

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2022

Sofia Taavitsainen

# Esimiesten sitoutuminen - Case ravintola-alan yritys



Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 52 sivua, 7 liitesivua

Sofia Taavitsainen

## Esimiesten sitoutuminen – Case ravintola-alan yritys

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli selvittää toimeksiantaja yrityksen työsuhteessa olevien esimiesten sitoutumisen tilaa sekä kehitysmahdollisuuksia. Toimeksiannon taustalla oli merkittävä taloudellinen vaikutus yritykseen.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska sen avulla pystyttiin selvittämään nykytilannetta sekä kehitysmahdollisuuksia. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin viestillä jokaiselle työsuhteessa olevalle esimiehelle. Kyselyyn oli mahdollista vastata anonyymisti. Vastausmäärä jäi useasta yrityksestä huolimatta pieneksi ja vastausprosentiksi saatiin vain 14,8 %.

Vastauksia ei voitu yleistää koskemaan kaikkia esimiehiä, mutta niistä saatiin hyödynnettävää tietoa. Sitouttamisen vahvuuksia toimeksiantajayrityksessä oli muun muassa monipuolinen työ, etenemismahdollisuudet, tyytyväisyys johtamiseen sekä hyvät työsuhte edut. Puutteita ilmeni perehdytyksessä, palkitsemisessa, työn kuormittavuudessa sekä arvostuksessa ja tuen saamisessa. Näiden perusteelta saatiin kehitettyä muutama kehitysehdotus, joita toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää.

Asiasanat:

sitoutuminen, vaihtuvuus, organisaatioon sitoutuminen, sitouttamiskeinot

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 52 pages, 7 pages in appendices

Sofia Taavitsainen

## The commitment of supervisors - Case restaurant industry company

The aim of this thesis was to find out the status of the commitment and the development opportunities in the commissioner company. The commission has a significant financial importance in the company's success.

Quantitative research was chosen as the research method because it enabled to find out the current situation and development opportunities. The study was conducted with a questionnaire that was sent by a text message to all supervisors. It was possible to answer to the survey anonymously. Despite several attempts, the number of responses remained small and the response rate was only 14,8%.

The answers could not be generalized to all supervisors, but useful information was received. The strengths of commitment in the commissioner company were versatile work, advancement opportunities, satisfaction with management and good employment benefits. Shortcomings appeared in orientation, rewarding, workload and appreciation and receiving support. Based on results, a few development proposals were developed, which the commissioner company can use if they want.

Keywords:

Commitment, turnover, commitment to the organization, means of commitment

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Sitoutuminen työhön</b>	<b>9</b>
2.1 Sitoutuminen ja vaihtuvuus	10
2.2 Sitoutuminen organisaatioon	11
2.3 Henkilöstön merkitys organisaatiolle	13
2.4 Yrityksen avainhenkilöt	14
<b>3 Sitouttamisen keinot yrityksen näkökulmasta</b>	<b>16</b>
3.1 Rekrytointi ja perehdytys	16
3.2 Työn merkitys	18
3.3 Motivaatio	19
3.4 Palkitseminen	22
3.5 Hyvä johtaminen	24
3.6 Työyhteisö	25
<b>4 Case – työsuhteessa olevien esimiesten sitoutumisen nykytila sekä kehittämismahdollisuudet</b>	<b>28</b>
4.1 Toimeksiannon tausta ja tavoitteet	28
4.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta	30
4.3 Tutkimuksen suunnittelu	30
4.4 Kyselyn toteutus	31
<b>5 Kyselytutkimuksen tulokset</b>	<b>32</b>
5.1 Kyselyn ensimmäinen osio	32
5.2 Kyselyn toinen osio	39
5.3 Kyselyn kolmas osio	42
5.4 Sitouttamiskeinojen vahvuudet ja heikkoudet	45
5.5 Kehitysmahdollisuudet tulosten pohjalta	45
<b>6 Johtopäätökset</b>	<b>49</b>

