiden vaihtelut ovat ihmiselle luonnollisia, on johtajan osattava hallita omien tunteidensa vaihteluja siten, että ei niillä loukkaa muita. Jos johtaja päästää tunnepuuskassa suustaan jotain ajattelematonta, voi siitä olla seurauksena muun muassa hämmennystä ja jopa vihaa. (Kaye ym. 2005, 37.)

Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on hyvin monia. Johtamisen lisäksi sitoutumiseen voi vaikuttaa myös monet muut tekijät, kuten ikä ja sukupuoli tai organisaation koko. Johtaminen ja johtaja ei siis ole ainut sitoutumiseen vaikuttava asia ja näitä muitakin asioita on syytä tutkia. (Kouzes ym. 2013, 12.) Tästä syystä organisaatiossa olisi hyvä olla demograafista dataa työntekijöistä, jonka avulla esimiehet voisivat ymmärtää henkilöstönsä taustoja ja syitä, miten tausta vaikuttaa henkilöstön reaktioihin ja käyttäytymiseen. Tiedot myös auttaisivat ymmärtämään mitä ihmiset haluavat työltään tai mitä medioita he seuraavat vapaa-aikanaan. Demograafisten tietojen ymmärtäminen mahdollistaa yksittäiselle esimiehelle yhteyden alaisiinsa ja väylän tutustua heihin syvällisemmin. (Smythe 2007, 161–162.)

Henkilöstön sitouttamiseen vaikuttaa myös se, onko esimies ansainnut alaisensa luottamuksen. Luottamus kasvattaa tiedon jakamista, yhteistyötä sekä luovuutta. Luottamus saa aikaan sen, että ihmiset luonnostaan työskentelevät kovemmin ja panostavat työhönsä. Luottamuksen ansaitsemiseen ei myöskään tarvita mitään ihmetekoja, vaan luottamus ansaitaan sillä, että osoitetaan välittävän alaisistaan. Kuunnellaan heitä, kysellään heiltä asioista sekä tuetaan heitä eri tilanteissa. (Santiago ym. 2016, 209–210.) Esimies voi myös jakaa omia asioitaan, joka antaa alaisille kuvan luottamuksesta sekä auttaa samaistumaan myös esimiehen rooliin. Luottamus on pienistä asioista kiinni ja usein sen rakentaminen lähtee ensikohtaamisesta jo liikkeelle. Jokin vääräksi koettu sana tai teko saattaa viedä mahdollisuuden luottamuksen rakentamiselta ainakin hetkeksi.

Esimiehen tulisi kuunnella henkilöstön haluja ja tarpeita, myös pieniltä tuntuvien huolenaiheita, jos ne ovat henkilöstölle selvästi tärkeitä. Heidän pyyntöihinsä tulisi vastata nopeasti ennen kuin he pääsevät asiasta toistuvasti sanomaan. Kiireinen esimies saattaa myös tuntua saavuttamattomalta. Alaisille saateen luvata, että asiaan palataan, mutta sitä ei koskaan tapahdu. Työntekijä tuntee olonsa merkityksettömäksi ja hänestä tuntuu, että häntä ei kunnioiteta. Ideaalitulanteessa esimies vastaa nopeasti tilanteen vaatimalla tavalla eikä jätä asioita huomioimatta. (Kaye ym. 2005, 40–41.) Henkilöstö kaipaa esimieheltä lämpöä (Santiago ym. 2016, 209). Merkitykselliseksi kokeminen on monelle todella tärkeää ja auttaa oman arvon tunnon kasvamisessa. Minulla on merkitystä ja minua arvostetaan, nämä kaksi asiaa on esimiesten tärkeä ymmärtää sitouttamisen yhteydessä myös.

Aiemmin johtajille opetettu toimintatapa, jossa ei saanut mennä henkilökohtaisuuksiin ja päästää alaisia liian lähelle on nyt jo historiaa. Ei voida puhua sitouttamisstrategian ja sitouttamisen kulttuurin tärkeydestä, jos ei alaisten kanssa luoda henkilökohtaisempaa suhdetta. Johtamisen menestyminen on riippuvainen siitä, että pidetään huolta ja välitetään työntekijästä kokonaisuutena, mukaan lukien hänen henkilökohtainen elämänsä. Vahva ja vaikuttava suhde henkilöstöön, asiakkaisiin sekä toimittajiin luo liiketoiminnan menestystä. (Santiago ym. 2016, 201–202.)

Organisaation sitouttamisen filosofian ja toimintatavan opettelu tulisi Smythen (2017, 171) mukaan olla osana rekrytointi-, orientaatio- ja osaamisenkehittämistä ihan jokaiselle esimiehelle. Erityisesti yrityksen henkilöstöhallinnossa työskenteleviä henkilöitä pitäisi kouluttaa ymmärtämään, miten sitouttaa henkilöstöä ja miksi on hyödyllistä panostaa yrityksessä sisäiseen viestintään ulkoisen viestinnän rinnalla. (Santiago ym. 2016, 184.)

Kun käsitellään henkilöstön sitouttamista, ei voida olla käsittelemättä myös motivointia. Nämä kaksi asiaa kulkevat niin pitkälti käsi kädessä. Sitouttaminen on motivointia, motivoinnin avulla sitoutetaan henkilöstöä organisaatioon. Esimiesten on tärkeää ymmärtää mikä jokaista työntekijöitä motivoi (Davenport ym. 2010, 33). Voidaan ehkä yleistäen todeta, että jollain tavalla kaikki sitouttamiskeinot motivoivat samalla. Sitoutunut henkilö on yleensä myös hyvin motivoitunut tekemään työtään ja taas hyvin motivoitunut henkilö on myös sitoutunut organisaatioon.

Kun puhutaan henkilöstön sitouttamisesta, unohdetaan usein, että esimiehetkin ovat osa henkilöstöä, heidät täytyy myös sitouttaa. Kuten useassa kohdassa on jo todettu, esimies on erittäin tärkeässä roolissa alaistensa sitouttamisessa. Siksi on myös selvää, että ilman esimiesten sitouttamista ei voida olettaa hei-

dän onnistuvan omien alaistensa sitouttamisessa. Väistämättä omat asenteet ja sitouttamattomuus paisuvat läpi heidän toiminnastaan. Esimiestenkin sitouttaminen lähtee siitä, että on luotava heille ymmärrys organisaation tavoitteista ja näytettävä niiden käytännön merkitys heidän omaan työhönsä. Heidänkin tulee tietää, että mitä heiltä odotetaan. (Korhonen & Bergman 2019, 93.) Aivan samoin kuin heidän alaistenkin kohdallansa.

### 2.6.3 Sitoutuminen työntekijän näkökulmasta

Kun kysyttiin syitä työpaikkaansa jäämiselle yli 15 000 ihmiseltä eri aloilta ja eri organisaatiotasoilta, vastauksissa toistuivat samat asiat ja erot mm. iän ja sukupuolen välillä olivat minimaalisia (Kaye ym. 2005, 10). Tutkimus on toteutettu elokuussa 2004 ja Kaye ym. ovat listanneet 20 eniten vastattua asiaa:

1. Mielenkiintoinen työ ja haaste
2. Eteneminen uralla, oppiminen ja kehitys
3. Työskentely mahtavien ihmisten kanssa
4. Oikeudenmukainen palkkaus
5. Johto, jolta saa tukea /hyvä pomo
6. Huomioiduksi, arvostetuksi ja kunnioitetuksi tuleminen
7. Edut
8. Merkityksellinen työ ja muutoksen tekeminen
9. Ylpeys organisaatiosta, sen missiosta ja tuotteista
10. Erinomainen työympäristö ja –kulttuuri
11. Autonomia, luovuus ja hallinnan tunne
12. Joustavuus: työaika, pukeutuminen ja niin edelleen
13. Sijainti
14. Työn turvallisuus ja pysyvyys
15. Vaihtelevuus, vaihtuvat toimeksiannot
16. Hauskuus töissä
17. Osana tiimiä oleminen
18. Vastuu
19. Lojaalius, sitoutuminen organisaatioon ja työkavereihin
20. Inspiroiva johtajuus.

Yksi syy mikä saa henkilöstön vaihtamaan uuteen työhön on se, että he kokevat olevansa näkymättömiä ja täten kokevat arvostuksen puutetta. Esimies saattaa käytävällä kulkea ohi huomaamatta heitä ja nämä tilanteet saa henkilöstön tuntemaan vähemmän arvostetuiksi. Myös epäoikeudenmukaisesti kohteleva esimies saa lahjakkaat työntekijät vaihtamaan työnantajaa hyvinkin nopeasti. Esimiehen pitää pohtia miltä hänen tekemät päätökset ja toimet näyttävät alaisten silmissä. Hänen on myös tärkeää miettiä, että kunnioittaako hän heidän ideoitaan tai onko hän kiinnostunut henkilöstönsä reaktioista. Jos sitä ei tapahdu, on hänellä suuri vaara menettää alaisensa. (Kaye ym. 2005, 38, 40.)

Monet yrityksen arvokkaimmat työntekijät ovat itseohjautuvia, luovia ja energisiä. Työstä saatetaan maksaa hyvää palkkaa ja työkavereiden kesken on nautinnollista työskennellä ja arvostusta on puolin ja toisin. Työnantajaorganisaatio voi olla arvostusta nauttivat yritys ja siellä tehtävä työ tärkeää. Näiden lisäksi henkilöstö tarvitsee uusia virkistäviä tehtäviä sekä mahdollisuuksia itsensä haastamiseen. Jos yritykselle arvokkaat työntekijät toteavat, että oma työ tässä organisaatiossa ei enää tarjoa mitään näistä välttämättömyyksistä, saattavat he harkita lähtemistä. Osa työntekijöistä eivät lähde, vaan he löytävät keinoja ikään kuin irrottaa itsensä työstään ja siitä mitä he tarvitsevat työltä. Heidän lähtönsä on psykologista ja tämä näkyy muun muassa lisääntyneinä poissaoloina ja keskinkertaisena työsuorituksena. Nämä työntekijät eivät enää näe mitään mieltä panostaa sen enempää. Molemmissa tapauksissa yritys menettää lahjakkaita ihmisiä, jotka ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen kannalta. (Kaye ym. 2005, 42–43.)

Henkilöstön mukaan ottaminen sitouttamiseen on erittäin hyvä tapa saada henkilöstö sitoutumaan asiaan. Jokainen esimies voi koota oman tiiminsä kasaan ja pitää tiimikokouksen sitouttamiseen liittyvissä asioissa. (Rice 2012, 132.) Tiimikokouksen tilalla voi olla myös esimerkiksi jonkinlainen työntekijöiden neuvottelukunta, johon kootaan työntekijöitä ja heille annetaan suora yhteys organisaation ylimpään johtoon. Tällä tavalla organisaation ylin johto saa arvokasta palautetta suoraan henkilöstöltä, joka on kriittinen osa yrityksen kehittymistä ajatellen. (Santiago ym. 2016, 182.)

Ennen ajateltiin, että töissä ei voi olla hauskaa eikä ilmapiiri saanut olla liian kevyt, koska työn tekeminen vaatii vakavuutta ja keskittymistä. Nykyään on toisin, sillä työpaikka, jossa pidetään myös hauskaa tuottaa innostusta ja se taas johtaa tuottavuuden nousuun, parempaan asiakaspalveluun sekä positiiviseen asenteeseen koskien koko yritystä. Samalla tämä kaikki parantaa todennäköisyyttä sille, että lahjakkaat henkilöt myös haluavat pysyä yrityksessä töissä. Johtajia on monenlaisia eivätkä kaikki johtajat ole vit-sinkertojia tai hauskuuden luoja, mutta joskus riittää se, että esimies sallii naurun ja huumorin työpai-



kalla. (Kaye ym. 2005, 98, 105.) Hyvät naurut kahvitauolla raskaan viikon jälkeen jättää varmasti positiivisen mielen tulevankin viikon koitoksiin. On aivan totta, että jos henkilö tuntee kuuluvansa porukkaan ja siihen kuuluu niin naurua kuin lauluakin, on paljon todennäköisempää, että hän myös sietää paljon muita huonoja puolia pelkästään sen ilmapiirin ja työporukan ansiosta. Ei tämä tokikaan kaikkeen vaikuta ja jossain kohtaa hyvä työporukkakaan ei enää vaikuta työntekijän jäämiseen. On myös syytä huomioda se, että toiselle henkilölle hauska tarina, voi aiheuttaa toiselle henkilölle täysin päinvastaisen reaktion (Kaye ym 2005, 99).

Yksi helpoin kehittämiskohta, jonka yritys voi tehdä henkilöstön sitouttamisstrategiaan on viestintä ja kommunikointi (Santiago ym. 2016, 193). Yllättävää on, että viestintä ei löydy Kayen ym. (2005, 10) tekemän tutkimuksen tuloksista, mikä ehkä viittaa siihen, että maailma on muuttunut 15 vuodessa ja vastaukset voivat olla hieman erilaisia tänä päivänä. Hyvin monessa työyhteisössä työhyvinvointikyselyjen ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen tuloksissa on huomattu viestinnän olevan suurin kritiikkiä aiheuttanut osa-alue. Sisäinen viestintä koetaan hyvin usein puutteelliseksi, sitä ei ole riittävän paljon tai se on epämääräistä.

Sisällön lisäksi pitäisi kiinnittää huomioita myös viestinnän ajoitukseen sekä johdonmukaisuuteen (Santiago ym. 2016, 193). Viestintää pitäisi olla aina silloin, kun on jotain viestittävää, nimenomaan juuri sillä hetkellä. Viestinnän tarkoitus hieman katoaa, jos viestit tulevat jälkikäteen, jolloin ne ovat jo vanhoja ja mahdollisesti kuultu jo muualta. Se lisää henkilöstön turhautumista ja luottamusta myös yrityksen johdon toimintaan. Johdonmukaisuuteen päästään todennäköisesti siten, että viestintä on ammattilaisen käsissä ja johdetaan yhdestä paikasta. Vaikka viestintää tekisikin iso joukko yrityksen työntekijöistä, on siihen hyvä olla suunnitelma ja yksi henkilö tai pieni tiimi, joka vastaa viestinnän ohjeistamisesta sekä seuraa sen oikeanlaista, sovittua toteutusta. Loppujen lopuksi tärkein ohjenuora voisi olla se, että kommunikoidaan alaisten kanssa kuten asiakkaiden kanssa; samoja työkaluja käyttäen sekä samalla tarkkuudella. Kannattaa hyödyntää huipputeknologiaa, mutta silti pitää kommunikaatio yksinkertaisena. (Santiago ym. 2016, 218.)

Sähköpostilla viestimisessä täytyy olla tarkkana, koska henkilöstö ei halua enää saada enempää sähköpostiviestejä, niitä tulee jo valtavasti muutenkin (Santiago ym. 2016, 215). Yrityksen on hyvä miettiä, että milloin sähköpostiviestinnän käyttämisestä on hyötyä ja milloin taas ei. Hyvin tärkeitä viestejä ei ehkä kannata sähköpostitse lähettää henkilöstölle, sillä viesti voi hukkuu saapuneiden joukkoon, eikä koskaan tule luetuksi. Jos sähköpostilla haluaa asioista viestiä, on tärkeää, että samat viestit ovat näky-

vissä jossain muuallakin, kuten sosiaalisen median kanavissa, ilmoitustaululla tai nykyisin paljon käytössä olevissa info-televisoissa. Tällöin viesti on toteutettu niin monen kanavan kautta, että sen mahdollisuus tavoittaa mahdollisimman suuri joukko henkilöstöä on varmistettu.

#### **2.6.4 Z-sukupolven sitouttaminen**

Z-sukupolveen määritellään kuuluvaksi ne henkilöt, jotka ovat syntyneet 1990-luvun puolenvälin ja 2000-luvun alun välisenä aikana. Z-sukupolven päämäärä työelämässä on saada unelmien työ. Tämän sukupolven kohdalla suurin haaste on saada heidät sitoutettua työhönsä, koska työpaikan vaihtaminen on pikku juttu z-sukupolvelle. (Crouch 2015.) Heidä on vaikea motivoida täysin samoilla keinoilla kuin Y ja X-sukupolvia. Heidä ei kiinnosta raha, kunhan sitä on sen verran, että voi toteuttaa itseään. Se mikä heitä kiinnostaa on aika. Oma aika eli se aika mikä ollaan poissa töistä. Näiden nuorien keskuudessa on yleistynyt erilaisten vapaiden käyttö. He muun muassa pitävät isyysvapaita sen mitä on mahdollista ja vaihtavat herkästi lomarahat vapaiksi, jos se on heidän organisaatioissaan mahdollista. Myös Z-sukupolven isien sairaspöissaolot ovat lisääntyneet johtuen siitä, että lapsen kanssa yhä useammin kotiin jää isä.

Työntekijät arvostavat sitä, että työnantaja tarjoaa joustoja työaikaan, jolloin työntekijät voivat sovittaa oman henkilökohtaisen sekä ammatillisen elämänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Nykyisin on tarjolla monenlaisia joustoja, kuten liukuvaa työaika tai työaikapankkia (Viitala 2014, Työvoiman joustavuus). Myös etätyö on tullut osaksi entistäkin suurempaa työntekijä joukkoa, johtuen Covid19-pandemiasta, joka pakotti organisaatioita nopealla aikataululla muuttamaan toimintatapojaan. On nähtävissä, että etätyö tulee myös jäämään aiempaa suurempaan rooliin työn tekemisessä.

Yksi Z-sukupolvea määrittelevä asia on digitalisaatio. Z-sukupolven aikana on tapahtunut valtavia harppauksia teknologiassa eteenpäin. Internet on kehitetty, viestintä on mullistunut ja lukuiset sovellukset ovat korvanneet perinteiset kirjeet ja kirjatkin osittain. Tiedon siirtyminen on nopeutunut valtavasti ja tänä päivänä tietoa saadaan toiselle puolelle maapalloa yhdellä hiiren klikkauksella. (Mellanen & Mellanen 2020, Luku 2 Vaikea sukupolvi.) Erinomainen esimerkki tiedon saatavuudesta ja digitalisaatiosta on sellainen, että 15 vuotta sitten opinnäytetyön tekemiseen täytyi kirjastosta hankkia valtava määrä kirjoja, kun taas tänä päivänä opinnäytetyön lähdekirjallisuutta löytyy niin paljon digitaalisesti, että kirjastossa ei ole välttämätöntä käydä ollenkaan.

Z-sukupolven sitouttamisessa on enenevässä määrin tärkeää, että työ sopeutuu työntekijän tarpeisiin eikä toisinpäin. Mitä paremmin pystytään täyttämään yksilön tarpeet sitä paremmin he sitoutuvat työhönsä ja organisaatioon. (Mellanen ym. 2020, Luku 4. Milleniaalijohtaminen vastauksena työelämän murroksessa.) Kaiken ytimessä on se, että pyritään saamaan tietämys siitä, mitä Z-sukupolven alaiset haluavat työltään saada ja pyritään näihin asioihin vastaamaan. Toki sama toimii muidenkin sukupolvien kohdalla, ainoastaan työltä halutut asiat vaihtelevat sukupolvien välillä.

Mellanen ym. (2020, Luku 4.) tekemien tutkimusten mukaan on kolme asiaa, mitkä vaikuttavat oleellisesti Z-sukupolven työntekijäkokemukseen. Ensimmäiseksi nousi esille luottamus ja yhteenkuuluvuus organisaatiossa. Ne ovat hyvän organisaatiokulttuurin merkkejä ja sellaisen kulttuurin luominen on suuressa roolissa Z-sukupolven sitouttamisessa. Toisena nousi esille työn ja vapaa-ajan tasapaino ja kolmantena henkilökohtainen kasvu.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino on selkeästi noussut esille työelämässä. Todennäköisesti se johtuu juuri Z-sukupolven tulosta työmarkkinoille. Jos ei ihan joka päivä niin ainakin viikoittain tulee eteen tilanteita, jossa nousee esille työntekijän halu saada koti ja työ mahdollisimman hyvään tasapainoon. Organisaation sisällä haetaan muita tehtäviä esimerkiksi erilaisen työajan takia ja erilaisia vapaita käytetään paljon. Perhe on noussut enemmän näkyville organisaatioiden arjessa ja on hyvin tavallista, että työntekijä poistuu esimerkiksi etätöihin iltapäiväksi, jotta puoliso pääsee iltavuoroon, koska lapsi on sairaana. Tällaista joustamista nykyajan työnantajilta tarvitaan, jotta myös Z-sukupolvi on mahdollista sitouttaa.

Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen ovat myös näkyvissä tämän nuoren sukupolven kohdalla hyvinkin laajasti. Opintovapaita halutaan pitää ja erilaisia lisäkoulutuksia ja tutkintoja suoritetaan hyvin paljon. Työtehtäviltä halutaan monipuolisuutta ja muutokset tehtävänkuvassa eivät ole haitaksi, vaan päinvastoin ne koetaan vaihteluna ja virkistävänä. Aiemmat sukupolvet ovat muutokselle kielteisempiä ja varsinkin ennen vuotta 1980 syntyneillä halu työn muuttumattomuuteen on suurempi kuin sitä nuoremmilla. 1980-luvulla syntyneet ovat työuransa aikana nähneet jo isoja muutoksia ja joutuneet ehkä mukautumaan sellaisiin, joten heidän kohdallaan pätee monet Z-sukupolveenkin vaikuttava asiat.

### **2.6.5 Sitouttamiskeinoja**

Sitouttamistapoja on monenlaisia. Ei ole vain yhtä asiaa, joka ratkaisee kaiken, vaan henkilön sitoutuneisuuteen vaikuttavat erilaiset asiat riippuen muun muassa henkilön taustasta ja luonteesta. On ole-

massa joukko asioita, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Näitä ovat kulttuuri, maantiede, organisaation tarkoitus sekä teollinen ja taloudellinen toiminta. Eniten työntekijöiden sitoutumiseen on todettu vaikuttavan kuitenkin oma esimies, johtaminen, yritys sekä oma tiimi. (Sparrow 2017, 17.) Näiden lisäksi myös etninen tausta, sosiaaliset normit ja käyttäytymispiirteet vaikuttavat omalta osaltaan sitouttamiseen (Philipps 2016, 11).

Tärkeimmäksi asiaksi sitoutuneisuuden selvittämisessä ja ymmärtämisessä Kaye (ym. 2005, 5) nostaa kysymisen. Hänen mukaansa esimiesten pitäisi kysyä alaisiltaan suoraan, että miksi he ovat yrityksen palveluksessa. Kun asia kysytään suoraan ei kenenkään tarvitse arvuutella ja samalla esimies saa alaisensa tuntemaan olonsa arvostetuksi sekä kerää tietoa alaisistaan. Tieto voi olla arvokasta ja sellaista, jota tarvitaan hyvien ja arvokkaiden työntekijöiden pitämiseksi yrityksessä. Kysyminen on helppoa ja ilmaista, sitä ei kuitenkaan tehdä. Jotkut johtajat pelkäävät kysymyksillään saavan työntekijät miettimään muita vaihtoehtoja työpaikaksi, toiset pelkäävät, että eivät kuitenkaan voi tehdä mitään asian parantamiseksi, joten ei edes kannata kysyä. Jotkut taas sanovat, että heillä ei ole aikaa käydä tällaisia kriittisiä kahdenkeskeisiä keskusteluja henkilöstönsä kanssa. (Kaye ym. 2005, 6, 15.)

Henkilöstön sitouttamiseen ei oikeasti kuitenkaan tarvita mitään isoja toimia tai kalliita konsultteja vaan ne sitouttaminen tapahtuu pienilläkin asioilla, joilla saadaan henkilö tuntemaan olonsa hyväksi ja arvostetuksi osaksi yrityksen toimintaa ja organisaatiota. Kaye ym. (2005, 38–39) nostaa esille käytännönläheisiä asioita, joita esimies voi tehdä sitouttaakseen omia alaisiaan. Yksi tärkeä asia on alaisten huomiointi. Yksinkertaisesti tervehtimällä nimellä, kun törmätään käytävällä tai kättelemällä ja kenties esittelemällä heitä omille vierailleen. Tämä saa alaiset tuntemaan olonsa arvostetuksi ja ennen kaikkea näkyväksi.

