

## Henkilöstön sitoutuminen Sappi Kirkniemessä

Reetta Koskinen

Opinnäytetyö

Liiketalous

2020



<b>Tekijä</b>	
Reetta Koskinen	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Henkilöstön sitoutuminen Sappi Kirkniemessä	44+8
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin Sappi Kirkniemen työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten sitoutuminen on kehittynyt yrityksessä vuodesta 2013 vuoteen 2020. Tutkimukseen valittiin neljä aihealuetta, jotka toimeksiantajayritys oli ennalta määritellyt tutkittavaksi. Nämä aihealueet olivat työntekijöiden suositteluhalukkuus yrityksestä työnantajana, työntekijöiden mielipide rekrytoimisen onnistumisesta, työntekijöiden mielipide tiedonjakamisen tehokkuudesta sekä työntekijöiden mielipide siitä, että välittääkö yritys työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Tavoitteena oli tehdä kyselytutkimus ja vertailla sen tuloksia aikaisempien vuosien sitoutumiskyselyistä saatuihin tuloksiin. Lisäksi vertailtiin, miten tulokset vaihtelivat yrityksen eri osastoilla.</p> <p>Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin ennalta sovitusta kysymyksistä 27.2.-11.3.2020 ja kyselyyn vastasi 315 Sappi Kirkniemen työntekijää. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 56 prosenttia. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että sitoutuminen oli neljän tutkitun aihealueen osalta vaihtelevaa. Erityisen hyvällä tasolla oli suositteluhalukkuutta sekä työterveyttä ja -turvallisuutta koskevat aiheet. 54 prosenttia yrityksen työntekijöistä suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana ja 51 prosenttia työntekijöistä uskoi yrityksen välittävän työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Rekrytointia ja tiedonjakamista koskevat aiheet taas olivat hieman alhaisemmalla tasolla kuin suositteluhalukkuus sekä työterveys ja -turvallisuus. 24 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että rekrytointi on onnistunutta ja ainostaan 8 prosenttia työntekijöistä oli sitä mieltä, että tiedonjakaminen on tehokasta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella selvisi, että tutkitulla aikavälillä tulokset olivat nousseet jokaisen aihealueen osalta. Työntekijöiden suositteluhalukkuus kasvoi aikavälillä 2013–2020 yhteensä 9 prosenttiyksikköä. Mielipiteissä rekrytoinnin onnistumisesta tapahtui aikavälillä 2013–2020 yhteensä 20 prosenttiyksikön kasvu. Tyytyväisyys tiedonjakamisen tehokkuuteen kasvoi aikavälillä 2013–2020 yhteensä 1 prosenttiyksikön. Mielipide työterveydestä ja -turvallisuudesta välittämisestä kasvoi yhteensä 6 prosenttiyksikköä aikavälillä 2019–2020. Vuoden 2020 tuloksista selvisi, että osastokohtaisesti suositteluhalukkuus oli vahvinta laboratorio-osastolla, missä 100 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana. Luottamus rekrytointiin oli vahvaa erityisesti kunnossapito-osastolla, missä 74 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritys rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Tiedonjakamista piti tehokkaana erityisesti toimihenkilöt, joista 62 prosenttia oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Usko siihen, että työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta välitetään, oli erityisesti vahvaa enveosastolla, missä 89 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Sitoutuminen, ylpeys, tiedonjakaminen, rekrytointi, työturvallisuus, työterveys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja rajausta.....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Sitoutuminen .....	4
2.1	Sitoutuminen osana yrityksen strategiaa .....	6
2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	9
2.3	Ylpeyden merkitys sitoutumisessa .....	12
2.4	Rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen .....	14
2.5	Tiimityön ja tiedonjakamisen vaikutus sitoutumiseen .....	16
2.6	Työterveyden ja -turvallisuuden vaikutus sitoutumiseen .....	18
3	Tutkimuksen toteutus .....	21
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	21
3.2	Aineiston valinta, keruu ja käsittely.....	23
4	Tutkimuksen tulokset.....	26
4.1	Taustamuuttujat .....	26
4.2	Työntekijöiden suositteluhaluus.....	27
4.3	Työntekijöiden mielipide rekrytoinnin onnistumisesta .....	29
4.4	Tyytyväisyys tiimityöhön ja tiedonjakamiseen .....	32
4.5	Työntekijöiden kokemukset työterveyden ja -turvallisuuden kehittymisestä.....	34
4.6	Yhteenveto.....	37
5	Pohdinta.....	39
5.1	Johtopäätökset.....	39
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	40
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
5.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	42
5.5	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	43
	Lähteet .....	45
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Kyselylomake.....	51
	Liite 2. Saatekirje.....	52
	Liite 3 Kruskal-Wallis testi osastojen välisistä eroista .....	53
	Liite 4. Mann-Whitney U-testit yksittäisten osastojen välisistä eroista.....	54
	Liite 5. Chi-Square testit vuosien välisistä eroista.....	57

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on organisaatioon sitoutuminen. Sitoutuneet työntekijät tekevät yrityksestä hyvän työpaikan, johon työntekijät haluavat tulla työskentelemään. Työpaikalla, jossa on hyvä sitoutunut kulttuuri, työntekijät pääsevät toteuttamaan intohimojaan, luovuuttaan ja älykkyyttään. (Pollit 2008, 3–4.) Sitoutuminen on yritysten kannalta tärkeä aihe, koska korkea sitoutumisen taso johtaa parempaan kannattavuuteen verrattuna yrityksiin, joissa sitoutumisen taso on alhaisempaa (Mehta & Mehta 2013.) Käytännössä sitoutuminen johtaa organisaatiotason tuloksiin kuten parempaan tuottavuuteen ja innovaatioihin, mutta myös työntekijöiden henkilökohtaisiin tuloksiin kuten esimerkiksi hyvinvointiin ja poissaolojen vähenemiseen (Bridger 2014).

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Sappi Kirkniemelle. Sappi Kirkniemi on osa Eteläaafrikkalaista metsäteollisuuskonsernia. Kirkniemen tehtaalla tuotetaan vuosittain 750 000 tonnia paperia, jota käytetään julkaisuissa ja mainospainotuotteissa ympäri maailmaa. Kirkniemen tuotannosta vientiin menee yli 90 prosenttia. Kirkniemessä työskentelee yhteensä noin 550 henkilöä. (Sappi.) Sappin yhtenä toimintaperiaatteena on Savelaisen (Sappi 2018, 3) mukaan jatkuva parantaminen. Jatkuvan parantamisen tavoitteena on systemaattisesti ja ennakoivasti parantaa muun muassa sidosryhmien ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä henkilöstön sitoutumista. Jatkuvan parantamisen periaatteen kautta pyritään välttämään virheitä, vähentämään kustannuksia sekä parantamaan kannattavuutta ja kilpailukykyä. Jatkuvan parantamisen toimintaperiaatetta tukee myös yrityksessä joka toinen vuosi toteutettu EES-sitoutumiskysely eli employee engagement survey. (Sappi 2018, 3.)

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten Sappi Kirkniemen henkilöstön sitoutuminen on kehittynyt vuosien 2013–2020 aikana tekemällä kyselytutkimus ja vertailemalla sen tuloksia aikaisempien vuosien sitoutumiskyselyistä saatuihin tuloksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten sitoutuminen on muuttunut vuosien 2013 ja 2020 välillä neljän sitoutumiskyselystä valitun kysymyksen osalta. Jotta tavoite saadaan ratkaistua, tutkitaan miten vuoden 2020 tulokset eroavat aiemmista vuosista ja miten yrityksen eri osastojen tulokset eroavat toisistaan. Sitoutumiskyselyssä kysytyt aiheet ovat työntekijöiden suositteluhaluus yrityksestä työnantajana, rekrytoinnin onnistuminen, tiedonjakamisen tehokkuus sekä työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtiminen. Taustamuuttujina tutkimuksessa kysyttiin työntekijän osastoa ja työntekijän työsuhteen kestoa (liite 1).

Aihe on Sappi Kirkniemen kannalta ajankohtainen, koska konsernissa käytössä ollut sitoutumiskysely on vuodesta 2013 lähtien tehty joka toinen vuosi ja yritys haluaa seurata lyhyemmällä aikavälillä, miten sitoutumiskyselyn tulokset ovat muuttuneet sen heikoimpien osa-alueiden osalta.

Tutkimuksen pääkysymys on, miten Sappi Kirkniemen työntekijöiden sitoutuminen on kehittynyt vuodesta 2013 vuoteen 2020 neljän valitun kysymyksen osalta. Pääongelman lisäksi määriteltiin neljä alaongelmaa, joiden avulla pyrittiin saamaan vastaus pääongelmaan. Ensimmäinen alaongelma on, miten työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on muuttunut 2013–2020 aikana. Toinen alaongelma on, kokeeko henkilöstö, että Sappi rekrytoi sitoutuneempia työntekijöitä kuin vertailuvuosina. Kolmas alaongelma on, miten tiimityö ja kommunikointi on muuttunut vuodesta 2013 vuoteen 2020. Neljäs alaongelma on kokevatko työntekijät, että työntekijöiden työturvallisuudesta välitetään enemmän kuin vertailuvuosina. Alla olevassa taulukossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen alaongelmien linkittymistä tietoperustaan, kyselylomakkeen kysymyksiin ja kyselystä saatuihin tuloksiin peittomatriisin avulla.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta	Kyselylomakkeen kysymykset	Tutkimustulokset
Miten työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on muuttunut 2013–2020 aikana?	2.3	3.1	4.2
Kokeeko henkilöstö, että Sappi rekrytoi sitoutuneempia työntekijöitä kuin vertailuvuosina?	2.4	3.2	4.3
Miten tiimityö ja kommunikointi on muuttunut vuodesta 2013 vuoteen 2020?	2.5	3.3	4.4
Kokevatko työntekijät, että työntekijöiden työturvallisuudesta välitetään enemmän kuin vertailuvuosina?	2.6	3.4	4.5

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat sitoutuminen, EES-kysely, rekrytointi, tiedon jakaminen sekä työturvallisuus ja työterveys. Sitoutuminen on Gagnen (2014) mukaan organisaation ja työntekijän välistä lojaaliutta, joka yhdistää työntekijää organisaatioon ja vähentää vaihtuvuuden mahdollisuutta. Kelleherin (2014) mukaan työntekijöiden sitoutuminen taas on organisaation ja työntekijän keskinäistä sitoutumista, jossa organisaatio auttaa työntekijää saavuttamaan potentiaalinsa ja työntekijä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Schaufeli (2014, 18) määrittelee sitoutumisen kolmen eri tekijän sekoituksena, jotka ovat työtyytyväisyys, lojaalius organisaatiota kohtaan ja valmius antaa organisaatiolle työnkuvan ylittävää työpanosta. Kruse (2012) kuvailee sitoutumisen olevan työntekijän emotionaalista sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Sitoutuneet työntekijät eivät Krusen (2012) mukaan toimi ainoastaan palkan eteen vaan työskentelevät organisaation tavoitteiden puolesta. Monet sitoutumisen asiantuntijat ja konsulttiyritykset taas välttävät sitoutumiskäsitteen määrittelyä kokonaan ja viittaavat sen sijaan sen oletettuihin positiivisiin seurauksiin (Macey & Schneider 2008, 4) tai yhdistelevät olemassa olevia käsitteitä, kuten tyytyväisyys, osallistuminen ja motivaatio (Schaufeli 2014, 4). Bridgerin (2014) mukaan selkeän määritelmän puute on hyvä tilaisuus jokaiselle organisaatiolle määrittellä sitoutuminen omalla itselleen sopivalla tavalla. Tärkeää on ainoastaan, että käsite ymmärretään organisaation sisällä samalla tavalla, jotta sitoutumisesta keskustellessa ei tule väärinymmärryksiä (Bridger 2014). Tässä työssä sitoutuminen määritellään työntekijän halukkuutena ja kyynä omalta osaltaan panostaa yrityksen menestykseen (Willis Towers Watson 2012) sekä työntekijän emotionaalisen sitoutumisen yritykseen ja sen tavoitteisiin (Kruse 2012).

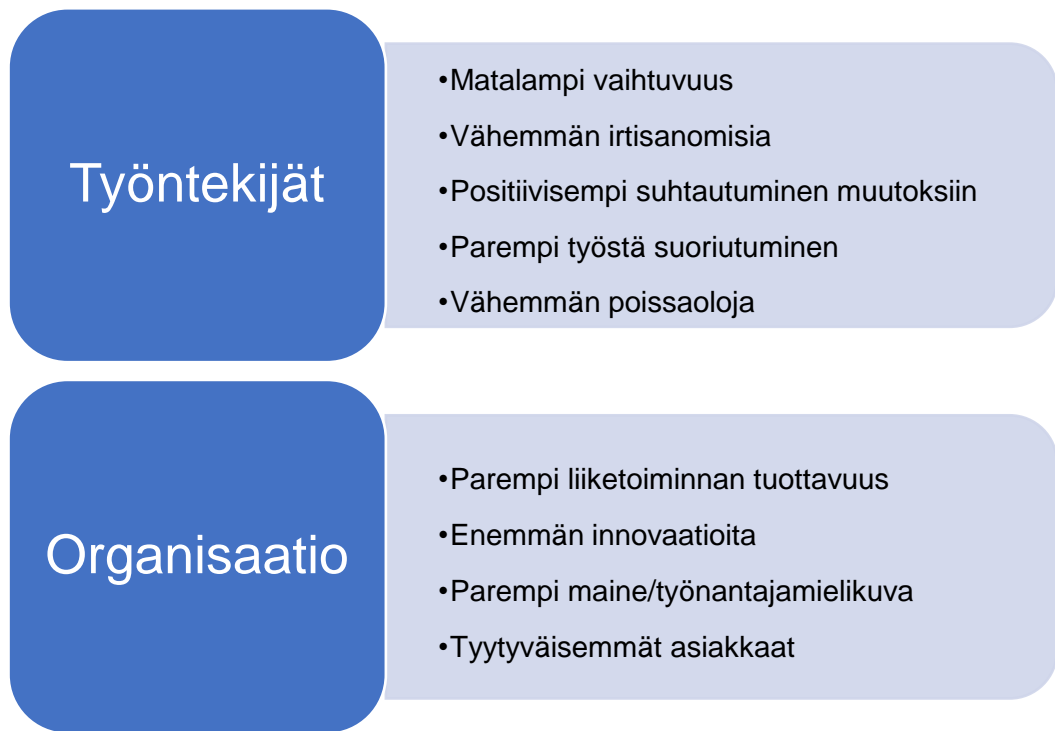
Toinen tämän työn keskeinen käsite on EES-kysely. EES kyselyllä eli Employee engagement survey:llä tarkoitetaan tässä työssä Sappi Kirknimessä joka toinen vuosi tehtyä henkilöstölle suunnattua sitoutumiskyselyä. Kyselyn on luonut konsulttiyritys Towers Watson. Kyselyssä on noin 50 kysymystä, joilla mitataan työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä. (Froning, Braun & Mazhary 2015, 3)

Tässä työssä käsitellään myös rekrytointiin, tiedon jakamiseen sekä työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä käsitteitä sitoutumisen kannalta. Näitä käsitteitä on avattu enemmän luvussa 2.

## 2 Sitoutuminen

Tässä luvussa käsitellään sitoutumista ja esitellään sitoutumiseen liittyviä ja vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käsitellään rekrytoinnin, tiedon jakamisen ja tiimityön sekä työturvallisuuden ja työterveyden merkitystä sitoutumisen kannalta.

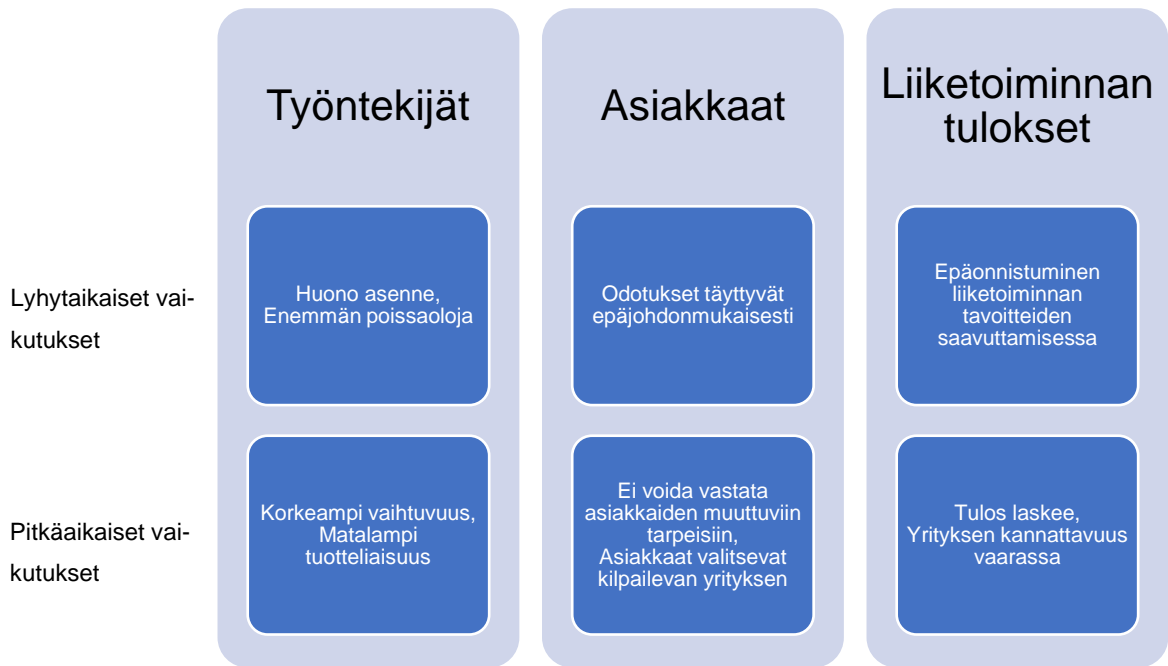
Työntekijöiden sitoutumisella organisaatioon on merkitystä organisaation toiminnan sujuvuudelle monessa eri osa-alueessa kuten kuvioista 1 nähdään (Leiviskä 2011, 120). Sitoutuneisuus vaikuttaa Leiviskän (2011, 120) mukaan vaihtuvuuteen, työntekijöiden irtisanomisten määrään, henkilöstön asenteisiin muutoksia kohtaan, työyhteisötaitoihin sekä työstä suoriutumiseen. Sitoutuminen on tärkeä tekijä, sillä sitoutuneet työntekijät antavat työlleen täyden panoksen ja vaikuttavat siten osaltaan koko organisaation menestykseen (Leiviskä 2011, 120–121.) Myös Bridgerin (2014) mukaan korkeampi sitoutumisen taso johtaa moniin työntekijätason sekä organisaatiotason hyötyihin kuten liiketoiminnan tuottavuuteen kuvion 1 mukaisesti. Sitoutuminen vaikuttaa Bridgerin (2014) mukaan tuottavuuteen lisääntyneen myynnin ja asiakastyytyväisyyden kautta sekä vähentämällä henkilöstön poissaoloja. Asiakastyytyväisyys Bridgerin (2014) mukaan paranee sitoutumisen seurauksena, koska asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät työntekijät antavat asiakkaille hyvän asiakaskokemuksen ja muut työntekijät parantavat asiakastyytyväisyyttä tuottamiensa tuotteiden laadun ja johdonmukaisuuden avulla. Bridgerin (2014) mukaan sitoutuminen myös lisää innovatiivisuutta organisaatiossa. Korkeampi sitoutumisen taso Bridgerin (2014) mukaan johtaa innovatiivisempaan työkäyttäytymiseen ja työntekijät etsivät todennäköisemmin uusia menetelmiä, tekniikoita tai välineitä ja käyttävät innovatiivisia ideoita hyödyksi työssään. Sitoutuminen Bridgerin (2014) mukaan myös lisää työntekijöiden yleistä hyvinvointia sekä terveyttä ja turvallisuutta ja siten vähentää poissaolojen määrää. Lisäksi Bridgerin (2014) mukaan sitoutuneilla työntekijöillä on merkitystä yrityksen maineelle. Sitoutuneet työntekijät antavat positiivisen kuvan yrityksestä potentiaalisille työnhakijoille, uusille työntekijöille ja asiakkaille (Bridger 2014).