<b>Lähteet</b>	<b>51</b>
----------------	-----------

## **Liitteet**

Liite 1. Kyselytutkimus

## **Kuvat**

Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85)	27
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma.	33
Kuva 3. Työsuhteiden pituus.	34
Kuva 4. Opiskelu työn ohessa.	35
Kuva 5. Eteneminen työntekijästä esimieheksi yrityksen sisässä.	36
Kuva 6. Rekrytoinnin onnistuminen sekä työn vastaaminen saatuun kuvaukseen.	37
Kuva 7. Työhön saadun perehdytyksen riittävyys.	38
Kuva 8. Kuinka todennäköisesti työskentelee yrityksessä vuoden päästä.	42
Kuva 9. Todennäköisimmät syyt irtisanoutua.	43

## **Taulukot**

Taulukko 1 Työn ominaisuudet Likert-asteikossa	40
Taulukko 2 Yksikön ominaisuudet Likert - asteikossa	41
Taulukko 3 Työnantajan ominaisuudet Likert-asteikossa	41

# 1 Johdanto

Työntekijöiden sitouttaminen on ravintola-alan yritysten yksi haastavimmista tehtävistä. Ravintola-alalla työskentelee paljon nuoria ja alalta löytyy monen nuoren ensimmäinen työpaikka. Koska nuorten elämäntilanteet muuttuvat nopeasti, on nuorten valtaamalle alalle tyypillistä vaihtuvuus. Vaihtuvuudesta puhutaan, kun työsuhteet jäävät lyhyeksi ja henkilöstö vaihtuu nopeasti. (Viitala 2013, 88.) Erityisesti korkean vaihtuvuuden vuoksi, ravintola-alan yritysten tulee kilpailukyvyn säilyttämiseksi löytää ne sitouttamiskeinot, joilla työntekijät saadaan sitoutettua yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaa.

Miten työntekijät sitoutetaan yritykseen? Sitoutuminen määritellään tahdoksi pitää kiinni jostakin itselle merkittävästä ja työhön sitoutunut työntekijä haluaa pysyä työtehtävissään sekä organisaation palveluksessa. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, haluaa saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet ja on lojaali työnantajaansa kohtaan. (Viitala 2013, 85.) Sitouttamisen keinot yrityksen näkökulmasta tarkoittaa niitä toimia, jotka saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Näitä ovat muun muassa riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät, palkka, työsuhte-edut, työilmapiiri sekä hyvät etenemismahdollisuudet. (Leiviskä 2011, 65–71.)

Ravintola-ala kärsii nyt erityisesti koronapandemian vuoksi ennennäkemättömästä työvoimapulasta. Matkailu- ja ravintola-alan edunvalvontajärjestö Mara arvio, että 10 000–20 000 ravintola-alan ammattilaista on vaihtanut alaa koronapandemian aikana. Tällä hetkellä työsuhteet jäävät toivottua lyhyemmäksi ja alalle hakeutuvaa työvoimaa ei ole. Ammattilaisten kato vaikuttaa puolestaan siihen, että saatavalla työvoimalla ei ole aiempaa osaamista ja heidän huolellinen kouluttamisensa ja sitouttamisensa on aiempaa suuremmassa roolissa. (Yle, 15.6.2022.) Lisäksi otsikoihin nousseet uutiset yksittäisten ravintola-alan yritysten huonoista työoloista sekä matalasta palkkatasosta puolestaan leimaa helposti koko alaa ja sitä kautta voi vähentää halukkuutta hakeutua alalle (Yle, 20.10.2022).

Erityisesti työvoimapulan vuoksi korostuu työsuhteessa olevien työntekijöiden onnistunut sitouttaminen. Alan huono tilanne aiheuttaa yritysten välille kovaa kilpailua työvoimasta ja onnistunut sitouttaminen on merkittävä kilpailuetu yritykselle. Huono sitoutuminen aiheuttaa yritykselle merkittävästi ylimääräisiä kustannuksia, kun lähtevien tilalle tulee rekrytoida sekä perehdyttää uudet työntekijät. Lisäksi lähtevän työntekijän mukana yrityksestä katoaa paljon eirahassa mitattavaa arvoa, kuten osaamista, tietoa ja innovatiivisuutta.