Henkilöstön kuunteleminen, on myös tärkeää ja oikeastaan se onkin kaiken ydin. Kuunnellaan heitä ja tarjotaan heille mahdollisuuksia, joihin tiedetään heidän kykenevän. Paikoilleen ei voi jäädä vaan sitouttaminen on jatkuvaa panostusta pienin asioin. Jos esimies kohtelee alaisiaan, kuten haluaa itseään kohdeltavan, on usein lopputuloksena sitoutunut henkilöstö. Kaikessa yksinkertaisuudessaan tämä asia on ollut aikojen alusta lähtien ihmisten keskinäisen kanssakäymisen ja menestymisen kultainen sääntö ja se pätee edelleen.

Ihmiset irtisanoutuvat työstään, jos työpaikan joustamattomat säännöt aiheuttavat sietämätöntä stressiä perhe-elämään. Ihmiset haluavat työpaikan, joka auttaa heitä tasapainottamaan heidän perheensä sekä

työn asettamia vaatimuksia eikä pakota heitä valitsemaan toista. (Kaye ym. 2005, 50–51.) Nykyisin ihminen ei niinkään kaipaa rahaa tai materiaa vaan ennemminkin tunteita ja asioita, jotka eivät ole käsin kosketeltavissa. Perhe ja perheen kanssa vietettyä aikaa arvostetaan entistäkin enemmän eikä työ ole elämän tärkein asia. Järkevät työnantajat tarjoavat työntekijöilleen joustoa heidän työskentelytapoihinsa, työaikoihin sekä työntekopaikkoihin. He mahdollistavat työntekijöidensä täyttävän henkilökohtaiset velvollisuutensa sekä olemaan silti tuotteliaita omassa työssään. (Kaye ym. 2005, 51.)

Yksi suurin työntekijöiden vaihtuvuuden syy on tylsistyminen. Jotta näin ei pääse käymään, täytyy esimiesten löytää keinoja rikastuttaa näiden työntekijöiden työskentelyä ja työtehtäviä. Työn rikastuttamisella tarkoitetaan sitä, että jäsenellään tapoja, joilla työntekijät voivat saavuttaa kasvua, haasteita ja uudistumista vaihtamatta työpaikkaa. Muutoksia voidaan tehdä työntekijöiden tehtävissä tai prosesseissa. Työn rikastuttamisen sallii työntekijöiden tehdä erilaisia tehtäviä tai toteuttaa nykyisiä tehtäviään itselleen ominaisilla tavoilla. Työn rikastuttamismahdollisuuksia ovat esimerkiksi erilaiset tehtävien yhdistämiset sekä työnkierrot. Myös sivuttaissuuntaiset työnkuvan muutokset voivat olla rikastuttamista ja onkin hyväksi havaittu keino pitää avainhenkilöt yrityksen palveluksessa. Sivuttaissuuntaisella työnkuvan muutoksella tarkoitetaan sitä, että henkilölle tarjotaan muita tehtäviä organisaatiossa ei vain ylöspäin hierarkiassa vaan myös samalla organisaation tasolla. Rikastuttamisen haasteena on se, että jokainen työntekijä on erilainen ja kokee asiat eri tavalla. (Kaye ym. 2005, 43–49, 60–61.) Esimiehen haasteena on tunnistaa alaistensa tarpeet ja kohdistaa työn rikastuttaminen jokaiselle tarpeen mukaan. Se pitää myös osata räätälöidä kunkin omiin tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin.

### 3 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota sekä tutkimuksen toteutuksen teoriaa. Tutkimuksessa keskitytään siihen, mitkä keinot vaikuttavat pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumiseen Jokilaaksojen pelastuslaitoksella, mikä on niiden merkitys suhteessa toisiinsa sekä pyritään etsimään konkreettisia esimerkkejä siitä, miten henkilöstön sitoutumiseen voidaan vaikuttaa pelastuslaitoksella ja ennen kaikkea, miten sitä voidaan vahvistaa. Seuraavassa alaluvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen kohteena olevasta Jokilaaksojen pelastuslaitoksesta.

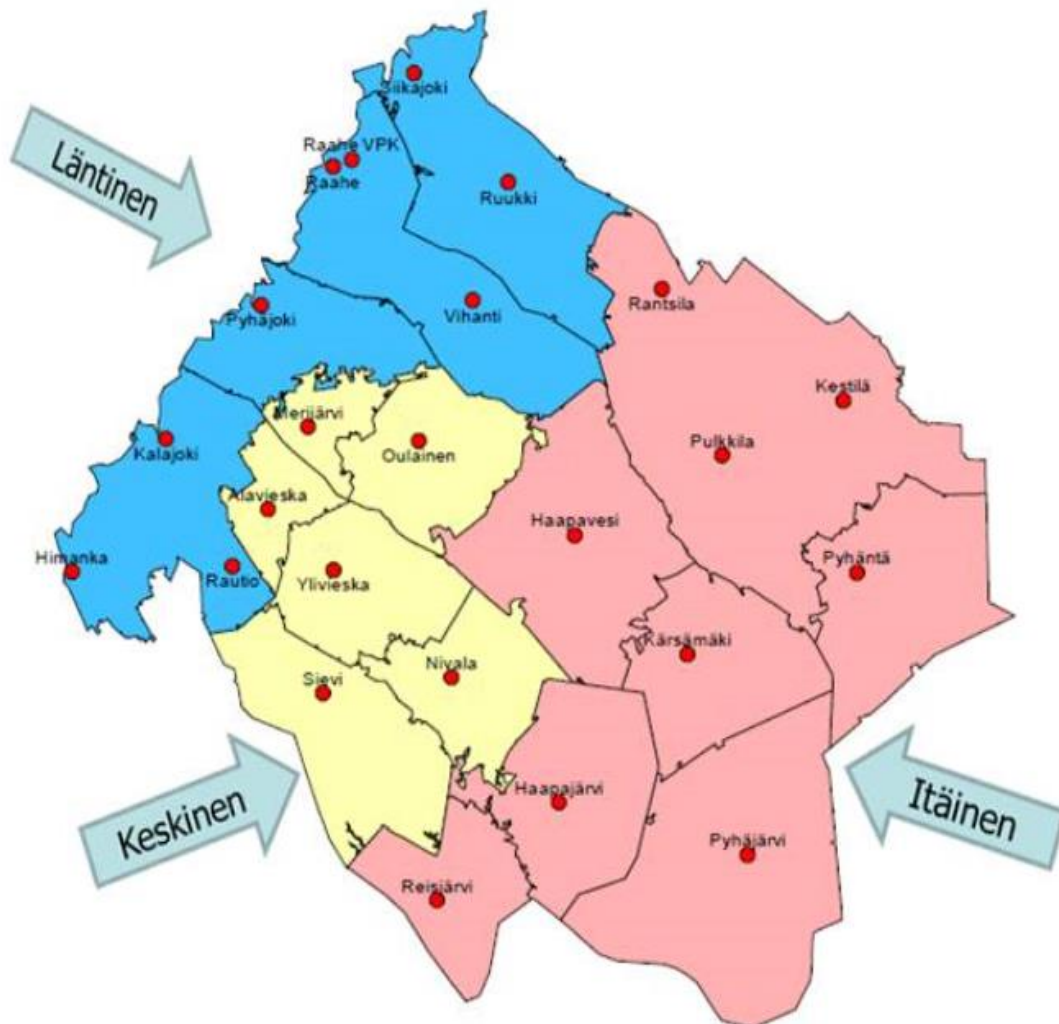
#### 3.1 Tutkimuksen kohde Jokilaaksojen pelastuslaitos

Jokilaaksojen pelastuslaitos on yksi maamme 22 pelastuslaitoksesta. Kyseessä on aluelaitos eli toiminta-alueena on Jokilaaksojen 17 kuntaa ja alueella on noin 120 000 asukasta. Alueelle erikoispiirteensä tuo meren läheisyys ja merenrantaviivaa on 233 kilometriä. Meripelastus sekä öljyntorjunta ovatkin yksi osa pelastuslaitoksen toimintaa. Isäntäorganisaationa on Ylivieskan kaupunki, joka on siis kaikkien Jokilaakson pelastuslaitoksen vakituisten henkilökunnan työnantaja. Pelastuslaitos on yksi Ylivieskan toimialoista ja pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja. Pelastusjohtaja kuuluu Ylivieskan kaupungin johtoryhmään.

Pelastuslaitos on jaettu tulosalueisiin, joita jokaista johtaa tulosalueen päällikkö. Tulosalueita ovat riskienhallinta, jota johtaa riskienhallintapäällikkö, pelastustoiminta, jota johtaa pelastuspäällikkö sekä paloasemien tulosalue, jota johtaa toimialuepäällikkö. Lisäksi Jokilaaksojen pelastuslaitos tuottaa ensihoitopalvelun vielä vuoden 2021 loppuun asti. Ensihoito on yksi pelastuslaitoksen neljästä tulosalueesta ja sitä johtaa ensihoitopäällikkö. Koko pelastuslaitosta johtaa pelastusjohtaja, jonka alaisuudessa on lisäksi hallinnossa hallintosihteeri, hallinto- ja taloussuunnittelija sekä kehittämisspäällikkö.

Alueellamme on 23 paloasemaa, joiden miehitys vaihtelee alueen riskiluokituksen mukaisesti. Alue on jaettu kolmeen tulosityksikköön itäinen, keskinen sekä läntinen. (KUVA 1.) Jokaista tulosityksikköä johtaa palopäällikkö. Alueella on 4 miehittämätöntä asemaa, mikä tarkoittaa, että siellä ei joka päivä ole yhtään vakituista viranhaltijaa paikalla. Muilla asemilla miehistön määrä vaihtelee. Toimintavalmiuden takamisessa ja riskiruutujen saavuttamisessa tärkeässä roolissa on alueemme sopimuspalokunnat, joiden

henkilöstö on mukana tässä kyselyssä. Heidän sitouttamisensa toimimaan alueen asukkaiden turvallisuuden puolesta on ratkaisevan tärkeää ja heidän sitoutumiseensa vaikuttavien tekijöiden selvittäminen koetaan erittäin tärkeäksi.



KUVA 1. Jokilaaksojen pelastuslaitoksen paloasemien sijainnit (Jokilaaksojen pelastuslaitos 2020).

Jokilaaksojen pelastuslaitoksella eletään muutosten alla. Moni asia on muuttumassa, ja henkilöstö elää tietynlaisessa epävarmuuden tilassa. Kukaan ei tällä hetkellä tiedä, kuka on työnantaja muutaman vuoden päästä, sillä iso rakennemuutos on esivalmistelu vaiheessa. Vuoden 2023 alusta on tämän hetken tiedon valossa hyvinvointialueiden aloittaa toimintansa. Myös pitkään pelastustoiminnan toimintavalmiuden takaamisessa mukana ollut varallaolo on poistumassa kokonaan työkaluvalikoimasta ja tämän uudistuksen merkitys on jokaiselle pelastustoiminnassa työskentelevälle vielä täysin avoinna. Miten sitoutetaan henkilöstö tulemaan töihin myös vapaalta, kun varallaolo poistuu? Muutoksen tuulet puhaltavat, ja henkilöstön sitoutuminen on entistäkin tärkeää. Näiden edellä esitettyjen epävarmuustekijöiden

seurauksena opinnäytetyön tutkimusosuudessa tehdään kysely pelastustoimintaan osallistuvalla henkilöstölle heidän sitoutumisensa nykytasosta.

Päätutkimusongelmaksi valikoitui seuraavat kysymykset: mikä on pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumisen taso nykyhetkellä? Sekä miten sitouttaa monimuotoinen henkilöstö tehokkaasti? Alakysymyksiä tälle valittiin muutamia, jotka ovat: miksi sitouttaminen on niin hankalaa? Mitä sitouttamiskeinoja on? Sitouttamisen keinovalikoima on laaja ja paljon on tutkimusta tehty niihin tavallisiin konkreettisiin keinoihin ja tästä syystä halusin keskittyä muihin sitouttamiskeinoihin, jotka ovat enemmän aineettomia keinoja, mutta joiden vaikutus on kuitenkin yllättävänkin suuri. Yksi mielenkiintoinen näkökulma on myös se, että onko aina tarpeellista sitouttaa henkilö.

Työssä keskitetään selvittämään sekä pelastustoimintaan osallistuvan että ensihoidon henkilöstön sitoutumisen taso tällä hetkellä ja syyt mahdolliseen sitouttamattomuuteen sekä tuottamaan esimiehille sitouttamiseen konkreettisia apukeinoja. Kysely on tarkoitettu toteuttaa uudestaan tulevina vuosina, jotta saadaan vertailukelpoista tietoa siitä, miten varallaolon korvannut järjestelmä on vaikuttanut sekä vakituisten-, että sopimushenkilöstön sitoutumisen tasoon sekä myös tässä opinnäytetyössä ehdotettujen kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuudesta. Sivujuonteena tutkimus tehdään myös koko ensihoidon henkilöstölle, koska he ovat suurien muutosten alla muun muassa sairaanhoitopiirille siirtymisen vuoksi ja heidän sitouttamisensa uuteen organisaatioon on todella tärkeää. Seurantakyselyä ei Jokilaaksojen pelastuslaitoksen toimesta heille tehdä, mutta tutkimustulokset toimitetaan Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin käytettäväksi heidän niin halutessa.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä ja otanta**

Tutkimusmenetelmäksi valittu kvantitatiivinen tutkimus on luonteva valinta tällaiseen kyselyyn. Tässä kyselyssä halutaan numeraalista tietoa ihmisten sitoutumisen kulmakivistä ja vaikutuksesta, ja se halutaan saada kuvalliseen muotoon. Tuloksista saadaan muodostettua erilaisia kuvaajia, jotka antavat yhdellä silmäyksellä paljon tietoa. Etuna kvantitatiivisesti mitatun tiedon käyttämisessä on se, että määrällinen tieto on laajasti vertailukelpoista sellaisenaan ja tiedon kerääminen on nopeaa. Tutkimuskysymyksen täytyy olla hyvin tarkka ja se ohjaa hyvin pitkälle sekä tiedon keruumenetelmän valinnassa että otantaa miettiessä. (O’Gorman & MacIntosh 2014, 156.)



On erittäin tärkeää, että selvästi määritellä tutkimuksen populaatio ennen kuin aletaan kerätä otosta. Populaatio voi olla todella laaja, vaikka koko maan kattava. On kuitenkin hankala ja tarpeeton tutkia kaikkia noin ison ryhmän jäseniä. Tästä syystä otetaan joukosta otos, jonka vastauksia tutkitaan ja tulkitaan ja verrataan tutkimustulosta. Pieni otanta ei välttämättä tuota tulosta, joka tarkasti ja todenmukaisesti edustaisi koko perusjoukkoa. (O’Gorman ym. 2014, 160.) Perusjoukko tässä tutkimuksessa on kaikki pelastuslaitokselle töitä tekevät henkilöt niin virkasuhteiset kuin sopimushenkilöstökin. Tutkimus voidaan toistaa missä tahansa työympäristössä ja toimialalla työskenteleville. Tutkimus voidaan tehdä myös esimerkiksi muissa pelastuslaitoksissa, joita on 22 kappaletta koko maassa, jolloin saisimme kansallista vertailupohjaa pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumisesta eri puolilla maata.

Tämän tutkimuksen perusjoukko on kuitenkin Jokilaaksojen pelastuslaitoksen vakinainen henkilöstö sekä sopimushenkilöstöstä pelastustoimintaan osallistuvat henkilöt. Vakinaisiin viranhaltijoihin kuuluvat miehistö-, ali- ja päällystöviranhaltijat. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön tämän hetken sitoutuneisuuden aste. Työntekijöitä pelastuslaitoksessa on 108 vakinaista sekä 523 sopimushenkilöstöön kuuluvaa hälytysosastolaista ja tästä perusjoukosta tehdään otanta. Otannan koko on tärkeä ja siihen vaikuttaa perusjoukon suuruus ja mitattavan ilmiön laajuus. Yleisesti voidaan kuitenkin ajatella, että mitä suurempi otoskoko sen parempi. (Valli 2015, 2. luku.) Näiden lisäksi kyselyssä on mukana ensihoidon henkilöstö 165 vakinaista sekä 28 sijaista. Heidän tuloksensa käsitellään erillään pelastustoiminnan osuudesta eivätkä ne ole mukana tässä opinnäytetyössä. Ensihoito siirtyy osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriä 2022 eikä ole mukana myöskään seurantatutkimuksessa.

Tutkimuksen otantamenetelmänä on ositettu otanta. Ensin selvitetään koko Jokilaaksojen pelastuslaitoksen henkilöstöstä, kuinka paljon on miehistö-, alipäällystö- sekä päällystöviranhaltijoita. Nämä erotellaan siksi, että kyselyjä voidaan lähettää kaikille ryhmille, ja vastauksia halutaan saada kaikista työntekijäryhmistä, jotta ryhmien välisiä eroja voidaan mitata. Kun ryhmien henkilömäärät on selvitetty, lasketaan ryhmien suhteellinen osuus perusjoukosta ja valitaan otoskoko, joka tässä tutkimuksessa on yhteensä 411 henkilöä. (Valli 2015, luku 2.) Tämän jälkeen valitaan jokaisen ryhmän lukumäärällinen koko otoksessa lasketun prosentuaalisen suhteen mukaisesti (TAULUKKO 1).

TAULUKKO 1. Ositettu otanta pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö pelastuslaitos (mukaihen Valli 2015, luku 2.)

<i>Työntekijä ryhmä</i>	<i>Työntekijöiden määrä</i>	<i>Prosentti osuus kai- kista työntekijöistä</i>	<i>Otokseen valittavien lukumäärä</i>
<i>Miehistö (M)</i>	498	79	393
<i>Alipäällystö (AP)</i>	101	16	16
<i>Päällystö (P)</i>	32	5	2
<i>Koko joukko</i>	631	100	411

Ensihoidon henkilöstölle tehtävä kysely pidetään erillään varsinaisesta tutkimuksesta, mutta heidän kyselynsä tulokset kootaan ja annetaan heidän käyttöönsä. Ensihoidon henkilöstön henkilöstörakenne on hieman erilainen kuin pelastustoiminnassa ja heidän kohdallaan tehdään erikseen otanta. (TAULUKKO 2.) Ensihoidon henkilöstö koostuu ensihoitajista sekä hallinnon henkilöstöstä.

TAULUKKO 2. Ositettu otanta ensihoidon henkilökunta pelastuslaitos (mukaihen Valli 2015, luku 2.)

<i>Työntekijä ryhmä</i>	<i>Työntekijöiden määrä</i>	<i>Prosentti osuus kai- kista työntekijöistä</i>	<i>Otokseen valittavien lukumäärä</i>
<i>Ensihoitajat (EH)</i>	181	94	170
<i>Eh hallinto (EHH)</i>	12	6	1
<i>Koko joukko</i>	193	100	171

Ryhmistä valitaan otoksen lukumäärän mukaisesti ne henkilöt, joille kysely lähetetään. Vastaanottajille laitetaan linkki Webropol-kyselyyn sähköpostitse, joka on paras vaihtoehto mahdollisimman korkean vastausprosentin kannalta. Henkilökunnalla on omat sähköpostiosoitteet pelastuslaitokselle, henkilökohtaisen linkin lähettäminen on helppoa ja sähköpostiosoitteet saadaan pelastuslaitoksen sähköposti jakeluista. Tutkimuksesta odotetaan pelastustoiminnan henkilöstön osalta 100–150 vastausta, jolloin vastausprosentti olisi 24 % - 36 %. Ensihoidon henkilöstön osalta sama aktiivisuus saavutetaan, kun vastauksia saadaan 41–62.

Linkki kyselyyn lähetettiin 4.1.2021 koko otokselle, ja kyselyn markkinoimiseksi oli suunniteltu kampanjaa yhdessä työelämän ohjaajan kanssa. Kyselyä tuotiin esille viikoittain pidettävässä viikkokatsauksessa. Puolessa välissä kyselyn vastausaikaa, lähetettiin muistutusviesti kaikille niille, jotka eivät olleet

vastanneet kyselyyn siihen mennessä. Näiden lisäksi viestintätiimi informoi kyselystä kuukausitiedotteessa. Tämä muistuttelu tuotti myös tulosta ja niiden avulla saatiin lisää vastauksia kyselyihin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti esittää kysymyksen voiko tutkija olla melko varma, että muutos tai sen puute on aiheutunut kohtelusta tai jostain itsenäisestä muuttujasta? Sisäinen validiteetti voidaan saavuttaa myös sillä, että tehdään koe tutkimus, jolla voidaan varmistaa, että kysymykset ja mittarit ovat tarkoituksen mukaisia. Ulkoinen validiteetti on taas se, missä määrin tulokset ovat yleistettävissä ja niitä voidaan soveltaa muihin otoksiin. (O’Gorman ym. 2014, 171.) Tutkimuksen validiteettia testataan tekemällä lähipiirin ihmisille koekyselyjä. Sillä halutaan varmistaa, että kysymykset vastaavat juuri siihen, mitä kyselyllä haetaan ja että kysymykset ovat ymmärrettäviä eikä niitä voi tulkita monella eri tavalla. Tämä toteutettiin myös tässä kyselyssä ja kyselyt testattiin toimiviksi ennen kuin niitä lähetettiin henkilöstölle.

Reliabiliteetti keskittyy siihen, että tutkimus on mahdollista toistaa ja voidaan odottaa samaa lopputulosta (O’Gorman ym. 2014, 171). Tämä tarkoittaa siis sitä, että tutkimus on luotettava ja tutkimus on sitä luotettavampi, mitä vähemmän sattuma voi vaikuttaa tuloksiin (Valli 2015, 10. luku). Reliabiliteetti tässä tutkimuksessa toteutuu, sillä tämä tutkimus on ajaton ja sen voi toistaa myöhemmin uudestaan, vaikka useita kertoja. Tutkimusta voi myös soveltaa eri yhteyksissä eikä tutkimus ole toimialasta riippuvainen. Aihe ei vanhene koskaan ja kun kysymyslomake on mietitty tarkkaan sekä testattu toimivaksi, on se helposti käytettävissä uudelleen. Esimerkiksi yritykset voivat toistaa kyselyn muutamien vuosien välein, jolloin sitoutuneisuuden kehitystä voidaan seurata ja kehittää toimintaa sen mukaan. Tämän tutkimuksen tekemisessä ei myöskään tekijällä ole sinällään väliä, koska aihe on yleismaallinen ja tutkija, joka on kiinnostunut tutkimaan työntekijöiden sitoutuneisuutta voi käyttää kysymyspatteristoa hyvin oman tutkimuskohteensa tarpeisiin.