Kuvio 1. Sitoutumisen hyödyt (Bridger 2014; Leiviskä 2011, 120–121)

Alhainen sitoutuminen lisää vaihtuvuuden ohella työtyytymättömyyttä, sairaspöissaolojen määrää ja heikkoa työmotivaatiota työntekijöiden keskuudessa (Lampikoski 2005, 27). Froningin ym. (2015, 19) mukaan lyhyellä aikavälillä matala sitoutumisen taso vaikuttaa siten, että työntekijöillä on huonompi asenne työtään ja yritystä kohtaan. Lisäksi asiakkaat ovat tyytymättömiä ja liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita ei saavuteta kuten kuviosta 2 nähdään (Froning ym. 2015, 19). Kuvion 2 mukaisesti pitkällä aikavälillä heikko sitoutumisen taso Froningin ym. (2015, 19) mukaan taas vaikuttaa siten, että työntekijöiden työstä suoriutuminen heikkenee, asiakkaiden tyytyväisyys laskee ja liiketoiminnan tulos heikkenee.





Kuvio 2. Alhaisen sitoutumisen vaikutukset (mukaillen Froning ym. 2015, 19)

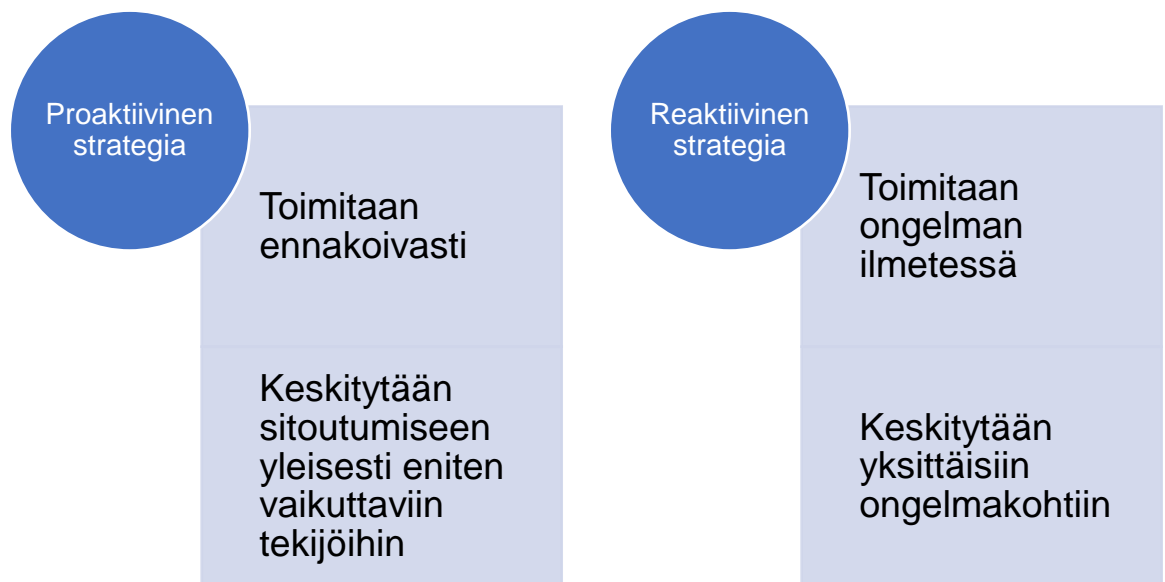
## 2.1 Sitoutuminen osana yrityksen strategiaa

Sitouttamisstrategian tarkoituksena on parantaa työntekijöiden sitoutumista ottaen huomioon sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Bridger 2015). Strategiaa kehitettäessä ensimmäinen askel Bridgerin (2015) mukaan on määrittellä, mitä sitoutuminen yrityksessä tarkoittaa. Sitoutumisen määrittäminen tarkasti on tärkeää, jotta tiedetään mitä mitataan ja mihin pyritään (Bridger 2015).

Armstrongin (2016) mukaan sitoutumisen määrittämisen jälkeen seuraava vaihe on selvittää, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat, jotta tiedetään, mitä sen parantamiseksi voidaan tehdä. Sitoutumisstrategian rakentamiseksi sitoutumista mitataan esimerkiksi henkilökyselyillä (Armstrong 2016). Morganin (2016) mukaan kun lähdetään miettimään, mitä asioita sitoutumiskyselyssä kysytään, on hyvä pitää mielessä se, mitä yritetään mitata ja keskittyä perusasioihin. Lisäksi Morganin (2016) mukaan kyselyssä on hyvä olla pienin mahdollinen määrä kysymyksiä, joilla saadaan kuitenkin selvitettyä se, mitä halutaan saada tietää. Morganin (2016) mukaan sitoutumista on hyvä mitata melko usein suhteellisen lyhyillä kyselyillä sen sijaan, että tehtäisiin todella laaja kysely esimerkiksi kahden vuoden välein. Morganin (2016) mukaan tehokas mittaamistapa on mitata sitoutumista säännöllisesti esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kuukaudessa käyttäen neljästä kuuheen kysymystä. Säännöllisen seurannan voi toteuttaa myös epämuodollisena reaaliaikaisena jatkuvana vuoropuheluna esimerkiksi mobiilisovelluksen muodossa. On kuitenkin

tärkeää, että seurantatapa on sellainen, josta saadaan tarpeeksi tietoa. Lisäksi puolen vuoden välein olisi hyvä käyttää pidempää ja muodollisempaa kyselyä. (Morgan 2016.)

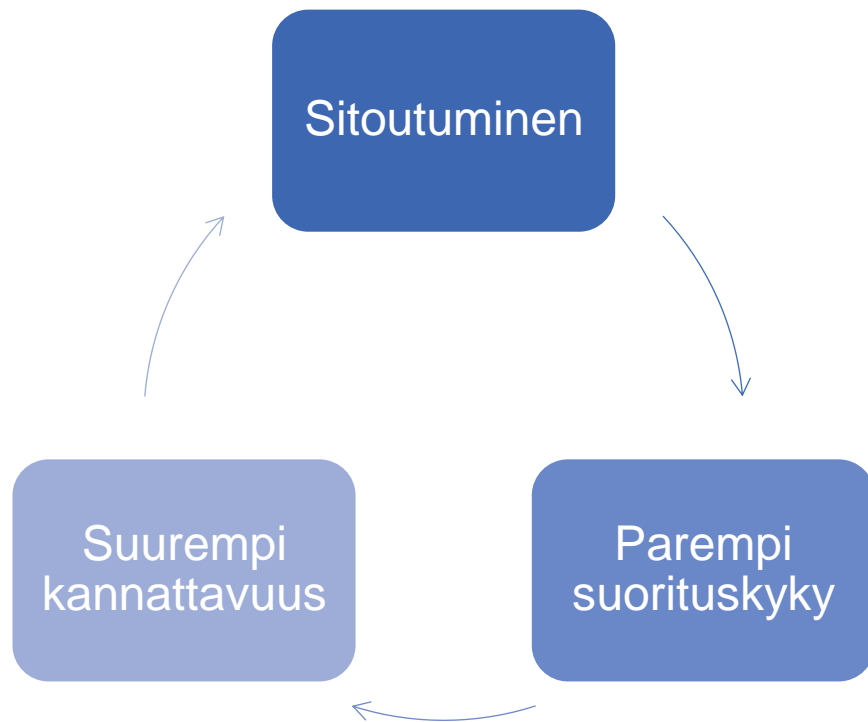
Lisätäkseen sitoutumista kyselyistä saatuja tietoja tulkitaan ja luodaan toimivia toimintatapoja sitoutumisen parantamiseksi (SHRM Foundation 2013). SHRM Foundationin (2013) mukaan parhaan tuloksen saavuttamiseksi on luotava laaja sitouttamisstrategia. Matthews (2018, 150–154) mukaan on tärkeää määrittää selkeät tavoitteet ja olla realistinen sen suhteen, mitä sitouttamisstrategialla voidaan saavuttaa. Strategiaksi voi Matthews (2018, 150–154) mukaan ottaa proaktiivisen tai reaktiivisen otteen. Proaktiivisella strategialla tarkoitetaan ennakoivaa tapaa, kun taas reaktiivisessa strategiassa toimitaan silloin, kun nähtävissä on potentiaalinen ongelma kuten suuri vaihtuvuus tai keskitytään esimerkiksi kyselyistä nousseisiin ongelma-kohtiin kuten kuvio 3 havainnollistaa. Proaktiivisessa lähestymistavassa keskitytään niihin alueisiin, jotka ovat henkilöstölle kaikista tärkeimpiä ja joilla on suurin merkitys työntekijöiden sitoutumiselle. Tavoitteena on parantaa yrityksen yleistä sitoutumisen tasoa. Proaktiivinen lähestymistapa vaatii kuitenkin enemmän resursseja sekä johdon ja esimiesten työpanosta, joten reaktiivinen lähestymistapa voi Matthews (2018, 150–154) mukaan monille yrityksille olla paremmin hallittavissa oleva vaihtoehto. Toisaalta reaktiivinen ote sitoutumiseen voi johtaa siihen, että strategia jää sitoutumiskyselyiden toteuttamisen tasolle, kun taas oikea tulkinta ja toiminta jää vähäisemmäksi (Matthews 2018, 150–154).



Kuvio 3. Erilaiset sitouttamisstrategian toimintatavat (Matthews 2018, 150–154)

Sitouttamisstrategiaa toteuttaessa yritysten tulisi miettiä tavoitteisiin sopivia toimia (Froning ym. 2015, 22). Froning ym. (2015, 22) mukaan päästään parhaisiin tuloksiin, kun valitaan 2–3 kehittämiskohdetta ja panostetaan niihin sen sijaan, että keskityttäisiin jokaiseen ongelmakohtaan tai kaikkiin sitoutumista lisääviin tekijöihin. Froningin ym. (2015, 19) mukaan kannattaa priorisoida kehittämiskohteiksi aiheet, jotka ovat kyselyissä saaneet huonoja tuloksia ja jotka sen lisäksi ovat sitoutumiseen paljon vaikuttavia tekijöitä tai yrityksen strategisia tavoitteita. Brownleen (2019) mukaan hyviä henkilöstön yleistä sitoutumisen tasoa parantavia toimia ovat aineettomaan palkitsemiseen keskittyminen kuten joustavan työajan ja etätöiden mahdollistaminen sekä hyvinvointipalvelut, jotka parantavat työntekijän päivittäistä kokemusta. Toinen sitoutumista lisäävä toimintatapa Brownleen (2019) mukaan on parantaa yrityksen vastuullisuutta, sillä työntekijät haluavat työskennellä tärkeiden asioiden eteen. Työntekijät haluavat tietää, kuinka heidän työnsä vaikuttaa yrityksen missioon (Brownlee 2019). Brownleen (2019) mukaan yrityksissä, jotka pyrkivät tekemään maailmasta paremman paikan, työntekijät ovat yleisesti sitoutuneempia. Brownleen (2019) mukaan myös paremman organisaatiokulttuurin rakentaminen on hyvä tapa lisätä sitoutumista. Sitoutumista lisäävä organisaatiokulttuuri on sellainen, jossa hierarkkisuus on pientä, työyhteisö on osallistava ja toiminta on läpinäkyvää (Brownlee 2019). Travis (2020) painottaa organisaatiokulttuurin ohella työntekijäkokemuksen merkitystä, joka kattaa työntekijöiden havainnot, ajatukset, tunteet ja sitoutumisen organisaatioon. Lisäksi Travisin (2020) mukaan ammatillisen kehityksen mahdollistaminen, työntekijöiden yleisen hyvinvoinnin tukeminen ja monimuotoisuuden ja osallisuuden lisääminen ovat hyviä tapoja työyhteisön sitoutumisen kehittämiseksi.

Hyvä sitouttamisstrategia on tärkeä, koska työntekijöiden sitoutumisella on suuri merkitys sekä työntekijälle että organisaatiolle. Sitoutuneet työntekijät parantavat organisaation suorituskykyä ja henkilökohtaista suorituskykyään omien uratavoitteidensa saavuttamiseksi. Parempi suorituskyky taas johtaa parempaan tulokseen ja kannattavuuteen kuvion 4 mukaisesti. (Osborne & Hammoud 2017, 59.) Neon (2015) mukaan kun työntekijät tuntevat olevansa osa jotakin tärkeää ja tietävät, että heidän panoksellaan on ollut vaikutusta liiketoiminnan tulokseen, heidän emotionaalinen kiintymyksensä organisaatioon taas puolestaan lisääntyy. Kuten kuvio 4 osoittaa, sitoutuneet työntekijät siis lisäävät yrityksen kannattavuutta ja parantunut kannattavuus lisää työntekijöiden sitoutumista onnistumisten kautta.



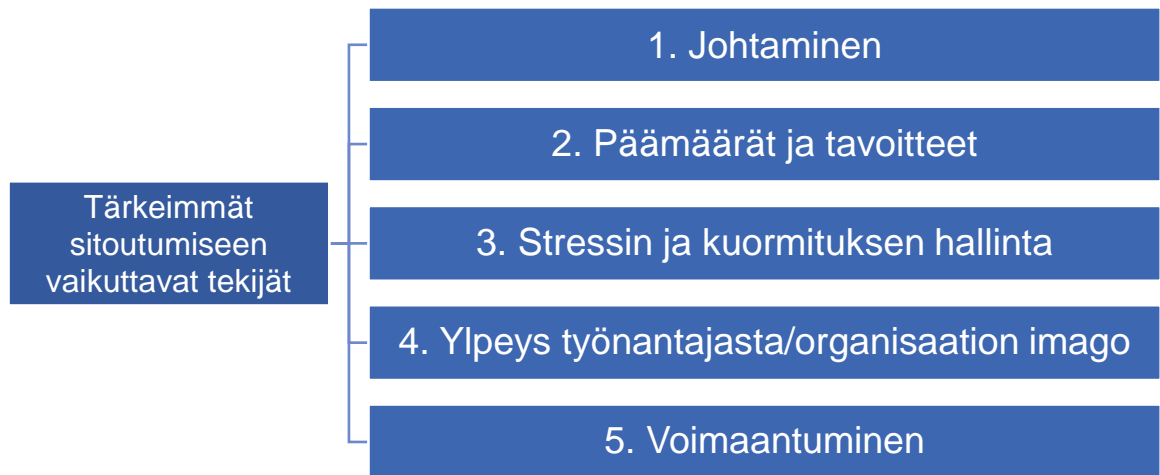
Kuvio 4. Sitoutumisen merkitys suorituskykyyn ja yrityksen kannattavuuteen (Osborne & Hammoud 2017, 59; Neo 2015; SHRM Foundation 2013)

Sitoutuneet työntekijät lisäävät yrityksen kannattavuutta pienentämällä vaihtuvuutta ja rekrytointikustannuksia sekä varmistavat yrityksen suorituskyvyn kasvun ja pitkäikäisyyden markkinoilla (Neo 2015). SHRM Foundationin (2013) mukaan sitoutuneiden työntekijöiden parantuneen suorituskyvyn tuoman voiton lisäksi sitoutuneilla työntekijöillä on positiivinen vaikutus organisaation asiakastytyväisyyteen ja työnantajamielikuvaan, jotka yhdessä parantavat yrityksen kannattavuutta. Onnistunut sitouttamisstrategia on yrityksille selkeä kilpailuetu (SHRM Foundation 2013).

## 2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Jokaisen työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät. Monet tekijät liittyvät työntekijöiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita ovat esimerkiksi työntekijän ikä ja koulutustaso. Nuoret työntekijät vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin yli 50-vuotiaat työntekijät, mihin vaikuttaa esimerkiksi elämänvaihe ja urakehityksen etsiminen. Yleisesti myös korkeammin koulutetut henkilöt vaihtavat työpaikkaa useammin kuin peruskoulun käyneet henkilöt. (Pyöriä, Saari & Koivunen 2017, 72–79.) Tähän vaikuttaa Pyöriän, ym. (2017, 72–79) mukaan muun muassa se, että korkeammin koulutetuilla henkilöillä on enemmän vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tarjolla työmarkkinoilla. Henkilökohtaisia tekijöitä suurempi merkitys on Pyöriän ym. (2017, 72–79) mukaan kuitenkin organisaatioon liittyvillä tekijöillä, joihin yrityksillä on mahdollisuus vaikuttaa.

Gibbonsin (2006) mukaan johtajien tulisi kommunikoida hyvin ja toimia sanojensa mukaisesti, sillä luottamus ja rehellisyys ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden sitoutumisessa. Lewisin ja Donaldson-Feilderin (2012) mukaan esimiestyö onkin yksi tärkeimmistä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toinen keskeinen tekijä on työn luonne, sillä kun työntekijät kokevat työnsä riittävän haasteelliseksi, se on motivoivaa (Gibbons 2006). Tärkeä tekijä Gibbonsin (2006) mukaan on myös yhteys työntekijän suorituksen ja yrityksen suorituksen välillä. Kun työntekijällä on selkeä käsitys siitä, kuinka hän vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn, on hän todennäköisemmin sitoutunut työskentelemään tavoitteiden saavuttamisen eteen. Lisäksi sitoutumiseen vaikuttaa keskeisesti urakehitysmahdollisuudet eli selkeä urapolku ja mahdollisuus kasvuun ja itsensä kehittämiseen. Tärkeää on myös ylpeys yrityksestä ja yrityksen hyvä maine. Voidakseen sitoutua työntekijöiden tulisi tuntee ylpeyttä siitä, että he työntekijöinä toimivat ikään kuin yrityksen edustajina ja puolestapuhujina. (Gibbons 2006.) Tämän lisäksi Gibbonsin (2006) mukaan keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä on myös työkaverit, sillä hyvä suhde kollegoihin ja positiivinen organisaatiokulttuuri lisäävät merkittävästi työntekijöiden sitoutumista. Vastaavasti Willis Towers Watson (2014) on määrittänyt kuvio 5 mukaisesti viisi tärkeintä sitoutumista lisäävää tekijää, jotka ovat johtaminen, päämäärät ja tavoitteet, stressin ja kuormituksen hallinta, ylpeys työnantajasta sekä voimaantuminen. Myös Willis Towers Watson (2014) näkee johtamisen olevan kaikista tärkein keino sitoutumisen luomisessa. Willis Towers Watsonin (2014) mukaan johtamisessa on tärkeää olla aidosti kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista. Lisäksi johtajien ja esimiesten pitäisi käyttäytyä yrityksen ydinarvojen mukaisesti ja johtaa esimerkin kautta. Toiseksi tärkein tekijä Willis Towers Watsonin (2014) mukaan on yrityksen päämäärät ja tavoitteet. Tärkeää on, että työntekijä ymmärtää yrityksen tavoitteet ja oman osuutensa niistä ja osaa tehdä osansa niiden tavoittamiseksi. Kolmas Willis Towers Watsonin (2014) määrittelemä tekijä on stressi ja kuormitus. Sitoutumista lisää se, että työ on joustavaa, työntekijöitä on tarpeeksi työmäärään nähden, työkuorma on kohtuullinen ja työ ja muu elämä on tasapainossa. Neljäs tekijä on yrityksen imago. Kun yritys toimii läpinäkyvästi ja rehellisesti ja asiakkailta sekä sidosryhmillä on positiivinen kuva yrityksestä, ovat työntekijät ylpeitä työnantajastaan ja sitoutuneempia yritykseen. Viidenneksi tärkein tekijä on voimaantuminen, jolla tarkoitetaan, että työntekijöiden mielipidettä kysytään ja heillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin. (Willis Towers Watson 2014.)



Kuvio 5. Sitoutumisen viisi tärkeintä tekijää (mukaillen Willis Towers Watson 2014)

Viiden tärkeimmän sitoutumiseen vaikuttavien tekijän lisäksi Towers Watson (2012) on määritellyt kuvion 6 mukaisesti muitakin sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin kuuluvat turvallisuus, rekrytointi sekä tiimityö ja kommunikaatio sekä mahdollisuus urakehitykseen ja organisaation kyky muuttua ja kehittyä.



Kuvio 6. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Towers Watson 2012)

### 2.3 Ylpeyden merkitys sitoutumisessa

Siihen haluavatko työntekijät suositella työnantajaansa hyvänä työpaikkana vaikuttavat monet eri asiat ja ne vaihtelevat yrityskohtaisesti (Peterson 2019). Yleisesti hyvän työpaikan tuntomerkkeihin kuitenkin kuuluu se että, työntekijät luottavat johtoon, he nauttivat työkavereidensa kanssa työskentelystä ja ovat ylpeitä yrityksen ja heidän itsensä tekemästä työstä (Great place to work 12.2.2020).