Tämän oppinäytetyön toimeksianto on muodostunut toimeksiantajayrityksen tarpeesta selvittää esimiesten sitoutumisen tila sekä kehittämismahdollisuudet yrityksessä X. Yritys X toimii ravintola-alalla ja yritys kamppailee työvoimapulan ja vaihtuvuuden kanssa samoin kuin muutkin alan yritykset. Yritys X:llä on laajasti ravintola toimintaa ympäri Suomen.

Toimeksiannon taustalla on merkittävä taloudellinen vaikutus yritykseen X. Esimiesten sitoutuminen yrityksessä X on ollut viime vuosina heikkoa ja tämä aiheuttaa yritys X:lle merkittävästi ylimääräisiä kustannuksia. Esimiesten heikko sitoutuminen aiheuttaa kustannuksia, koska yritys X käyttää heidän rekrytointiinsa sekä perehdyttämiseensä merkittävästi aikaa ja resursseja. Alalla, jossa vaihtuvuus on suurta, tulee rekrytointi ja perehdytys pitää korkeatasoisena, jotta yrityksen toiminta ei kärsisi vaihtuvuudesta. Sen vuoksi, rekrytoinneista ja perehdytyksestä ei voida tinkiä ja kustannuksia tulee pyrkiä laskemaan esimerkiksi sitouttamista parantamalla.

Työsuhteiden jäädessä toivottua lyhyemmiksi, kerääntyy kustannuksia, kun tilalle joudutaan rekrytoimaan sekä perehdyttämään uusi henkilö. Lisäksi esimiehen merkittävän aseman takia, lopettavan mukana lähtee paljon osaamista sekä yrityksen tietoa pahimmassa tapauksessa kilpailijoille.

Toimeksiantaja on aiemmin toteuttanut kyselyn lähtösyistä irtisanoutuneille esimiehille ja pyrkinyt näin selvittämään syitä lyhyisiin työsuhteisiin. Vastauksista ei ole kuitenkaan saatu riittävästi hyödynnettävää tietoa ja osa vastauksista on ollut ristiriitaisia. Tämän vuoksi opinnäytetyötutkimus on

arvokas toimeksiantajayritykselle, koska heillä on ajankohtainen tarve saada lisätietoa esimiesten sitoutumisen tilanteesta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä esimiesten sitoutumisen nykytila on ja selvittää, voitaisiinko työsuhteessa olevien esimiesten sitoutumista parantaa. Kohderyhmä on rajattu työsuhteessa oleviin esimiehiin, koska he ovat kohderyhmä, johon tahdotaan vaikuttaa. Erona aikaisempiin selvityksiin on se, että irtisanoutuneiden sijasta keskitytään työsuhteessa oleviin esimiehiin. Tutkimus on rakennettu aikaisempien tulosten sekä teorian tiedon pohjalta.

Aihe on tutkittavissa, kehitettävissä ja se on ajankohtainen, koska alan yleinen tilanne on heikko ja työvoimapula on suurta. Tilanne tulee jatkumaan todennäköisesti vielä pitkään ja kilpailuetua saavat ne ravintola-alan yritykset, jotka onnistuvat sitouttamaan työntekijänsä. Tästä syystä tämä opinnäytetyö tutkimus on merkittävä. Tutkimus tarjoaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa sitoutumisen nykytilasta sekä sitouttamisen kehittämisestä, joka puolestaan oikein kohdennettuna parantaa yrityksen kilpailukykyä ja kustannustehokkuutta.