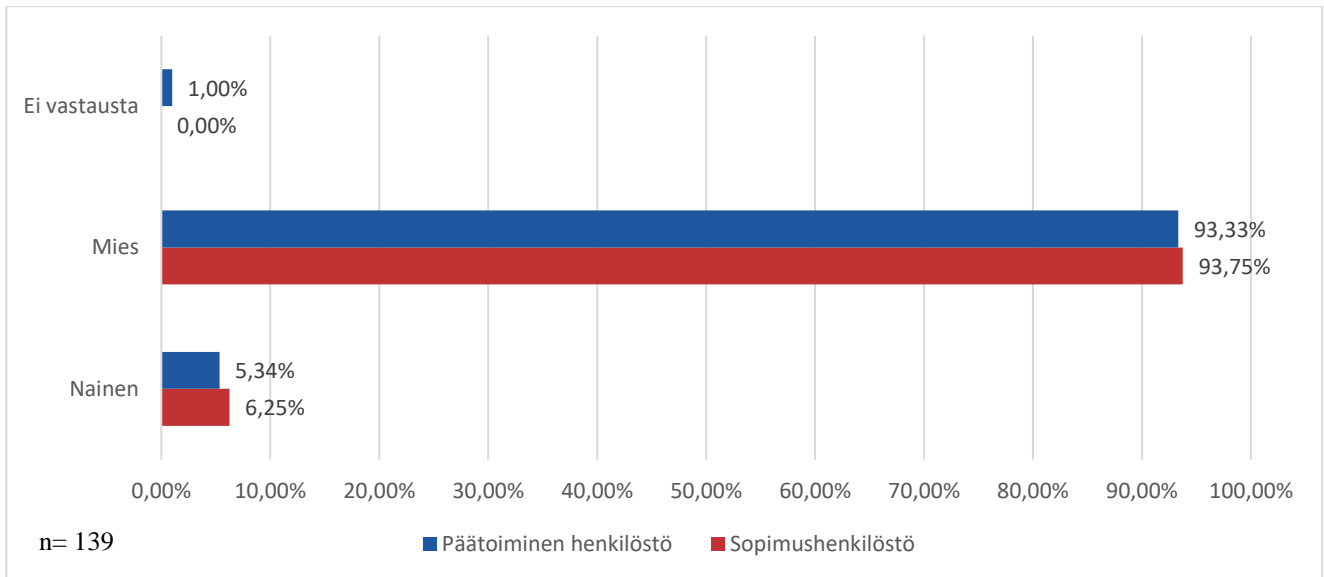
## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa käsitellään tammikuussa 2021 toteutetun kyselyn tuloksia. Tulokset käsitellään siten, että tuloksista erotellaan pelastustoimintaan osallistuvat henkilöt ja ensihoidon henkilöt. Tämä johtuu siitä, että ensihoito siirtyy vuoden 2022 alusta osaksi Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriä eikä ole näin ollen mukana enää tulosten seurantavaiheessa 2022–2023. Kyselyn tulokset ensihoidon osalta kootaan omaksi dokumentiksi ja luovutetaan sairaanhoitopiiriin käyttöön tulosten käsittelyn jälkeen, eikä niitä tässä tutkimuksessa analysoida sen enempää.

Kysely lähetettiin 582 henkilölle otantojen mukaisesti, joista 411 henkilöä oli pelastustoimintaan osallistuvia ja 171 ensihoidossa työskenteleviä henkilöitä. Vastauksia saatiin yhteensä 213 ja vastausprosentti oli 36,6 %. Pelastustoimintaan osallistuvien vastauksia oli 139 ja vastausprosentti oli 33,8 %. Ensihoidon henkilöstöltä vastauksia tuli 72 ja vastausprosentti oli 42,1 %. Vastauksien määrä on riittävä, jotta voimme pitää tutkimusta luotettavana. Tuloksien havainnollistamiseksi seuraavissa luvuissa on esitetty tutkimuksen tuloksia erilaisina kuvaajina.

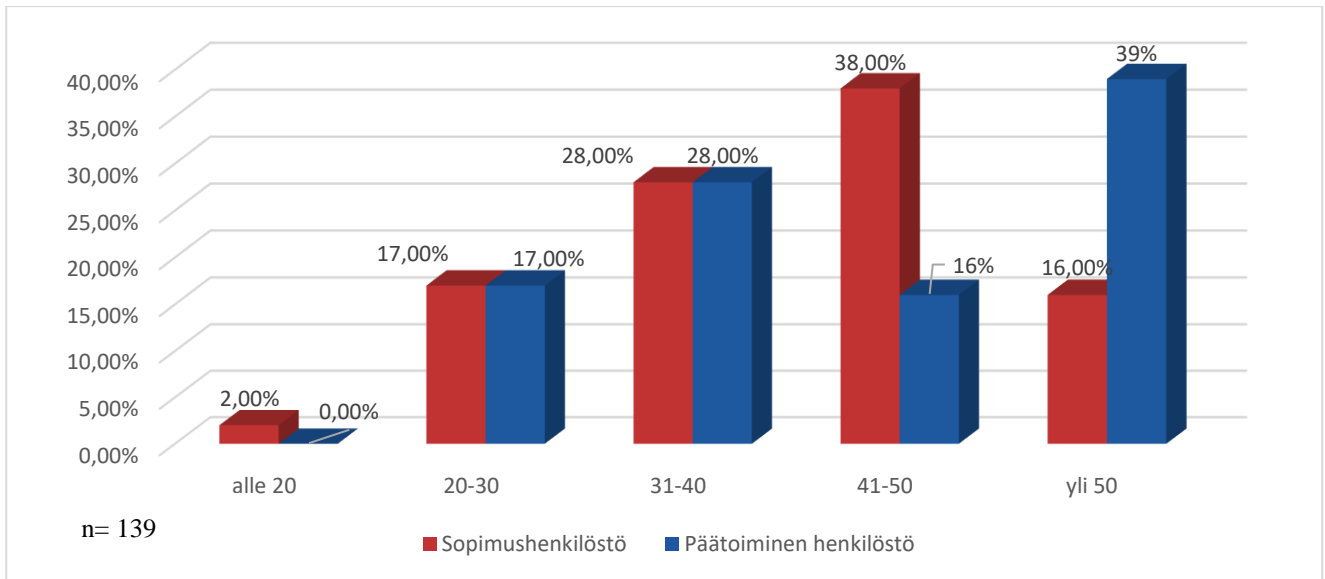
### 4.1 Vastaajien tausta

Kyselyn aluksi esitettiin taustaa kartoittavia kysymyksiä, jotta kyselyn tuloksia voidaan verrata erilaisiin taustoihin peilaten. Kyselyn aluksi selvitettiin vastaajan ikää ja sukupuolta sekä asemaa organisaatiossa, että tuloyksikköä, jossa vastaaja työskentelee. Kyselyyn vastanneista pelastustoimintaan osallistuvasta henkilöstöstä miehiä oli yhteensä 93,5 % ja naisia 5,8 %. 0,7 % ei ilmoittautunut sukupuoltaan (KUVIO 4). Sopimushenkilöstön ja päätoimisen henkilöstön sukupuolijakauma oli kyselyn vastausten perusteella hyvin saman kaltainen. Molemmissa yli 90 % henkilöstöstä oli vastausten perustella miehiä. Pelastustoimintaan osallistuvasta sopimushenkilöstöstä naisia puolestaan oli 6,25 %.



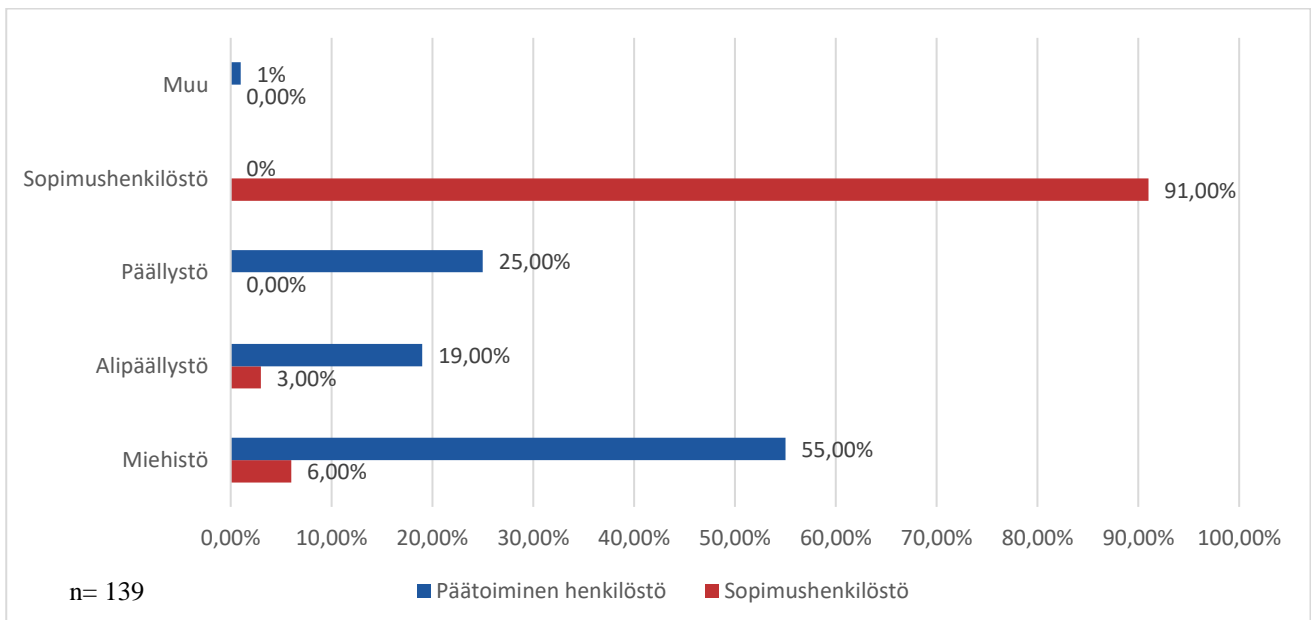
KUVIO 4. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sukupuolijakauma

Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön ikärakenne oli erilainen riippuen siitä, onko kyseessä päätoimiseen henkilöstöön kuuluva vai sopimushenkilöstöön kuuluva. Sopimushenkilöstöön kuuluviin oli 2 % alle 20-vuotiaita, kun taas päätoimisessa henkilöstössä heitä ei vastausten perusteella ollut yhtään. Tämä selittyy sillä, että sopimuspalokuntaan kuuluva nuori voi 18-vuotta täytettyään osallistua pelastustoimintaan, mutta pelastusalan perustutkinnon suorittanut on yleensä täyttänyt jo 20 vuotta tullessaan pelastuslaitoksen palvelukseen. 20–30- sekä 31–40-vuotiaissa henkilöstön määrä oli tutkimuksen vastausten mukaan molemmissa henkilöstöryhmissä prosentuaalisesti täsmälleen sama. Merkittävät erot tulevat tutkimuksen mukaan seuraavissa ikäluokissa. Sopimushenkilöstössä selkeästi suurin osa 38 % oli 41–50-vuotiaita henkilöitä, kun taas päätoimisesta henkilöstöstä suurin osa 39 % oli yli 50-vuotiaita tämän tutkimuksen vastausten mukaan (KUVIO 5). Vastausten perusteella 41–50-vuotiaita oli päätoimisessa henkilöstössä 16 % ja vastaavasti yli 50-vuotiaita oli sopimushenkilöstössä 16 %.



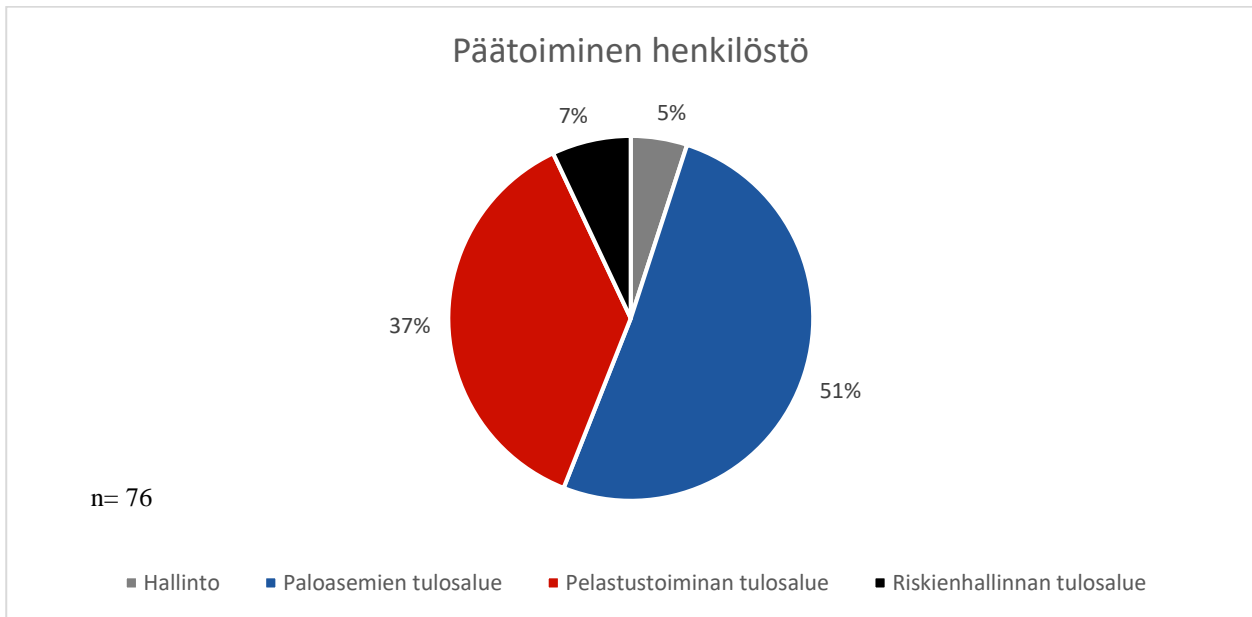
KUVIO 5. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön ikäjakauma

Sopimushenkilöstöstä osa vastaajista oli kokenut kuuluvansa miehistöön tai alipäällystöön, suurin osa 91 % oli kuitenkin vastannut kuuluvansa sopimushenkilöstöön (KUVIO 6). Päätoimisesta henkilöstöstä suurin osa 55 % oli tutkimuksen mukaan miehistöön kuuluvia. Päällystöön kuuluvia oli tutkimukseen vastanneista 25 % ja alipäällystöön 19 %. Päätoimisen henkilöstön osalta muu-kohdalla oli käytännössä joku hallinnossa työskentelevä henkilö.



KUVIO 6. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön asema

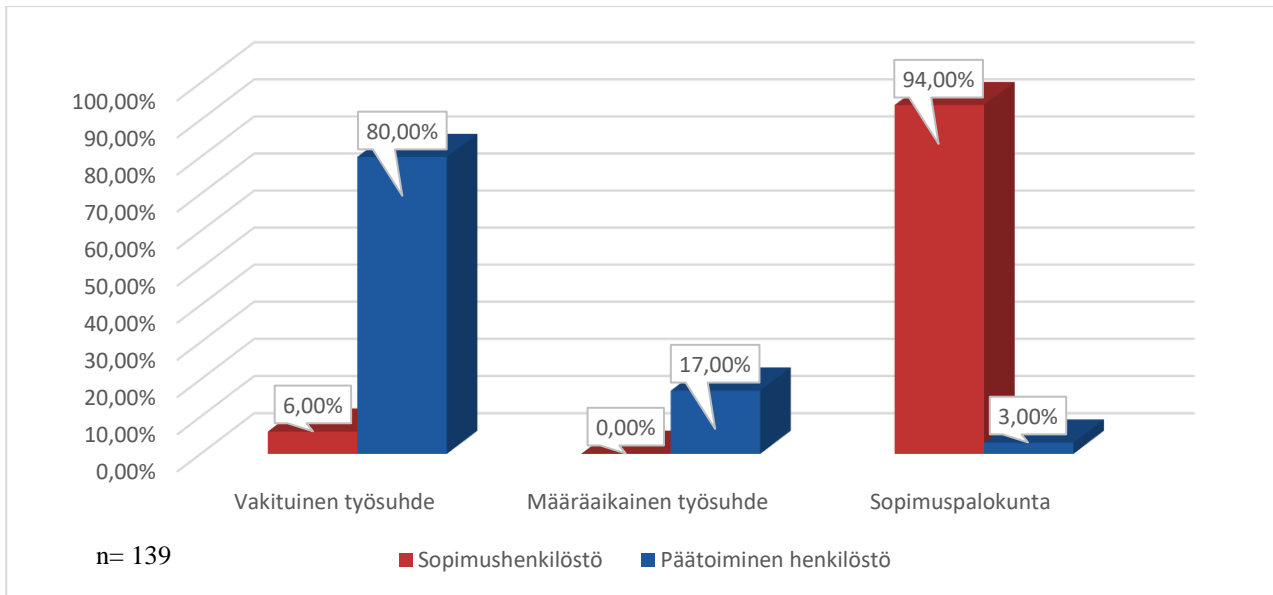
Sopimushenkilöstö on oma kokonaisuutensa paloasemien tulosalueen alla. Päätoiminen henkilöstö jakaantuu neljään eri tulosalueeseen (KUVIO 7). 51 % päätoimisesta henkilöstöstä kuului kyselyn vastausten perusteelle paloasemien tulosalueeseen. 37 % vastanneista kuului pelastustoiminnan tulosalueeseen. Riskienhallinnan tulosalueelle kuului 7 % vastanneista ja hallinnon tulosalueelle kuului 5 % vastanneista. Jakauma vastaa aika hyvin myös todellista henkilöstön jakautumista eri tulosalueille.



KUVIO 7. Päätoimisen henkilöstö tulosalueittain

#### 4.2 Työsuhteeseen liittyvät kysymykset

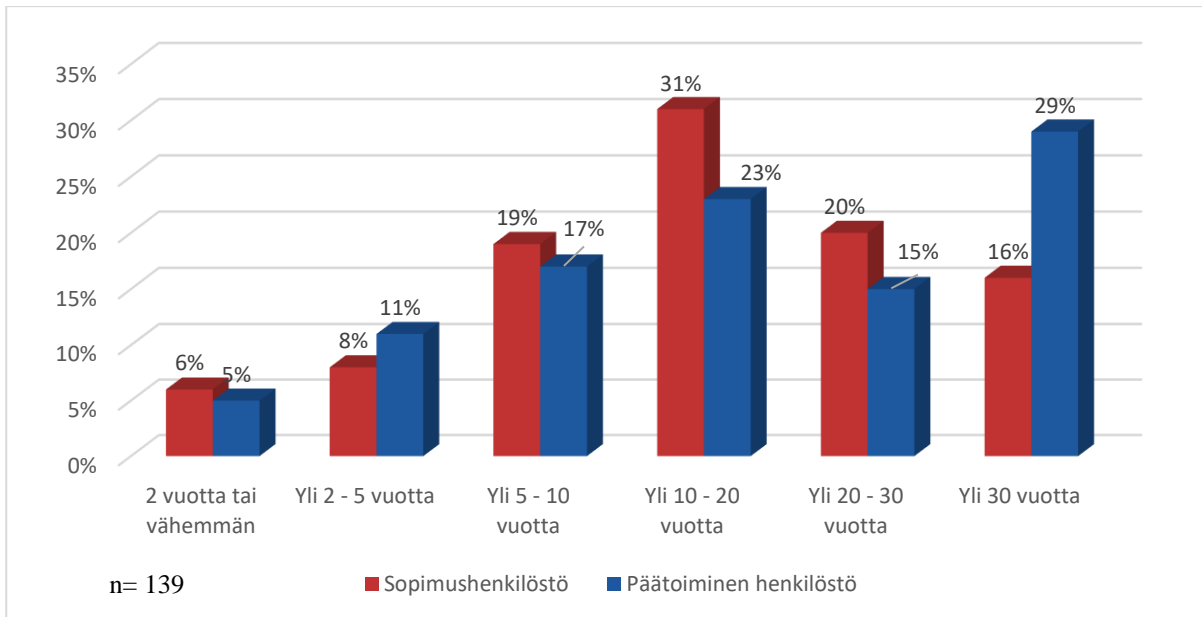
Seuraavaksi kysyttiin muutama työsuhteeseen liittyvä kysymys taustatiedoksi. Ensin kysyttiin työsuhteen laatua, koska se saattaa olla myös sitoutuneisuuden vaikuttava tekijä. Päätoimisesta henkilöstöstä vastanneista 80 % oli vakituudessa virka/työsuhteessa ja 17 % oli määräaikaisessa työ/virkasuhteessa tällä hetkellä (KUVIO 8). Määräaikaiset sijaisuudet ovat aika yleisiä ja niitä käytetään muun muassa silloin, kun avoinna olevia virkoja ei saada täytettyä pätevillä hakijoilla. Sopimushenkilöstöstä 6 % oli vastannut olevansa vakituudessa työsuhteessa. Käytännössä tässä luvussa on sellaisia henkilöitä, jotka tällä hetkellä sijaistavat palomiehen virassa. Päätoimisesta henkilöstöstä 3 % oli vastannut kuuluvansa myös sopimuspalokuntaan.



KUVIO 8. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työsuhteen laatu

Seuraavaksi haluttiin tietää työkokemuksen pituutta. Reilusti suurimmalla osalla vastaajista niin päätoimisesta henkilöstöstä kuin sopimushenkilöstöstäkin oli yli kymmenen vuoden työkokemus pelastustoiminnasta. Merkittävää on huomioida, että vastanneista päätoimisesta henkilöstöstä jopa 29 % oli yli 30-vuoden kokemus pelastustoiminnasta ja kokonaisuutena noin 70 % vastanneista päätoimisesta henkilöstöstä oli alan kokemusta yli kymmenen vuotta (KUVIO 9). Sopimushenkilöstöstä vastanneista 31 % alalta kokemusta oli 10–20 vuotta. Yli 5–10 vuotta alan kokemusta omaavien osuus oli lähestulkoon sama sopimushenkilöstön ja päätoimisen henkilöstön osalta (19 %/ 17 %). Päätoimisesta henkilöstöstä vastanneista 5 %:lla oli kokemusta alalta kaksi vuotta tai vähemmän, ja sama luku sopimushenkilöstön osalta oli 6 %. Päätoimisesta henkilöstöstä työkokemusta yli kaksi vuotta, mutta enintään viisi vuotta oli vastausten mukaan 11 %:lla henkilöstöstä ja sopimushenkilöstön osalta työkokemusta yli kaksi, mutta enintään viisi vuotta oli 8 %:lla vastanneista pelastustoimintaan osallistuvasta henkilöstöstä.