Boleckisin (1.8.2013) mukaan ylpeys omasta työstä ja työnantajayrityksestä liittyy läheisesti siihen, että kokee tekevänsä merkityksellistä työtä ja että osaltaan edistää asioita, joihin uskoo. Ilman ylpeyttä ei Boleckisin (1.8.2013) mielestä voi olla täysin sitoutunut. Solisin ja Lavoy'n (2015, 12) mukaan työntekijöiden ylpeyden tunne yrityksestä työpaikkana on tehokas sitoutumisen ennustaja. Vaikka kilpailukykyinen palkka ja pitkät lomat ovat erinomaisia tapoja houkutella lahjakkuuksia yritykseen, työntekijöiden pitäminen yrityksessä pitkällä aikavälillä vaati muutakin (Solis & Lavoy 2015, 12). Bailey'n (25.2.2019) mukaan on tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa hyväksi tekemästään työstä työpäivän päätteeksi, jotta he ovat sitoutuneita yritykseen.

Työpaikalla, jossa työntekijät ovat ylpeitä työnantajastaan, on positiivinen ilmapiiri. Työntekijät kunnioittavat organisaation brändiä ja ovat ylpeitä heidän itsensä ja organisaation tekemästä työstä. (Alton 2018.) Jos työntekijät taas eivät tunne ylpeyttä työnantajastaan, panostavat he työhönsä vähemmän ja yrityksen menestys heikkenee. Organisaatiot voivat luoda työntekijöille ylpeyden tunnetta organisaatiostaan käymällä työntekijöiden kanssa dialogia ja kuuntelemalla aidosti heidän kehitysideoitansa ja huolenaiheita. Lisäksi yrityksen tavoitteiden on oltava selkeitä, mikä voi mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen työssään, josta he voivat olla ylpeitä. (Alton 2018.) Myös esimiehillä on Bailey'n (25.2.2019) mukaan merkitystä. Esimieheksi tulisi valita henkilöitä, joita kunnioitetaan ja joilla on taito tukea, inspiroida ja energisoida tiimejään. Osaltaan ylpeyttä luo myös palkitseminen ja tunnustus eli osoitus siitä, että työntekijöitä arvostetaan. (Bailey 25.2.2019.) Ylpeyden tunteeseen omasta työpaikastaan liittyy myös se, että työntekijät pystyvät olemaan ylpeitä siitä ketä he itse ovat. Tämä tarkoittaa työyhteisön monimuotoisuutta ja syrjinnän puuttumista. Yritykset, joissa työskentelee suhteettoman suuri määrä työntekijöitä, jotka kuuluvat yhteen ihmisryhmään saattavat tahattomasti syrjäyttää muita. Esimerkiksi naistyöntekijät saattavat tuntea itsensä syrjityksi erittäin miesvaltaisessa yrityksessä. Keksimällä tapoja rohkaista ihmisiä olemaan oma itsensä ja kunnioittamaan muiden vapautta olemaan omia itsejään yritykset voivat luoda ylpeyttä. (Alton 2018.) Altonin (2018) mukaan ystävyys-suhteet työpaikalla on yksi kriittinen tekijä työntekijöiden menestyksen ja onnellisuuden lisäämisessä. Mitä enemmän työntekijät tuntevat läheisyyttä ympäröiviin ihmisiin

sitä sitoutuneempia he ovat myös koko yritykseen. Luomalla työntekijöille mahdollisuuksia tutustua toisiinsa yritykset voivat syventää työntekijöiden sitoutumista yritykseen. (Alton 2018.)

Kun organisaatio osoittaa ulkopuolisille sidosryhmille ylpeyttä itsestään, työntekijöistään ja tekemästään työstä, levittävät työntekijät vastineeksi hyvää sanaa yrityksestä ja toimivat sitoutuneina puolestapuhujina työpaikalleen. Työntekijöiden suositus on kuluttajille ja potentiaalisille työnhakijoille luotettava tietolähde. (Bailey 25.2.2019.) Toisaalta Menin (2012, 171–173) mukaan myös työntekijöiden käsitys organisaation maineesta liittyy voimakkaasti työntekijöiden sitoutumiseen. Yrityksen maine ja se, että yritys on yleisesti arvostettu ja haluttu työntekijä ulkoisten sidosryhmien keskuudessa vahvistaa työntekijöiden ylpeyden tunnetta siitä, että he työskentelevät organisaatiossa (Men 2012, 171–173).

Hyvään maineeseen ja työntekijöiden ylpeyden tunteeseen organisaatiosta liittyy läheisesti myös vastuullisuus. Ng, Yam ja Aguinis (2019) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijät, joiden työnantajat olivat aktiivisia toimijoita vastuullisuuden suhteen, tunsivat enemmän ylpeyttä työnantajastaan ja olivat sitoutuneempia yritykseen. Ng ym. (2019) tutkivat yritysten sosiaalisen vastuullisuuden vaikutuksia työntekijöihin. Tutkimus toteutettiin vuonna 2018 ja siihen osallistui 210 työntekijää eri yrityksistä. Se julkaistiin *Personnel Psychology* lehdessä vuonna 2019. Tärkeää Ng:n ym. (2018) mukaan on viestiä vastuullisuushankkeista kattavasti, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden olla ylpeitä yrityksestä. Tutkimuksen mukaan ylpeys myös lisääntyi, kun työntekijät ajattelivat, että organisaatio tekee jotain enemmän kuin mitä yritykset keskimäärin tekevät vastuullisuuden suhteen (Ng ym. 2018). Tärkein tapa luoda hyvää mainetta sidosryhmien keskuudessa on organisaation imagon ja työntekijämielikuvan kautta. Ne muodostuvat suhdetoiminnan, mainonnan ja somekeskusteluiden kautta. (Schlechter 2011.)

Työntekijöiden suositteluhalukkuutta, joka kuvastaa myös ylpeyden tunnetta voi mitata esimerkiksi NPS mittarissa käytetyn kysymyksen avulla. NPS:n eli net promoter scoren alkuperäinen tarkoitus oli mitata asiakasuskollisuutta. NPS luku mitataan kysymyksellä, kuinka todennäköistä on, että suosittelisit yritystä ystävälle tai työtoverille. (Reichheld 2003.) Reichheldin (2003) mukaan kysymykseen vastataan asteikolla 0–10 ja vastaajat jaetaan vastauksen perusteella kolmeen kategoriaan, jotka ovat suosittelijat, passiiviset ja arvostelijat. Suosittelijat ovat asteikolla 9–10 ja he ostavat yrityksen tuotteita paljon, ovat uskollisia yritykselle ja suosittelevat yritystä kavereilleen. Passiiviset ovat asteikolla 7–8. He saattavat sijoittua esimerkiksi johonkin uskollisen ja välinpitämättömän välille. Arvostelijat taas ovat asteikolla 0–6. He ovat tyytymättömiä yritykseen ja levittävät huonoa sanaa muillekin. (Visma 16.3.2018.) Birkinshawn (2013, 95–96) mukaan NPS soveltuu hyvin



myös organisaation sisäiseksi mittariksi. NPS on Birkinshawn (2013, 95–96) mukaan hyödyllinen yleinen indikaattori työympäristön ilmastosta yksikössä tai organisaatiossa ja työntekijöiden sitoutumisen tasosta. Työntekijöille suunnattua NPS-mittaria kutsutaan eNPS-mittariksi (employee Net Promoter Score). eNPS mittarissa käytetään samaa vastausasteikkoa kuin perinteisessä NPS-mittarissa. (Peterson 2019.) Petersonin mukaan hyvä tapa käyttää eNPS-mittaria on ensin kysyä kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelee yritystä ja toisena kysymyksenä pyytää työntekijää avoimesti kertomaan miksi valitsin sen arvosanan, jonka valitsi. Silloin saadaan tietoa suositteluhaluuden kehityksen lisäksi siitä, miten arvosanaa voidaan lähteä parantamaan. (Peterson 2019.) NPS-mittarin käyttämistä työntekijöiden sitoutumisen mittaamiseen on kuitenkin myös kritisoitu (Buck 31.10.2019). Buckin (31.10.2019) mukaan asiakkailta ja työntekijöillä on hyvin erilainen suhde organisaatioon, eikä NPS siksi sovellu yrityksen sisäiseksi mittariksi. NPS ei Buckin (31.10.2019) mielestä myöskään ota huomioon eri työntekijöiden erilaisiin ympäristöihin liittyviä tekijöitä kuten tiimiä tai esimiestä eikä siksi yksinään mittaa sitoutumista.

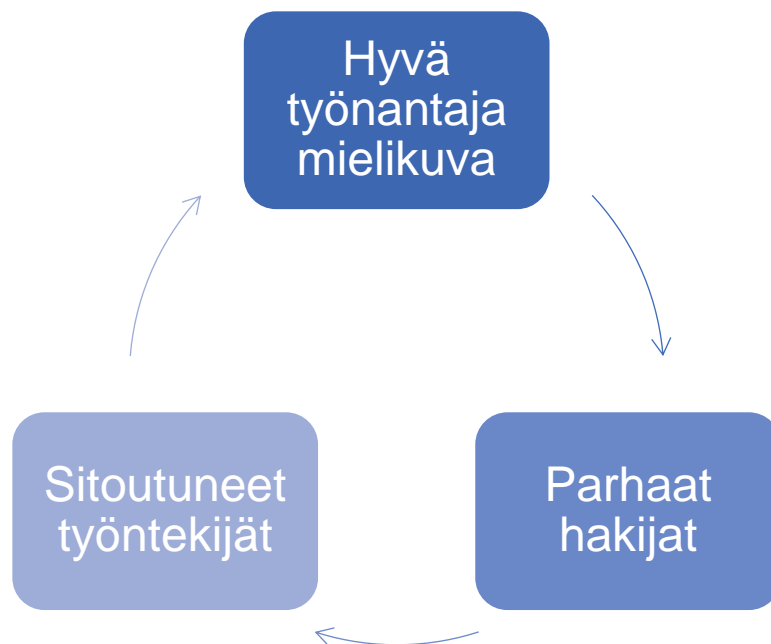
## **2.4 Rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen**

Rekrytoinnin tavoitteena on löytää yritykseen sopivia työntekijöitä. Rekrytoinnin avulla yritys varmistaa kilpailukykyensä säilymisen tulevaisuudessa. Rekrytointiin kuuluu hakuilmoitusten laatiminen, kyselyihin vastaaminen, hakemusten käsittely ja haastatteluiden pitäminen. Lisäksi rekrytointiprosessiin voi kuulua erilaisia soveltuvuustestejä. Lopuksi tehdään päätökset siitä, kuka soveltuu tehtävään parhaiten. (Joki 2018.)

Hoganin (4.4.2017) mukaan kun lähdetään kehittämään sitoutumisen kulttuuria organisaatiossa, on tärkeää valita oikeat henkilöt työntekijöiksi. Tämän takia rekrytoinnilla on tärkeä rooli sitoutumisen lisäämisessä (Hogan 4.4.2017). Hoganin (4.4.2017) mukaan sitoutuneiden työntekijöiden löytämisessä on tärkeää keskittyä hakijoiden piirteisiin, potentiaaliin ja motivaatioon sen sijaan, että pääpaino olisi tietynlaisessa koulutuksessa ja kokemuksessa. Tavoitteena on löytää henkilöitä, jotka sopivat tiimiin, yritykseen ja johtamistapaan (Hogan 4.4.2017). Hoganin (4.4.2017) mukaan rekrytoidessa huomiota pitäisi kiinnittää erityisesti hakijan persoonallisuuteen ja työetiikkaan, sillä sitoutuneet työntekijät ovat alusta alkaen innostuneita työstään ja tuntevat työnsä merkitykselliseksi. Hoganin (4.4.2017) mukaan sopivan persoonallisuuden lisäksi tulee etsiä työntekijöitä, joiden henkilökohtaiset arvot kohtaavat yrityksen arvot ja ovat intohimoisia edistämään yrityksen tavoitteita ja missiota. Jo rekrytoinnin aikaisessa vaiheessa uusille työntekijöille tulisi kertoa organisaation strategia ja liiketoiminnan tavoitteet sekä arvot ja missio. Lisäksi on hyvä kertoa tehtävän odotukset ja merkitys strategiaan, jotta parannetaan mahdollisuuksia löytää aidosti sitoutuneita työntekijöitä, jotka jakavat yrityksen arvot. (Pollitt 2008, 6.)

Kelleherin (2014) mukaan sitoutuneilla työntekijöillä on yhtenäisiä piirteitä, jotka jo rekrytointivaiheessa ennustavat tulevaisuuden sitoutumista. Sitoutuneille työntekijöille ominaisia piirteitä Kelleherin (2014) mukaan ovat korkea suorituskyvyn taso ja luonnollinen tahto innovatiivisuuteen ja tehokkuuteen. Sitoutuneet työntekijät myös luovat tarkoituksenmukaisesti sosiaalisia verkostoja ja ymmärtävät organisaation tavoitteen ja oman roolinsa merkityksen. Lisäksi sitoutuneille työntekijöille yleisiin persoonallisuuden piirteisiin kuuluu emotionaalinen sitoutuminen siihen, mitä he tekevät, energisyys ja innostus, parhaansa antaminen, hyvä itsensä johtaminen ja luotettavuus sekä lojaalius yritystä, työryhmää ja roolia kohtaan. (Kelleher 2014.)

Sitoutuneille työntekijöille ominaisia piirteitä tulisi etsiä jo ansioluetteloa lukiessa. Ansioluettelo kertoo kokemuksen ja pätevyyden lisäksi hakijan persoonallisuudesta, siitä millaisesta työstä he nauttivat ja siitä toimivatko he hyvin joukkueessa. Työnhakijan hakemuksessa olisi hyvä kiinnittää huomiota hakijan persoonallisuuteen, motivaatioon ja tavoitteisiin sekä pehmeisiin taitoihin, joita tarvitaan yrityksen toimintatavoissa. Haastattelussa kulttuuriin sopivuutta ja motivaatiota voi testata niitä mittaavilla kysymyksillä. Haastattelu on myös ensimmäinen tilaisuus sitouttaa potentiaalinen työntekijä kertomalla organisaation tarjoamista sitoutumista lisäävistä mahdollisuuksista kuten esimerkiksi mahdollisuuksista kehittää uraansa. (The Big Picture People 17.3.2019.)



Kuvio 7. Työnantajamielikuvan merkitys sitoutuneiden työntekijöiden rekrytoinnissa (Mäkinen 25.3.2019; Bailey 25.2.2019)

Kuten kuvio 7 osoittaa yrityksen työnantajamielikuvalla on rekrytinnissa suuri merkitys (Mäkinen 25.3.2019). Sitoutuneet työntekijät rakentavat yritykselle parempaa työnantajamielikuvaa toimimalla yrityksen puolestapuhujina keskusteluissa sosiaalisessa mediassa ja tuttavien kanssa. (Bailey 25.2.2019.) Hyvä työnantajamielikuva Mäkisen (25.3.2019) mukaan viestii siitä, millaista osaamista yritykseen haetaan. Rehellinen viestintä kertoo potentiaalisille työnhakijoille, onko yritys oikea työpaikka heille ja se vähentää virherekrytointien määrää. Onnistunut työnantajamielikuva myös viestii potentiaalisille työnhakijoille siitä, mitä yritys tarjoaa työntekijöille ja houkuttelee siten parhaat osaajat. Hyvä työnantajamielikuva madaltaa vaihtuvuutta ja vähentää rekrytointikustannuksia, kun löydetään yritykseen ja sen arvoihin sitoutuneita työntekijöitä. (Mäkinen 25.3.2019.)

## **2.5 Tiimityön ja tiedonjakamisen vaikutus sitoutumiseen**

Tiedon jakamisella tarkoitetaan kirjallisen tai sanallisen tiedon siirtymistä eri organisaatioiden, ryhmien, ihmisten tai teknisten laitteiden tai ohjelmistojen välillä (Techopedia 2018). Vuorovaikutustilanteessa osapuolet tuottavat, jakavat ja tulkitsevat merkityksiä yhdessä. Se, mitä sanomme ja miten viestimme tulkitaan, riippuu monesta tekijästä. Siihen vaikuttavat muun muassa kulttuuri, asiayhteys, osapuolten tavoitteet sekä tulkinnat. Hyvää vuorovaikutusta edistää kuunteleminen, aito läsnäolo, kiinnostus, empaattisuus, jämäkkyys, tukeminen ja tilan antaminen. (Työturvallisuuskeskus b.)

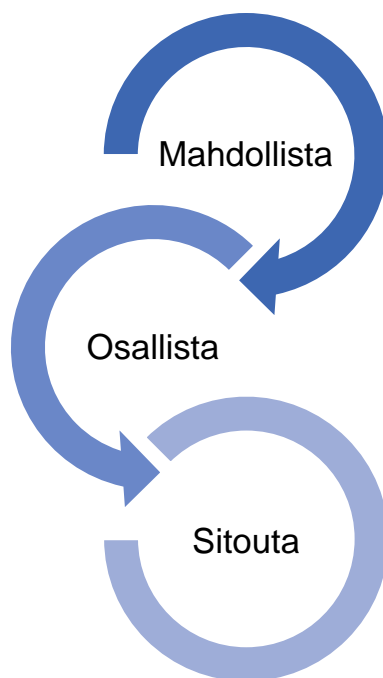
Työntekijöiden sitoutuminen lisääntyy huomattavasti, kun vuorovaikutus on toimivaa ja työntekijät pystyvät työskentelemään yhdessä ryhmissä sekä tekemään säännöllistä yhteistyötä (Hayes, Chumney, Wright & Buckingham 2019). Hayes ym. (2019) tutkivat sitoutumista koskevassa tutkimuksessaan tiimityön ja sitoutumisen suhdetta. Tutkimus tehtiin vuonna 2019 ADP Research Institutelle ja siinä tutkittiin koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä 19 eri maasta. Hayes ym. (2019) havaitsivat, että henkilön tunne siitä, että kuuluu tiimiin, on suuri tekijä työntekijöiden sitoutumisessa. Työntekijät, jotka tunsivat olevansa osa tiimiä, olivat yli kaksi kertaa todennäköisemmin täysin sitoutuneita yritykseen. (Hayes ym. 2019.)

Mentorcloudin (26.4. 2019) mukaan työntekijät ovat sitoutuneempia yrityksen tavoitteisiin, kun yrityksessä on kulttuuri, jossa tiedonjakaminen sekä kommunikointi kollegoiden, osastojen ja esimiesten kanssa on helppoa ja sujuvaa. Karanges, Johnston, Beatson & Lings (2015, 129–131) ovat myös sitä mieltä, että organisaation sisäisellä viestinnällä ja esimiesviestinnällä on merkittävä rooli optimaalisen työntekijöiden sitoutumisen kehittämi-

sessä ja ylläpitämisessä. Cowien (2019) mukaan ongelmat viestinnässä on yksi suurimmista syistä siihen, miksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Korkeaan vaihtuvuuteen johtavia viestinnän ongelmia ovat yleisesti johdon selkeän suunnan puuttuminen, yleinen huono yritysviestintä, jossa tieto ei kulje tai jatkuvat muutokset, joista ei tiedoteta riittävästi (Cowie 2019).

Toimiva sisäinen viestintä helpottaa organisaation, esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, joka luo sitoutumista lisääviä merkityksellisiä työsuhteita (Karanges ym. 2015). Aktiivinen osallistuminen ja kuuluvuuden tunne saa työntekijät välittämään yrityksestä sekä sen arvoista, tehtävästä ja tavoitteista. Ihmiset tuntevat työnsä ja tehtäviensä olevan aidosti tärkeitä yrityksen kannalta, mikä johtaa saavutuksen, tyytyväisyyden ja lopulta sitoutuneisuuden tunteeseen. (Mentorcloud 26.4. 2019.) Lisäksi Mentorcloudin (26.4. 2019) mukaan tehokas, sujuva tiedonjakaminen auttaa parantamaan työntekijöiden näkyvyyttä ja luottamusta työpaikalla. Mahdollisuus jakaa omia ideoita ja ajatuksia lisää mahdollisuuksia vaikuttaa ja sen kautta mahdollisuuksia saada tunnustusta työstä, mikä lisää sitoutumista (Mentorcloud 26.4. 2019). Tiimityö myös antaa työntekijöille mahdollisuuden hankkia uutta osaamista muilta ihmisiltä tekemällä yhteistyötä. Jakamalla asioita työtovereiden kanssa ja siten osaamistaan laajentamalla työntekijät pääsevät kehittämään itseään ja työtään, mikä osaltaan taas vaikuttaa sitoutuneisuuteen. (Minana 24.1.2020.)