Opinnäytetyöraportti on rajattu teoriaosuuteen, jossa käsitellään yritykseen sitoutumista sekä sitouttamisen keinoja yrityksen näkökulmasta. Koska sitoutuminen on laaja aihe, on teoria osuus rajattu käsittelemään sitoutumista yrityksen näkökulmasta. Teoriatieto yritykseen sitoutumisesta sekä sitouttamiskeinoista on merkittävää tehtävälle tutkimukselle, koska tutkimuksessa keskitytään niihin sitouttamisen keinoihin, mihin yritys voi vaikuttaa. Opinnäytetyön empiirisessä osassa perehdytään toimeksiantajalle tehtyyn tutkimukseen, sen tuloksiin sekä johtopäätöksiin ja yhteenvetoon.



## 2 Sitoutuminen työhön

Mitä sitoutuminen on ja mitä tarkoittaa työhön sitoutuminen? Entä mikä merkitys henkilöstöllä on yrityksen toiminnalle ja miksi erityisesti avainhenkilöt eli yrityksen tavoitteiden ja strategioiden kannalta tärkeät henkilöt on merkittävää sitouttaa yritykseen?

Sitoutuminen käsitteenä tarkoittaa tahtoa pitää kiinni asiasta, mikä on itselle arvokas ja merkittävä. Sitoutuminen työhön puolestaan määritellään työntekijän haluksi pysyä työtehtävissään sekä organisaation palveluksessa. (Viitala 2013, 85.)

Sitoutuminen organisaatioon määritellään työntekijän positiiviseksi asennoitumiseksi omaa organisaatiotansa kohtaan. Organisaatiossa työntekijä voi sitoutua esimerkiksi organisaation arvoihin, toimintatapaan tai johonkuhun organisaatiossa olevaan. (Leiviskä 2011, 120.) Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät, kuten muun muassa työtehtävät, palkka, etenemismahdollisuudet sekä johtaminen (Leiviskä 2011, 65–71).

Vaihtuvuudesta puhutaan, kun työsuhteet jäävät lyhyeksi ja henkilöstö vaihtuu nopeasti eli sitoutuminen yritykseen on heikkoa. Vaihtuvuus organisaatiossa on joko hyvää tai huonoa. Hyvä puoli vaihtuvuudessa on se, että uusien työntekijöiden mukana tulee uutta innovatiivisuutta, mutta huonoa on se, että vanhojen mukana lähtee osaamista ja tietoa, joka puolestaan voi heikentää yrityksen kilpailukykyä. (Viitala 2013, 88.) Kun organisaatio onnistuu sitouttamaan henkilöstön, saa se siitä merkittävää kilpailuetua, kun tieto, osaaminen ja innovatiivisuus pysyvät yrityksessä (Viitala 2013, 8). Erityisen tärkeää on kuitenkin onnistua sitouttamaan yrityksen toiminnalle kriittiset avainhenkilöt (Lampikoski 2005, 17).

## 2.1 Sitoutuminen ja vaihtuvuus

Sitoutunut henkilö uskoo vahvasti organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Lampikoski 2005, 46). Sitoutumista kuvataan kolmen ominaisuuden kautta. Ensimmäinen on vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, toinen on halu ponnistella organisaation hyväksi ja kolmas on vahva halu pitää jäsenyys organisaatiossa. Sitoutuminen perustuu tunteisiin ja yksilö samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin. Yksilö nauttii organisaation jäsenyydestä ja haluaa ylläpitää suhdettaan työnantajaan. (Lampikoski 2005, 46.) Keskeistä sitoutumisessa on, että työntekijä pääsee työssään käyttämään taitojaan ja kykyjään sekä näkee yhteyden oman työn ja organisaation tavoitteiden välillä (Leiviskä 2011, 123).

Sitoutuminen riippuu työpaikalla tarjotuista eduista sekä monista motivaatiotekijöistä (Lampikoski 2005, 46). Jotta työntekijä sitoutuu yritykseen, tulee yrityksen onnistua työntekijän sitouttamisessa. Työntekijän sitouttaminen tarkoittaa niitä toimia, jotka saa työntekijän sitoutumaan yritykseen. Näitä ovat muun muassa riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät, palkka, työsuhte-edut, työilmapiiri sekä etenemismahdollisuudet. (Leiviskä 2011, 65–71.)