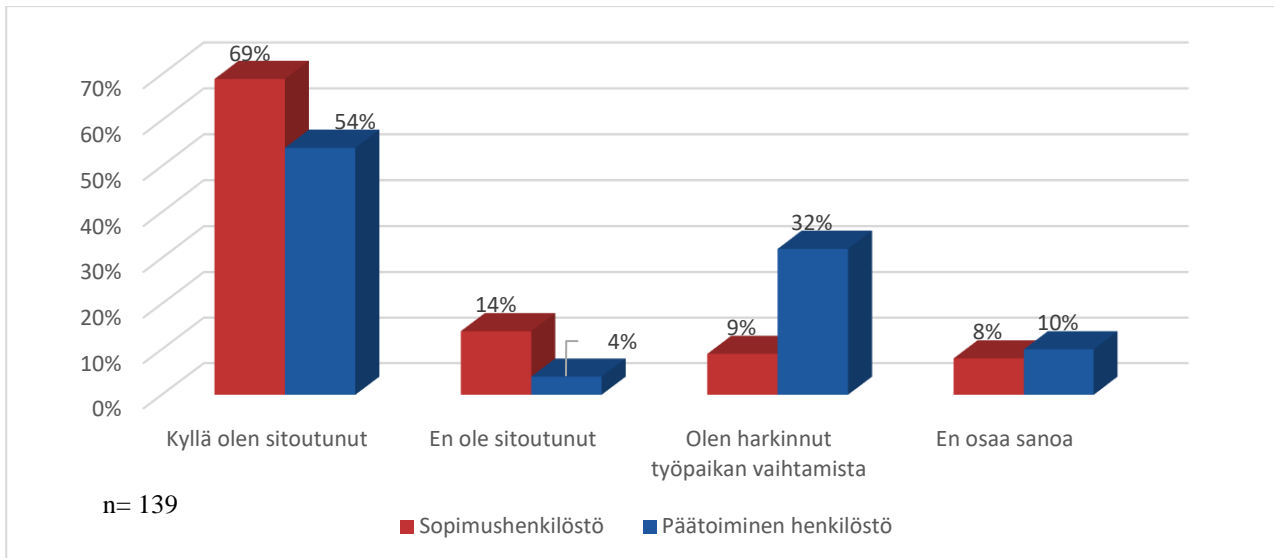




KUVIO 9. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työkokemus alalta

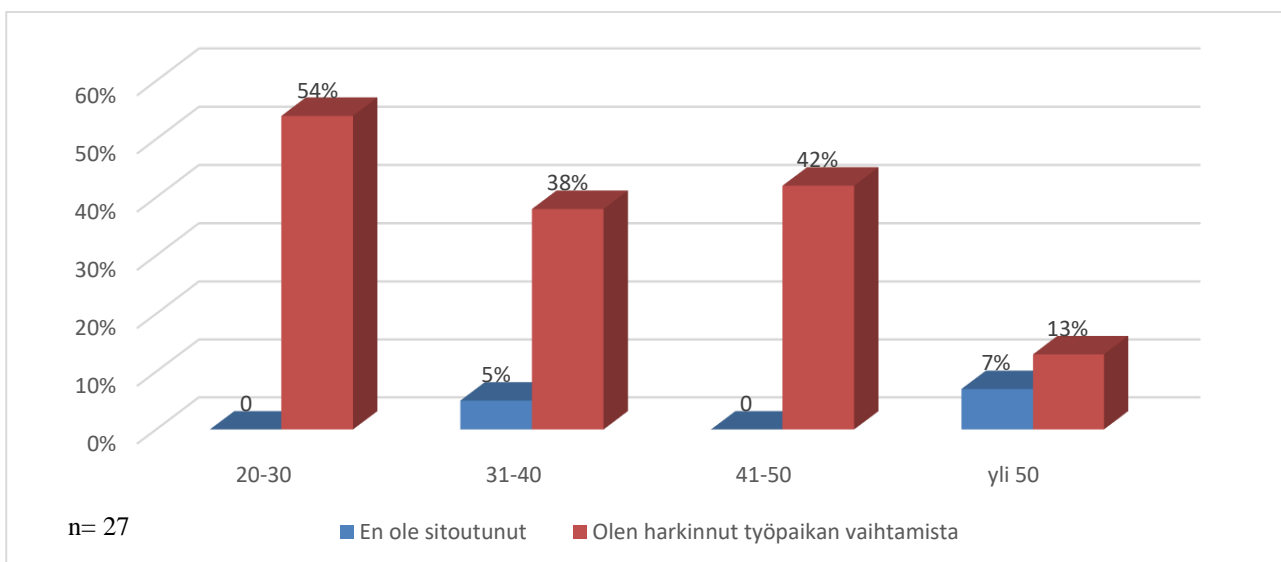
### 4.3 Sitoutumiseen liittyvät kysymykset

Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilöstön sitoutumisen taso tutkimushetkellä ja siitä syystä ensimmäisenä kysyttiin sitä, kuinka sitoutunut olet Jokilaaksojen pelastuslaitokseen. Sopimushenkilöstön sekä päätöimisen henkilöstön välillä oli vastanneiden kesken eroavaisuuksia. Sitoutuneita oli vastausten perusteella 69 % sopimushenkilöstöstä sekä 54 % päätöimisestä henkilöstöstä (KUVIO 10). Vastanneista 14 % sopimushenkilöstöstä ja vain 4 % päätöimisestä henkilöstöstä vastasi, että ei ole sitoutunut Jokilaaksojen pelastuslaitokseen. Huomattavaa on kuitenkin, että 32 % päätöimisestä henkilöstöstä oli kyselyn perusteella harkinnut työpaikan vaihtamista. Lisäksi päätöimisistä 10 % ei osannut sanoa, onko hän sitoutunut vai ei. Sama luku sopimushenkilöstön osalta oli 8 %. Sopimushenkilöstö työskentelee pelastuslaitokselle sivutoimisesti, eli pelastustoiminta on heille harrastus ja lisätulon mahdollisuus. Päätöimiselle henkilöstölle pelastuslaitos on luonnollisesti päätöiminen työnantaja ja tämän kysymyksen vastausten perusteella on syytä tarkastella sitoutuneisuutta tarkemmin ja etsiä kehittämistoimenpiteitä.



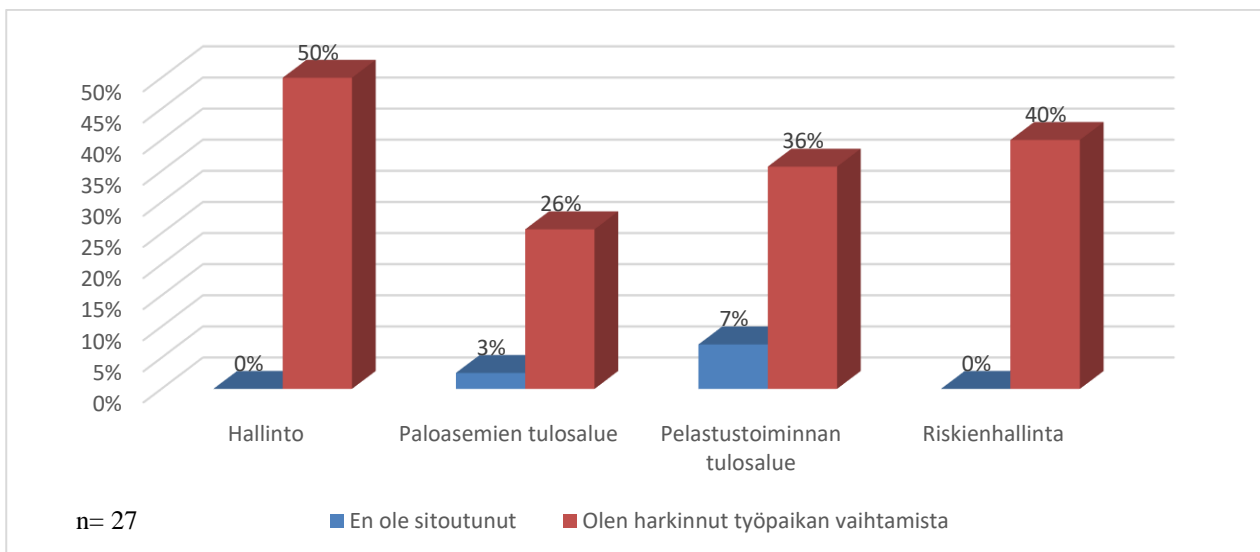
KUVIO 10. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuus pelastuslaitokseen

Seuraavassa kuviossa 11 näkyy miten, ikä vaikuttaa päätoimisen henkilöstön sitoutuneisuuteen. Kuvioon on otettu vastausvaihtoehdot en ole sitoutunut sekä olen harkinnut työpaikan vaihtamista ikäryhmittäin. Vastausten perusteella 20–30-vuotiaat ovat useimmin harkinneet työpaikan vaihtamista, jopa 54 % näin vastanneista oli 20–30-vuotiaita. Tuossa ikäluokassa ei kaiken kaikkiaan olla niin sitoutuneita yhteen työnantajaan ja työpaikan vaihtaminen ei ole niin iso juttu enää. Kaikissa neljässä ikäryhmässä oli vastanneita, jotka ovat harkinneet työpaikan vaihtamista. Sen sijaan en ole sitoutunut-vastanneista päätoimisen henkilöstön vastauksista löytyi vain 31–40 vuotiaista (5 %) sekä yli 50-vuotiaista (7 %).



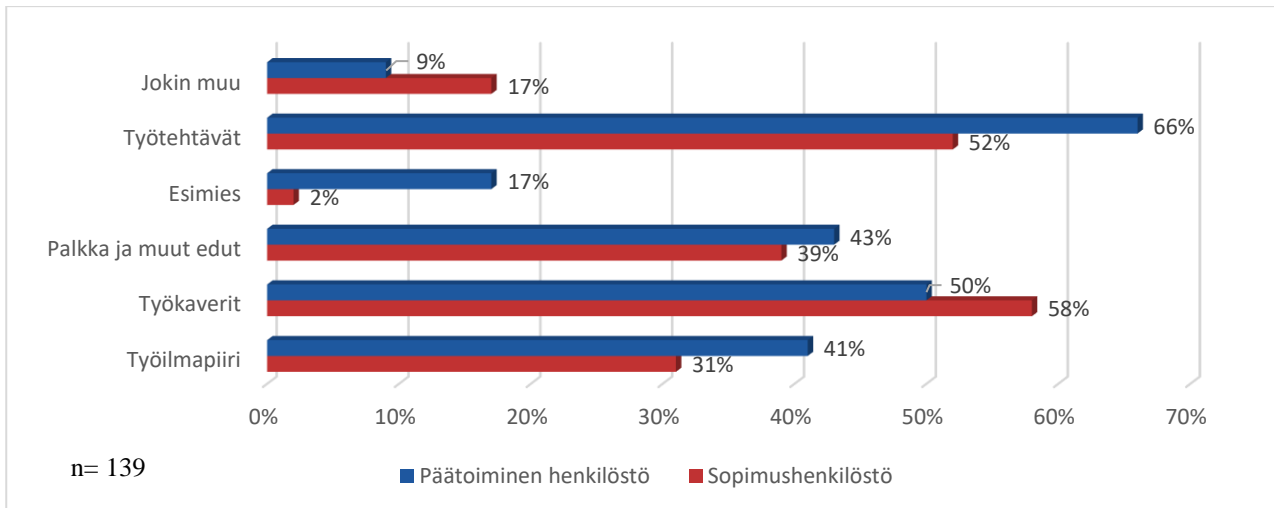
KUVIO 11. Pelastuslaitoksen päätoimisen henkilöstön iän vaikutus sitoutuneisuuteen

Kun vastauksia tutkitaan tulosalueittain, voidaan tarkastella, miten vastaukset en ole sitoutunut ja olen harkinnut työpaikan vaihtamista, jakaantuivat eri tulosalueille (KUVIO 12). Luvut ovat merkittäviä, sillä kaikkien pienin osuus oli paloasemien tulosalueella, jossa työpaikan vaihtamista oli harkinnut 26 % vastanneista, vaikka siellä on myös kaikista suurin henkilöstömäärä. Pelastustoiminnan puolella vastausprosentti oli vielä isompi jopa 36 %. Riskienhallinnan ja hallinnon prosentti osuudet olivat isoja (40 %, 50 %), mutta vastausten kokonaismäärä oli hyvin pieni, joten tilastollinen luotettavuus ei ole kovin korkea.



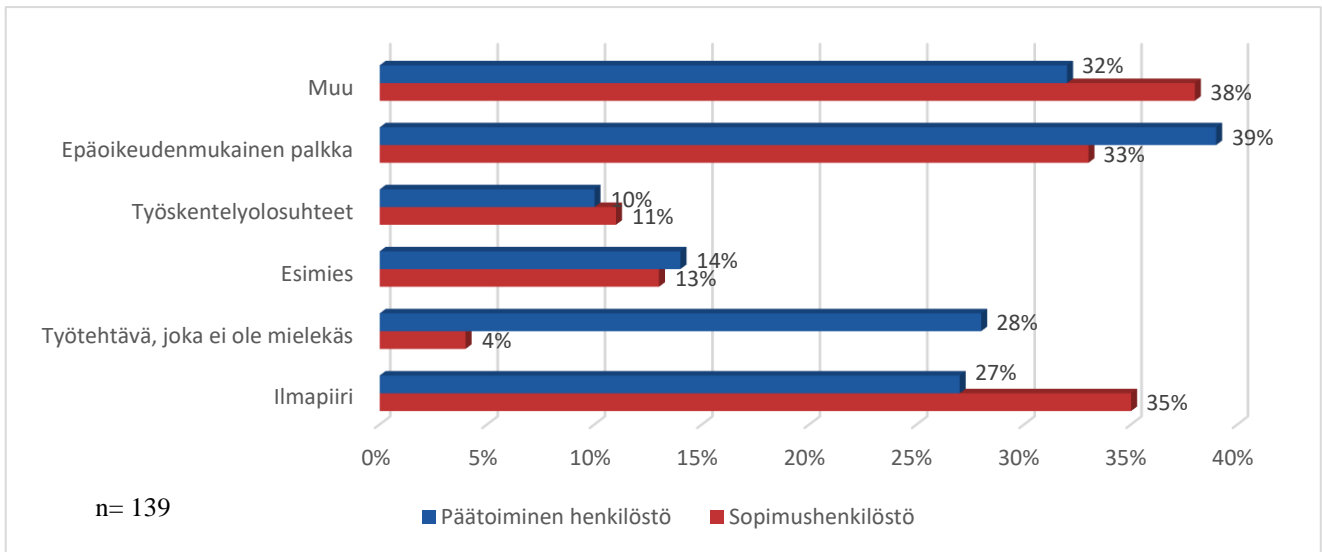
KUVIO 12. Työpaikan vaihtoa harkinneet päätoiminen henkilöstö tulosalueittain

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin tärkeimpiä syitä työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella. Päätoimisen henkilöstön osalta vastauksista nousi selkeästi esille työtehtävien tärkeys, 66 % vastanneista oli sitä mieltä, että työtehtävät ovat tärkein syy työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella (KUVIO 13). 50 % päätoimisesta henkilöstöstä piti myös työkavereita tärkeänä ja 43 % vastasi palkan ja muiden etujen olevan tärkeitä. Lähes yhtä tärkeäksi päätoimiset olivat arvottaneet työilmapiirin 41 %. Sopimushenkilöstöstä puolestaan 58 % oli vastannut työkaverit tärkeimmäksi syyksi työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella. Seuraavaksi tärkeimmäksi sopimushenkilöstö olivat vastanneet työtehtävät 52 % sekä palkan ja muut edut 39 %. Esimies sai molemmilta henkilöstöryhmiltä kaikista vähiten arvostusta, päätoimisen henkilöstöstä 17 % oli vastanneet esimiehen tärkeimpänä syynä työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella. Sopimushenkilöstöstä ainoastaan 2 % vastanneista oli pitänyt esimiestään yhtenä tärkeimmistä syistä työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella, mikä on hyvin ymmärrettävää, koska heillä ei samassa mielessä ole esimiestä kuin päätoimisella henkilöstöllä.



KUVIO 13. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuuden vaikuttavat tekijät

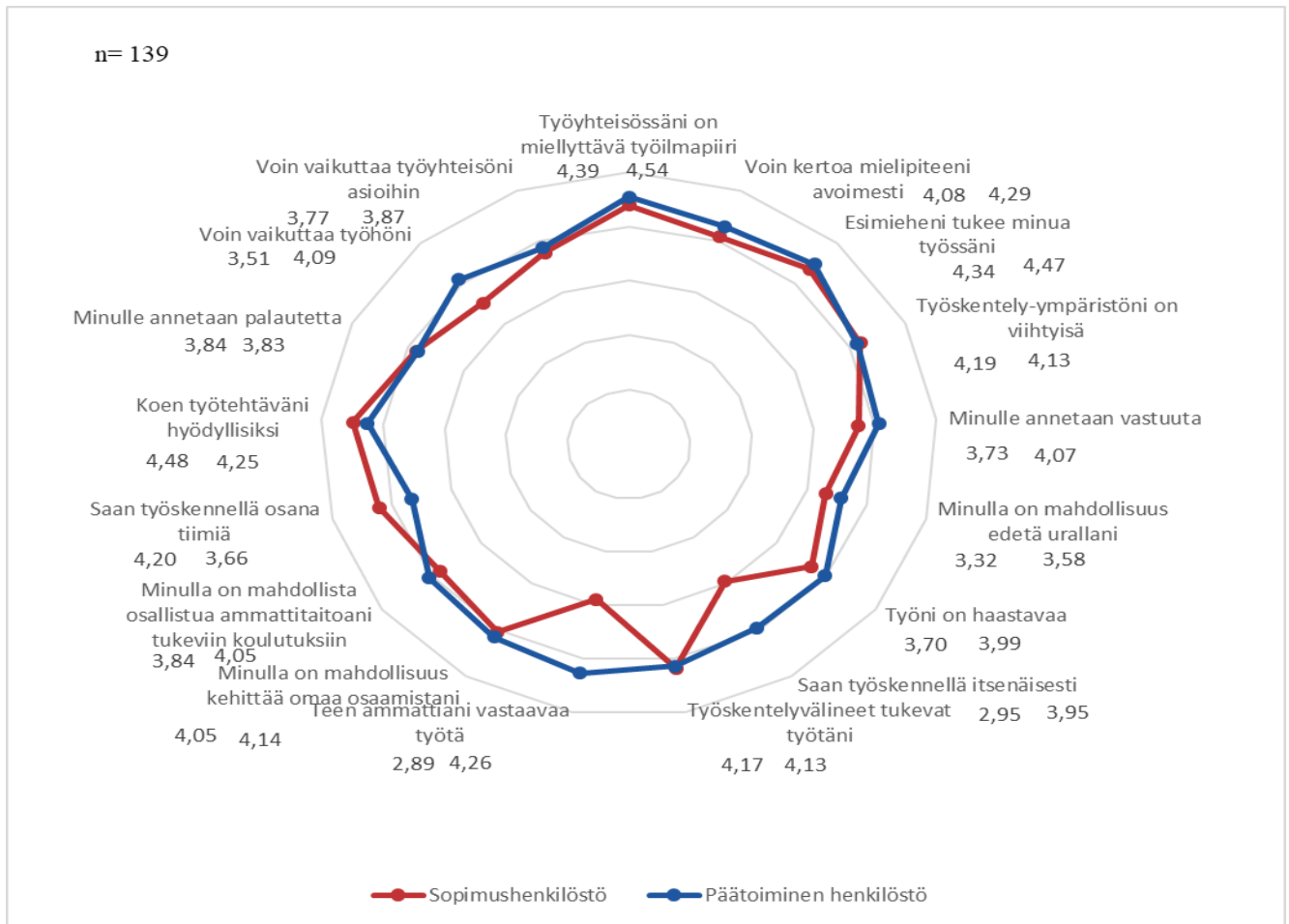
Seuraavaksi kysyttiin vastaavasti sitä, että mitkä negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi syiksi. Tämän kysymyksen kohdalla vakituisen henkilöstön osalta eniten vastauksia oli saanut epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka 39 % (KUVIO 14). Toiseksi eniten vastattiin muu syy 32 %, näissä vastauksissa ei noussut selvästi esiin yhtä sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavaa asiaan. Sieltä nousevia asioita oli esimerkiksi isoksi koettu hallinnon organisaatio sekä muutokseen liittyvät asiat. Huomattavaa on, että varallaolo oli ainoastaan yhdessä vastauksessa koettu negatiivisesti vaikuttavaksi päätöimisen henkilöstön osalta. Esimiehen vaikutus negatiivisesti sitoutumiseen oli päätöimisellä 14 % vastausten mukaan ja sopimushenkilöstöllä vastaava luku oli lähes sama eli 13 %. 27 % päätöimisistä oli vastannut ilmapiirin vaikuttavan negatiivisesti, ja sopimushenkilöstön osalta ilmapiiri sai yksittäisenä eniten vastauksia 35 %. Kaikista eniten vastattiin sopimushenkilöstön kohdalla, että jokin muu syy 38 %. Muu syy- vastauksista selkeästi yli puolet, koska varallaoloon liittyviä asioita. Suurin ero päätöimisen henkilöstön ja sopimushenkilöstön vastauksissa oli se, että työtehtävä, joka ei ole mielekäs, vaikutti päätöimisellä henkilöstöllä merkittävästi enemmän 28 % sitoutumiseen kuin sopimushenkilöstöllä 4 %. Syy tähän on varmasti se, että päätöiminen henkilöstö tekee työtä säännöllisesti työaikojen mukaan ja jos työtehtävät eivät ole mielekkäitä on hyvin vaikea olla tyytyväinen ja sitoutunut työnantajaan.



KUVIO 14. Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät

Seuraavassa kysymyksessä oli väittämiä ja vastausvaihtoehdot olivat Likertin-asteikolla ilmaistavia. Kokonaiskeskiarvot teemoittain asteikolla 1–5 on esitetty säteittäisellä kaaviolla (KUVIO 15). Ensimmäisenä on aina sopimushenkilöstön vastausten keskiarvo ja toisena päätoimisen henkilöstön vastausten keskiarvo. Tällainen kaaviokuva antaa hyvän kuvan näiden kahden eri ryhmän vastauksien eroista ja yhteneväisyyksistä. Tärkeimpinä sitoutumiseen vaikuttavina seikkoina pidettiin esimiehen tukea (4,34; 4,47), miellyttävää työilmapiiriä (4,39; 4,54) sekä työtehtävän kokemista hyödylliseksi (4,48; 4,25).

Tälle ajalle leimallista on ollut epävarmuus tulevasta, ja se johtuu niin koronasta kuin pelastustoimeen tulossa olevista suurista muutoksista. Epävarmuus ei yleensä aiheuta mitään hyvää ja se myös hankaloittaa henkilöstön sitouttamista. On hankala sitoutua sellaiseen, jonka tulevaisuudesta ei paljon tiedetä. Ihmisellä on syvä tarve suojella itseään ja epävarmuuden edessä ollaan usein varovaisia eikä ehkä anneta itsestään kaikkea. Tärkeää olisikin panostaa sitoutumisen kannalta tärkeisiin asioihin ja sitä kautta kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta.



KUVIO 15. Sitoutumisen kannalta tärkeät seikat Jokilaaksojen pelastuslaitoksella

Vastauksissa ei ollut kovin monen väittämän kohdalla juurikaan hajontaa. Merkittävimmät erot vastauksissa oli väittämän teen ammattiani vastaavaa työtä (2,89; 4,26) sekä saan työskennellä itsenäisesti (2,95; 3,95) kohdalla. Ammattia vastaavan työn kohdalla ero selittyy sillä, että sopimushenkilöstölle pelastustoiminnan tehtävät ovat sivutoimista ja päätoimiset tekevät työtä kokopäiväisesti, joten selkeästi he arvottavat korkeammalle sen, että he tekevät ammattiaan vastaavaa työtä. Kyseessä on ”kutsumusammatti” ja pelastustoiminnassa työskentelyä varten alaa on opiskeltukin. Itsenäisen työskentelyn ero selittyy sillä, että sopimushenkilöstö on mukana pelastustoiminnassa harrastuksena ja hyvä työporukka on yksi syy toiminnassa mukana ololle, eikä työtehtävien itsenäisyyttä koeta siitä syystä kovin tärkeäksi.

Vähiten merkittävänä pidettiin yhteisesti sitä, että on mahdollista edetä urallaan (3,32; 3,58). Tämä vastaus on toisaalta yllättävä, koska aika moni päätoimisesta henkilöstöstä opiskelee muun muassa alipäällystö ja pelastusalan päällystötutkinnon pelastajatutkinnon lisäksi. Sopimushenkilöstön vastausten perusteella vielä vähemmän merkittävänä he pitivät samoja asioita, joissa oli suurimmat erot ryhmien vä-

lillä eli ammattia vastaavaa työtehtävää sekä itsenäistä työskentelyä. Yleisesti ottaen päätoimisen henkilöstön vastausten perusteella kaikkia väittämiä pidettiin merkityksellisinä sitoutumisen kannalta ja erot eivät olleet kovin suuria.

Oman osaamisen kehittäminen koettiin vastausten perusteella tärkeäksi sekä sopimushenkilöstön että päätoimisen henkilöstön vastauksissa (4,05; 4,14). Se nousi esiin myös avoimissa vastauksissa, omaa osaamista selkeästi arvostetaan ja halutaan kehittää. Oman kehittämisen mahdollistamista arvostetaan ja sitä toivotaan lisää. Tulevaisuuden isoissa muutoksissakin on hyödyksi, että organisaatiossa koetaan halukkuutta kehittää omaa osaamista. Muutoksissa itsensä kehittäminen ja kouluttaminen ovat usein erittäin tärkeitä, koska väistämättä muutokset tuovat uusia asioita työntekijöiden elämään, joiden oppiminen sekä halu oppia on tärkeää. Kun organisaatiossa on oppimishalukkuutta, voidaan puhua oppivasta organisaatiosta, jossa muutosten läpivieminen on todennäköisesti helpompaa kuin oppimiseen ja kehittymiseen kielteisesti suhtautuvassa organisaatiossa ja sen henkilöstössä.

#### **4.4 Avoimet vastaukset**

Mielenkiintoisia tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli avoimien vastausten tutkiminen. Sieltä nousi esiin monenlaisia asioita, joihin organisaatiossa voidaan paneutua parantaakseen henkilöstön sitoutumista. Merkillepantavaa oli myös se, että vaikka yksittäisten henkilöiden vastauksissa oli hyvin vaihtelevasti erilaisia asioita, vastauksissa nousi kuitenkin esiin toistuvia teemoja. Avoimien kysymysten vastaukset vahvistivat osaltaan monivalintakysymysten tuloksia ja niiden pohjalta on tarkoituksenmukaista miettiä kehittämissuhteita ja -toimenpiteitä.