Yritykset voivat kannustaa tehokasta tiimityötä ja tiedonjakamista mahdollistamalla yhteistyön antamalla työntekijöiden käyttöön oikeat työkalut kuten intranetin ja muut kommunikointialustat. Kuten kuvioista 8 huomataan Minanan (24.1.2020) mukaan viime kädessä yrityskulttuurilla on kuitenkin keskeinen merkitys yhteistyön sujumuudelle, kun taas yhteistyötyökalut ovat vain sen mahdollistajia. Kun yrityskulttuuri on sellainen, jossa yhteistyöhön rohkaistaan ja työkalut ovat yhteistyötä tukevia, on tiimityö ja tiedonjakaminen sujuvaa. Seurauksena on entistä sitoutuneemmat työntekijät, jotka työskentelevät yhdessä päästäkseen parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Minana 24.1.2020.)



Kuvio 8. Yhteistyöhön kannustavan yrityskulttuurin luominen (mukaillen Minana 24.1.2020)

Tiimityön ja tiedonjakamisen sujuvuuteen vaikuttaa myös johtaminen. Kelleherin (2014) mukaan hyvä tapa kannustaa johdonmukaiseen viestintään on luoda tiimeille viestintäprotokolla ja noudattaa sitä. Protokolla voi kuulua esimerkiksi se, millaista tietoa jaetaan ja keneltä ja milloin ryhmän jäsenet voivat odottaa viestintää. Esimiesten tulisi myös tunnistaa tiimin ja yksilöiden viestintämieltymykset. Toiset tiimit ja henkilöt saattavat olla luonteeltaan visuaalisempia, jolloin työkalujen käyttö asiakirjojen jakamiseen voi olla parempi tapa tiedon jakamiseen kuin esimerkiksi puhelimitse. (Kelleher 2014.)

## 2.6 Työterveyden ja -turvallisuuden vaikutus sitoutumiseen

Työterveydellä tarkoitetaan työntekijöiden terveydellistä hyvinvointia. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden työterveydestä työterveyshuollon kautta. Terveystuollon tavoitteena on luoda terveellinen ja turvallinen sekä hyvin toimiva työympäristö. Lisäksi terveydenhuollon kautta ehkäistään työhön liittyviä sairauksia ja ylläpidetään ja edistetään työntekijöiden työ- ja toimintakykyä. (Työsuojelu 2019.) Työturvallisuudella tarkoitetaan sitä, että fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset työolot ovat kunnossa. Työympäristö ja -yhteisö on turvallinen ja työ on sopivasti kuormittavaa. (Työturvallisuuskeskus.)

Johdon näkemys turvallisuuden merkityksestä luo yritykseen turvallisuuskulttuurin pohjan. Johto luo positiivista turvallisuuskulttuuria esimerkiksi tekemällä turvallisuuskierroksia sekä huomioimalla turvallisuusasiat kokouksissa. Henkilöstön sitoutuminen varmistaa,

että turvallisuuskulttuuri toteutuu käytännössäkin. (Työsuojelu 2018.) Huangin ym. (2016) mukaan positiivinen turvallisuuskulttuuri myös lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kun organisaatio tarjoaa henkilöstölle turvallisen ilmapiirin aktiivisesti investoimalla resursseja turvallisuuden kehittämiseen ja ylläpitämiseen, työntekijät vastaavat sijoittamalla henkilökohtaisia resursseja työhönsä ja ovat sitoutuneempia.

Työntekijät ovat yleensä sitoutuneempia organisaatioon, jos he kokevat organisaation huolehtivan heidän henkilökohtaisesta turvallisuudestaan. (Huang ym. 2016.) Huangin ym. (2016) mukaan positiivisen turvallisuuskulttuurin luominen osoittaa työntekijöille, että heistä välitetään, jonka seurauksena työntekijät todennäköisemmin ovat sitoutuneet pysymään yrityksessä. Positiivinen turvallisuuskulttuuri varmistaa, että turvallisuudella ja terveydellä on organisaation toiminnassa tärkeä asema ja että näiden eteen tehdään aktiivisesti ja onnistuneesti toimenpiteitä. Kun turvallisuusasioihin suhtaudutaan vakavasti, vaikuttaa se positiivisesti ihmisten toimintaan ja turvallisuuskulttuuriin. Hyvään turvallisuuskulttuuriin kuuluu se, että yrityksen johto luo edellytykset turvalliselle työnteolle ja esimiehet toteuttavat ja valvovat, että sääntöjä noudatetaan. Työpaikalla, jossa on hyvä turvallisuuskulttuuri, on oltava selkeät tavoitteet turvallisuuden ja työolojen kehittämiseen sekä henkilöstön terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseen. (Rauramo & Harjanne 2011, 4.) Rauramon ja Harjanteen (2011, 4) mukaan esimerkiksi ottamalla yrityksen tavoitteeksi pitää yllä nolla tapaturmaa voidaan osoittaa työntekijöille, että heistä välitetään ja tunnetaan vastuuta.

Työntekijät ovat sitoutuneempia organisaatioon, kun he ovat tyytyväisiä organisaation tarjoamiin työterveyspalveluihin ja -etuihin. Keskimäärin työntekijät, joiden työnantajat tarjoavat terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä etuja, olivat Hackbarthin, Brownin & Albrechtin (2015, 10) tutkimuksen mukaan 11 prosenttia sitoutuneempia kuin ne työntekijät, joilla ei ollut terveyteen liittyviä etuja. Hackbarth ym. tutkivat vuonna 2015 työterveys ja -hyvinvointietujen vaikutusta sitoutumiseen. Tutkimus tehtiin Quantum Workplace:lle ja siihen osallistui 2000 työntekijää eri yrityksistä.

Fyysisen työterveyden ohella tärkeä tekijä on myös psyykinen työterveys, joka auttaa työntekijöitä jaksamaan ja jatkamaan työssä. Työntekijä voi edistää psyykkistä työterveyttä huolehtimalla sopivasta kuormituksesta. Työnantajan velvollisuutena on Nykäsen & Uusitalon (2018, 15) mukaan välttää ja vähentää työntekijöiden liiallista kuormitusta. Kuormitus voi kuitenkin olla liian vähäistäkin, mikä on myös haitaksi psyykkiselle terveydelle. Työn haitallista kuormitusta voidaan ehkäistä huolehtimalla perehdytyksestä, antamalla selkeät ohjeet, suunnittelemalla työ huolellisesti ja antamalla palautetta työssä suoriutumisesta. Lisäksi haitallista kuormitusta vähentää työyhteisön tuki. Muita keinoja vähentää

kuormittavuutta voivat olla työtehtävien muokkaaminen niin, että kuormitus pysyy sopivana eli tarvittaessa vähentää tai lisää työtehtäviä. Työn kuormittavuutta voidaan vähentää myös varmistamalla, että työntekijät saavat riittävät palautumismahdollisuudet huolehtimalla riittävästä tauosta. (Nykänen & Uusitalo 2018, 15.)

Työterveyden ja fyysisen työturvallisuuden ohella Toivasen (2019) mukaan tärkeää on myös psyykinen työturvallisuus. Toivasen (2019) mukaan psykologisesti turvallisella työpaikalla tarkoitetaan sitä, että toisten osaamista kunnioitetaan ja kaikkiin suhtaudutaan myönteisesti. Työntekijät uskaltavat olla omia itsejään ja tuoda esiin mielipiteitään ja ideoitaan. Työpaikalla uskalletaan myös tehdä virheitä, ilman pelkoa rangaistuksesta tai siitä, että joutuisi naurunalaiseksi. Psykkiseen turvallisuuteen kuuluu myös se, että virheistä raportoidaan avoimesti ja tietoa jaetaan läpinäkyvästi. Myös psyykkisessä turvallisuudessa esimiehet ovat avainasemassa ja heidän vastuullaan on huolehtia, että kaikkia kuunnellaan ja jokaisen mielipide on arvokas eikä kenenkään näkemyksiä väheksytä. (Sarkkinen 2019.) Sarkkisen (2019) mukaan esimiesten lisäksi psykologisen turvallisuuden luomisessa tärkeä rooli on myös kaikilla työntekijöillä, jotka omalla toiminnallaan voivat varmistaa toistensa psykologista turvallisuuden tunnetta käyttäytymällä muita kohtaan kunnioittavasti. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri on yhteydessä organisaatioon sitoutumisen lisäksi myös luovaan ajatteluun, innovaatioihin ja riskien ottamiseen. (Sarkkinen 2019.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin henkilöstön sitoutumista Sappi Kirkniemessä ja sitoutumisessa tapahtunutta muutosta vuosien 2013–2020 aikana. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan sitoutumista neljän osa-alueen osalta, jotka olivat työntekijöiden halukkuus suositella yritystä, rekrytoinnin vaikutus sitoutumiseen, tiimityön ja tiedonjakamisen merkitys sitoutumisessa sekä työterveyden ja -turvallisuuden vaikutus sitoutumiseen. Tutkimus toteutettiin 27.2.2020-11.3.2020 välisenä aikana. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmän valinta sekä tutkimusaineiston valinta, keruu ja käsittely.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen (Heikkilä 2017, 15). Kvantitatiivinen tutkimusote on Heikkilän (2014, 15) mukaan määrällinen ote, jonka avulla voidaan selvittää esimerkiksi lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin kun kuvataan jotakin ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta ja tutkimuskohde on suuri (Heikkilä 2014, 15). Kvalitatiivinen tutkimusote taas Heikkilän (2014, 15) mukaan tarkoittaa laadullista tutkimusotetta, joka auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin kun halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä paremmin niin sanotun pehmeän tiedon kuten haastatteluiden pohjalta (Heikkilä 2014, 15). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään päädyttiin, koska tavoitteena oli vertailla tutkimuksen tuloksia aikaisempien vuosien tuloksiin. Siksi valittiin sama toteuttamistapa kuin yrityksen käyttämässä EES-kyselyssä, jotta tulokset olisivat verrattavissa keskenään. Lisäksi Heikkilän (2014, 15) mukaan kvantitatiivinen tutkimusote edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta, mikä tässä tapauksessa oli mahdollista. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen (liite 1) kysymykset olivat mietitty valmiiksi toimeksiantajan toimesta, jotka määrittivät paljon myös tutkimusmenetelmien valintaa. Alaongelmat määriteltiin peittomatriisin avulla lähtien liikkeelle kyselylomakkeen kysymyksistä. Vastauksia alaongelmiin analysoitiin myös osastokohtaisesti.

Tutkimusta varten yrityksen työntekijöille lähetettiin linkki kyselylomakkeeseen (liite 1) ja saatekirje (liite 2) sähköpostitse 27.2.2020. Kyselylomake (liite 1) laadittiin toimeksiantajan päättämien kysymysten pohjalta sen perusteella, missä asioissa oli vuosien 2013–2019 tulosten mukaan eniten parantamisen varaa ja sen mukaan, mihin asioihin Sappi Kirkniemi halusi strategisesti panostaa. Vastaajien määrää pyrittiin maksimoimaan lähettämällä kysely henkilöstöpäällikön sähköpostin kautta, jolloin vastauspyyntö tuli työntekijöille tutulta taholta. Saatekirjeestä sekä kyselystä pyrittiin luomaan vastaamiseen motivoiva



esimerkiksi kertomalla, että kyselyyn vastataan anonyymisti ja että vastaaminen ei vie kauaa. Heikkilän (2014, 29) mukaan luotettavaa kyselyä laadittaessa on tärkeää olla avoin käyttötarkoituksista sekä huolehtia vastaajien yksityisyydestä. Lisäksi Heikkilän (2014, 47) mukaan hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkkeihin kuuluu se, että se ei ole liian pitkä. Vastausprosentin maksimoiseksi kyselystä luotiin erittäin tiivis, aikaisemmista EES-kyselyistä poiketen sekä visuaalisesti selkeä ja mahdollisimman houkutteleva. Heikkilän (2014, 46) mukaan kyselyn vastaaja päättää muun muassa kyselylomakkeen ulkonäön perusteella vastaako hän kyselyyn. Kyselylomakkeen alkuun on Heikkilän (2014, 46) mukaan hyvä laittaa kysymyksiä, joihin vastaajan on helppo vastata. Helppoja kysymyksiä ovat Heikkilän mukaan (2014, 46) esimerkiksi henkilötiedot. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen alussa kysyttiin vastaajan taustamuuttujia (liite 1), jonka jälkeen kyselyssä oli varsinaiset monivalintakysymykset. Taustamuuttujina oli työntekijän osasto ja työntekijän työsuhteen kesto. Työntekijän osasto valittiin taustamuuttujaksi, koska toiminta eri osastoilla on niin erilaista, että koko yrityksen yhteisistä tuloksista ei yksittäisiä jatkotoimenpiteitä miettiessä olisi hyötyä. Työsuhteen kesto oli taustamuuttujana toimeksiantajan omaa seuranta varten. Opinnäytetyössä työsuhteen keston analysointi rajattiin kuitenkin pois, koska se olisi tehnyt työstä liian laajan eikä sen analysointi ollut tarpeellista tutkimusongelman selvittämiseksi.

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin asteikkoa, jotta vertailtavuus EES-kyselyiden tuloksiin säilyisi. Likertin asteikko on Heikkilän (2014, 51–52) mukaan neljä- tai viisiportainen asteikko, jota käytetään mielipideväittämissä. Tässä tutkimuksessa vastausvaihtoehtoina käytettiin väittämiä: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa. Tähän asteikkoon päädyttiin, koska tutkimusongelman selvittämisen kannalta oli tärkeää, että vertailtavuus edellisten vuosien sitoutumiskyselyiden tuloksiin säilyy. Siksi valittiin sama asteikko, kun aikaisemmissa tutkimuksissa on käytetty eikä esimerkiksi eNPS:ssä käytettyä kysymystä mukailevassa kysymyksessäkään käytetty eNPS:lle tavanomaista asteikkoa (kts 2.3).

Heikkilän mukaan (2014, 47) hyvän kyselylomakkeen tunnusmerkkeihin kuuluu myös se, että lomake on esitettävä ennen sen julkistamista. Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen luki useampi henkilö ennen sen julkaisemista ja sen toimivuutta testattiin henkilöstöosastolla vastaamalla kyselyyn. Kyselyyn oli mahdollista vastata 28.2.2020–11.3.2020 eli lähes kahden viikon ajan. Vastausajan suunnittelussa otettiin huomioon yrityksen aikataulu sekä varmistettiin, että kaikilla eri vuoroissa työskentelevillä työntekijöillä oli riittävästi aikaa vastata kyselyyn. Kysely oli melko lyhyt eikä siihen vastaaminen kestänyt kuin pari minuuttia,

joten ei myöskään koettu, että kyselyn aukioloaikaan olisi tarvinnut varata enemmän aikaa. Työntekijöille lähetettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta 5.3.2020, noin viikon kyselyn avaamisen jälkeen, jotta saatiin maksimoitua vastausprosentti.

### **3.2 Aineiston valinta, keruu ja käsittely**

Tietoa henkilöstön sitoutumisesta kerättiin tekemällä liitteen 1 mukainen kyselytutkimus. Sitoutumiskyselyn lisäksi tutkimuksen aineistona hyödynnettiin yrityksessä aikaisemmin toteutettuja vuosien 2013–2019 EES-kyselytuloksia, jotta saatiin selville sitoutumisessa tapahtunutta muutosta. Yhdessä vuoden 2020 kysely ja vuosien 2013–2019 kyselyt muodostivat tutkimuksen aineiston.

Tutkimuksen perusjoukoksi valikoitui Sappi Kirkniemen henkilöstö. Tutkimuksen perusjoukko tarkoittaa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan saada (Heikkilä 2014, 12). Tutkimus voi Heikkilän (2014, 12–13) mukaan olla kokonaistutkimus, mikä tarkoittaa, että koko kohderyhmä tutkitaan tai otantatutkimus, jolloin vain tietty otos perusjoukosta tutkitaan. Tämä tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimukseen otettiin mukaan yrityksen koko henkilöstö, johon kuuluu noin 550 työntekijää. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jotta saatiin mahdollisimman yleistettävissä olevaa tietoa ja koska koko henkilöstö oli tavoitettavissa julkaisemalla kysely yrityksen intranetissä sekä lähettämällä se työntekijöille sähköpostitse.

Tiedonkeruutavaksi valittiin strukturoitu tutkimuslomake (liite 1). Strukturoiduilla kysymyksillä tarkoitetaan Heikkilän (2014, 49) mukaan suljettuja kysymyksiä, joihin vastataan valitsemalla vastaus valmiiksi määritellyistä vastausvaihtoehdoista. Tässä tutkimuksessa tiedonkeruutavaksi valittiin strukturoitu tutkimuslomake, koska tutkimuksen perusjoukko oli melko suuri, jolloin strukturoidun kyselylomakkeen tuloksia oli helpompi analysoida kuin avoimen kyselylomakkeen. Suljettujen kysymysten avulla saadaan Heikkilän (2014, 15) mukaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syytä. Lisäämällä kyselyyn myös avoimia kysymyksiä olisi saatu tarkempaa tietoa vastausten syistä, mutta koska vastaajia oli paljon ja ennalta määriteltujen kysymysten kysymiseen sopi strukturoitu kyselylomake, avoimia kysymyksiä ei käytetty. Kysely toteutettiin Webropol-kyselytyökalulla sen helppokäyttöisyyden ja saatavuuden takia.

Heikkilän (2014, 118) mukaan tutkimuksen tuloksia analysoidaan tilastollisilla ohjelmilla. Tulokset tulee Heikkilän mukaan (2014, 138) mukaan analysoida niin, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus ja tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Tässä työssä aineistoa analysoitiin Webropol kysely- ja raportointisovelluksella ja Microsoft Excel-ohjelmalla sekä

SPSS-tilasto-ohjelmistolla. SPSS-ohjelmiston avulla tulosten analysoinnissa käytettiin Kruskal-Wallis testiä, Mann-Whitney U-testiä sekä Chi-Square testiä.

Mann-Whitney U-testillä voidaan havaita, onko kahden muuttujan väliset erot tilastollisesti merkitseviä. Se sopii Heikkilän (2014, 218–219) mukaan käytettäväksi esimerkiksi silloin kun käytössä on järjestysasteikko kuten tässä tutkimuksessa. Kruskal-Wallis testin avulla voidaan mitata useamman riippumattoman otoksen välistä merkitsevyyttä (Heikkilä 2014, 218). Kruskal-Wallis testi (liite 3) sopi tähän työhön koska sen avulla saatiin selvitettyä yhdellä testillä kaikkien kysymysten osalta, onko joidenkin osastojen vastausten väliset erot tilastollisesti merkitseviä. Mann-Whitney U-testi (liite 4) oli hyödyllinen tässä työssä, koska sen avulla saatiin tarkempaa tietoa siitä, minkä kahden osaston välillä tilastollisesti merkitsevät erot ovat, niiden kysymysten osalta, joissa Kruskal-Wallis testin mukaan tilastollisesti merkitseviä eroja oli. Tilastollisesti merkitseviä eroja osastojen välisissä vastauksissa löytyi yhdestä kysymyksestä, minkä takia Mann-Whitney U-testi on tehty vain yhden kysymyksen osalta. Chi-Square testin tarkoituksena on useimmiten selvittää, onko sarake ja rivimuuttujan välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta tai eroa (Heikkilä 2014, 200). Tässä tutkimuksessa testiä käytettiin selvittämään, onko työntekijöiden vastaukset eri vuosina muuttuneet niin paljon, että muutokset olisivat tilastollisesti merkitseviä (liite 5). Testin tulokset ovat tässä tutkimuksessa kuitenkin vain suuntaa antavia, sillä tarkkoja vastausmääriä ei ollut kaikilta vuosilta saatavilla. Sen takia testissä käytettiin oletusarvona 100 vastausta jokaisena vuonna.