Huono sitoutuminen voi johtua monesta sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, kuten esimerkiksi motivaation puutteesta tai huonosta johtamisesta. Huono sitoutuminen ei kuitenkaan aina ole vaihtuvuuteen syy vaan korkeaa vaihtuvuutta esiintyy esimerkiksi työpaikoilla, joissa on nuori henkilöstö. (Viitala 2013, 88.)

Vaihtuvuutta pyritään yleensä parantamaan palkan nostolla tai työviihtyvyyden kehittämisellä. Bevanin (1991) tutkimuksen mukaan palkalla ei yleensä kuitenkaan ole keskeistä roolia vaihtuvuuteen vaikuttamisessa. Bevanin mukaan vaihtuvuuteen vaikuttavat monet syyt, kuten esimerkiksi työ ei vastaa odotuksia, esimies ei huomioi tai tue riittävästi tai työhön perehdytetään huonosti. Näiden lisäksi vaikuttaa muun muassa tehtävien yksitoikkoisuus sekä suppeus, vastuun ja itsenäisyyden puute, kehittymismahdollisuuksien puute tai henkilöstön huono arvostus tai johtamisen ongelmat. Jos organisaatio haluaa

sitouttaa työntekijän, tulee sen kiinnittää huomiota muihinkin piirteisiin kuin palkkaan. (Viitala 2013, 88.)

## 2.2 Sitoutuminen organisaatioon

Sitoutumista organisaatioon voidaan tarkastella joko sitoutumisena organisaation sisäisiin elementteihin kuten organisaation tavoitteisiin, päämääriin, arvoihin sekä yhteisöön tai ulkoisiin tekijöihin, kuten työn tekemiseen, ammattiin tai ay-liikkeeseen (Pyyny 2018, 56).

Sitoutuminen hyödyttää niin organisaatiota kuin yksilöäkin. Sitoutunut työntekijä kokee työnsä merkittäväksi ja haluaa panostaa organisaation onnistumiseen. Sitoutunut työntekijä tekee työnsä motivoituneesti, tehokkaasti ja huolellisesti. Tämä vaikuttaa merkittävästi koko organisaation menestykseen. Sitoutunut työntekijä tuottaa hyvää tulosta omalle organisaatiolleen, jolloin organisaatio hyötyy sitoutuneesta työntekijästä. (Leiviskä 2011, 65–71.) Sitoutumisen hyöty työnantajalle on myös pienempi vaihtuvuus organisaatiossa sekä paremmat kehittymismahdollisuudet yrityksenä (Viitala 2013, 15–16).

Mitä sitoutuneempi työntekijä työpaikkaansa on, sitä epätodennäköisemmin hän hakeutuu muualle töihin (Pöyriä 2017, 65–66). Kun organisaatio haluaa sitouttaa työntekijän, organisaation on osoitettava myös työntekijälleen sitouttamishalua. Tämä voidaan osoittaa työntekijälle esimerkiksi luottamuksella, vaikutusmahdollisuuksilla, hyvällä esimiestyöllä, sekä kehittymis- ja etenemismahdollisuuksilla. (Viitala 2013, 15–16.)

Jotta työnantaja voi saavuttaa pitkiä työsuhteita, tulee organisaation onnistua työntekijöiden sitouttamisessa. Organisaatioon sitoutumisesta on tutkittu runsaasti ja siitä löytyy monia teorioita. Tutkimusten tavoitteina on ollut selvittää, miksi työpaikoilla ilmenee poissaoloja sekä työpaikan vaihtohalukkuutta. Meyer ja Allenin 1980-luvulla kehittämä kolmen ulottuvuuden teoria organisaatioon sitoutumisesta on yksi tunnetuimmista. Tätä mittaria on tutkittu laajasti ja kolmen ulottuvuuden lähestymistapa on muodostunut hallitsevaksi lähestymistavaksi. Vuonna 2001 Meyer ja Allen kehittivät alkuperäisestä

organisaatioon sitoutumisen mallistaan työelämän yleisen sitoutumisen mallin. (Pyyny 2018, 57.)