##### **4.4.1 Positiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat**

Positiivisesti sitoutuneisuuden Jokilaaksojen pelastuslaitokseen vaikuttavista asioista kymmenen (10) eniten vastattua päätoimisen henkilöstön osalta olivat:

1. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit
2. Mieleinen työaika
3. Palkka
4. Vakituinen työ

5. Esimies ja esimiehen tuki
6. Haastava ja mielekäs työ
7. Laajat vaikuttamismahdollisuudet
8. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
9. Kehittymismahdollisuudet
10. Itsenäinen työskentely.

Kun näitä vastauksia verrataan Kaye & Jordan Evansin elokuussa 2004 tekemään tutkimukseen työpaikana jäämisen syistä (2005, 10), huomataan, että vaikka maa ja vuosi ovat toiset, on vastauksissa silti paljon yhtäläisyyksiä. Työskentely mahtavien ihmisten kanssa on heidän tutkimuksessaan kolmanneksi eniten vastattu vaihtoehto ja tässä tutkimuksessa hyvä ilmapiiri sekä hyvät työkaverit nousivat selkeästi kaikkein tärkeimmiksi positiivisesti sitoutumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi Jokilaaksojen pelastuslaitoksella. Toisena tässä tutkimuksessa esiin noussut mieleinen työaika ei näy Kayen (ym.) tutkimuksessa kymmenen eniten vastatun vastauksen joukossa ollenkaan. Tämän eroavaisuuden selittävä tekijä voisi olla se, että nykyaikana arvostetaan vapaa-aikaa paljon, joten työaikamuoto merkitsee työntekijöille paljon. Nykyään on tärkeää, että työaika sopii jokaisen elämäntilanteeseen kulloisellakin hetkellä.

Palkka oli tässä tutkimuksessa kolmanneksi eniten sitoutumiseen vaikuttava tekijä ja vertailututkimuksessa oikeudenmukainen palkka on neljänneksi tärkeimmäksi koettu. Esimies ja hänen tukensa, haastava ja mielekäs työ sekä kehittymismahdollisuudet olivat vertailututkimuksessa (Kaye ym. 2005, 10) viiden tärkeimmän työpaikassa pysymisen syiden joukossa. Tässä tutkimuksessa ne ovat kymmenen sitoutumiseen vaikuttavan tekijän joukossa, mutta hieman eri järjestyksessä kuin Kayen ym. (2005) tutkimuksessa. Ainakin näissä kahdessa tutkimuksessa ilmenneiden yhtäläisyyksien perusteella voidaan todeta, että tietyt tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vuosikymmenestä ja asuinpaikasta riippumatta.

Positiivisesti sitoutuneisuuden sopimushenkilöstön osalta vaikuttavista asioista löytyi myös toistuvia vastauksia, joista kymmenen eniten mainittua on listattu. Kaikkein eniten sopimushenkilöstön sitoutumiseen vaikutti vastaushetkellä positiivisesti hyvä ilmapiiri sekä työkaverit. Mielenkiintoinen tekijä oli toiseksi eniten vastattu positiivisesti vaikuttava tekijä, joka oli ihmisten auttaminen. Ihmisten auttaminen ei noussut päätoimisen henkilöstön vastauksissa esille. Sopimushenkilöstö osallistuu hälytyksiin ja palokuntatoimintaan harrastuspohjalta ja harrastustoiminnan onkin tarkoitus tuottaa henkilölle hyvää mieltä ja lieventää muun muassa stressiä. Ihmisten auttamishalu on vahva motiivi tehdä vapaaehtoisesti



raskasta työtä vapaa-ajalla. Kolmanneksi eniten mainittiin palkka, mikä on ymmärrettävää, koska lisä-ansiot voivat jossain määrin vaikuttaa toimintaan sitoutumiseen.

1. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit
2. Ihmisten auttaminen
3. Palkka
4. Tärkeäksi koettu työ
5. Hyvä kalusto
6. Mielenkiintoiset ja mielekkään työtehtävät
7. Varallaolokorvaus ja varallaolo
8. Kehittymismahdollisuudet
9. Hyvä esimies ja esimiehen tuki sekä kannustus
10. Yhteisöllisyys.

#### **4.4.2 Negatiivisesti sitoutuneisuuteen vaikuttavat asiat**

Seuraavaan avoimeen kysymykseen, mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti päätoimisen henkilöstön sitoutumiseen Jokilaaksojen pelastuslaitokseen, löytyi myös useasti toistuvia asioita.

1. Johto
2. Pelko ansiotason laskusta
3. Jatkuva epävarmuus ja kiire
4. Ilmapiiri ei ole avoin, omia ajatuksia ei voi tuoda esille
5. Vaikuttamismahdollisuuksien puute ja kehitystyöstä puuttuva resurssit.

Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavista asioista selkeästi nousi esille johdon toiminta ja näkyminen henkilöstön keskuudessa. Varallaoloon tulossa olevat muutokset vaikuttivat tämän kysymyksen vastauksiin varmasti kaikkein eniten. Pelko ansiotason laskusta liittyy suoraan varallaolokorvauksen mahdolliseen poistumiseen ja myös johdon toimintaa arvostellaan tällä hetkellä juuri tämän varallaoloproblematiikan kautta. Varallaolon muutosten lisäksi jatkuvaa epävarmuutta luo myös suunnitteilla olevat rakenteelliset muutokset, kuten ensihoidon siirtyminen sairaanhoitopiiriin hoidettavaksi sekä hyvinvointialueuudistus, joka tämän hetken suunnitelmissa alkaisi jo 2023 vuoden alusta.

Sopimushenkilöstön avoimista vastauksista ei ollut samaan kysymykseen poimittavissa niin montaa useasti toistuvaa negatiivisesti vaikuttavaa asiaa. Kaksi tekijää toistui kuitenkin hieman muita enemmän.

1. Varallaolon poistuminen
2. Palautteen puute.

Varallaolon poistuminen aiheuttaa paljon epävarmuutta ja on hyvin tunnepitoinen asia myös sopimushenkilöstölle kuten päätoimisellekin henkilöstölle. Palautteen antaminen on sellainen asia, johon voidaan kouluttaa ja opastaa. Tässä näkyy ehkä suomalainen tapa, että kun mitään ei kuulu, niin asiat ovat hyvin. Kun jokin asia tai toiminta on huonoa, tuodaan se yleensä esille.

#### **4.4.3 Esimiehen toimenpiteet sitoutumisen eteen**

Kolmantena avoimena kysymyksenä oli se, että mitä haluat esimiehen tekvän sitoutumisesi eteen Joki-laaksojen pelastuslaitoksella. Tähän kysymykseen tuli runsaasti vastauksia, ja sieltäkin löytyi toistuvia asioita, jotka koottu alla olevaan listaan. Päätoimisen henkilöstön vastauksissa nousi kuusi kohtaa ylitse muiden. Vastausten mukaan hyvä esimies:

1. Keskustelee, kuuntelee ja on kiinnostunut
2. Tukee osaamisenkehittämistä ja kouluttautumista
3. Antaa säännöllistä palautetta
4. Kannustaa ja tukee
5. Antaa vastuuta ja osoittaa luottamusta
6. On lojaali.

Esimiehellä on valtava vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen. Esimiesten kouluttaminen henkilöstön sitouttamisessa on tärkeässä roolissa ja sellainen asia mihin työnantaja voi vaikuttaa. Kaikki asiat ovat sellaisia, joita on loppujen lopuksi helppo kouluttaa ja myös toteuttaa sellaisia toimenpiteitä, millä näitä toiveita saadaan toteutettua. Edellä mainitut asiat ovat sellaisia, jotka eivät ole rahallisesti myöskään mahdotonta toteuttaa, vaan toimenpiteet vaativat lähinnä ajallista panostusta esimiehiltä. Moni esimies toteuttaa näitä toimia jo jokapäiväisessä toiminnassaan ja kuka vaan voi niitä oppia.

Sopimushenkilöstön vastauksista kysymykseen mitä he haluavat esimiehen tekevän heidän sitoutumisensa eteen tuli myös paljon laajoja vastauksia, joista oli myös poimittavissa monelle vastanneelle ilmeisen merkitykselliseksi koettuja asioita. Palautteen antaminen vaikuttaisi olevan sopimushenkilöstön osalta puutteellista, koska se toistui myös edellisen avoimen kysymyksen vastauksissa.

1. Antaa palautetta
2. Tukee varallaolon jatkumista
3. Huolehtii työilmapiirin kehittämisestä
4. On avoin ja kuuntelee mielipiteitä
5. Huolehtii hankinnoista ja pitää välineet ajan tasalla
6. Arvostaa henkilöstöä ja sen kokemusta.

Molempien henkilöstöryhmien vastauksissa toistui myös samoja asioita, kuten palautteen antaminen sekä henkilöstön kuunteleminen. Henkilöstön kuunteleminen koetaan tärkeäksi ja se, että heidän ideoitaan ja ammattitaitoaan arvostetaan. Kysymyksessä on loppujen lopuksi yksinkertaisista asioista ja esimiesten kouluttamisella ja näiden kehittämiskohtien nostamisella heidän tietoisuuteensa voidaan saada nopeastikin tuloksia aikaan.

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET PELASTUSLAITOKSEN HYÖDYNNETTÄVÄKSI

Huolestuttavaa oli havaita se, että niin moni (32 %) vastanneista päätoimisesta henkilöstöstä oli miettinyt työpaikan vaihtamista. Syitä tämän luvun taustalla nousi esille osittain myös avoimissa vastauksissa. Samoja asioita toistui sekä päätoimisen henkilöstön että sopimushenkilöstön vastauksissa. Näitä poimimalla voidaan lähteä rakentamaan sitoutuneempaa ja motivoituneempaa henkilökuntaa. Organisaatiossa tehtiin työhyvinvointikysely syksyllä 2020, jonka tulosten perusteella on jo tehty joitain toimenpiteitä. Osa toimenpiteistä on sellaisia, jotka auttavat myös henkilöstön sitouttamiseen, koska työhyvinvointi on yksi iso osa sitoutuneisuutta. Sitoutunut henkilöstö yleensä myös voi hyvin ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen nostaa myös sitoutuneisuuden tasoa.

Koronapandemian vaikutusta vastauksiin on mahdotonta arvioida ja tämä poikkeuksellinen aika vaikuttaa myös kehittämisehdotusten toimeenpano jossain määrin. Osa kehittämisehdotuksista on sellaisia, että tällä hetkellä niiden toteuttaminen siinä muodossaan voi olla hankalaa. Esimerkiksi luokkahuonekoulutuksia ei toistaiseksi voida toteuttaa, mutta koulutukset onnistuvat osittain myös etänä esimerkiksi Teamsin avulla. Odotusarvona on kuitenkin, että jossain vaiheessa pääsemme palaamaan normaaliin arkeen ja lähikontakteihin toistemme kanssa. Toisaalta mikä on se tulevaisuuden ”uusi normaali” johon palaataan jossain vaiheessa? Ehkä se on erilainen kuin ”vanha normaali” ja sen kanssa on vain opittava elämään.

Pelastuslaitoksella niin kuin monessa muussakin organisaatiossa, on tehty valtava digiloikka tämän koronapandemian myötä. Muun muassa lähityö työ on vaihtunut etätyöksi niiden osalta, joilla se on mahdollista. Huomionarvoista on, että etätöitä ei ole aikaisemmin pelastuslaitoksella juurikaan tehty. Myös koulutuksia on siirtynyt etänä suoritettavaksi siltä osin kuin se on mahdollista. Ehkä isoin muutos on ollut se, että kontaktit työkavereihin ovat vähentyneet niin radikaalisti. Sen on havaittu olevan merkittävien puute koronapandemian aikana. Se on vaikeuttanut työilmapiirin säilymistä, kun kaikki asiat hoidetaan joko puhelimella, sähköpostilla tai Teamsilla. On myös täytynyt kiinnittää enemmän huomioita siihen, miten asiat ilmaiseen. Sähköpostilla tulee asiat esitettyä helposti lyhyesti ja ytimekkäästi, mistä saattaa tulla tylä tai valinpitämätön vaikutelma. Kehittämistoimenpiteitä ei voi sähköpostilla toteuttaa, mutta niitä voidaan valmistella ja niistä voidaan viestiä jo. Myös koulutuksia voidaan pitää osittain etänä, vaikka parempia tuloksia voidaan saavuttaa lähiopetuksessa ja mielellään pienissä ryhmissä toteutettuna.

Tähän alle on listattu kehittämissuhteita, jotka on räätälöity kyselyn tulosten pohjalta. Osaan kehittämissuhteista on jo aloitettu toimenpiteitä, ja tämän kyselyn tulokset vahvistivat jo aloitettujen kehittämistoimien tarpeellisuutta.

### **Työntekijöiden huomioiminen johdon ja hallinnon henkilöstön taholta**

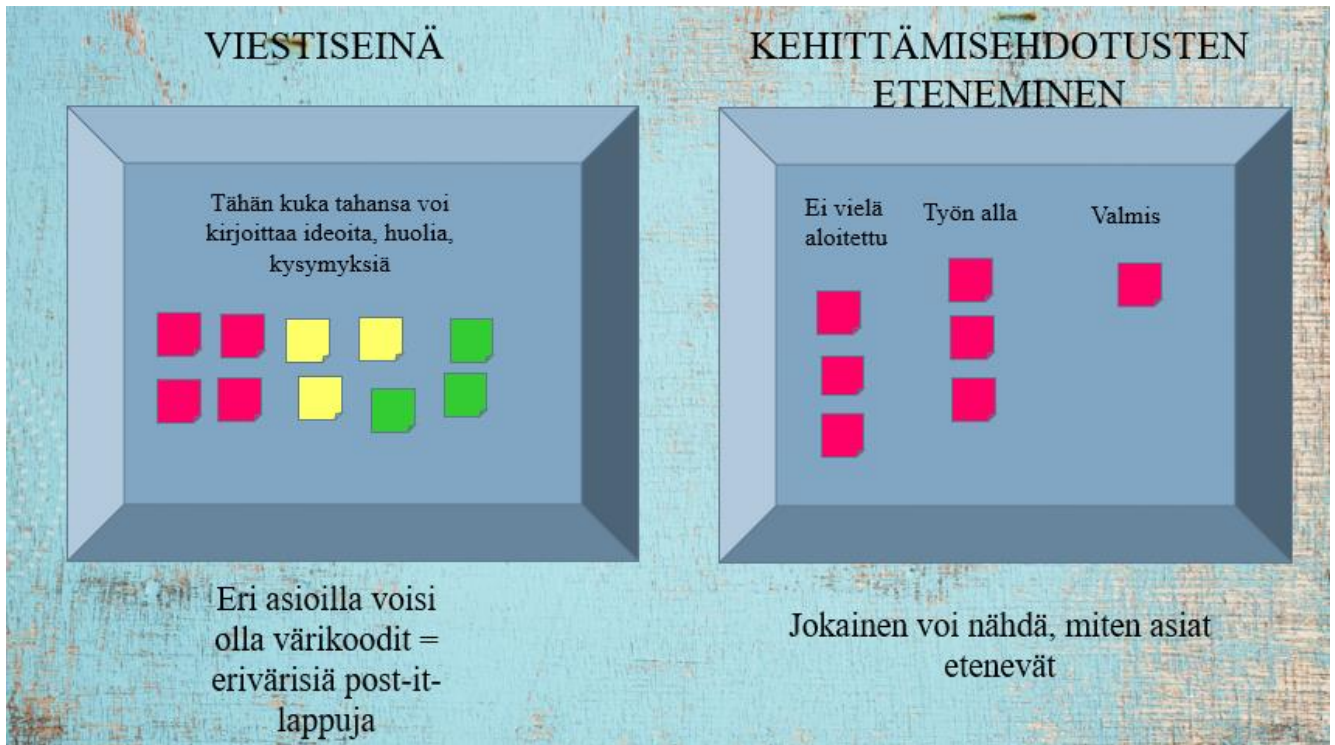
Paloasemilla näkyminen säännöllisesti. Esimerkiksi jonkinlaiset vuosittaiset kierrokset, jossa paloasemien henkilökunta voi tavata hallinnon henkilöstöä, kertoa kuulumisiaan ja nostaa esiin huolenaiheita tai kehityskohteita. Henkilökohtainen kontakti on tärkeää, ja se antaa vaikutelman arvostuksesta ja välittämisestä. Pelastustoimintaan osallistuva henkilöstö on kuitenkin pelastustoiminnassa kaikkein tärkein voimavara ja se pitäisi näkyä myös heille.

### **Henkilöstön tietotaidon tehokkaampi hyödyntäminen**

Henkilöstössä on paljon tietoa, taitoa sekä näkemyksiä pelastuslaitoksen toimintaan ja konkreettiseen käytännön suorittamiseen. Sen hyödyntämisestä hyötyy niin organisaatio kuin henkilö itsekkin. Henkilöstöä usein motivoi ja sitouttaa oman osaamisen hyödyntäminen, koska sekin osoittaa arvostusta henkilöä kohtaan. Organisaatio taas voi saada sellaista tietotaitoa valjastettua käyttövoimaksi, jonka avulla voidaan helpottaa tai yksinkertaistaa toimintatapoja. Konkreettisia keinoja tietotaidon hyödyntämiseen voisi olla esimerkiksi henkilöstön edustajien ottaminen entistä laajemmalla rintamalla mukaan erilaisiin työryhmiin ja valmistelemaan asioita. Jokilaaksojen pelastuslaitoksella päätoimisen henkilöstön ikärakenne on sellainen, että noin kymmenen vuoden kuluttua eläköityy iso joukko henkilöstöä ja heidän hiljaisen tietonsa jakaminen eteenpäin ennen sitä, on erittäin tärkeää. Yksi keino hiljaisen tiedon jakamiseen on juuri näiden henkilöiden hyödyntäminen pelastuslaitoksen kehittämisessä.

### **Henkilöstön kuuleminen**

Henkilöstöä varten laitetaan jokaiselle paloasemalle viestiseinä (KUVA 2), johon he voivat laittaa kysymyksiä, kehitysideoita tai huolenaiheita. Vaikka digiaikaa eletäänkin tämä olisi konkreettisesti ”post-it”-lappusilla toteutettava. Jokin tyhjä seinä löytyy jokaiselta paloasemalta ja ”taulun” lähettyville olisi varattu tusseja ja ”post-it” -lappusia, jotta asioiden lisäämiseen olisi mahdollisimman matala kynnyks. Asiat voitaisiin koodata eri väreillä, esimerkiksi kysymykset keltaisilla ”post-it” -lapuilla, ja kehittämissuhteat pinkeillä, jolloin voitaisiin yhdellä silmäyksellä nähdä, minkälaisia asioita seinälle ilmestyy.



KUVA 2. Viestiseinä-malli

Kun tällainen foorumi otetaan käyttöön, on myös varmistettava, että viestit tulevat myös luetuiksi ja niihin vastataan jollain tavalla. Seinälle ilmestyneisiin kysymyksiin vastattaisiin ja ne laitettaisiin näkyville säännöllisin väliajoin sovittuun paikkaan, jolloin kaikki voisivat nähdä vastaukset. Kehittämisehdotukset puolestaan käytäisiin läpi säännöllisesti ja ideoita, jotka todettaisiin toteuttamiskelpoisiksi, siirrettäisiin vieressä olevalle toiselle seinälle, jossa voisi seurata kehittämissideoiden toteutuksen etenemistä.

### Henkilöstön mukaan ottaminen

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että Jokilaaksojen pelastuslaitoksen henkilöstö on kaiken kaikkiaan hyvin motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan. Useasti tutkimuksessa nousi esille se, että he haluavat heille tarjottavan kehittymismahdollisuuksia. He myös haluavat, että heitä kuullaan ja heidän ajatuksensa otetaan mukaan organisaation kehittämiseen. Siksi yhtenä kehittämisehdotuksena on se, että sitoutuneisuuden parantamiseksi kootaan henkilöstön sitoutumista pohtiva työryhmä, jonka tehtävänä olisi tämän tutkimuksen pohjalta suunnitella konkreettisia kehittämistoimenpiteitä henkilöstön sitouttamiseksi. Toimenpiteet voivat koskea niin päätoimista henkilökuntaa kuin sopimushenkilökuntaa. Osallistujia tulisi eri henkilöstöryhmistä ja organisaatiotasoilta. Työryhmätyöskentely ja vaikuttamismahdollisuus sitouttaa henkilöstöä jo itsessään ja monipuolisen ryhmän työn tuloksena voi tulla konkreettisia ja maanläheisiä toimenpide-ehtotuksia.

### **Sopimushenkilöstön sitouttaminen**

Tähän osa-alueeseen pelastuslaitoksella on tartuttu jo tämän työn valmistelun aikana, sillä sopimuspalokuntien kehittämiseksi on käynnistymässä hanke huhtikuussa 2021, johon Jokilaaksojen pelastuslaitos saanut mukaan myös muita pelastuslaitoksia eritoten Pohjois- ja Itä-Suomesta. Hankkeessa on mukana myös Suomen Pelastusalan Keskusjärjestö sekä Suomen Palopäälystöliitto. Palonsuojelurahasto on myöntänyt hankkeelle merkittävän avustuksen. Hankkeen lopputuotoksena on tarkoitus luoda kehittämisohjelma, jonka avulla sekä ylläpidetään että kehitetään sopimuspalokuntien suorituskykyä. Tavoitteena on löytää konkreettisia keinoja, jotka ovat toteuttavissa paloasemakohtaisesti. Tämän hankkeen puitteissa on mahdollista huomioida tässä tutkimuksessa esille nousseita sopimushenkilöstön sitoutuneisuuden vaikuttavia asioita ja miettiä kehittämistoimenpiteitä näiden ratkaisemiseksi. Sopimushenkilöstön sitouttamisessa erittäin tärkeää on heidän kuulemisensa ja mukaan ottaminen tähänkin hankkeeseen. Kuulluksi tuleminen on erittäin merkittävä tekijä sitoutumisessa, koska se antaa merkityksellisyyden tunteen ja voimaannuttaa henkilöstöä.

### **Esimiehen kouluttaminen sitouttamiseen liittyvissä asioissa**

Tähänkin on jo tartuttu alku vuoden aikana, sillä esimiehille on kohdistettu koulutuksia muun muassa työhyvinvointiin ja muutoksen hallintaan liittyen yhteistyössä Centria-amk:n kanssa. Esimiesten koulutuksia voidaan jatkossa kohdentaa tässä tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin. Jo pidettyjen koulutusten lisäksi esimiehille voisi räätälöidä esimerkiksi yhteistyössä Centria-amk:n kanssa, alaisten sitouttamiseen liittyvä koulutus, jossa hyödynnetään tutkimuksen tuloksia. Asian taustoittamiseksi on koulutuksessa hyvä olla mukana teoriaa sitouttamisesta, mutta sen lisäksi voisi olla hyödyllistä kokeilla toteuttaa työpajatyypinen harjoitus. Siinä pienissä ryhmissä pohdittaisiin sitouttamistoimia, joita organisaatiossa voidaan toteuttaa hyvinkin nopeasti ja tällä tavoin edesauttaa alaisten sitoutumista lyhyellä aikavälilläkin.