Tuloksia analysoitiin myös tutkimalla vuosien 2013–2020 trendejä eli tuloksissa tapahtuneita muutoksia. Vuoden 2020 tuloksia analysoitiin tarkemmin ja tarkasteltiin osastokohtaisia eroja sekä vastausvaihtoehtojen koko skaaloja. Kaikki tulokset on esitetty prosentteina. Vuoden 2020 tuloksia analysoitiin tarkemmin kuin muita vertailuvuosia, koska aikaisemmilta vuosilta ei ollut saatavilla kaikkea dataa, mitä vuoden 2020 tutkimuksesta oli. Aikaisemmilta vuosilta puuttui esimerkiksi tulokset koko vastauskaalalla. Saatavilla oli vain myönteisten vastausten summa eli ”samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastausten yhteenlaskettu prosentuaalinen määrä. Näiltä vuosilta ei siis ollut nähtävissä esimerkiksi sitä, kuinka monta prosenttia vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon ”eri mieltä”. Koska aikaisempien vuosien tulokset oli esitetty myönteisten vastausten summana, päädyttiin trendivertailussa myös vuoden 2020 tulokset esittämään myönteisten vastausten summana eli ”samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” vastaukset laskettiin yhteen. Tulokset kertovat kuinka monta prosenttia vastaajista valitsi jommankumman näistä vastausvaihtoehdoista. Kyselylomakkeen (liite 1) viimeisen väittämän ”Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta” vastauksia on myös analysoitu hieman sup-

peammin kuin muita väittämiä. Tämä johtuu siitä, että kysymys on otettu mukaan EES-kyseelyyn vasta vuonna 2019, jonka takia tämän kysymyksen osalta vertailuvuosina ovat vain vuodet 2019–2020. Sen takia ei voida analysoida pidempää trendiä kuten muiden kysymysten osalta.

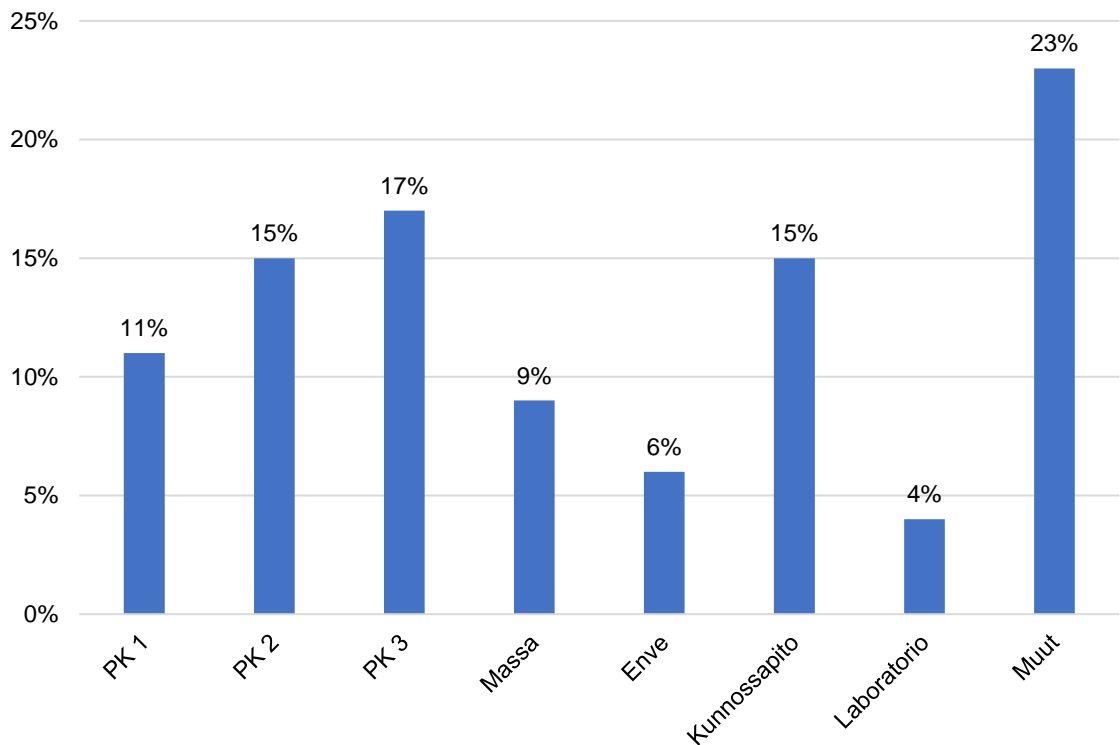
Trendien lisäksi tuloksia analysoitiin suhteessa Towers Watsonin (2017) määrittämiin kategorioihin koskien tulosten tasoa. Towers Watson (2017) on määrittänyt neljä kategorialuokkaa, joihin tuloksia vertaamalla saadaan havainnollistettua sitä, onko tietty tulos hyvä vai huono. Towers Watsonin (2017) mukaan tulosten perusteella aiheet voivat olla yrityksen avainvahvuuksia tai vahvuuksia. Aiheet voivat kuulua myös kategorioihin ”hyvä” tai ”voi tarvita huomiota”. Yrityksen avainvahvuuksiin kuuluu aiheet, joihin yli 75 prosenttia kyselyyn vastaajista on vastannut myönteisesti. Vahvuuksiin kuuluu aiheet, joihin 71–75 prosenttia vastaajista on vastannut myönteisesti. Kategoriaan ”hyvä” kuuluu aiheet, joihin 61–70 prosenttia vastaajista on vastannut myönteisesti ja kategoriaan ”voi tarvita huomiota” ne aiheet, joihin vain 60 prosenttia vastaajista tai vähemmän on vastannut myönteisesti. (Towers Watson, 2017.)

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimus toteutettiin 27.2.2020–11.3.2020 välisenä aikana. Kysely lähetettiin 565 Sappi Kirkniemen työntekijälle ja vastauksia kyselyyn kertyi 315. Kyselyn vastausprosentti oli 56.

### 4.1 Taustamuuttujat

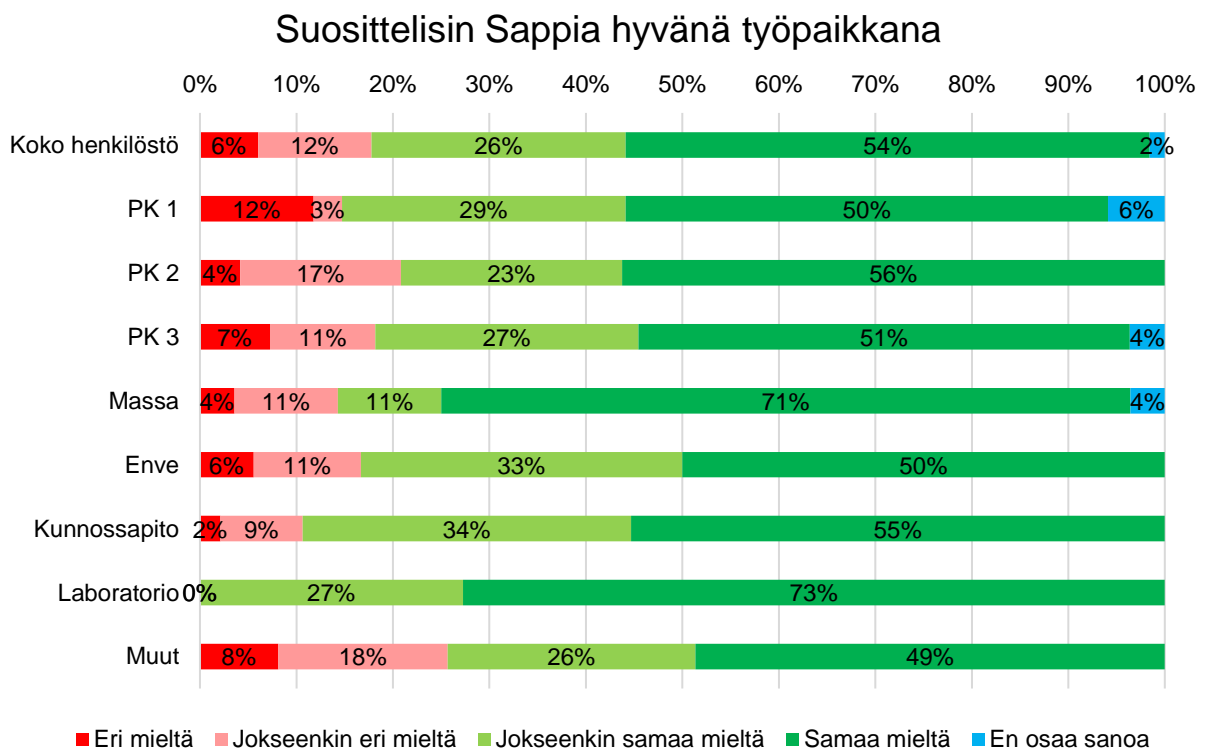
Tutkimuksessa taustamuuttujana oli työntekijän osasto. Vastaajat jakautuivat kahdeksaan eri osastoon. Kuten alla olevasta kuviosta 9 nähdään, osastoihin kuuluu PK 1 (paperikone 1), johon kuuluu 11 prosenttia kyselyn vastaajista, PK 2 (paperikone 2), johon kuuluu 15 prosenttia kyselyn vastaajista ja PK 3 (paperikone 3), johon kuuluu 17 prosenttia kyselyn vastaajista. Muita osastoja ovat massaosasto, johon kuuluu 9 prosenttia kyselyn vastaajista, enve (energia- ja vesiosasto), johon kuuluu 6 prosenttia kyselyn vastaajista sekä kunnossapito, johon kuuluu 15 prosenttia kyselyn vastaajista. Lisäksi osastoihin kuuluu laboratorio, johon kuuluu 4 prosenttia kyselyn vastaajista sekä muut, johon kuuluu pääasiassa toimihenkilöt, joihin kuuluu 23 prosenttia kyselyn vastaajista.



Kuvio 9. Vastausten jakautuminen osastoittain

## 4.2 Työntekijöiden suositteluhaluus

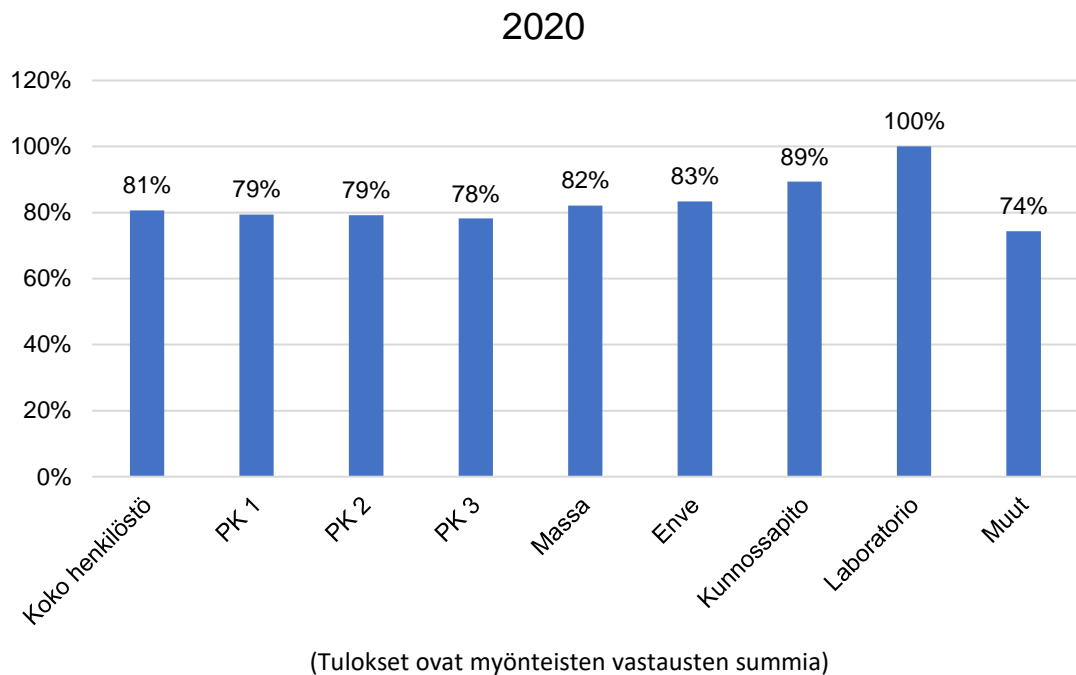
Tutkimuksen tulosten mukaan suurin osa vastaajista suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana kuten kuviosta 10 nähdään. 54 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että suosittelisin yritystä hyvänä työpaikkana. 26 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisin yritystä hyvänä työpaikkana. 12 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä ja 6 prosenttia vastaajista oli eri mieltä siitä, että suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana. 2 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa suosittelisiko yritystä vai ei. Kuten kuviosta 10 nähdään myös yksittäisillä osastoilla suurin osa vastaajista suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana. Samaa mieltä vastausvaihtoehdon vastausprosentit vaihtelevat 49 ja 73 prosentin välillä. Toiseksi eniten valittu vastausvaihtoehto oli jokseenkin samaa mieltä, minkä vastausprosentit vaihtelivat 11 ja 34 prosentin välillä. Kolmanneksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä vastausprosenttien vaihdellen 3 prosentista 18 prosenttiin. Toiseksi vähiten vastaajat valitsivat vaihtoehdon eri mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat 0 prosentin ja 12 prosentin välillä. Kaikista vähiten valittu vastausvaihtoehto oli en osaa sanoa, joka oli valittu vain muutamalla osastolla ja sen oli valinnut enintään 6 prosenttia vastaajista.



Kuvio 10. Suositteluhaluuden vastausten jakaumat vuonna 2020 (n=315)

Kuten kuviosta 11 huomataan, 81 prosenttia yrityksen työntekijöistä oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi yritystä. Eniten myönteisiä vastauksia väittämän

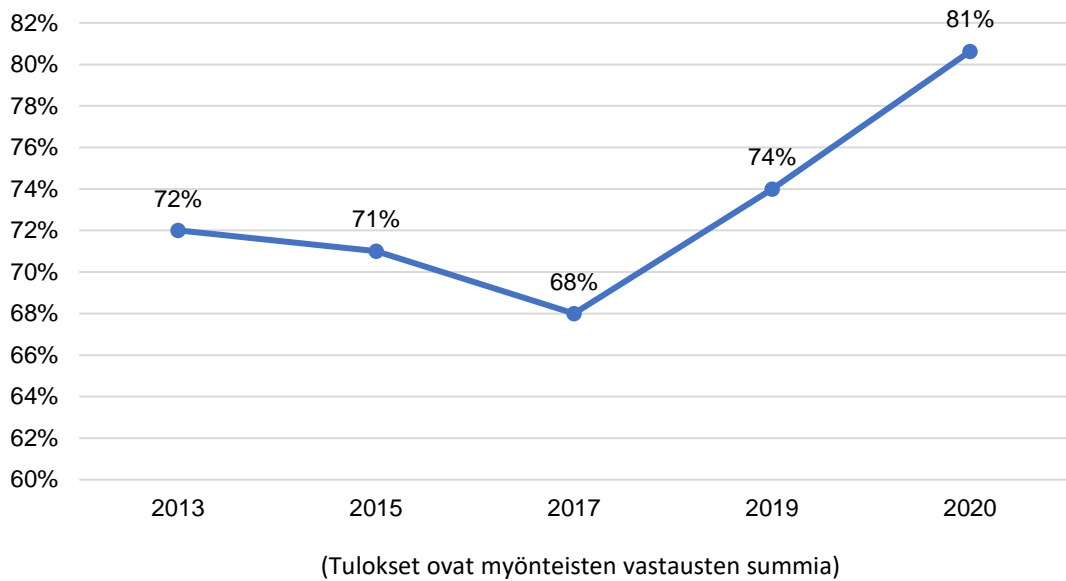
”suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana” kanssa oli osastolla laboratorio. Laboratoriossa 100 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa kuten kuviosta 11 nähdään. Vähiten myönteisiä vastauksia oli osastolla muut. Siellä 26 prosenttiyksikköä vähemmän vastaajista valitsi vaihtoehdon samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä kuin laboratoriossa. Muilla osastoilla tulokset vaihtelivat 78 prosentista 89 prosenttiin. Kruskal-Wallis testin (liite 3) mukaan edes suurin osastojen välinen 26 prosenttiyksikön ero ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevää.



Kuvio 11. Osastokohtaiset erot suositteluhaluudessa (n=315)

Kuten kuviosta 12 nähdään, suositteluhaluuden trendi on vertailuvuosina ollut nouseva. Ensimmäisenä kyselyvuonna vuonna 2013 72 prosenttia sitoutumiskyselyyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi Sappia hyvänä työpaikkana. Vuonna 2015 myönteisten vastausten summa putosi 1 prosenttiyksikön 71 prosenttiin. Vuonna 2017 myönteisten vastausten summa putosi taas 3 prosenttiyksikköä 68 prosenttiin. Vuoden 2017 jälkeen trendi kääntyi nousuun ja vuonna 2019 74 prosenttia eli 6 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2017 vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi Sappia hyvänä työpaikkana. Vuonna 2020 myönteisten vastausten summa kasvoi edelleen 7 prosenttiyksikköä 81 prosenttiin. Chi-Square testin (liite 5) mukaan vuosien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä.

## Suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana



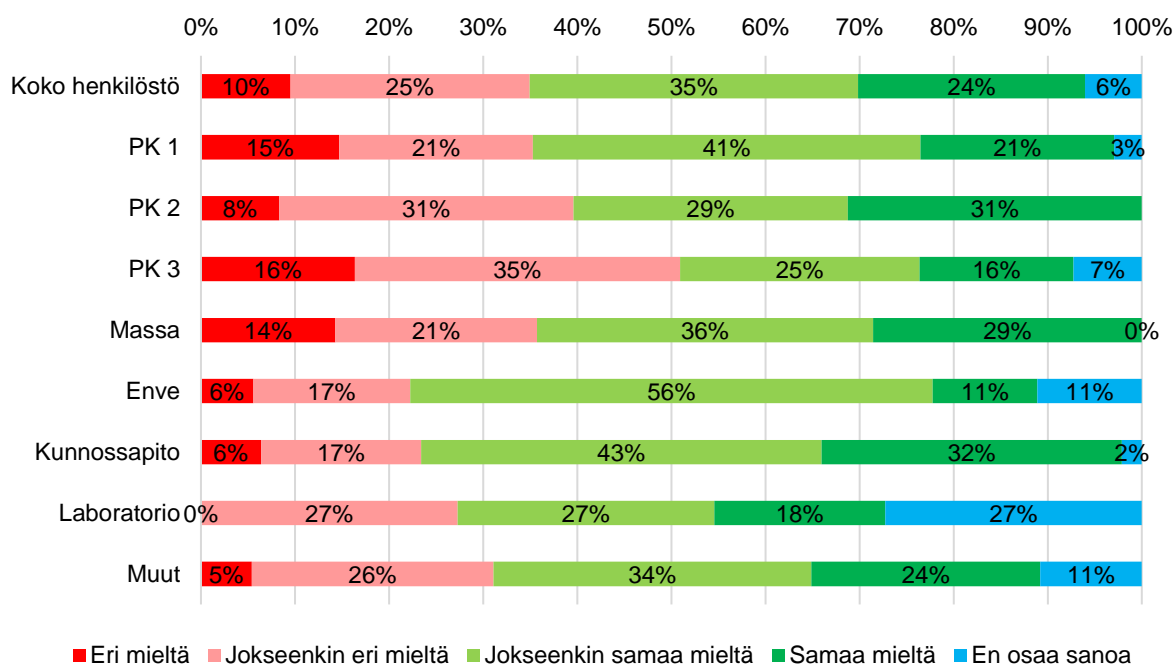
Kuvio 12. Suosittelemisluvun trendivertailu

### 4.3 Työntekijöiden mielipide rekrytinnin onnistumisesta

Kuvion 13 mukaisesti 24 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta. 35 prosenttia oli tästä asiasta jokseenkin samaa mieltä. 25 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Eri mieltä siitä, että rekrytointi on onnistunut, oli 10 prosenttia vastaajista. 6 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa onko rekrytointi onnistunut. Kuten kuviosta 13 nähdään, yleisin vastausvaihtoehto osastokohtaisesti oli jokseenkin samaa mieltä eli suurin osa vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että rekrytointi oli onnistunut. Jokseenkin samaa mieltä vastausvaihtoehdon vastausprosentit vaihtelevat 56 ja 25 prosentin välillä. Toiseksi eniten valittu vastausvaihtoehto oli jokseenkin eri mieltä, minkä vastausprosentit vaihtelivat 17 prosentista 35 prosenttiin. Kolmanneksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon samaa mieltä, minkä vastausprosentit olivat 11 prosentin ja 32 prosentin välillä. Toiseksi vähiten vastaajat valitsivat vaihtoehdon eri mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat 0 prosentista 16 prosenttiin. Vähiten valittu vastausvaihtoehto oli en osaa sanoa, jonka valitsi enimmillään 27 prosenttia vastaajista osastolla laboratorio.