Organisaatiositoutumisen kolme osaa ovat affektiivinen eli halu jäädä/tunneperäinen sitoutuminen, jatkuvuusperusteinen eli organisaation lähtemisen aiheutuvat kustannukset sekä normatiivinen eli velvollisuus jäädä/moraalinen velvoite (Pyyny 2018, 57). Kaikkiin kolmeen sitoutumistapaan sisältyy ajatus pysyvyydestä ja jokainen niistä vahvistaa todennäköisyyttä pysyä organisaation palveluksessa. Ne kuitenkin edustavat eri luonteenpiirteitä ja kuhunkin osaan kuuluu erilainen käyttäytymismalli. (Leiviskä 2011, 121.)

Affektiivinen eli tunneperäinen halu kuulua organisaatioon kuvaa henkilön tunnesidettä organisaatioon. Työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa omasta halustaan ja tunneperäinen halu vahvistuu, kun työntekijä pääsee osallistumaan organisaation toimintaan, kokee organisaation arvot omakseen ja rakentaa omaa identiteettiänsä suhteessa organisaatioon. Affektiivisen sitoutumisen on tutkittu vähentävän henkilöstön vajavuutta sekä poissaoloja ja parantavan henkilöiden työsuoritusta sekä motivaatiota. (Leiviskä 2011, 121)

Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen perustuu pakkoon pysyä organisaation palveluksessa. Työntekijä kokee, että organisaatiosta lähtiessään hän menettää siihen sijoittamansa painoksen ja lähtemisen kustannukset olisivat hänelle suuret. Työntekijät, jotka kuuluvat jatkuvuusperusteiseen sitoutumiseen, eivät panosta työhönsä enempää kuin juuri sen verran, että säilyttävät oman työpaikkansa. Tästä voi seurata motivaation puutetta sekä ei – toivottua työkäyttäytymistä. (Leiviskä 2011, 123.)

Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat velvollisuutta pysyä organisaation palveluksessa. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä sisäistää organisaation normit tai saa etuja, jotka saavat hänet suorittamaan vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen. Velvollisuus ei tuo samanlaista innokkuutta ja mukanaoloa kuin tunneperäinen sitoutuminen, mutta useimmiten normatiivisesti sitoutuneet antavat oman työpanoksensa organisaation hyväksi. (Leiviskä 2011, 124.)

Kun organisaatiossa halutaan tavoitella parempia suorituksia, tulee organisaation vahvistaa työntekijöiden tunneperäisiä ja normatiivisia siteitä sekä ehkäistä jatkuvuussitoutumista. Mitä vahvempi on työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisön henki, sitä vahvempaa on normatiivinen ja tunneperäinen sitoutuminen. (Leiviskä 2011, 125.)

### 2.3 Henkilöstön merkitys organisaatiolle

Henkilöstön sitouttaminen on organisaatiolle tärkeää, koska henkilöstö muodostaa organisaation toiminnan sekä kilpailustrategian. Henkilöstö on organisaation toiminnan perusta ja ilman henkilöstöä organisaation toiminta olisi erityisen haastavaa tai jopa mahdotonta. (Viitala 2013, 8.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että henkilöstön korkea työmotivaatio, sitoutuminen, palkitseminen ja hyvä työhyvinvointi edesauttavat organisaation menestystä. Jotta nämä toteutuvat, tulee organisaatiossa olla hyvä henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamisen tavoite on tukea liiketoimintastrategioiden toteutumista yrityksessä. Sen tehtävä on varmistaa yrityksen tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö ja sen tulee taata henkilöstön työkyky, motivaatio, ja halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin. Organisaatio menestyy, kun henkilöstöjohtaminen organisaatiossa on onnistunutta. (Viitala 2013, 10.)