Lisäksi erilaiset kohdennetut koulutukset esimiehille kyselyn vastauksien pohjalta olisivat hyödyllisiä. Esimiesten kouluttaminen esimerkiksi henkilöstön kuuntelemiseen ja palautteen antamiseen, antaisi esimiehille uusia työkaluja ja uusia ajatuksia, miten toimitaan henkilöstön kanssa. Ei ole merkitystä onko kyseessä päätoiminen vai sopimushenkilöstö, molempien henkilöstöryhmien kanssa voisi auttaa vastausten perusteelle hyvin samanlaiset toimenpiteet. Koulutusten järjestämisessä tulee huomioida, että ne ovat tarkasti suunniteltuja ja kohdennettuja, eikä liian ylimalkaisesti toteutettuja. Hyviä esimerkkejä ovat jo tänä keväänä Centria-amk:n kanssa yhteistyössä toteutetut esimieskoulutukset, joista on tullut hyvää palautetta nimenomaan koulutuksista saaduista konkreettisista työkaluista.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada kyselyn avulla selville Jokilaaksojen pelastuslaitoksen pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumisen taso, jotta tiedetään, missä mennään tällä hetkellä ja voidaan kohdentaa toimenpiteitä oikein. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusta, koska sen avulla saadaan numeraalista tietoa, josta on mahdollista tehdä vastausten perusteella erilaisia kuvaajia. Kuvaajat kertovat tutkimuksen tuloksista yhdellä silmäyksellä paljon ja ovat siitä syystä mielekäs tapa käsitellä tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sitoutuneisuudessa on puutteita ja jopa kolmannes päätoimisesta henkilöstöstä on harkinnut työpaikan vaihtamista. Tutkimusten tulosten perusteella on tärkeää kohdentaa toimenpiteitä siten, että niillä vaikutetaan tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin. Toimenpiteiden kohdentaminen oikeisiin asioihin ja oikea-aikaisesti, on tarkoituksenmukaista, jotta kehittämistoimista on todellista apua.

Tutkimuksen tekeminen on ollut mielenkiintoinen polku, koska vaikka tutkimusongelma on pysynyt samana, on tutkittava organisaatio vaihtunut kolme kertaa matkan aikana työpaikan vaihdosten myötä. Kuitenkin tutkimuksen aihe on pysynyt koko ajan samana ja sen perusteella voitaneen todeta, että nykyaikana vain muutos on pysyvää ja nämä muutokset vaikuttavat työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutuneisuuteen. Työntekijät myös vaativat työltä paljon muutakin kuin palkan ja vakituisen työn. Työnantajien on tehtävä paljon enemmän työtä henkilöstö pysyvyyden ja hyvän ilmapiirin eteen kuin aiemmin. Ilman toimia näiden eteen, on vaikeaa saada hyvät työntekijät pysymään organisaatiossa. Kynnys työpaikan vaihtamiselle on nykyajan ihmisillä toisaalta melko matala, koska työn täytyy myös merkitä jotain ja tuoda tyydytystä monin tavoin.

Tutkimusmenetelmän valinta oli oikea, koska sen avulla saatiin tuloksia juuri siinä muodossa, kuin niitä haluttiinkin. Tutkimus haluttiin kohdentaa koko henkilöstölle ja henkilöstömäärän ollessa näin iso kuten Jokilaaksojen pelastuslaitoksella, oli perusteltua valita kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ja toteuttaa tutkimus kyselynä otannan mukaisesti. Tutkimusongelmana oli henkilöstön sitoutumisen tason selvittäminen kyselyhetkellä. Tutkimuskysymyksiksi valittiin seuraavat kysymykset: mikä on sitoutumisen taso Jokilaaksojen pelastuslaitoksella juuri kyselyn toteutus hetkellä? Miten sitouttamisen tärkeys huomioidaan esimiesten koulutuksessa? Mitä sitouttamiskeinoja on ja miten niitä voidaan hyödyntää Jokilaaksojen pelastuslaitoksessa? Näiden lisäksi haluttiin myös pohtia, onko aina tarpeellista sitouttaa henkilöä.



Tutkimuskysymyksiin saatiin kyselyllä vastattua monin paikoin. Henkilöstön sitoutumisen taso saatiin selville ja erilaisten kuvaajien avulla sitä voidaan tarkastella. Tuloksista koottiin tiivistelmä (LIITE 3), joka on esimiesten apuna, heidän esitellessä kyselyn tuloksia henkilöstölleen. Henkilöstö oli tutkimuksen perusteella hyvin kehitysmuotoista ja sen perusteella kaikenlainen lisäkoulutus on hyödyksi. Esimiesten kouluttaminen sitoutumiseen liittyvissä asioissa on yksi tärkeimmistä asioista, jos halutaan henkilöstön sitoutumista parantaa. Usein koulutusta suoraan sitouttamiseen liittyen ei järjestetä, vaan koulutukset ovat johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä, missä sitoutuminen on vain hyvin pieni osa koko koulutuksesta. Sitouttamiseen keskittynyt koulutus esimiehille on tärkeä ja sellaisen järjestäminen onkin yksi työn kehittämisehdotuksista.

Sitouttamiskeinoja on monenlaisia, ja motivointi kulkee sitouttamisen kanssa käsi kädessä. Tietoperustaan löytyi paljon hyviä lähdeaineistoja, joissa oli erilaisia aineettomia sitouttamiskeinoja, joihin tässä työssä haluttiin panostaa. Raha ja aineelliset palkitsemiset motivoivat tiettyyn pisteeseen asti, mutta eivät kuitenkaan sitouta henkilöä, jos aineettomat asiat eivät ole kunnossa. Näitä aineettomia asioita voivat olla esimerkiksi se, että työntekijä kokee, että häntä ei arvosteta tai työ ei tuota tyydytystä tai haastetta. Jotta löydettäisiin keinoja sitouttaa henkilöstöä Jokilaaksojen pelastuslaitokseen entistä paremmin, koottiin työhön kehittämisehdotuksia, joista yksi on työryhmän perustaminen henkilöstön edustajien keskuudesta. Työryhmän tarkoituksena olisi pohtia konkreettisia kehittämistoimenpiteitä kyselyn vastausten perusteella.

Tässä tutkimuksessa on hyödyllistä se, että tämän pohjalta voidaan tehdä jatkotutkimuksia kohdentaen johonkin tiettyyn osa-alueeseen lyhyen kyselyn muodossa. Tällaisessa minikyselyssä voi olla esimerkiksi yksi tai kaksi tiettyyn teemaan liittyvää kysymystä, joihin halutaan tarkempia vastauksia henkilöstöltä. Tälle tutkimukselle voidaan toteuttaa myös seurantakysely esimerkiksi vuosittain tai harvemmin, jolla nähdään miten tehdyt toimenpiteet ovat pureet. Myös tulossa olevien isojen rakenteellisten muutosten jälkeen olisi mielenkiintoista toistaa kysely pelastuslaitoksella ja nähdä kuinka muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutuneisuuteen. Tämä tutkimus ei ole myöskään sidoksissa vain tähän yhteen organisaatioon, vaan se voidaan helposti muokata ihan minkä tahansa organisaation tarpeisiin.

Henkilöstövaihdoksia ja organisaatiomuutoksia tulee väistämättä, ja niiden vaikutuksia sitoutumisen kannalta on vaikea arvioida etukäteen. Tämän kaltaisella tutkimuksella niiden vaikutuksista voidaan saada vertailukelpoista dataa. Tämän kyselyn jälkeen toteutettavien toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan seurata ja mitata yhden tai kahden kysymyksen pulssikyselyillä, jotka ovat hyvin tyypillisiä nykypäivänä. Pulssikyselyllä tarkoitetaan lyhyin väliajoin toistettavaan tutkimusta, jolla saadaan ajantasaista

tietoa organisaation toiminnan suunnittelun ja ohjauksen tueksi. Pulssikyselyjä voidaan toteuttaa juuri jonkin laajemman tutkimuksen jälkeen ja niillä saadaan seurantatietoa esimerkiksi tutkimuksessa keskeisimpänä nousseisiin asioihin, mutta pulssikysely ei kuormita vastaajia samalla tavalla kuin laajempi tutkimus. (Balentor Oy 2021.)

Tutkimustulokset olivat osittain yllättäviä, mutta paljon oli vastauksissa myös sellaista, joka oli jo tiedostettu. Kehittämiskohteiden löytäminen ei sinällään ollut hankalaa, ehkä hankalampaa on tietää, mitkä niistä on oleellisempia ja miten niitä lähdetään viemään organisaatiossa eteenpäin. Yksi tärkeä asia tutkimuksen tekemisessä on se, että tutkimustulokset viestitään myös organisaatiossa eteenpäin, jotta vastaajat tietävät myös mihin tarkoitukseen he ovat aikaansa käyttäneet vastatessaan tutkimuksen kyselyyn. Tästä syystä tutkimuksen tuloksista koottiin tiivis esitys, joka on tarkoitettu kaikkien esimiesten käyttöön. Sen avulla tuloksista voidaan kertoa alaisille ja tiivistelmän pohjalta voidaan miettiä toimenpiteitä tuloksittain kohtaisesti. Tulosten avulla voidaan myös kasvattaa esimiesten tietoisuutta sitoutuneisuuden vaikuttavista asioista ja kohdentaa oikeanlaista koulutusta. Tavoitteet, joita työlle asetettiin yhdessä pelastuslaitoksen kanssa, täyttyivät suurelta osin. Henkilöstön sitoutumisesta saatiin paljon hyödyllistä tietoa, jonka avulla toimenpiteitä osataan kohdentaa paremmin.

Koskaan ei ehkä saada tietää, minkä verran koronapandemia vaikutti kyselyn vastauksiin. Suoraan vastauksista pandemia ei näkynyt, mutta varmasti tällä poikkeuksellisella ajanjaksolla on jokin vaikutus vastauksiin ollut. Jokaisen henkilön elämässä pandemia vaikuttaa tavalla tai toisella ja useimmalla hyvin monellakin tavalla. Vaikka jollain tasolla sen kanssa on opittu tämän menneen vuoden aikana myös elämään, on se kuitenkin taustalla kaiken aikaa ja väistämättä vaikuttaa myös sitoutumiseen jollain tavalla. Toisaalta sen vaikutushan voi olla myös positiivinen, tämä maailmantilanne saa ehkä arvostamaan työtä enemmän kuin aiemmin ja epävarmuuden keskellä on ainakin työ tuomassa varmuutta ja turvaa. Etätyön vaikutuksia on myös vaikea arvioida. Moni kokee etätyön positiivisena asiana, esimerkiksi autolla ajaminen on vähentynyt, kun aamulla ei ole tarvinnut työpisteelle ajaa. Toisaalta etätyö saattaa rasittaa työntekemistä ja omaa jaksamista, esimerkiksi kontaktit työkavereiden kanssa ovat vähentyneet radikaalisti.

Jokilaaksojen pelastuslaitoksella toteutettiin päätoimiselle henkilökunnalle työhyvinvointikysely loka-kuussa 2020, jonka teemat menivät osittain päällekkäin tämän tutkimuksen kyselyn kanssa. Työhyvinvointikyselyn tuloksien perusteella organisaatiossa aloitettiin jo joidenkin kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen. Muun muassa viestintään on tehty toimenpiteitä, jotka eivät olleet vielä käytössä tämän

kyselyn aikana. Myös esimiehille kohdennettuja koulutuksia on pidetty maaliskuun 2021 aikana. Jokilaaksojen pelastuslaitos on hyvällä tiellä kohti sitoutuneempaa henkilökuntaa. Organisaatiossa on selkeästi otettu huomioon esiin nousseita kehittämiskohteita ja niihin on aloitettu jo toimenpiteitä. Näiden jo aloitettujen tai tehtyjen toimenpiteiden jatkoksi tämän tutkimuksen tulokset ja kehittämisehdotukset antavat lisää informaatiota, jota voidaan hyödyntää uusien toimenpiteiden suunnittelussa.

Oma työskentelyni on ollut koko tutkimuksen tekemisen ajan johdonmukaista ja vaikka tutkimuksen kohde organisaatio on matkan varrella vaihtunut, on työn tavoite ollut koko ajan kirkkaana mielessäni. Sitouttaminen on mielenkiintoinen ja monimutkainen asia ja sen tutkiminen on hyvin motivoivaa. Olen positiivisesti yllättynyt siitä, että omassa työskentelyssä on koko ajan pysynyt rytmi ja aikataulu on pitänyt. Matkan varrella on ollut paljon muutoksia, kuten työtehtävien vaihtuminen ja perehtyminen niihin uusiin tehtäviin sekä etätöön merkittävä lisääntyminen koronapandemiasta johtuen. Näistä huolimatta tämän tutkimuksen tekeminen on ollut mielekästä ja sen eteenpäin vieminen suhteellisen ongelmattonta. Toki koen, että tähän työhön olisi voinut käyttää enemmän aikaa, mutta jossain kohtaa oli pakko ottaa huomioon elämän realiteetit sekä vuorokaudessa olevan tuntimäärän. Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen omaan työskentelyyni sekä siihen, mitä olen saanut aikaiseksi.

Työn kirjalliseen tuotokseen olen myös melko tyytyväinen. Olen hyvin kriittinen omaa tekstiäni kohtaan ja olen parannellut tekstiä useaan otteeseen. Ehkä eniten haastetta tuotti se, että englanninkielisestä kirjallisuudesta otetut viittaukset sai käännettyä hyvälle suomen kielelle. Usein käännösteksti on aluksi hyvin kankeaa ja luinkin kirjoittamaani tekstiä useaan kertaan ja korjasin kielioppia sekä tekstin luettavuutta työn edetessä. Mielestäni lopputulos on kuitenkin hyvää ja teksti asiallista ja selkeää. Kirjoitusasua ja sanamuotoja voisi korjata loputtomiin, mutta ehkä se ei ole tarkoituksenmukaista.

## LÄHTEET

- Balentor Oy:n verkkosivut. Saatavissa: <https://www.balentor.fi/pulssikysely>. Viitattu: 3.4.2021.
- Crouch, B. 2015. How will Generation Z disturb the workplace? *Fortune*. Saatavissa: <https://fortune.com/2015/05/22/generation-z-in-the-workplace/>. Viitattu: 30.12.2020.
- Davenport, T. & Harding, S. 2010. *Manager Redefined: The Competitive Advantage in the Middle of your Organization*. San Francisco: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=624429>. Viitattu: 31.12.2020.
- Guaspari, J. & Kouzes, J. 2015. *Otherwise Engaged: How Leaders Can Get A Firmer Grip on Employee Engagement and Other Key Intangibles*. Virginia: Maven House. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=2128324>. Viitattu: 16.9.2019.
- Jokilaaksojen pelastuslaitoksen verkkosivut. Saatavissa: [Etusivu | Jokilaaksojen pelastuslaitos \(jokipe-lastus.fi\)](https://www.jokipe-lastus.fi). Viitattu: 3.4.2021.
- Jokilaaksojen pelastuslaitoksen verkkosivut. Toiminta-alueen esittely. Saatavissa: <https://www.jokipe-lastus.fi/toiminta-alueen-esittely>. Viitattu: 15.12.2020.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät. Saatavissa: [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/am-mattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\(\(20\)-\(\(20\)strategi-nen\(\(20\)investointi?](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.centria.fi/am-mattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#kohta:Henkil((f6)st((f6)((20)-((20)strategi-nen((20)investointi?). Viitattu: 11.12.2020.
- Kaye, B. & Jordan Evans, S. 2005. *Love 'Em or Lose 'Em: Getting Good People to Stay*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=322136>. Viitattu: 4.12.2020.
- Korhonen, H & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimess\(\(e4\)/piste:tA](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimess((e4)/piste:tA). Viitattu: 31.12.2020.
- Kouzes J. & Posner, B. 2013. *Great Leadership Creates Great Workplace*. San Francisco: John Wiley & Sons Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=1211843>. Viitattu: 7.12.2020.
- Mellanen, A & Mellanen, K. 2020. *HYVÄT PAHAT MILLENIAALIT. Miten meitä tulisi johtaa*. Atena kustannus Oy. Saatavissa: <https://www.ellibrary.com/reader/9789523006379>. Viitattu: 31.12.2020
- O’Gorman, K. & MacIntosh, R. 2014. *Research methods for Business and Management: A Guide to Writing Your Dissertation*. 2. painos. Oxford: Goodfellow Publishers, Limited. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=4531612>. Viitattu: 21.11.2019.

- Phillips, K.E. 2016. Employee LEAPS. Leveraging Engagement by Applying Positive Strategies. New York: Business Expert Press. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=4653407&query=employee+engagement>. Viitattu: 28.12.2020.
- Ratsula, N. 2016. Compliance – eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent Oy. Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:COMPLIANCE\(\(20\)\)](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/FAIBEXCTEB#kohta:COMPLIANCE((20))). Viitattu: 30.12.2020.
- Rice, C., Marlow, F. & Masarech, M. 2012. The Engagement Equation: Leadership Strategies for an Inspired Workforce. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=894264>. Viitattu: 30.11.2020.
- Santiago, J. & Richardson, T. 2016. Agile Engagement : How to Drive Lasting Results by Cultivating a Flexible, Responsive, and Collaborative Culture. John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=4745628>. Viitattu: 7.12.2020.
- Smythe, J. 2007. The CEO: Chief Engagement Officer. Ahsgate Publishing, Limited. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=438934>. Viitattu: 16.9.2019.
- Sparrow, J. 2017. The Culture Builders: Leadership Strategies for Employee Performance. Routledge. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/reader.action?docID=1002987>. Viitattu: 10.11.2020.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516761>. Viitattu: 25.11.2019.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513764111>. Viitattu: 18.12.2020.

## **Henkilöstökysely henkilöstön sitouttamisesta ja vaikutusmahdollisuuksista toimintojen kehittämisessä**

Jokilaaksojen pelastuslaitos haluaa kehittää henkilöstönsä vaikutusmahdollisuuksia sekä sitouttaa henkilöstönsä osaksi organisaatiota. Pelastustoimi on parhaillaan isojen muutosten edessä ja halutaan selvittää, mikä on nykyinen sitoutuneisuuden taso. Opinnäytetyön tavoitteena on saada konkreettinen ohjeistus esimiesten tueksi alaistensa sitouttamiseksi.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja sähköpostiosoitteet on saatu Jokilaaksojen pelastuslaitokselta henkilöstön sähköpostilistalta. Kysely tehdään nimettömänä ja tuloksia tarkastellaan tilastollisesti, joten yksittäisistä vastauksista ei voida ketään tunnistaa. Kysely on ehdottoman luottamuksellinen ja sen tulokset tulevat vain tutkijan käyttöön. Tuloksista tehdään koonti työnantajalle, jossa tuloksia käsitellään ryhminä, joten niistäkään ei ketään yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Tämä kysely on osa Centria-ammattikorkeakoululle tehtävää ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä. Tutkimuksen työryhmään kuuluu opinnäytetyöntekijä Saara Mehtälä, työpaikan edustaja sekä opinnäytetyönohjaaja Centria-amk:lta. Opinnäytetyön aiheena on henkilöstön sitouttaminen ja tutkimuksessa halutaan selvittää Jokilaaksojen pelastuslaitoksen henkilöstön sitoutumisen tasoa ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita.

Jokainen vastaus on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Vastaaminen vie vain 5 minuuttia aikaa. Suuret kiitokset vastauksistanne ja tutkimuksen edistämisestä.

Kyselyyn pääset tässä sähköpostissa olevasta linkistä. Vastausaikaa on 31.1.2021 asti.

**Valitse sopivin vastausvaihtoehto**

## Taustatiedot

**1. Sukupuoli**

- Mies
- Nainen
- Ei vastausta

**2. Ikä**

- alle 20
- 20–30
- 31–40
- 41–50
- yli 50

**3. Asema**

- miehistö
- alipäällystö
- päällystö
- muu, mikä \_\_\_\_\_

**4. Millä tulosalueella työskentelet?**

- hallinto
- paloasemien tulosalue
- pelastustoiminnan tulosalue
- riskienhallinnan tulosalue
- ensihoidon tulosalue
- muu, mikä: \_\_\_\_\_

**5. Työsuhteen laatu**

- vakituinen työsuhde
- määräaikainen työsuhde

- sopimuspalokunta

**6. Työkokemus alalla**

- 2 vuotta tai vähemmän
- yli 2–5 vuotta
- yli 5–10 vuotta
- yli 10–20 vuotta
- yli 20–30 vuotta
- Yli 30 vuotta

**Seuraavassa esitetään joitakin väittämiä. Valitse vastauksista eniten omaa näkemystäsi vastaava vaihtoehto.**

**7. Kuinka sitoutunut olet Jokilaaksojen pelastuslaitokseen (työnantajana)**

- kyllä, olen sitoutunut
- en ole sitoutunut
- olen harkinnut työpaikan vaihtamista
- en osaa sanoa

**8. Mikä työaika sitouttaa sinua parhaiten**

- säännöllinen työaika (esim. 7.30–15.30 tai 8.00-16.00)
- liukuva työaika
- vuorotyö
- etätyöskentely
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**9. Mikä alla olevista on tärkein syy työskennellä Jokilaaksojen pelastuslaitoksella? Valitse vähintään yksi vaihtoehto:**

- työilmapiiri
- työkaverit
- palkka ja muut edut
- esimies
- työtehtävät



- jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**10. Mikä alla olevista vaihtoehtoista vaikuttaa sitoutuneisuuteesi Jokilaaksojen pelastuslaitokseen negatiivisesti? Valitse vähintään yksi vaihtoehto:**

- ilmapiiri
- työtehtävä, joka ei ole mielekäs
- esimies
- työskentelyolosuhteet
- epäoikeudenmukainen palkka
- muu, mikä? \_\_\_\_\_

**11. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita Jokilaaksojen pelastuslaitoksella**

1= ei lainkaan tärkeää

5= erittäin tärkeää

	1	2	4	4	5
Minulla on vakituinen työsuhde					
Työyhteisössäni on miellyttävä työilmapiiri					
Voin kertoa mielipiteeni avoimesti					
Esimieheni tukee minua työssäni					
Työskentely-ympäristöni on viihtyisä					
Minulle annetaan vastuuta					
Minulla on mahdollisuus edetä urallani					
Työni on haastavaa					
Saan työskennellä itsenäisesti					
Työskentelyvälineet tukevat työtäni					
Teen ammattiani vastaavaa työtä					
Minulla on mahdollisuus kehittää omaa osaamistani					
Minulla on mahdollista osallistua ammattitaitoani tukeviin koulutuksiin					
Saan työskennellä osana tiimiä					
Koen työtehtäväni hyödyllisiksi					
Minulle annetaan palautetta					
Voin vaikuttaa työhöni					
Voin vaikuttaa työyhteisöni asioihin					
Minulla on säännöllinen työaika					
Minulla on kiinteä kuukausipalkka					

**12. Mitkä kaksi asiaa vaikuttavat sitoutumiseesi Jokilaaksojen pelastuslaitokseen eniten?**

---

**13. Mitä haluaisit esimiehesi tekevän Jokilaaksojen pelastuslaitoksella sitoutumisesi edistämiseksi?**

---

**14. Muuta palautetta tai kommentoitavaa**

---

KIITOS VASTAUKSESTA!