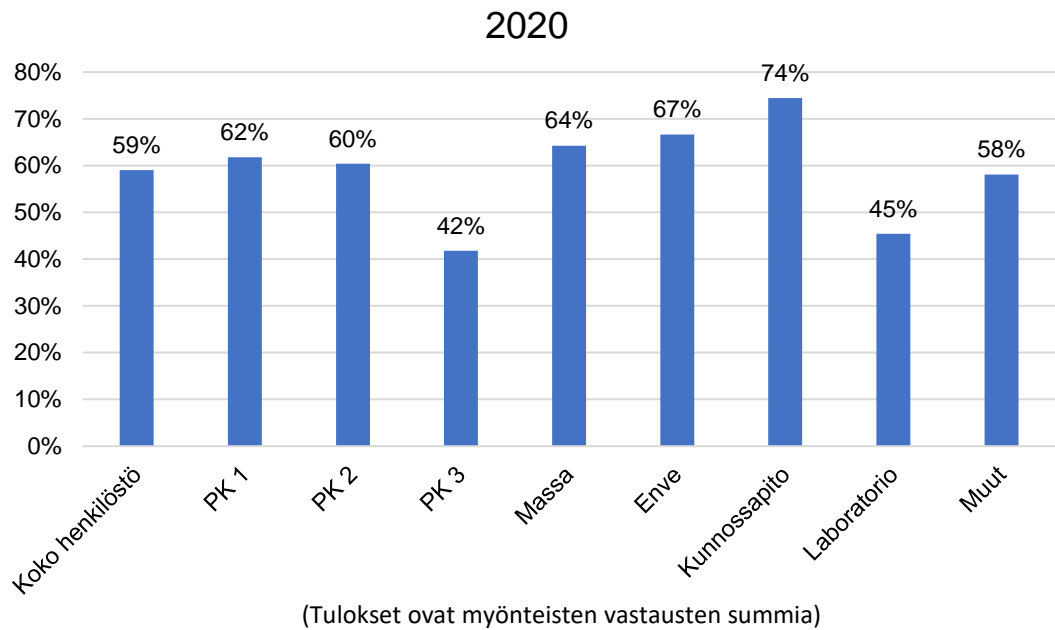


## Mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta



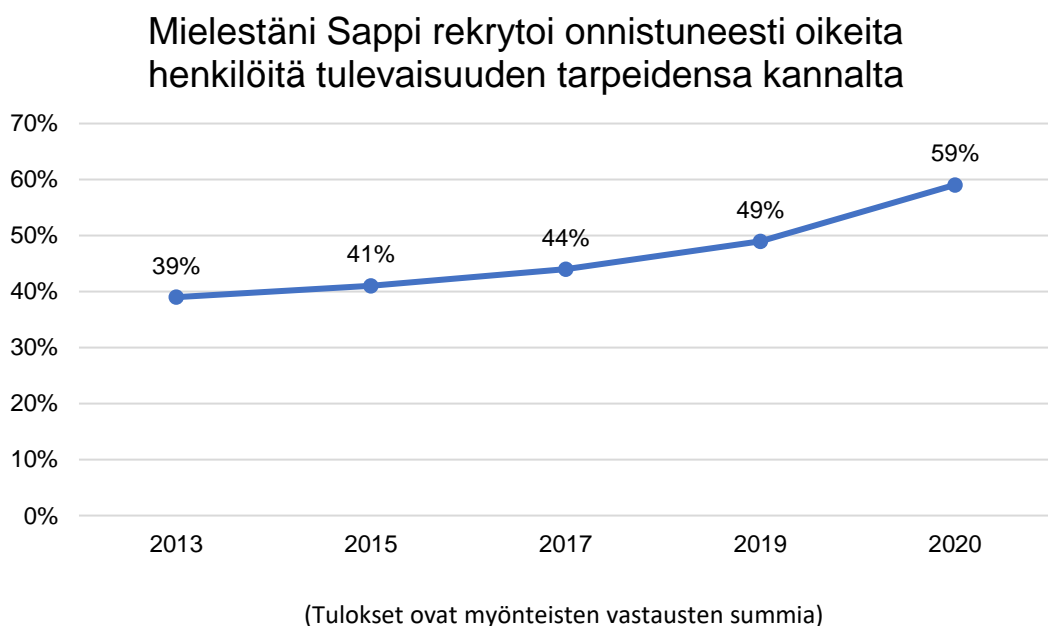
Kuvio 13. Rekrytoinnin onnistumisen vastausten jakaumat vuonna 2020 (n=315)

Kuvion 14 mukaisesti 59 prosenttia vastaajista kaikki osastot mukaan lukien olivat samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että rekrytointi on onnistunut. Kuten kuviosta 14 nähdään eniten myönteisiä vastauksia väittämään ”mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta” saatiin kunnossapito-osastolla. Kunnossapidossa 74 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa kuten kuviosta 14 nähdään. Vähiten myönteisiä vastauksia oli osastolla PK 3, missä 42 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Muilla osastoilla myönteisten vastausten summa vaihteli 45 prosentista 67 prosenttiin. Kunnossapito-osaston ja PK 3 osaston välillä, joiden välillä ero oli kaikista suurin, oli 32 prosenttiyksikön ero. Kruskal-Wallis testin (liite 3) mukaan osastojen väliset erot eivät kuitenkaan edes suurimman eron osalta ole tilastollisesti merkitseviä.



Kuvio 14. Osastokohtaiset erot mielipiteissä rekrytoinnista (n=315)

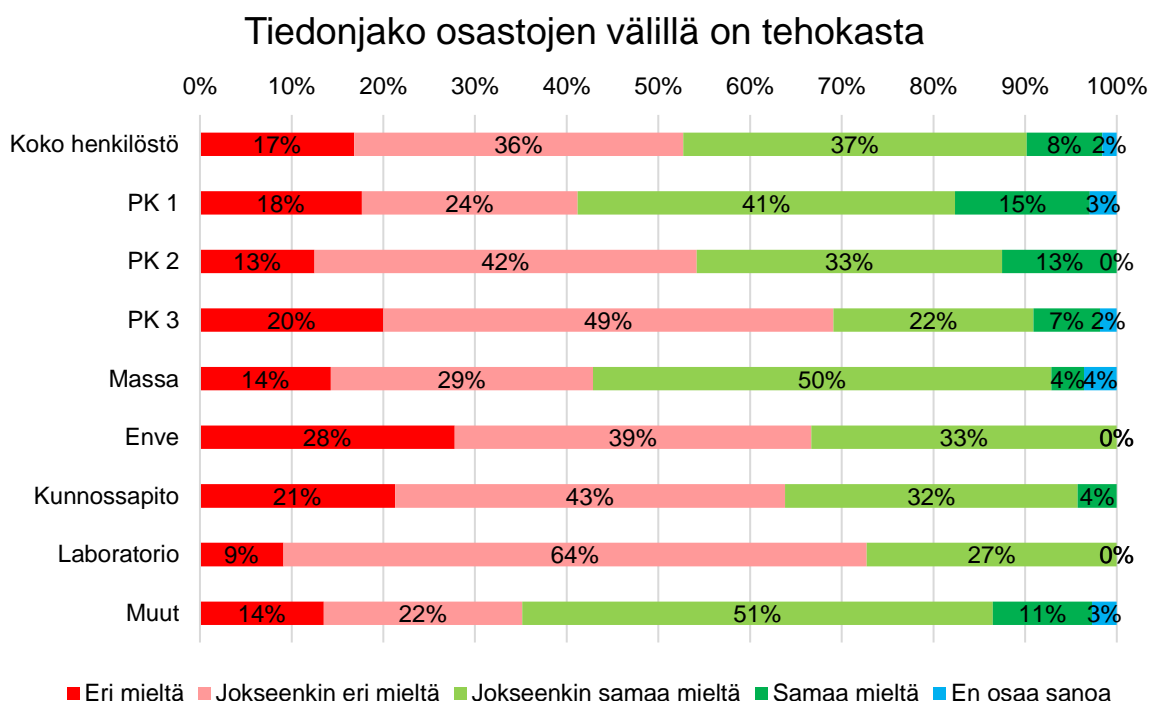
Kuten kuvio 15 nähdään, suositteluhalukkuuden trendi on vuosi vuodelta ollut kasvava. Ensimmäisenä kyselyvuonna vuonna 2013 39 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokin samaa mieltä siitä, että rekrytointi on onnistunutta. Vuonna 2015 myönteisten vastausten summa nousi 2 prosenttiyksikköä 41 prosenttiin ja vuonna 2017 taas 3 prosenttiyksikköä 44 prosenttiin. Vuonna 2019 myönteisten vastausten summa nousi 5 prosenttiyksikköä 49 prosenttiin ja vuonna 2020 10 prosenttiyksikköä 59 prosenttiin. Chi-Square testin (liite 5) mukaan vuosien välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja.



Kuvio 15. Rekrytoinnin onnistumisen trendivertailu

#### 4.4 Tyytyväisyys tiimityöhön ja tiedonjakamiseen

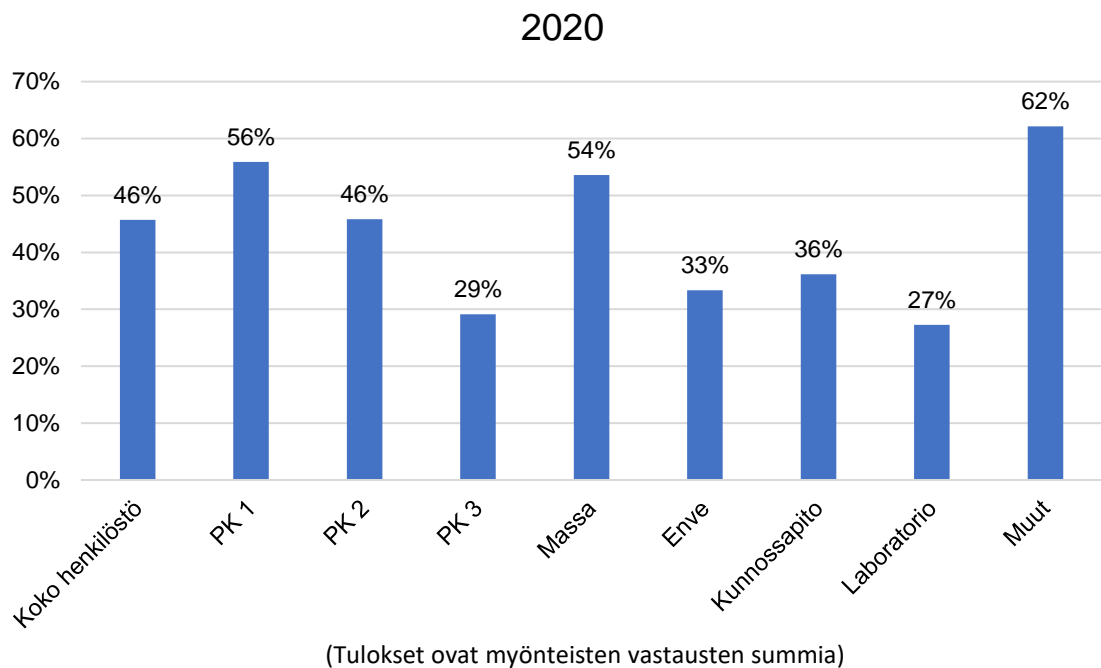
Tutkimuksen tulosten mukaan 8 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta, kuten kuviosta 16 nähdään. 37 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. 36 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta ja 17 prosenttia vastaajista oli eri mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. 2 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa onko tiedonjaminen tehokasta. Kuten kuviosta 16 nähdään, eniten valittu vastausvaihtoehto osastokohtaisesti oli jokseenkin eri mieltä eli suurin osa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä että, tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta. Jokseenkin eri mieltä väittämän vastausprosentit vaihtelevat 22 prosentista 64 prosenttiin. Toiseksi eniten valittu vastausvaihtoehto oli jokseenkin samaa mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat 22 prosentista 51 prosenttiin. Kolmanneksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon eri mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat osastoittain 9 prosentista 28 prosenttiin. Toiseksi vähiten vastaajat valitsivat vaihtoehdon samaa mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat 0 prosentista 15 prosenttiin. Vähiten valittu vaihtoehto oli en osaa sanoa, jonka vastausprosentti oli enimmillään 4 prosenttia massaosastolla.



Kuvio 16. Tiedonjamisen tehokkuuden vastausten jakaumat vuonna 2020 (n=315)

Kuten kuviosta 17 huomataan, 46 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Osastokohtaisesti eniten myönteisiä vastauksia väittämän ”tiedonjako osastojen välillä on tehokasta” kanssa oli osastolla muut.

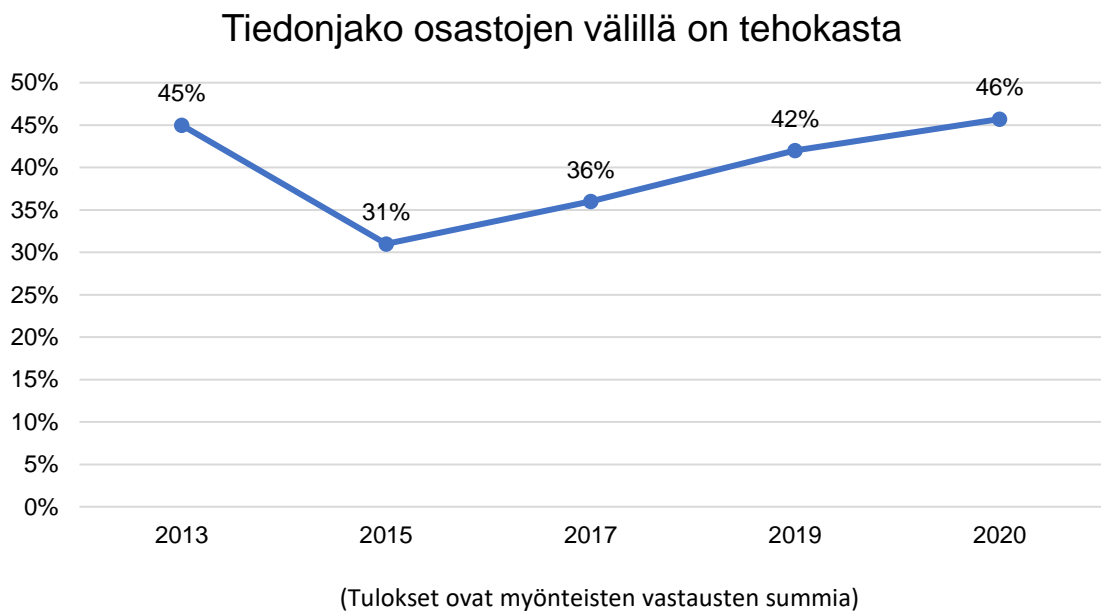
Osastolla muut 62 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vähiten myönteisiä vastauksia oli laboratoriossa, missä 27 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Toiseksi vähiten myönteisiä vastauksia oli osastolla PK 3, missä 29 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Enveosastolla 33 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonjakaminen on tehokasta ja kunnossapito-osastolla 36 prosenttia vastaajista. PK 2 -osastolla 46 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Muilla osastoilla myönteisten vastausten summa vaihteli 54 prosentista 56 prosenttiin. Kruskal-Wallis testistä (liite 3) selvisi, että tiedonjakamista koskevassa kysymyksessä joidenkin osastojen välillä erot ovat tilastollisesti merkitseviä. Osaston muut ja laboratorion välinen ero, jossa ero oli suurin, 35 prosenttiyksikköä, ero ei ole Mann-Whitney U-testin (liite 4) mukaan tilastollisesti merkitsevää, koska laboratoriossa vastaajia oli reilusti vähemmän kuin osastolla muut. Osaston muut ja osaston PK 3 välinen ero on kuitenkin Mann-Whitney U-testin (liite 4) mukaan tilastollisesti merkitsevää. Myös enveosaston ja osaston muut sekä kunnossapito-osaston ja osaston muut väliset erot ovat tilastollisesti merkitseviä (liite 4). Osaston PK 2 ja muiden osastojen sekä osaston muut väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä (liite 4).



Kuvio 17. Osastokohtaiset erot tiedonjakamisen tehokkuudessa (n=315)

Kuten kuvioista 18 nähdään vuonna 2013 45 prosenttia sitoutumiskyselyyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta. Vuonna 2015 sitä mieltä oli 31 prosenttia vastaajista eli 14 prosenttiyksikkö vähemmän.

män kuin vuonna 2013. Vuonna 2017 myönteisten vastausten summa kasvoi 5 prosenttiyksikköä eli 36 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta. Vuonna 2019 myönteisten vastausten summa oli 42 prosenttia eli 6 prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2017. Vuonna 2020 myönteisten vastausten summa kasvoi edelleen 4 prosenttiyksikköä 46 prosenttiin. Trendissä on vuoden 2015 pudotuksen jälkeen tapahtunut tasaista kasvua. Verrattuna lähtötilanteeseen vuonna 2013 myönteisissä vastauksissa on kuitenkin tapahtunut vain 1 prosenttiyksikön kasvu kuten kuviosta 18 nähdään. Chi-Square testin (liite 5) mukaan erot vuosien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä.



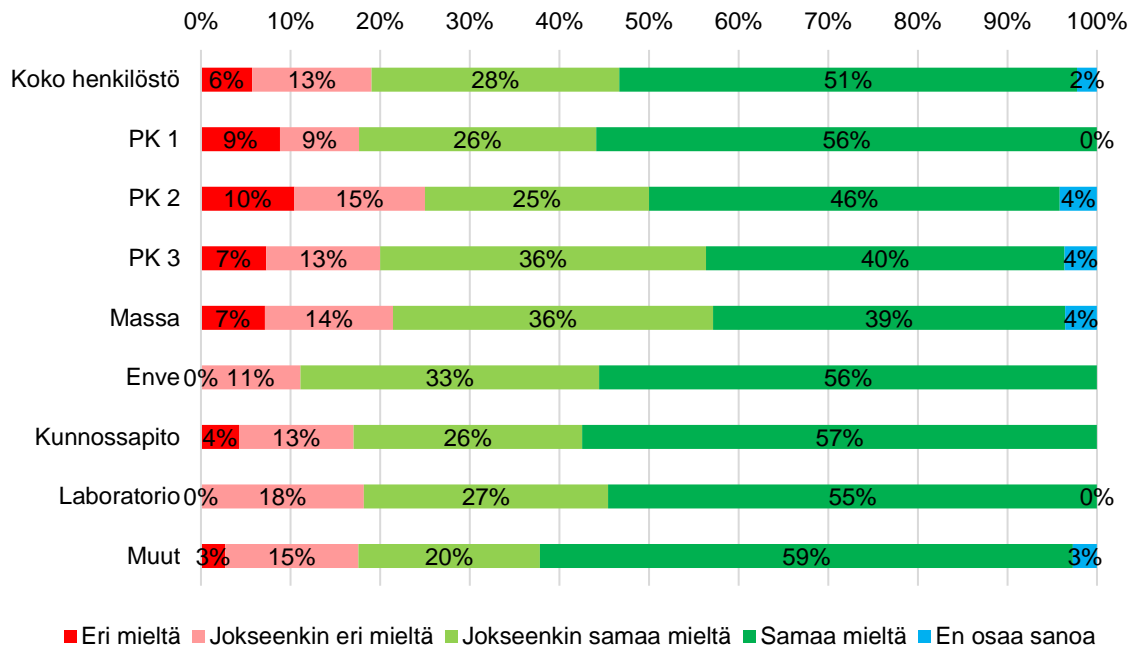
Kuvio 18. Tiedonjakamisen tehokkuuden trendivertailu

#### 4.5 Työntekijöiden kokemukset työterveyden ja -turvallisuuden kehittymisestä

Kuten kuviosta 19 nähdään, 51 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä siitä, että Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. 28 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritys välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. 13 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta ja 6 prosenttia vastaajista oli eri mieltä asiasta. 2 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa välittääkö yritys työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Kuten kuviosta 19 nähdään, eniten valittu vastausvaihtoehto kaikilla osastoilla oli samaa mieltä eli suurin osa vastaajista oli sitä mieltä että, Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Samaa mieltä vastausvaihtoehdon vastausprosentit vaihtelevat 39 ja 59 prosentin välillä. Toiseksi eniten valittu vastausvaihtoehto oli jokseenkin samaa mieltä, minkä vastausprosentit vaihtelivat 20 ja 36 prosentin välillä. Kolmanneksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä,

vastausprosenttien vaihdellen 9 prosentista 18 prosenttiin. Toiseksi vähiten vastaajat valitsivat vaihtoehdon eri mieltä, jonka vastausprosentit vaihtelivat 0 prosentin ja 10 prosentin välillä. Kaikista vähiten valittu vastausvaihtoehto oli en osaa sanoa, jonka vastausprosentit vaihtelivat 0 prosentista 4 prosenttiin.