Menestyäkseen organisaation tulee olla kilpailukykyinen. Kilpailukykyyn perusta on organisaation henkilöstö ja henkilöstö onkin yrityksen merkittävin kilpailuetu. (Halonen 2001,45.) Henkilöstö vaikuttaa yrityksen tehokkuuteen, kustannustehokkuuteen, palveluiden laatuun, innovatiivisuuteen sekä joustavuuteen. Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä saada resursseista mahdollisimman paljon irti ja henkilöstöllä on tässä suuri osuus. Tehokkuutta on esimerkiksi keskeytymätön toiminta sekä oikea aikaisuus asiakkaiden tarpeisiin nähden. Tehokkuutta taas heikentää esimerkiksi henkilöstön osaamattomuus tai runsaat sairauspoissaolot ja rekrytointiongelmat. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstö on organisaation yksi suurin kustannuserä, joten sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. Hyvinvoiva, tehokas sekä motivoitunut henkilöstö takaa yritykselle parhaimman kustannustehokkuuden ja tuotannollisen tehokkuuden. (Viitala 2013, 8.)

Henkilöstö vaikuttaa suoraan toiminnan, tuotteiden ja palveluiden laatuun.

Henkilöstön osaaminen näkyy toiminnan laadussa ja asiakas kääntyy pois, jos on tyytymätön ostamaansa tuotteen tai palvelun laatuun. (Viitala 2013, 8.)

Koska kilpailu on kovaa, innovatiivisuus on merkittävä kilpailutekijä. Henkilöstö on tässäkin merkittävässä asemassa, koska he ovat yrityksen innovatiivisuus ja kehittävät yrityksen tuotteita ja palveluita kilpailukykyisiksi. (Viitala 2013, 9.)

## 2.4 Yrityksen avainhenkilöt

Henkilöstöstä merkittävimmät henkilöt ovat yrityksen avainhenkilöt.

Avainhenkilöt ovat organisaation keskeisessä asemassa olevia henkilöitä, joiden työpanoksesta riippuu organisaation strategisten tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen. Heidän osaamisensa sekä kompetenssinsa on välttämätöntä yrityksen toiminnalle. Osa heistä ovat välttämättömiä päivittäistoiminnoille, osa välttämättömiä taas organisaation tulevaisuuden varmistamiseksi. Siksi avainhenkilöiden onnistunut sitouttaminen on elintärkeää yrityksen toiminnalle. (Lampikoski 2005, 17.) Avainhenkilöitä on vaikeaa korvata ja heistä käydään suurta kilpailua (Lampikoski 2005, 19). Avainhenkilöiden korvattavuus on haastavaa, koska heillä on kriittisiä tietoja, taitoa ja kokemusta yrityksestä (Lampikoski 2005, 142).

Avainhenkilöstö on yleensä organisaation johtotiimi, koska heillä on strategista tietoa yrityksen menestyksen kannalta (Lampikoski 2005, 141).

Avainhenkilöstön ominaisuudet vaihtelevat alan mukaan, koska eri yritykselle eri taidot ovat arvokkaita. Yleisellä tasolla avainhenkilöt ovat määriteltäviä henkilöiksi, jotka ovat kriittisimpiä organisaation tulosten saavuttamisessa. He takaavat menestyksen pitkällä aikavälillä ja ovat innovatiivisia. He ovat tuotteliaita ja tuloksen tekijöitä ja asiakassuhteet ovat riippuvaisia heistä.

Avainhenkilöillä on merkittävää asiantuntemusta yrityksen palveluista ja he ovat vaikeita ja kalliita korvata. Avainhenkilöiden tilalle on haastavaa rekrytoida uusia osaajia, koska avainhenkilöistä käydään kovaa kilpailua. (Lampikoski 2005, 144–145.)

Viitala (2013) mainitsee, että vaihtuvuus yrityksessä voi olla niin hyvää kuin huonoakin (Viitala 2013, 88). Vaihtuvuus on hyvää, kun tulokkaat tuovat uutta innovatiivisuutta ja kokemusta, mutta taas avainhenkilöstön lähteminen vaarantaa yrityksen vakauden ja tuloksentehtäjäntaidon, kun he vievät mukanaan osaamista ja organisaation kriittistä tietoa (Lampikoski 2005, 19).