Lisätietoja tutkimuksesta antaa sähköpostilla opinnäytetyöntekijä Saara Mehtälä: [saara.mehtala@jokipelastus.fi](mailto:saara.mehtala@jokipelastus.fi)

# JOKILAAKSOJEN PELASTUSLAITOS

## **Henkilöstön sitouttamisen haasteet**

### **Case: Jokilaaksojen pelastuslaitos**

Opinnäytetyö YAMK

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoimintaosaaminen

Huhtikuu 2021

## Kysely sitouttamisesta henkilöstölle

- Tammikuussa lähetetty Webropol-kysely koskien henkilöstön sitoutumista
- Koko kyselyn vastausaktiivisuus oli 36,6 % sis. myös ensihoito
- Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön vastausaktiivisuus oli 33,8 %

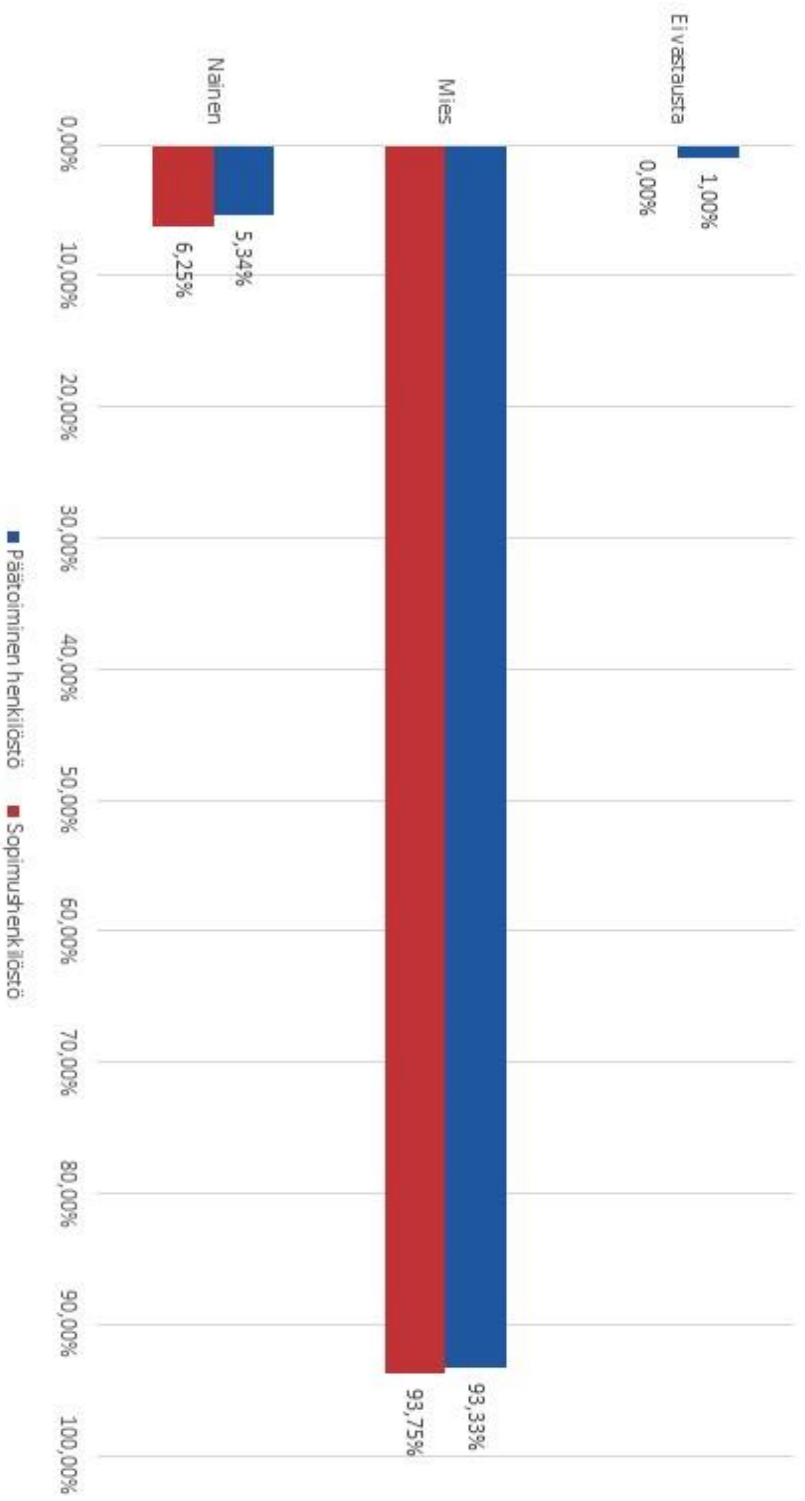


# VASTAAJIEN TAUSTA

31.3.2021

Saara Mehtälä

## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sukupuoli- ja ikäkauma

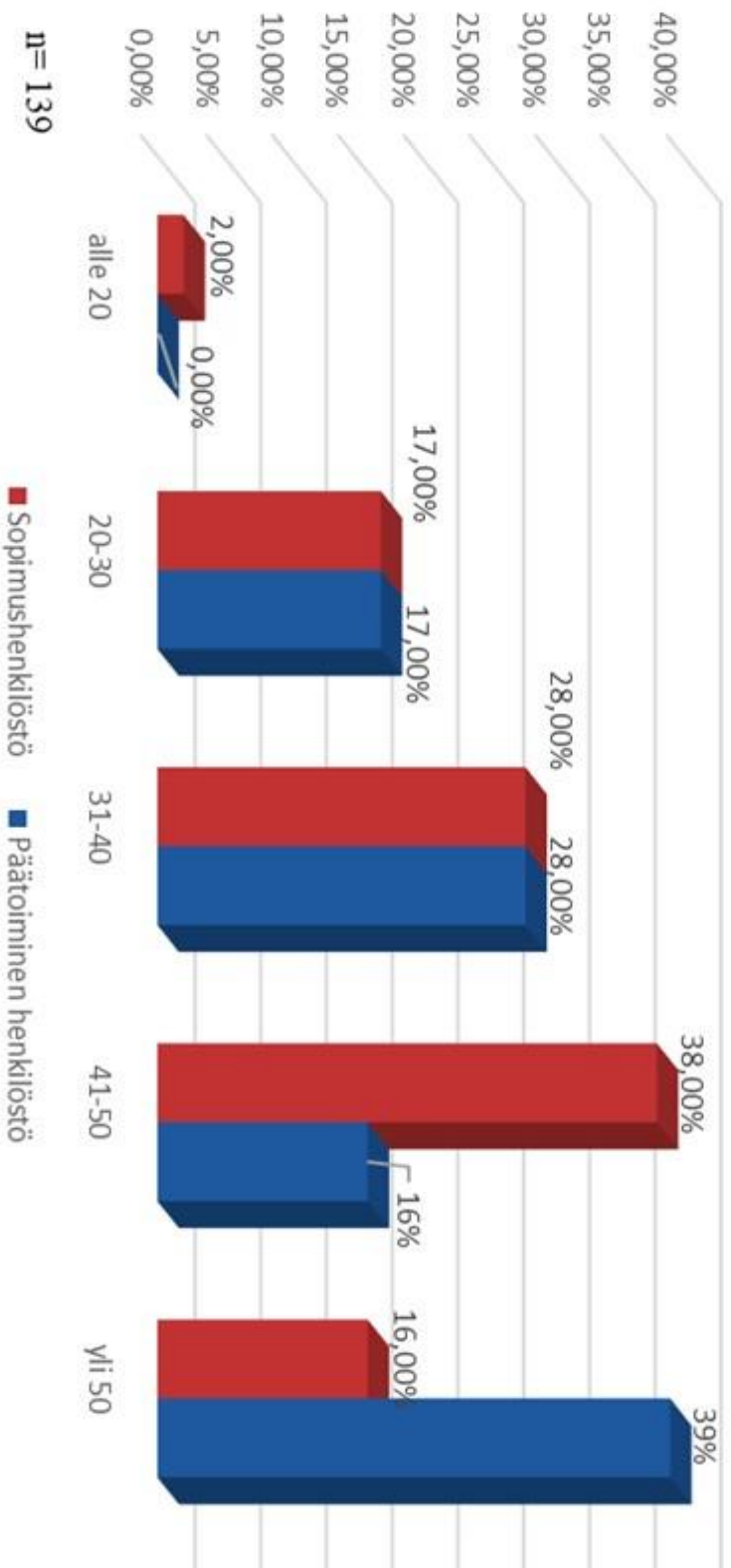


31.3.2021

Saara Mehtälä



### Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön ikäjakautta



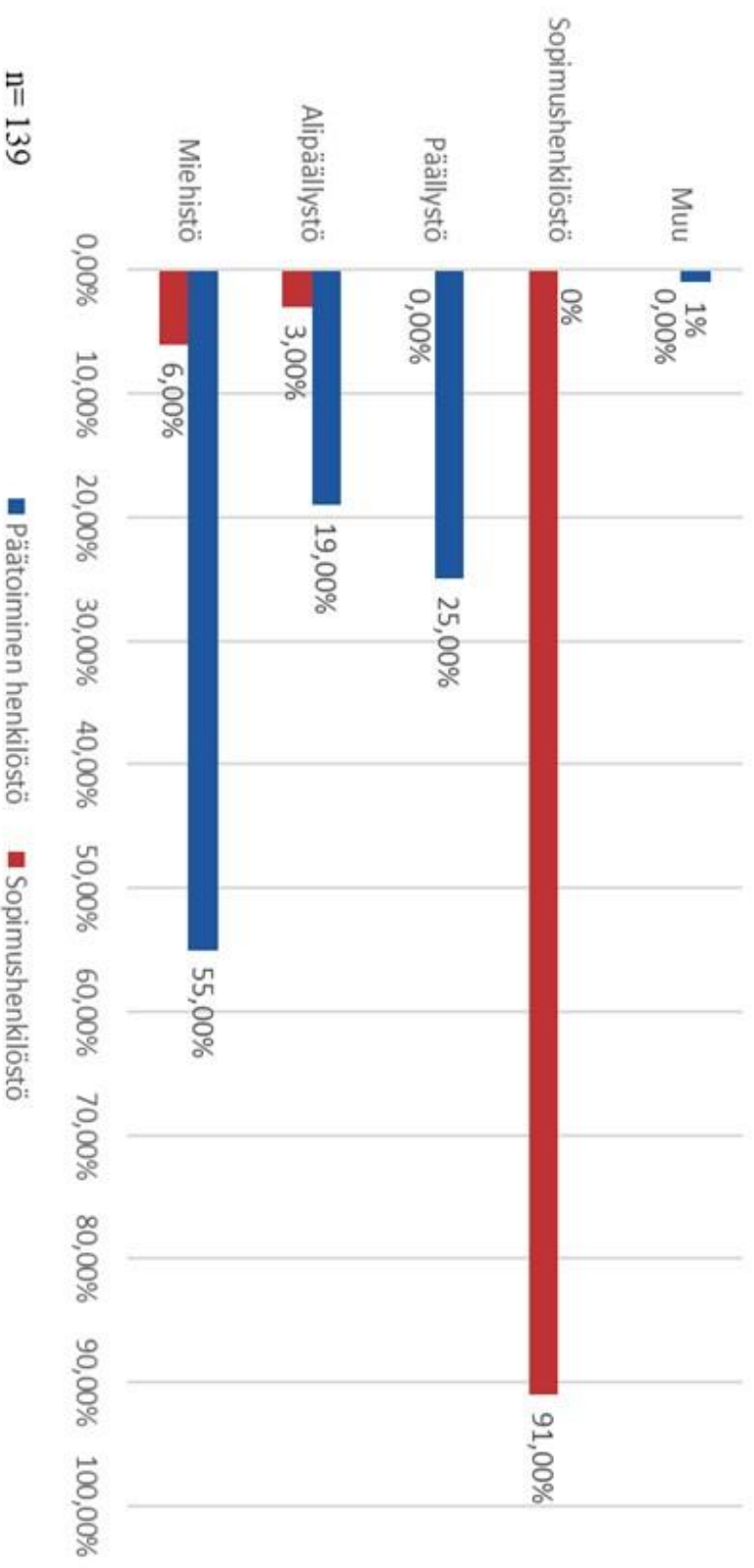
31.3.2021

Saara Mehtälä





## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön asema

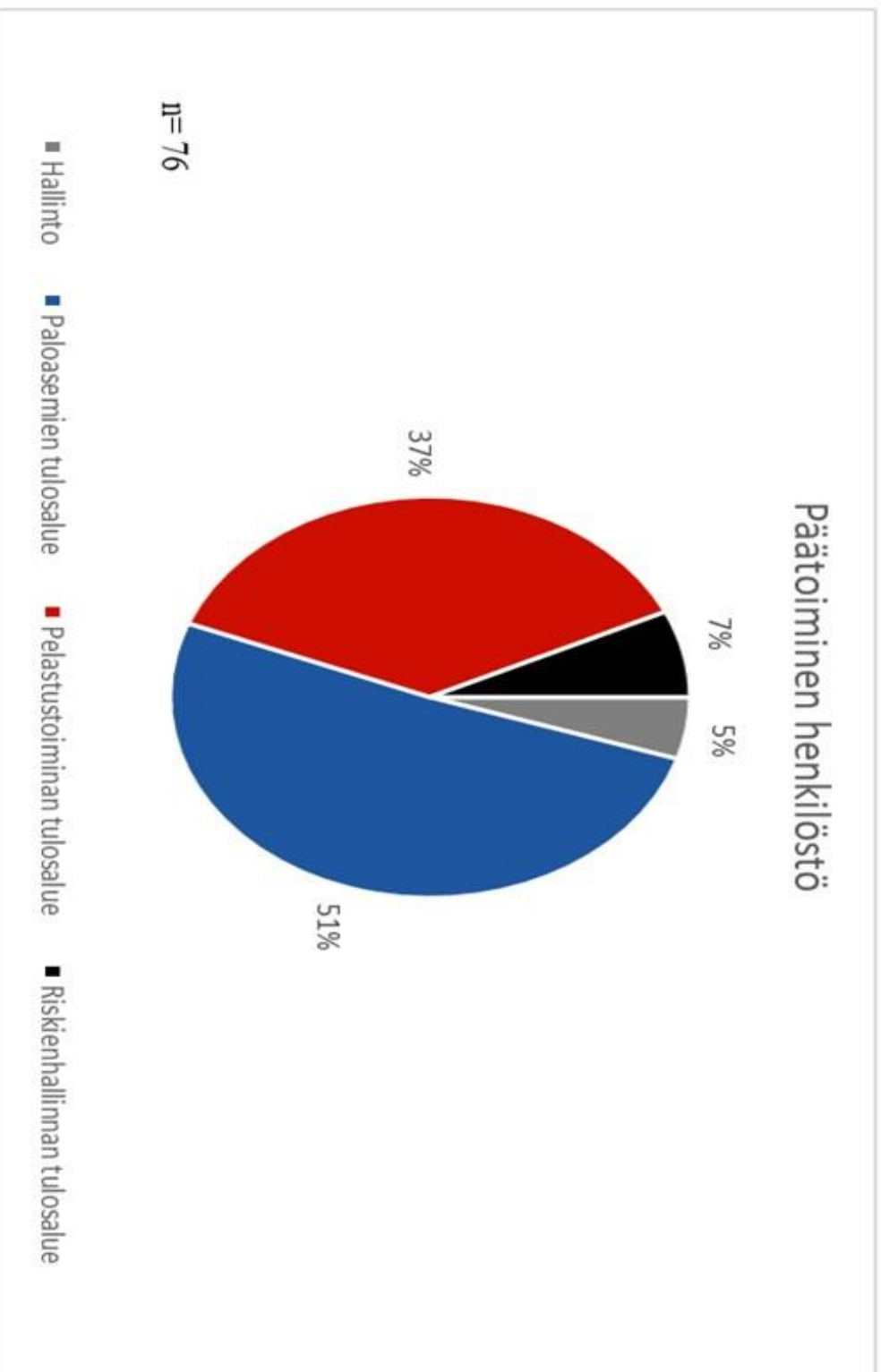


31.3.2021

Saara Mehtälä



### Päätöksen henkilöstö tulosalueittain



31.3.2021

Saara Mehtälä





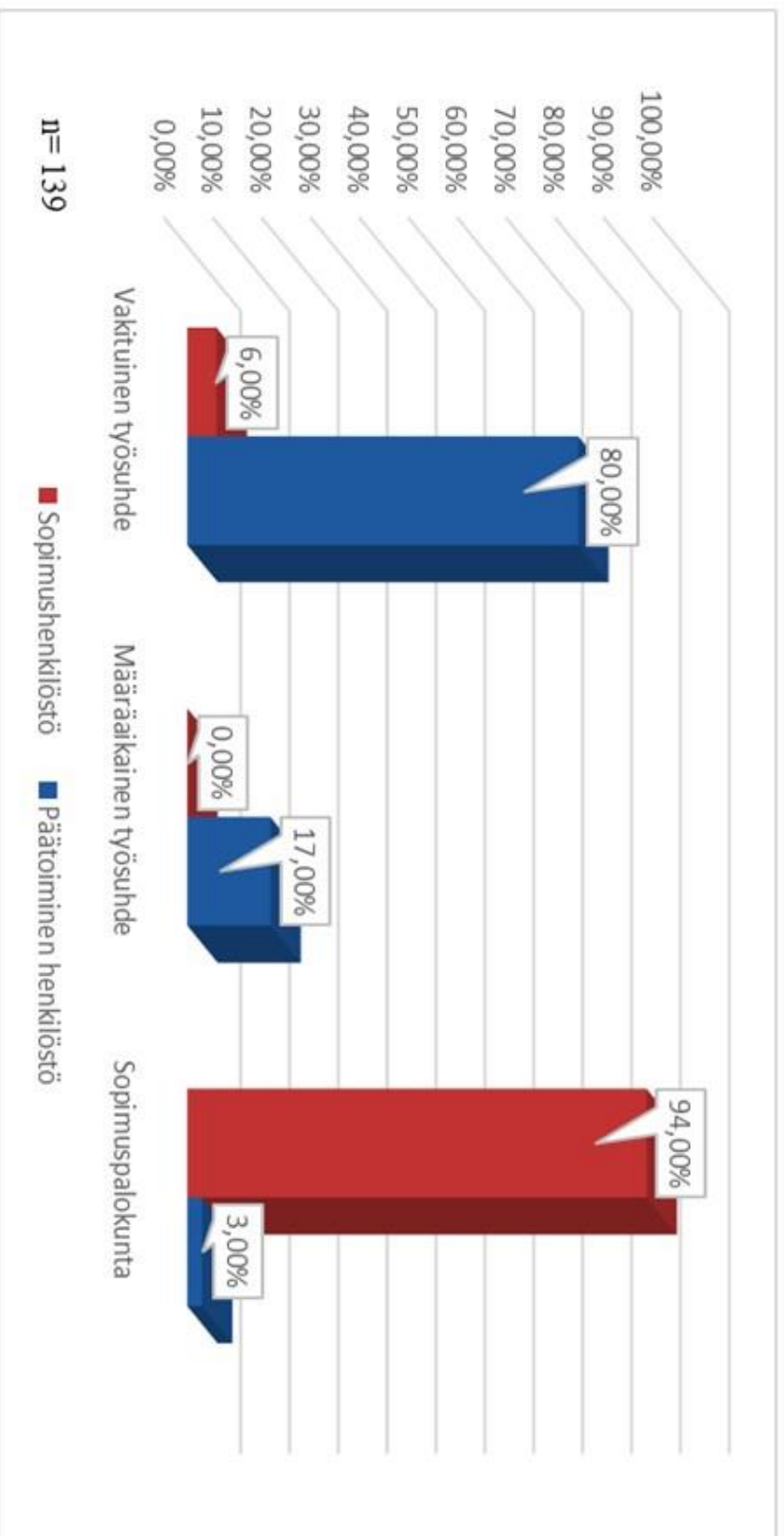
# TYÖSUHTEESEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

31.3.2021

Saara Mehtälä



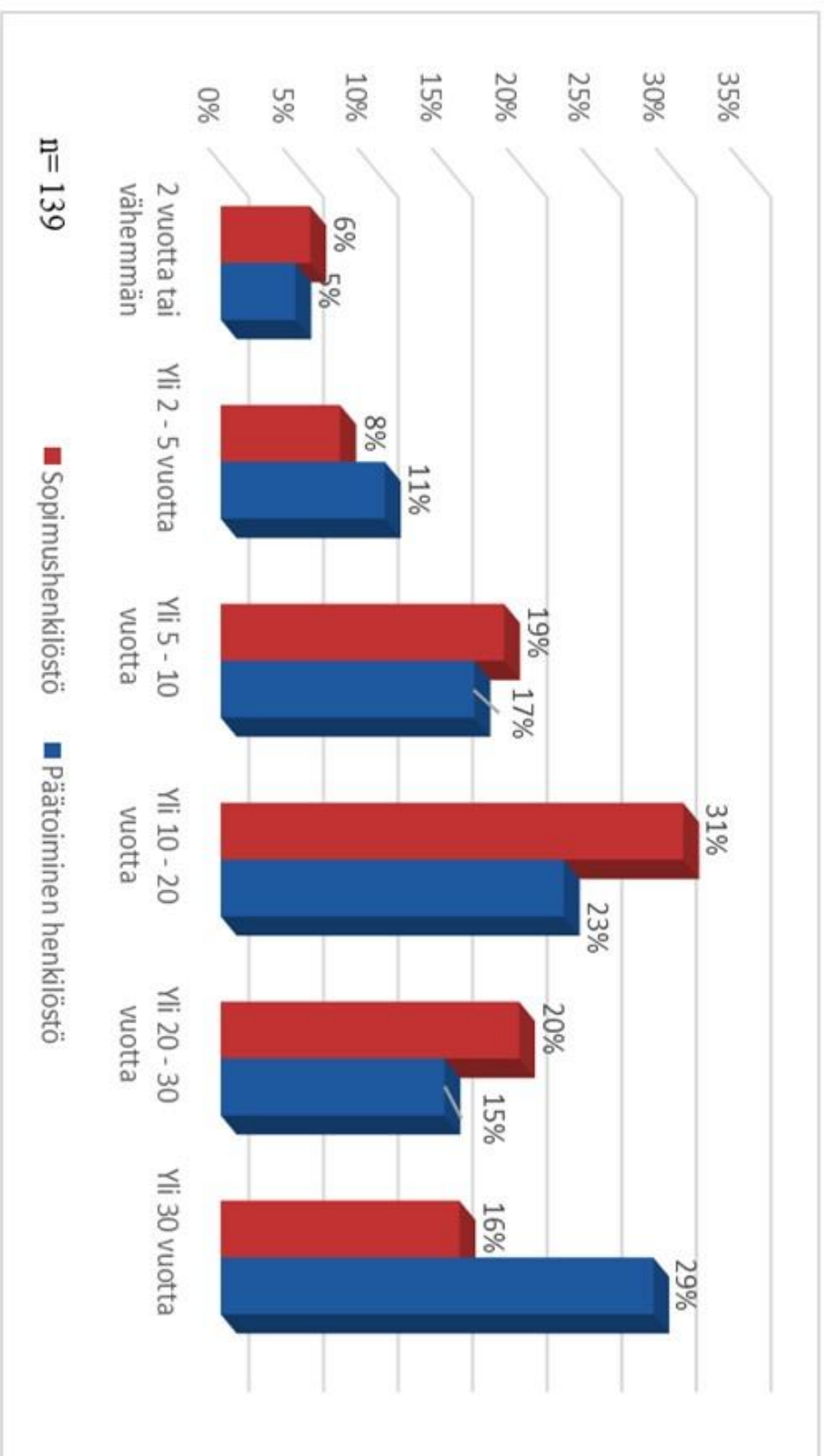
## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työsuhteen laatu