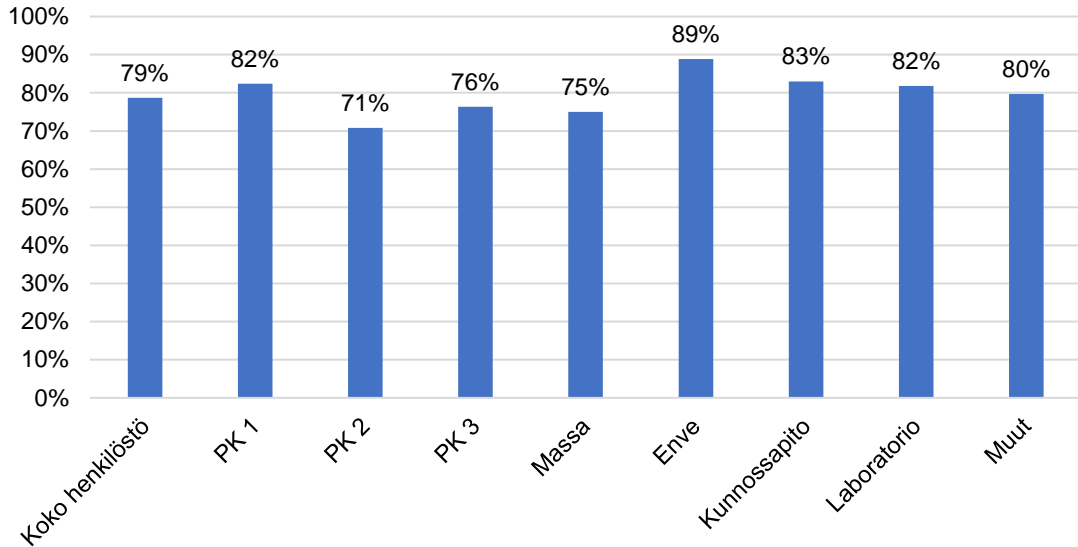
### Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja - turvallisuudesta



Kuvio 19. Työterveydestä ja -turvallisuudesta välittämisen vastausten jakaumat vuonna 2020 (n=315)

Kuvion 20 mukaisesti 79 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritys välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Kuten kuviosta 20 huomataan vuonna 2020 enveosastolla oli eniten työntekijöitä, jotka uskoivat Sappin välittävän työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Enve osastolla 89 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Vähiten vastaajia, jotka uskoivat Sappin välittävän työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta, oli osastolla PK 2. Siellä myönteisen vastauksen antoi 71 prosenttia vastaajista. Muilla osastoilla myönteisten vastausten summa vaihteli 75 prosentin ja 83 prosentin välillä. Ero osastojen välillä, jossa myönteisiä vastauksia oli eniten ja osaston, jossa myönteisiä vastauksia oli vähiten, oli 18 prosenttiyksikköä. Ero edes näiden osastojen välillä ei Kruskal-Wallis testin (liite 3) mukaan ole tilastollisesti merkitsevä.

## 2020

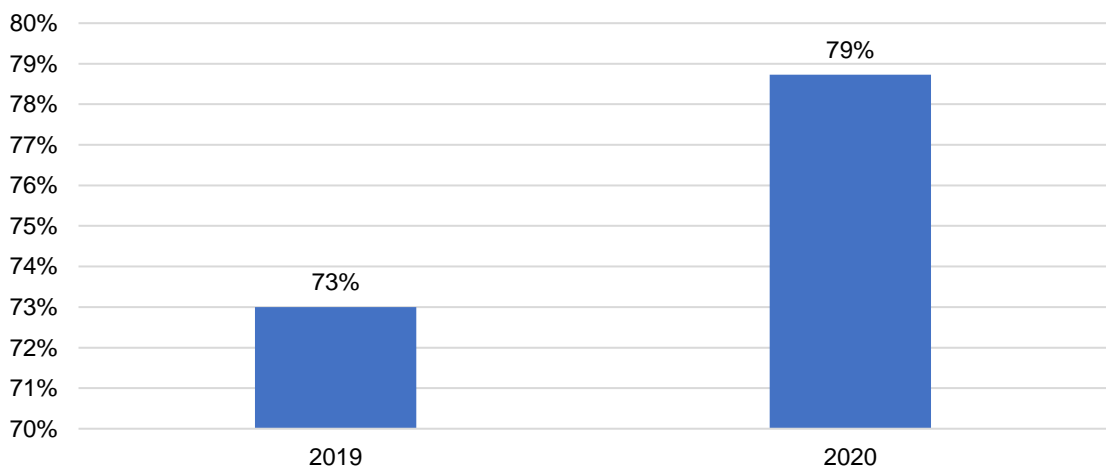


(Tulokset ovat myönteisten vastausten summia)

Kuvio 20. Osastokohtaiset erot työterveydestä ja -turvallisuudesta välittämisessä (n=315)

Kuten kuvio 21 huomataan vuonna 2019 73 prosenttia EES-sitoutumiskyselyyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritys välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Vuonna 2020 79 prosenttia sitoutumiskyselyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Myönteisten vastausten summissa on vuosien välillä tapahtunut 6 prosenttiyksikön kasvu. Chi-Square testin (liite 5) mukaan vuosien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

## Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta



(Tulokset ovat myönteisten vastausten summia)

Kuvio 21. Työterveydestä ja -turvallisuudesta välittämisen vertailu vuosilta 2019–2020

#### 4.6 Yhteenveto

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työntekijöiden suositteluhalukkuus yrityksestä työnantajana on vuodesta 2013 vuoteen 2020 noussut yhteensä 9 prosenttiyksikköä. Suositteluhalukkuudessa on siis tapahtunut positiivista muutosta. Vuonna 2020 81 prosenttia kyselyyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana” kanssa. Vahvinta suositteluhalukkuus oli laboratorio-osastolla, missä 100 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana. Alhaisinta suositteluhalukkuus oli osastolla muut eli toimihenkilöiden keskuudessa, joista 74 prosenttia oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että suosittelisi yritystä hyvänä työpaikkana.

Tuloksista selvisi, että työntekijät kokevat Sappin rekrytoivan sitoutuneempia työntekijöitä kuin vertailuvuosina. Vuonna 2020 59 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta. Vuodesta 2013 vuoteen 2020 myönteisten vastausten summa väittämään kasvoi yhteensä 20 prosenttiyksikköä. Vuonna 2020 myönteisiä vastauksia oli enemmän kuin minään muuna vertailuvuonna. Erityisesti luottamus rekrytointiin oli vahvaa kunnossapito-osastolla, missä 74 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yritys rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta, kun taas alhaisimmillaan sitä mieltä oli vain 42 prosenttia vastaajista osastolla PK 3.

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden tyytyväisyys tiimityöhön ja tiedonjakamiseen on vuodesta 2013 vuoteen 2020 muuttunut vain vähän. Vuonna 2020 46 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta. Tämä oli 1 prosenttiyksikköä parempi tulos kuin vuonna 2013. Erityisesti osasto muut eli toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että tiedonjakaminen on tehokasta. Toimihenkilöistä väittämän kanssa samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli 62 prosenttia. Erityisesti laboratoriossa tiedonjakamiseen taas ei oltu kovin tyytyväisiä. Siellä vain 27 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työntekijät kokevat, että heidän työturvallisuudestaan ja terveydestään välitetään enemmän kuin vertailuvuosina. Vuonna 2020 79 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Verrattuna vuoteen 2019 myönteiset vastaukset olivat lisääntyneet 6 prosenttiyksikköä. Erityisesti vahvaa usko siihen, että työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta välitetään, oli enveosastolla, missä 89 prosenttia vastaajista



oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Alhaisinta usko siihen, että työntekijöiden työterveydestä ja -turvallisuudesta välitetään, oli PK 2 osastolla, missä 71 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulosten johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä ja lopuksi arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin kautta.

### 5.1 Johtopäätökset

Työntekijät haluavat suositella työpaikkaa, jossa heidän on hyvä työskennellä. Työpaikalla, jota työntekijät yleensä suosittelisivat, on muun muassa hyvää johtamista, hyvä yhteishenki ja työntekijät ovat ylpeitä yrityksen ja heidän itsensä tekemästä työstä. (Great place to work 12.2.2020.) Ylpeys omasta työstä ja työnantajayrityksestä liittyy läheisesti sitoutumiseen. Kun työntekijät suosittelisivat mielillään yritystä hyvänä työpaikkana, kertoo se korkeasta sitoutumisen tasosta yrityksessä. (Boleckis 1.8.2013.) Tämän tutkimuksen tulosten mukaan Sappi Kirkniemessä työntekijöiden suositteluhaluus on melko korkea, sillä vuonna 2020 81 prosenttia kyselyyn vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana” kanssa. Towers Watsonin (2017) määrittämien kategorioiden mukaan suositteluhaluus kuuluu siis yrityksen avainvahvuuksiin. Suositteluhaluudessa on myös tapahtunut melko paljon kehitystä vuosien 2013–2020 aikana, sillä myönteisten vastausten summa on aikavälillä noussut 9 prosenttiyksikköä.

Hoganin (4.4.2017) mukaan yksi sitoutumiseen vaikuttava tekijä on yritykseen sopivien henkilöiden rekrytointi. Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijöiden mielipide rekrytoinnin onnistumisesta on melko hyvällä tasolla, mutta aiheessa on myös vielä parantamisen varaa, sillä vain vähän yli puolet yrityksen työntekijöistä uskoi rekrytoinnin olevan onnistunut. Vuonna 2020 59 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Sappi Kirkniemi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta. Towers Watsonin (2017) mukaan rekrytoinnin kehittämiseen olisi siis hyvä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Kun halutaan rekrytoida sitoutuneita työntekijöitä, on tärkeää keskittyä sitoutuneille työntekijöille ominaisten piirteiden etsimiseen sekä keskittyä löytämään työntekijöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja jakavat yrityksen arvot (Hogan 4.4.2017). Lisäksi yrityksen työnantajamielikuvan parantaminen voi olla tehokas tapa löytää uusia sitoutuneita työntekijöitä (Mäkinen 25.3.2019).

Työntekijöiden sitoutumista lisää se, että yritykseen rakennetaan kulttuuri, jossa tiedonjako on helppoa ja sujuvaa (Mentorcloud 26.4. 2019). Sappi Kirkniemessä tutkimuk-

sen tulosten mukaan tiedonjakamisessa on vielä kehitettävää, sillä vuonna 2020 46 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonjakaminen osastojen välillä on tehokasta. Towers Watsonin (2017) kategorioiden mukaan tiedonjakamisen kehittämiseen tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Yritys voi pyrkiä kehittämään tiedonjakamista luomalla yrityskulttuuria, jossa yhteistyöhön rohkaistaan ja varmistamalla, että työkalut ovat sitä tukevia. Lisäksi tärkeässä asemassa ovat esimiehet ja oikeanlainen johtamistapa (Kelleher 2014).

Kun työntekijät kokevat organisaation huolehtivan heidän henkilökohtaisesta turvallisuudestaan, he ovat sitoutuneempia organisaatioon. Organisaatio voi osoittaa välittävänsä työntekijöistään luomalla positiivista turvallisuuskulttuuria. (Huangin ym. 2016.) Sappi Kirkniemessä työntekijöiden mielipide työterveydestä ja -turvallisuudesta huolehtimisesta on yleisesti hyvällä tasolla, sillä vuonna 2020 79 prosenttia vastaajista oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta. Siinä on myös tapahtunut kehitystä, sillä vuosien 2019 ja 2020 välillä oli 6 prosenttiyksikön kasvu. Towers Watsonin (2017) mukaan työterveydestä ja -turvallisuudesta välittäminen kuuluu yrityksen avain vahvuuksiin.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Validiutta lisää se, että tutkimukselle on asetettu täsmälliset tavoitteet. Myös tutkimuksessa käytettyjen mittareiden, mitattavien käsitteiden sekä muuttujien tulee olla tarkoin määriteltäviä. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata sitä, mitä niiden on tarkoitus mitata ja niistä saatujen tulosten tulee kattaa koko tutkimusongelma. Myös perusjoukon tarkka määrittely ja edustava otos sekä korkea vastausprosentti lisäävät tutkimuksen validiutta. (Heikkilä 2014, 27.) Tämä tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, joka lähetettiin kaikille Sappi Kirkniemen työntekijöille, joita oli yhteensä 565 henkeä. Tutkimukseen vastasi 315 henkeä. Melko suuri 56 prosentin vastausprosentti lisäsi tutkimuksen validiutta. Kyselylomakkeen validiteettia joudutaan osittain kuitenkin myös kyseenalaistamaan joidenkin kyselykysymysten osalta. Hyvien kysymysten ominaispiirteisiin kuuluu Heikkilän (2014, 54–55) mukaan se, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan, kysymys on tarpeellinen ja hyödyllinen, se on esitetty kohteliaasti eikä se ole liian pitkä. Lisäksi hyvälle kysymykselle on ominaista, että se ei ole johdattelua ja että se on selkeä ja ymmärrettävä (Heikkilä 2014, 54–55). Kyselylomakkeen (liite 1) väittämässä ”Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta” kysytään kahta eri asiaa. Tuloksista ei saada tarkkaa tietoa siitä vastasiko vastaaja kysymykseen ajatellen työterveyttä vai työ-

turvallisuutta. Myös kysymys ”mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta” on hieman epäselkeä. Tulokset kertovat vastaajien subjektiivisen mielipiteen siitä, onko yritykseen rekrytoitu heidän mielestään oikeita henkilöitä. Tuloksista ei kuitenkaan suoraan voida vetää johtopäätöksiä siitä, että yritys rekrytoisi sitoutuneita henkilöitä. Erot osastojen välillä eivät myöskään kolmessa neljästä kysymyksestä olleet Mann-Whitney U-testin perusteella tilastollisesti merkitseviä. Sen takia ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, että eri osastoilla tehdyt toimenpiteet olisivat vaikuttaneet tuloksiin positiivisesti tai negatiivisesti. Vaikka osastojen välillä on eroja, ei voida olla varmoja johtuvatko ne sattumasta.

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tutkimustulosten tarkkuutta. Luotettavien tulosten saamiseksi tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Luotettava tutkimus on pysyttävä toistamaan niin, että tulokset pysyvät samana. Tärkeää on myös, että otoskoko ei ole liian pieni ja että tuloksia ei yleistetä niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Tulosten tarkkuuden kannalta tärkeää on myös osata tulkita tuloksia oikein ja käyttää analysointimenetelmiä, jotka tutkija hallitsee hyvin. (Heikkilä 2014, 28.) Tässä työssä reliabiliteettia varmisti se, että kokonaistutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä koskemaan koko kohderyhmää. Tuloksia analysoitiin tarkasti ja käytettiin ennestään jo hyvin tuttuja menetelmiä kuten Excel -taulukointia.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Sitoutumista on hyvä mitata melko usein suhteellisen lyhyillä kyselyillä jopa kerran viikossa tai kerran kuukaudessa, pidempien ja harvemmin toteutettavien kyselyiden lisäksi (Morgan 2016). Vuonna 2020 ensimmäistä kertaa suoritettua välikyselyä olisi siis hyvä jatkaa yrityksessä tulevaisuudessakin. Tähän asti sitoutumiskysely on toteutettu joka toinen vuosi. Jos sen lisäksi tulevaisuudessa jatketaan välivuosina tekemään lyhyempi välikysely kuten vuonna 2020, mitataan sitoutumista kuitenkin vain kerran vuodessa. Kyselyiden välillä on siis edelleen melko pitkä väli ja tulevaisuudessa sitoutumista olisi hyvä mitata sitkin useammin. Kyselyiden välillä eri osastoilla on hyvä miettiä, miten kyselystä esiin nousseita aiheita voidaan kehittää kuten yrityksessä on tähänkin asti tehty. Kyselyiden tekeminen aikaisempaa useammin myös muistuttaa seuraamaan kehitystä.

Vuonna 2020 tehty lyhyt sitoutumiskysely perustui toimeksiantajan toiveesta sitoutumisen osa-alueisiin, joissa yrityksessä on eniten kehitettävää. Kysymykset, jotka toimeksiantaja valitsi vuoden 2020 sitoutumiskyselyn kysymyksiksi, olivat saaneet alhaisia tuloksia vuosien 2013–2019 EES-kyselyissä. Kysely perustui siis reaktiiviseen strategiaan, jossa kes-

kitytään heikkouksiin (Matthews 2018, 150–154). Jos reaktiivista tapaa jatketaan tulevaisuudessa, tulosten mukaan kyselyyn on hyvä ottaa mukaan erityisesti tiedonjakamista ja rekrytointia koskevat kysymykset. Tulevaisuudessa hyvä tapa mitata sitoutumista välikyselyiden avulla voisi olla myös proaktiiviseen strategiaan pohjautuva kysely (Matthews 2018, 150–154). Silloin heikkouksien sijaan keskityttäisiin sitoutumiseen yleisesti kaikista eniten vaikuttaviin tekijöihin ja välikyselyyn voisi valita niitä tekijöitä mittaavia kysymyksiä. Sitoutumiseen eniten vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä johtaminen, tarkoin määritellyt tavoitteet, stressin ja kuormituksen hallinta, ylpeys työnantajasta ja organisaation hyvä imago sekä mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa (Willis Towers Watson 2014). Tulevaisuudessa välikyselyitä tehtäessä olisi myös hyvä muotoilla kysymykset siten, että ne noudattavat hyvän kysymyksen ominaispiirteitä kuten muun muassa sitä, että kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan ja että se on selkeä ja ymmärrettävä (Heikkilä 2014, 54–55).

Proaktiiviseen strategiaan pohjautuvan välikyselyn sijaan toinen hyvä vaihtoehto voisi olla myös kehittää esimerkiksi jatkuvasti auki oleva kysely, jonka avulla saataisiin reaaliaikaista palautetta tai esimerkiksi kerran kuukaudessa työntekijöille lähetettävä kysely. (Morgan 2016.) Kyselyssä voitaisiin käyttää esimerkiksi vain yhtäkin kysymystä, jolloin siihen vastaaminen ei olisi työntekijöille vaikeaa lyhyelläkään aikavälillä. Hyvä kysymys olisi esimerkiksi vuoden 2020 välikyselyssäkin mukana ollut kysymys siitä, suosittelisiko vastaaja yritystä hyvänä työpaikkana. Tämä NPS-mittarissa käytettyä kysymystä mukaileva väittäjä on Birkinshawn (2013, 95–96) mukaan hyödyllinen yleinen indikaattori työntekijöiden sitoutumisen tasosta. Tämän yhden kysymyksen lisäksi kyselyyn voisi myös toisena kysymyksenä pyytää työntekijää avoimesti kertomaan, miksi hän valitsi sen arvosanan, jonka valitsi. Silloin Petersonin (2019) mukaan saataisiin tietoa suositteluhaluuden kehityksen lisäksi myös siitä, miten saatua arvosanaa voidaan lähteä parantamaan. Lisäksi yrityksessä voisi olla hyvä tarkastella, sitä millaisia toimenpiteitä eri osastoilla on tehty ja verrata toimenpiteitä kyselystä saatuihin eri osastojen tuloksiin. Silloin saataisiin lisää tietoa siitä, mitkä toimenpiteet ovat olleet tehokkaimpia.

#### **5.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprojekti aloitettiin helmikuussa 2020 tekemällä tutkimussuunnitelma, jonka jälkeen aloitettiin kirjoittamaan tietoperustaa. Seuraavaksi projekti eteni tutkimuslomakkeen toteuttamiseen ja vastausten keräämiseen. Tutkimuksen suorittamisen jälkeen tuloksia analysoitiin ja niiden perusteella tehtiin johtopäätökset. Projekti saatiin valmiiksi loka-kuussa 2020.