31.3.2021

Saara Mehtälä

## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön työkokemus alalta



31.3.2021

Saara Mehtälä

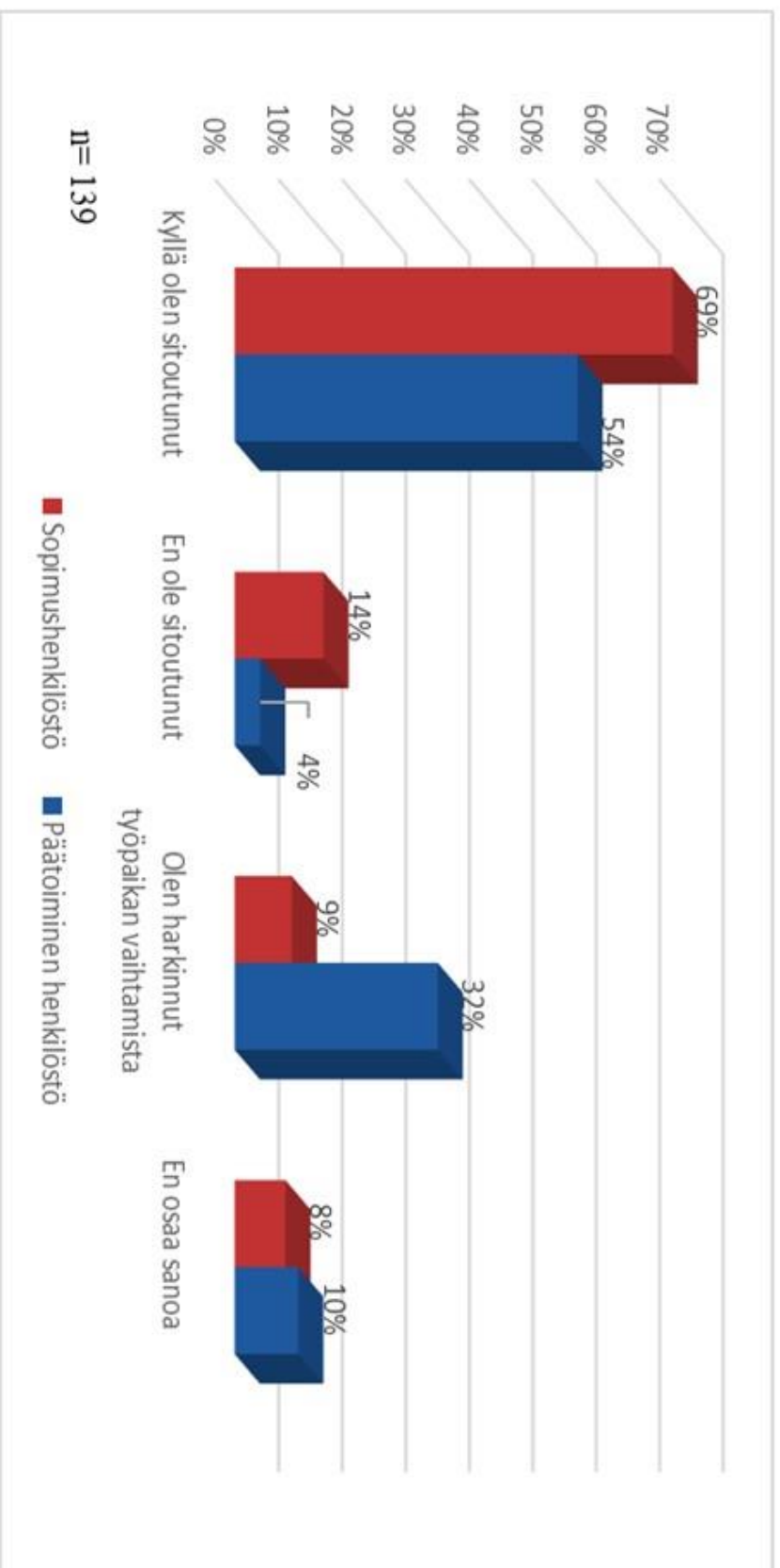


# SITOUTUMISEEN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

31.3.2021

Saara Mehtälä

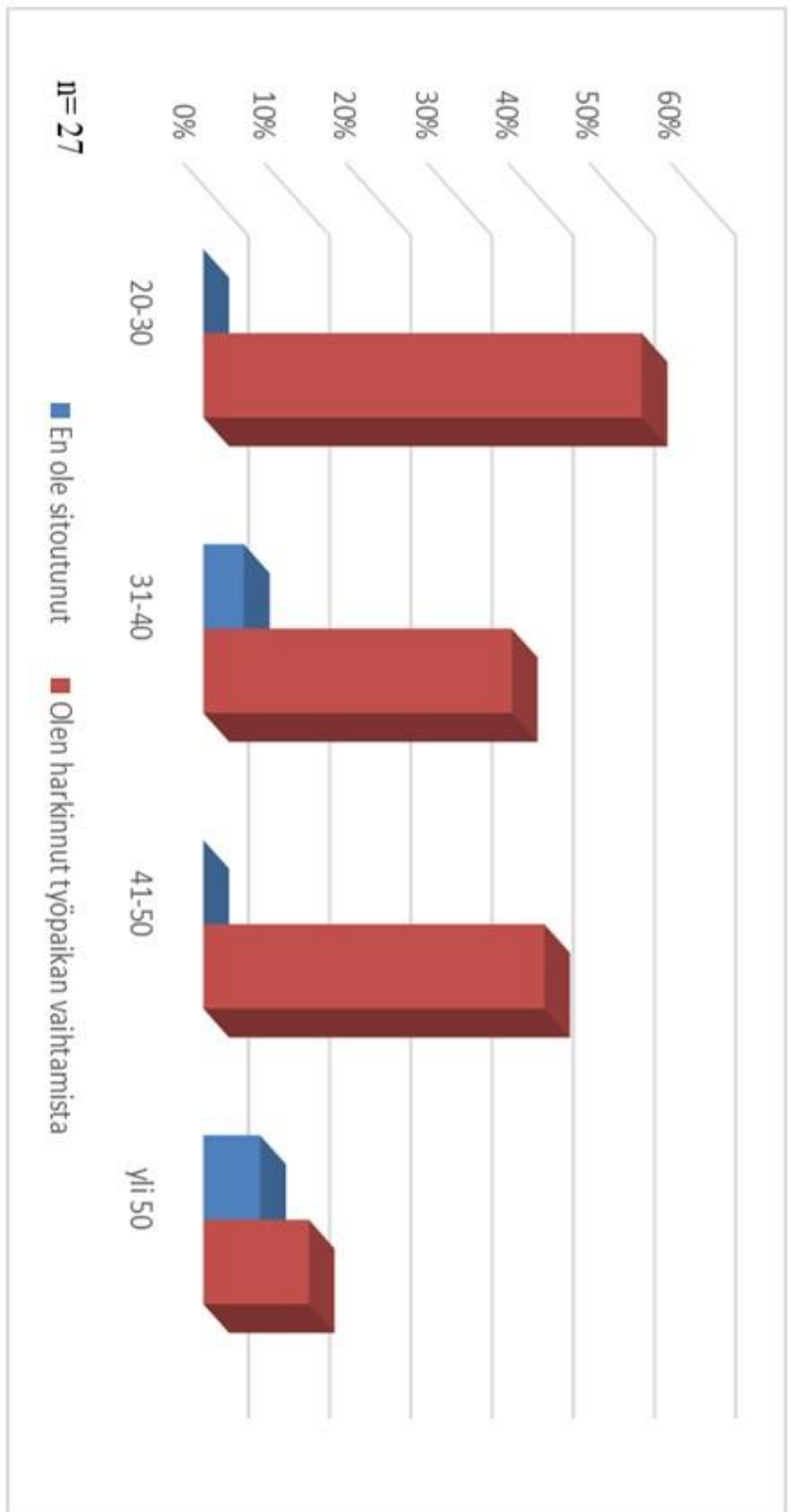
## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuus pelastuslaitokseen



31.3.2021

Saara Mehtälä

### Pelastuslaitoksen päätöksen tekemisen henkilöstön iän vaikutus sitoutuneisuuteen

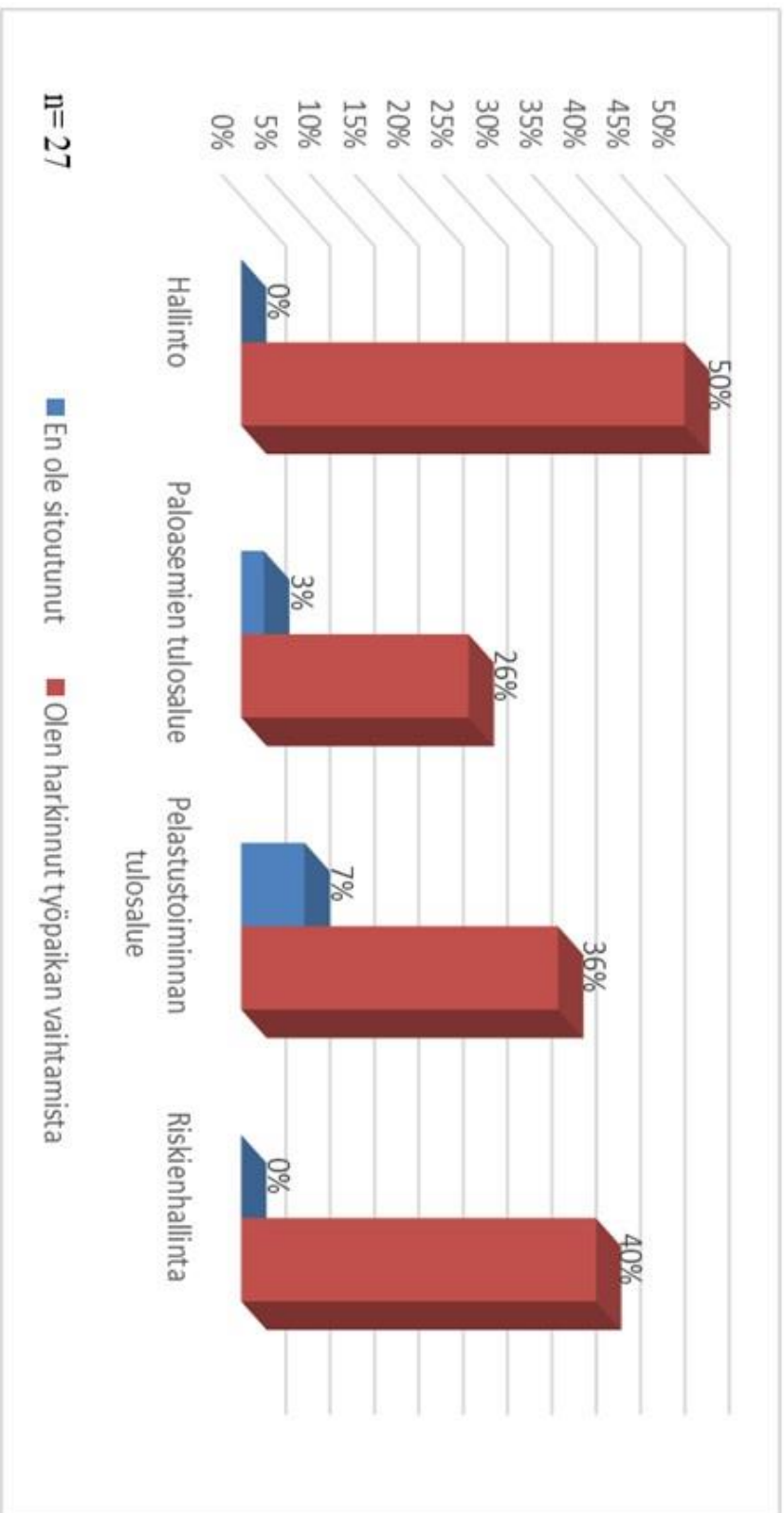


31.3.2021

Saara Mehtälä



## Työpaikan vaihtoa harkinneet päätöksiä tekeneen henkilöstön tulosalueittain

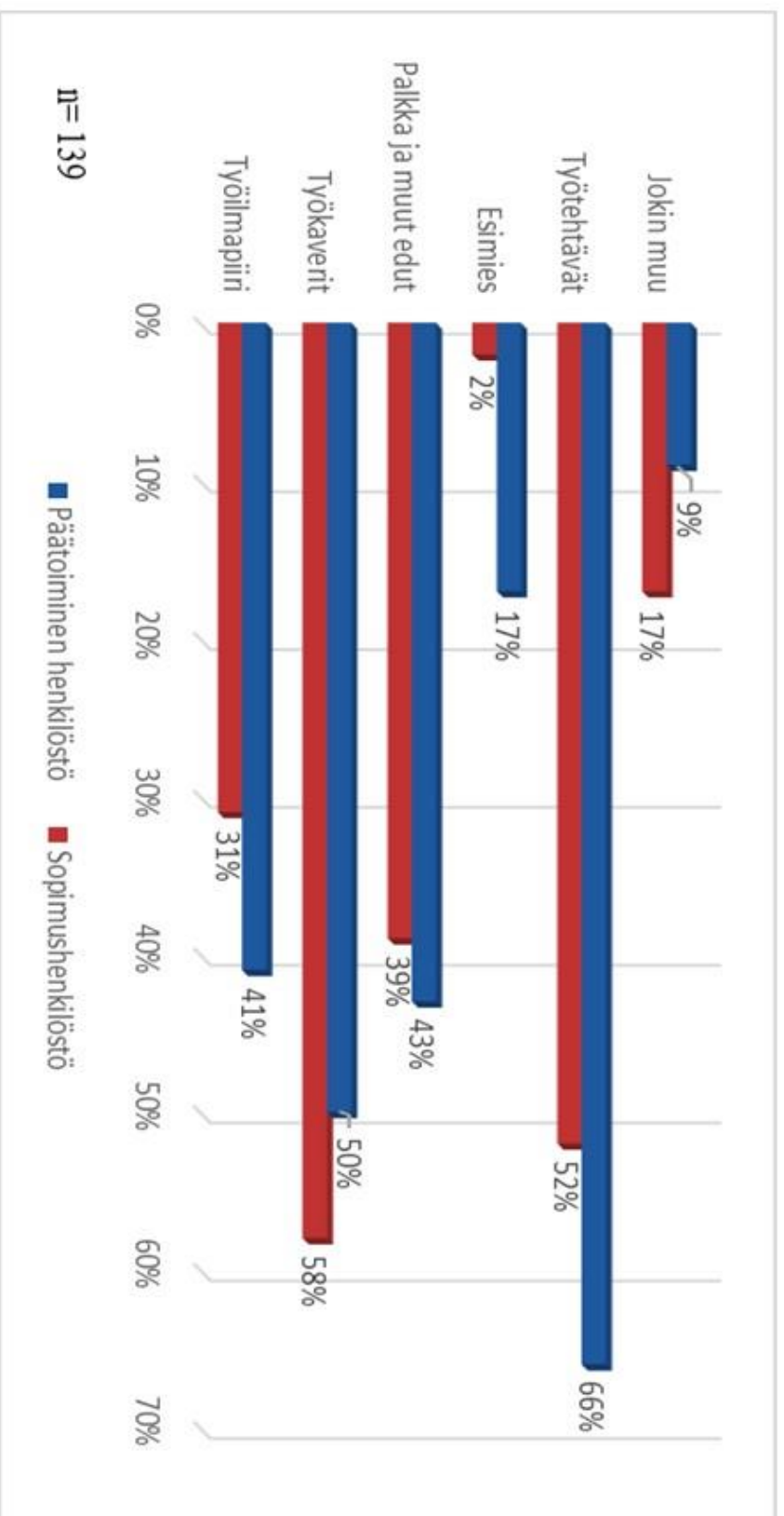


31.3.2021

Saara Mehtälä



## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät



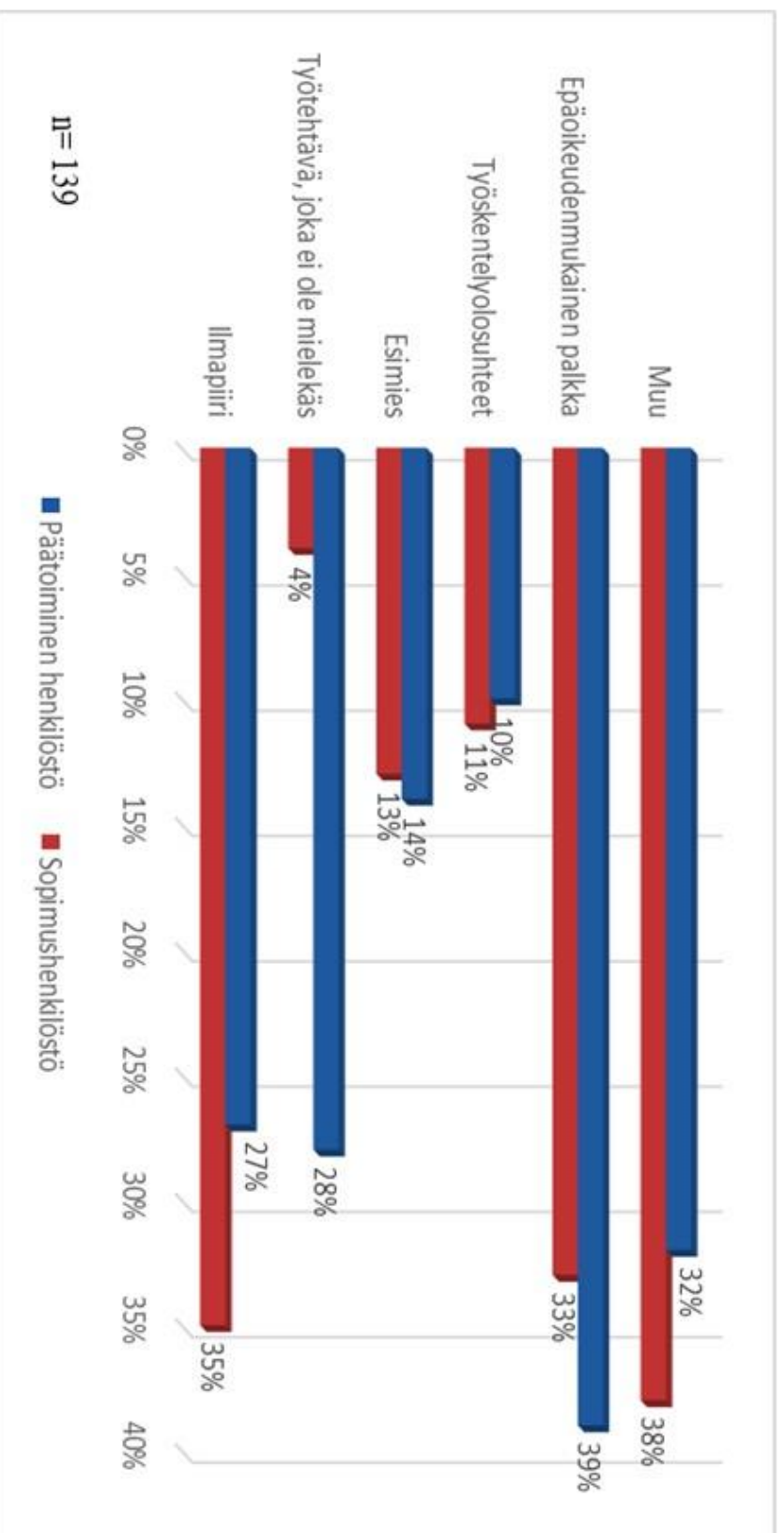
31.3.2021

Saara Mehtälä





## Pelastustoimintaan osallistuvan henkilöstön sitoutumiseen negatiivisesti vaikuttavat tekijät

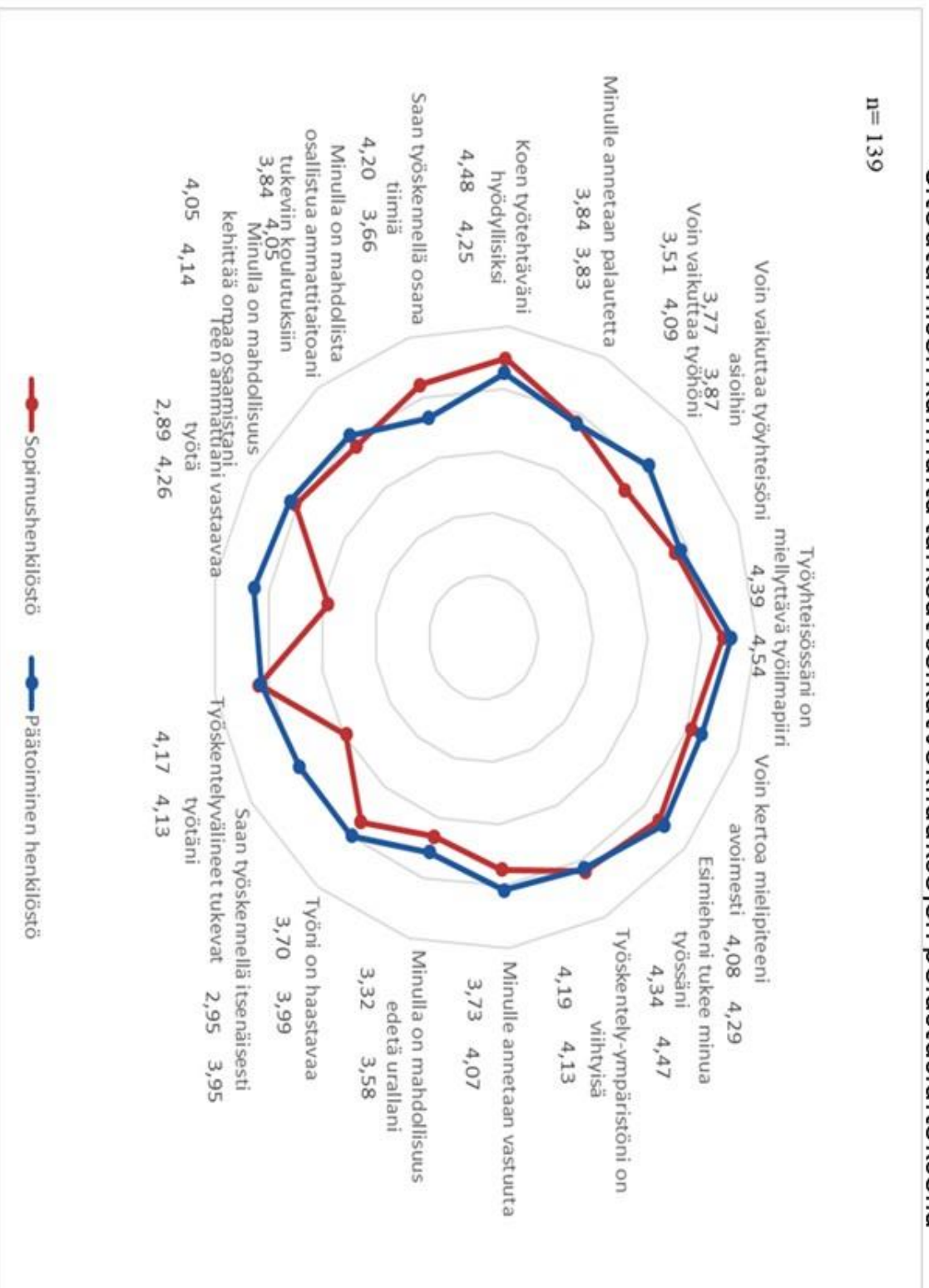




**JOKILAAKSOJEN  
PELASTUSLAITOS**

Tarvullisista ja kriittisistä

Sitoutumisen kannalta tärkeät seikat Jokilaaksojen pelastuslaitoksella



31.3.2021

Saara Mehtälä



# AVOIMET KYSYMYKSET

31.3.2021

Saara Mehtälä

**Positiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat  
(päätoiminen henkilöstö)**

1. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit
2. Mieleinen työaika
3. Palkka
4. Vakituinen työ
5. Esimies ja esimiehen tuki
6. Haastava ja mielekäs työ
7. Laajat vaikuttamismahdollisuudet
8. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus
9. Kehitysmahdollisuudet
10. Itsenäinen työskentely



**Positiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat  
(sopimushenkilöstö)**

1. Hyvä ilmapiiri ja työkaverit
2. Ihmisten auttaminen
3. Palkka
4. Tärkeäksi koettu työ
5. Hyvä kalusto
6. Mielenkiintoiset ja mielekkään työtehtävät
7. Varallaolokorvaus ja varallaolo
8. Kehitysmahdollisuudet
9. Hyvä esimies ja esimiehen tuki sekä kannustus
10. Yhteisöllisyys

## Negatiivisesti sitoutuneisuuden vaikuttavat asiat

### Päätöiminen henkilöstö

1. Johto
2. Pelko ansiotason laskusta
3. Jatkuva epävarmuus ja kiire
4. Ilmapiiri ei ole avoin, omia ajatuksia ei voi tuoda esille
5. Vaikuttamismahdollisuuksien puute ja kehitystyöstä puuttuva resurssit

### Sopimushenkilöstö

1. Varallaolon poistuminen
2. Palautteen puute

## **Esimiehen toimenpiteet sitoutumisen eteen (päätöiminen henkilöstö)**

1. Keskustele, kuuntelee ja on kiinnostunut
2. Tukee osaamisenkehittämistä ja kouluttautumista
3. Antaa säännöllistä palautetta
4. Kannustaa ja tukee
5. Antaa vastuuta ja osoittaa luottamusta
6. On lojiaali





## **Esimiehen toimenpiteet sitoutumisen eteen (sopimushenkilöstö)**

1. Antaa palautetta
2. Tukee varallaolon jatkumista
3. Huolehtii työilmapiirin kehittämisestä
4. On avoin ja kuuntelee mielipiteitä
5. Huolehtii hankinnoista ja pitää välineet ajan tasalla
6. Arvostaa henkilöstöä ja sen kokemusta



# POHDITTAVAKSI KYSELYN TULOSTEN PERUSTEELLA

31.3.2021

Saara Mehtälä

**Vastaako vastaukset todellisuutta?**

**Mitä ajatuksia heräsi?**

**Yllättivätkö vastaukset?**

**Toimenpide-ehdotuksia?**