Opinnäytetyöprojektin alussa haasteita aiheutti työn tavoitteiden määrittäminen ja työn rajaaminen sopivan kokoiseksi. Alussa oli vaikea hahmottaa esimerkiksi sitä, kuinka monta taustamuuttujaa tutkimukseen voidaan ottaa mukaa niin, että työn rajaus kuitenkin säilyy sopivan kokoisena. Aluksi haastavaa oli myös lähteä rakentamaan työtä ja erityisesti tietoperustaa valmiiksi valittujen kyselykysymysten pohjalta sen sijaan, että kysymykset olisi muodostettu tietoperustaan tutustumisen jälkeen. Lopulta oikea suunta työlle kuitenkin löytyi. Projektin lähdettyä liikkeelle myös rajauksen ja selkeiden tavoitteiden asettamisen merkitys selvisi itselleni nopeasti. Myös tutkimusongelmien määrittäminen aiheutti aluksi haasteita. Jos nyt aloittaisin opinnäytetyöprosessin nyt, suunnittelisin tutkimusongelmat tarkemmin tutkimuksen tavoitteet mielessä pitäen ja muotoilisin tutkimusongelmat selkeämmin.

Opinnäytetyön kirjoittamisen ajoittaminen kesälle aiheutti osittain haasteita, sillä en pystynyt pyytämään palautetta miettiessäni, miten jatkaa työtä seuraavaksi eteenpäin. Kirjoitin työtä melko säännöllisesti, mutta välillä motivaatiota kirjoittamiseen oli vaikea löytää muun elämän ohella. Vieläkin säännöllisemmin kirjoittaminen olisi kuitenkin helpottanut työn tekemistä, kun ei olisi tarvinnut kirjoituskertojen välillä muistuttaa mieleen kaikkea aikaisemmin kirjoitettua. Alkuperäisessä aikataulussa pysyttiin kuitenkin melko hyvin. Ainoastaan työn muokkaaminen ja korjausten tekeminen projektin lopussa kesti hieman kauemmin kuin alun perin oli suunniteltu.

## **5.5 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Opinnäytetyöprojekti kokonaisuudessaan on ollut hyvin opettavainen. Perehdyin opinnäytetyötä tehdessä paljon sitoutumiseen, josta minulla oli aikaisemmin vain melko pinnallinen ymmärrys. Tietoperustaan tutustumisen kautta sain aiheesta paljon uutta tietoa ja ymmärsin, kuinka monimutkaisesta ilmiöstä oikeastaan on kyse ja kuinka monet asiat siihen vaikuttavat. Tietoperustaa kirjoittaessani kehityin myös hyvien lähteiden löytämisessä, lähdekriittisyydessä sekä lähteiden kokoamisesta yhtenäiseksi tekstiksi ja lähteiden välisen diskurssin luomisessa. Tutkimuksen toteutus ja tulosten analysointi oli myös opettavainen kokemus. Opin käyttämään Webropol kysely- ja raportointiohjelmaa sekä SPSS-ohjelmaa aikaisempaa paremmin. Opin myös tilastollisen tutkimuksen analysointimenetelmistä uutta, kuten tekemään merkitsevyytestestejä ja tulkitsemaan numeerista tietoa. Opinnäytetyön tekeminen opetti myös paljon projektinhallinnasta ja sen tärkeydestä. Opin työtä tehdessä, kuinka suuri merkitys on hyvällä projektin suunnittelulla, jotta työ ei lähde sivuraitteille. Projekti opetti myös ajanhallinnan tärkeyttä.

Sitoutumiseen perehtyminen opetti huomaamaan siihen vaikuttavia tekijöitä omalla työpaikallani ja omassa työssäni. Opinnäytetyöprosessi kehitti ammattitaitoani ja tulee varmasti olemaan itselleni hyödyksi tulevaisuuden työtehtävissä HR-alalla. Projektin tehtyäni ymmärrän aikaisempaa paremmin, kuinka ihmisiä voidaan sitouttaa yritykseen, kuinka sitoutumista voidaan mitata ja miten sitoutuminen ja sitoutumattomuus työpaikalla ja yksittäisissä työntekijöissä ilmenee. Sitoutumiseen perehtyminen ja opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan hyvin antoisa.

## Lähteet

Alton, L. 2018. Is a lack of company pride killing your company? Research says it could be. TNW. Luettavissa: <https://thenextweb.com/contributors/2018/10/26/is-a-lack-of-company-pride-killing-your-company-research-says-it-could-be/>. Luettu:15.5.2020.

Armstrong, M. 2016. Armstrong's handbook of strategic human resource management. Kogan Page Ltd. Philadelphia.

Bailey, D. 25.2.2019. Put Company Pride at the Centre of your Engagement Strategy. Honestly. Luettavissa: <https://www.honestly.com/blog/company-pride-engagement-strategy/>. Luettu: 8.4.2020.

Birkinshaw, J. 2013. Would Your Employees Recommend You? MIT Sloan Management Review; Cambridge. 55, 1. s. 95–96.

Boleckis, S. 1.8.2013. Miksi työnantajastaan kannattaa olla ylpeä? Tiedon blogi. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/miksi-tyonantajastaan-kannattaa-olla-ylpea/e8287728-dd0b-3421-a579-fa06b453b049>. Luettu: 14.4.2020.

Bridger, E. 2015. Employee engagement. Kogan Page.

Bridger, E. 2014. Employee engagement. Kogan Page.

Brownlee, D. 2019. 4 Employee engagement trends that leaders need to know. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/08/18/4-employee-engagement-trends-that-leaders-need-to-know/#67786c5e33f7>. Luettu: 5.5.2020.

Buck, S. 31.10.2019. Here's Why You Shouldn't Use eNPS Scores to Measure Employee Engagement. Glint. Luettavissa: <https://www.glintinc.com/blog/heres-why-you-shouldnt-use-enps-scores-to-measure-employee-engagement/>. Luettu: 25.6.2020.

Cowie, K. 2019. Internal Communication Tactics That Drive Employee Engagement. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2019/12/04/internal-communication-tactics-that-drive-employee-engagement/#7be032136027>. Luettu: 17.4.2020.

Froning, S. Braun, M. & Mazhary, S. 2015. Sappi 2015 Results overview. Towers Watson.



Gagne, M. 2014. Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press Incorporated.

Gibbons, J. 2006. Employee Engagement: A Review of Current Research and Its Implications. Conference Board.

Great place to work 12.2.2020. Trust Index © -henkilöstötutkimus on työkalu, jolla mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä. Luettavissa: <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/hyva-tyopaikka-tunnistetaan-trust-index-tutkimuksella>. Luettu: 4.10.2020.

Hackbarth, N. Brown, A. & Albrecht, H. 2015. Workplace well-being. Quantum Workplace. Luettavissa: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/documents/resources-whitepapers-health-and-well-being.pdf>. Luettu: 30.3.2020.

Hayes, M. Chumney, F. Wright, C. & Buckingham, M. 2019. The global study of engagement. The technical report. ADP Research Institute. Luettavissa: <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/g/global-study-of-engagement-technical-report.aspx?referrer={95522E03-C5DD-4626-8BE8-7D223D961259}>. Luettu: 11.5.2020.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita.

Hogan, M. 4.4.2017. 3 Ways Recruitment Can Help Create an Engaged Workplace. LinkedIn Talent blog. Luettavissa: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employee-engagement/2017/3-ways-recruitment-can-help-create-an-engaged-workplace>. Luettu: 30.3.2020.

Huang, Y. Lee, J. McFadden, A. Murphy, L. Robertson, M. Cheung, J. & Zohar, D. 2016. Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. Applied Ergonomics. 55. s. 248–257. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0003687015300922>. Luettu: 30.3.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. Kauppakamari.

- Karanges, E. Johnston, K. Beatson, A. & Lings, I. 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*. 41, 1. s.129–131.
- Kelleher, B. 2014. *Employee engagement for dummies*. J. Wiley & Sons. Hoboken.
- Kruse, K. 2012. What Is Employee Engagement. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#4c4dbb6a7f37>. Luettu: 25.3.2020.
- Lampikoski, K. 2005. *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. *Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. AS Pakett. Tallinna.
- Lewis, R. & Donaldson-Feilder, E. 2012. Managing for sustainable employee engagement. CIPD. Luettavissa: <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/managing-for-sustainable-employee-engagement.pdf>. Luettu: 5.5.2020.
- Macey, W. & Schneider, B. 2008. The Meaning of Employee Engagement. *Valtera Corporation and University of Maryland Industrial and Organizational Psychology*. 3, 30.
- Matthews, G. 2018. Employee engagement: what's your strategy? *Strategic HR Review* 17/3. 150–154.
- Mehta, D. & Mehta, N. 2013. Employee Engagement: A Literature Review. *Economia*. Luettavissa: <http://management.ase.ro/reveconomia/2013-2/1.pdf>. Luettu: 25.3.2020.
- Men, L. R. 2012. CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*. 38, 1, s. 171–173.
- Mentorcloud 26.4. 2019. Knowledge sharing and employee engagement: How the two affect each other. Luettavissa: <https://blog.mentorcloud.com/2019/04/26/knowledge-sharing-and-employee-engagement-how-the-two-affect-each-other/>. Luettu: 11.5.2020.

Minana, S. 24.1.2020. Continuous improvement: Why teamwork and collaboration drive worker engagement. Orange Business. Luettavissa: <https://www.orange-business.com/en/blogs/continuous-improvement-why-teamwork-and-collaboration-drive-worker-engagement>. Luettu: 8.4.2020.

Morgan, J. 2016. How often should you measure employee engagement? Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/05/30/measure-employee-engagement>. Luettu: 11.8.2020.

Mäkinen, O. 25.3.2019. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. aTalent. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>. Luettu: 16.5.2020.

Nederström, M. 1.5.2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 25.3.2020.

Neo, S. 2015. How Employee Engagement Leads to a More Productive Workforce. Training industry. Luettavissa: <https://trainingindustry.com/articles/workforce-development/how-employee-engagement-leads-to-a-more-productive-workforce/>. Luettu: 22.4.2020.

Ng, T. Yam, K. & Aguinis, H. 2018. Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. Luettavissa: <https://haagaheilia.finna.fi/PrimoRecord/pci.proquest2174326898>. Luettu: 23.5.2020.

Nykänen, M. & Uusitalo, H. 2018. Turvallisesti töihin työkykyä tukien tietoa työuran alkutaipaleelle. Työterveyslaitos. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/nuorten\\_tyokykytalo.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/nuorten_tyokykytalo.pdf). Luettu: 13.5.2020.

Osborne, S & Hammoud, M. 2017. Effective Employee Engagement in the Workplace. International Journal of Applied Management and Technology. 16, 1.

Peterson, K 2019. Everything You Need to Know About eNPS. Luettavissa: <https://blog.hubspot.com/service/enps>. Luettu: 4.10.2020.

Pollitt, D. 2008. Employee Engagement.

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

Rauramo, P. & Harjanne, K. 2011. Työturvallisuuden perusasiat kuntoon. Työturvallisuuskeskus TTK. Kyriiri Oy. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4998/tyoturvallisuuden\\_perusasiat\\_kuntoon\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4998/tyoturvallisuuden_perusasiat_kuntoon_netti.pdf). Luettu: 13.5.2020.

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. Luettu: 11.5.2020.

Sappi 2018. Sappi Kirkniemi EMAS-ympäristöselonteko 2018. Luettavissa: <https://cdn-s3.sappi.com/s3fs-public/2018-Kirkniemen-tehtaan-ymp%C3%A4rist%C3%B6selonteko-EMAS.pdf>. Luettu: 7.5.2020.

Sappi. Kirkniemen tehdas. Luettavissa: <https://www.sappi.com/fi/kirkniemi-mill>. Luettu: 14.5.2020.

Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Verkko-lehti työpiste. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen/>. Luettu: 13.5.2020.

Schaufeli 2014. What is engagement? Teoksessa Truss, C; Delbridge, R; Alfes, K; Shantz, A & Soane, E. Employee Engagement in Theory and Practice. Routledge. New York. s. 15–35.

Schlechter, J. 2011. How to build and protect your corporate reputation. Smart Business. Luettavissa: <http://www.sbnonline.com/article/how-to-build-and-protect-your-corporate-reputation/>. Luettu: 13.9.2020.

SHRM Foundation. 2013. Developing an Employee Engagement Strategy. Luettavissa: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Developing%20an%20Employee%20Engagement%20Strategy.pdf>. Luettu: 23.4.2020.

Solis, B. & Lavoy, D. 2015. The Engagement Gap: executives and employees think differently about employee engagement. Jostle. Luettavissa: <https://www.jostle.me/uploads/theEngagementGapWhitePaper.pdf>. Luettu: 14.4.2020.

Techopedia 2018. Information Sharing. Luettavissa: <https://www.techopedia.com/definition/24839/information-sharing>. Luettu: 4.10.2020.

Techopedia 2018. Information Sharing. Luettavissa: <https://www.techopedia.com/definition/24839/information-sharing>. Luettu: 4.10.2020.

The Big Picture People 17.3.2019. The role of employee engagement in recruitment. Luettavissa: <https://bigpicture-learning.com/employee-engagement-in-recruitment/>. Luettu: 14.4.2020.

Towers Watson 2017. Categories Analysis without benchmark comparison. Luettu: 9.7.2020.

Travis, B. 2020. 8 Influential Employee Engagement Trends. Recognition and Engagement Excellence Essentials; Aurora. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/2356795165/?pq-origsite=primo>. Luettu: 5.5.2020.

Työsuojelu 2019. Työterveyshuolto. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveyshuolto>. Luettu: 11.5.2020.

Työsuojelu 2018. Turvallisuusjohtaminen. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>. Luettu: 30.3.2020.

Työturvallisuuskeskus a. Yhteistoiminnalla turvalliset ja terveelliset työolot. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu). Luettu: 25.3.2020.

Työturvallisuuskeskus b. Työkäyttäytyminen. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen). Luettu: 13.5.2020.

Willis Towers Watson 2014. Global Trends in Employee Attraction, Retention and Engagement. Luettavissa: <https://www.willistowerswatson.com/en-GB/Insights/2014/10/global-trends-in-employee-attraction-retention-and-engagement>. Luettu: 9.5.2020.

Visma 16.3.2018. NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. PSA-Blog. Luettavissa: <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>. Luettu: 25.6.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

# sappi

## EES välikysely

### 1. Millä osastolla työskentelet? \*

- PK 1
- PK 2
- PK 3
- Massa
- Enve
- Kunnossapito
- Laboratorio
- Muut

### 2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Sappissa? \*

- 0-4 vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15-19 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-29 vuotta
- ≥ 30 vuotta

### 3. Vastaa seuraaviin väittämiin. \*

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä	En osaa sanoa
Suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Liite 2. Saatekirje

Hyvä sappilainen,

olen viimeisen vuoden opiskelija Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä toimeksiantona Sappille. Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten sitoutuminen on kehittynyt vuodesta 2013 vuoteen 2020 EES-kyselystä valitun neljän kysymyksen osalta.

Kysely on osoitettu Sappi Kirkniemen koko henkilöstölle. Pyydän ystävällisesti vastaamaan kyselyyn alla olevan linkin kautta.

Kyselyyn vastataan nimettömästi ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyn tulokset julkaistaan tehtaanjohtajan infossa huhti- toukokuussa 2020 sekä SappiNetissä.

Kyselyyn vastaaminen vie vain pari minuuttia. Vastausaikaa on 15.3. asti.

Kiitos vastauksestasi jo ennakoon.

Ystävällisin terveisin

Reetta Koskinen

Liite 3 Kruskal-Wallis testi osastojen välisistä eroista

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Suosittelisin Sappia hyvänä työpaikkana is the same across categories of Millä osastolla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,377	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta is the same across categories of Millä osastolla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,193	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta is the same across categories of Millä osastolla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,016	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja turvallisuudesta is the same across categories of Millä osastolla työskentelet?.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,478	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.



## Liite 4. Mann-Whitney U-testit yksittäisten osastojen välisistä eroista

### Mann-Whitney Test

		Ranks		
Millä osastolla työskentelet?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	Laboratorio	11	32,18	354,00
	Muut	74	44,61	3301,00
	Total	85		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	
Mann-Whitney U	288,000
Wilcoxon W	354,000
Z	-1,675
Asymp. Sig. (2-tailed)	,094

a. Grouping Variable: Millä osastolla työskentelet?

### Mann-Whitney Test

		Ranks		
Millä osastolla työskentelet?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	PK 3	55	54,58	3002,00
	Muut	74	72,74	5383,00
	Total	129		

#### Test Statistics<sup>a</sup>

Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	
Mann-Whitney U	1462,000
Wilcoxon W	3002,000
Z	-2,877
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004

a. Grouping Variable: Millä osastolla työskentelet?

## Mann-Whitney Test

		Ranks			
		Millä osastolla työskentelet?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	Enve		18	34,89	628,00
	Muut		74	49,32	3650,00
	Total		92		

### Test Statistics<sup>a</sup>

		Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta
Mann-Whitney U		457,000
Wilcoxon W		628,000
Z		-2,205
Asymp. Sig. (2-tailed)		,027

a. Grouping Variable: Millä osastolla työskentelet?

## Mann-Whitney Test

		Ranks			
		Millä osastolla työskentelet?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	Kunnossapito		47	51,98	2443,00
	Muut		74	66,73	4938,00
	Total		121		

### Test Statistics<sup>a</sup>

		Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta
Mann-Whitney U		1315,000
Wilcoxon W		2443,000
Z		-2,397
Asymp. Sig. (2-tailed)		,017

a. Grouping Variable: Millä osastolla työskentelet?

## Mann-Whitney Test

### Ranks

	Millä osastolla työskentelet?	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Vastaa seuraaviin väittämiin.:Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	PK 2	48	58,13	2790,00
	Muut	74	63,69	4713,00
	Total	122		

### Test Statistics<sup>a</sup>

Vastaa seuraaviin väittämiin.:  
Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta

Mann-Whitney U	1614,000
Wilcoxon W	2790,000
Z	-,903
Asymp. Sig. (2-tailed)	,366

a. Grouping Variable: Millä osastolla työskentelet?

## Liite 5. Chi-Square testit vuosien välisistä eroista

### Crosstab

			Vuosi					Total
			2013	2015	2017	2019	2020	
Suositteisin Sappia hyvänä työpaikkana	Ei	Count	28	29	32	26	19	134
		% within Vuosi	28,0%	29,0%	32,0%	26,0%	19,0%	26,8%
	Kyllä	Count	72	71	68	74	81	366
		% within Vuosi	72,0%	71,0%	68,0%	74,0%	81,0%	73,2%
Total	Count	100	100	100	100	100	500	
	% within Vuosi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,832 <sup>a</sup>	4	,305
Likelihood Ratio	5,009	4	,286
Linear-by-Linear Association	1,814	1	,178
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,80.

### Crosstab

			Vuosi					Total
			2013	2015	2017	2019	2020	
Mielestäni Sappi rekrytoi onnistuneesti oikeita henkilöitä tulevaisuuden tarpeidensa kannalta	Ei	Count	61	59	56	51	41	268
		% within Vuosi	61,0%	59,0%	56,0%	51,0%	41,0%	53,6%
	Kyllä	Count	39	41	44	49	59	232
		% within Vuosi	39,0%	41,0%	44,0%	49,0%	59,0%	46,4%
Total	Count	100	100	100	100	100	500	
	% within Vuosi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,261 <sup>a</sup>	4	,036
Likelihood Ratio	10,285	4	,036
Linear-by-Linear Association	8,510	1	,004
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 46,40.

### Crosstab

			Vuosi					Total
			2013	2015	2017	2019	2020	
Tiedonjako osastojen välillä on tehokasta	Ei	Count	55	69	64	58	54	300
		% within Vuosi	55,0%	69,0%	64,0%	58,0%	54,0%	60,0%
	Kyllä	Count	45	31	36	42	46	200
		% within Vuosi	45,0%	31,0%	36,0%	42,0%	46,0%	40,0%
Total	Count	100	100	100	100	100	500	
	% within Vuosi	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,750 <sup>a</sup>	4	,150
Likelihood Ratio	6,833	4	,145
Linear-by-Linear Association	,507	1	,476
N of Valid Cases	500		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 40,00.

### Crosstab

			Vuosi		Total
			2019	2020	
Sappi välittää työntekijöidensä työterveydestä ja -turvallisuudesta	Ei	Count	27	21	48
		% within Vuosi	27,0%	21,0%	24,0%
	Kyllä	Count	73	79	152
		% within Vuosi	73,0%	79,0%	76,0%
Total	Count	100	100	200	
	% within Vuosi	100,0%	100,0%	100,0%	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,987 <sup>a</sup>	1	,321		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,685	1	,408		
Likelihood Ratio	,989	1	,320		
Fisher's Exact Test				,408	,204
Linear-by-Linear Association	,982	1	,322		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,00.

b. Computed only for a 2x2 table