Avainhenkilöiden lähtemisestä aiheutuu suuret kustannukset ja kaikkea avainhenkilön mukana lähtenyt arvo ei pystytä edes täysin rahassa mittaamaan. Avainhenkilöiden lähtemisestä aiheutuvat tappio ja kustannukset ovat täysin riippuvaisia siitä, mikä henkilön merkitys avainhenkilönä yrityksessä on, onko hän korvattavissa ja paljonko hänen mukanaan lähtee vaikeasti mitattavia kustannuksia. (Lampikoski 2005, 137.)

Vaikeasti mitattavat kustannukset ovat esimerkiksi jäljelle jääneiden työntekijöiden hetkellinen työmotivaation lasku, tietopääoman eli taitotiedon ja kokemuspanoksen menetys sekä mahdollinen siirtyminen kilpailijalle ja sen myötä tapahtuva tietovuoto. Myös korvaajan perehdytys saattaa aiheuttaa yritykselle hetkellistä tuoton laskua sekä jopa laatutappioita, kun työtehtävissä on kokematon henkilö kokeneen sijasta. (Lampikoski 2005, 137.)

Avainhenkilöstön sitouttamisen edut on huomattava säästö, kun resursseja ei tarvitse uusien työntekijöiden etsimiseen, rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Avainhenkilöstön sitouttaminen luo yritykselle imagoetua, kun he tulevat tunnetuiksi pitkistä työsuhteistaan. Avaintiedot, taidot ja keksinnöt pysyvät yrityksessä ja tieto ei valu kilpailijoille. Kilpailukyky, suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus paranevat ja asiakkaiden lojaaliteetti pysyy, kun asiat sujuvat yrityksessä vaivattomasti. Tämän takia yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta on tärkeää onnistua sitouttamaan avainhenkilöt. (Lampikoski 2005, 13.)

### 3 Sitouttamisen keinot yrityksen näkökulmasta

Työhön sitouttaminen tarkoittaa niitä toimia, joilla organisaatio pyrkii sitouttamaan työntekijänsä. Työhön sitouttaminen on laaja käsite ja siihen vaikuttaa useat eri tekijät. Tässä osiossa näistä keinoista käsitellään rekrytoinnin ja perehdytyksen merkitystä, työn kokemista merkityksellisenä, organisaation hyvää johtamista, onnistunutta motivointia, palkitsemista sekä sosiaalisen tuen merkitystä. Pääasia on, että työhön sitouttamisen keinot vastaavat työntekijän tarpeita ja arvoja niin, että hän haluaa sitoutua niihin (Nederström, 2022).

Sitouttamisen onnistumisessa tärkeässä osassa on työhyvinvointi. Työhyvinvointi määritellään koostuvan henkilöstä itsestään sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä kuten johtamisesta ja työilmapiiristä. Yhtenä tunnettuna terminä käytetään myös työn imua. Työn imusta puhutaan, kun työntekijä voi käyttää työssään omia vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen ja kehityksen. Tätä tukee monipuoliset ja haastavat työtehtävät, saatu tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet ja hyvä johtaminen. Nämä ovat kaikki esimerkkejä sitouttamiskeinoista, joita työnantaja voi hyödyntää ja näin vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. (Viitala 2011, 212.)

#### 3.1 Rekrytointi ja perehdytys

Uuden työntekijän työhön etsiminen eli rekrytointi sekä työhön opettaminen eli perehdyttäminen on yrityksen koosta riippumatta iso investointi rahassa, ajassa sekä työmäärässä mitattuna. Tätä investointia ei kannata heittää hukkaan vaan rekrytointi ja sitä seuraava perehdytys tulee aina hoitaa huolellisesti. (Huhtala, 2021.)

Rekrytoinnin merkitys on kasvanut viime vuosina. Aiemmin tehtiin sitä työtä mitä oli tarjolla ja samassa työpaikassa pysyttiin usean vuoden ajan. Nykyään työpaikka valitaan harkiten ja niitä vaihdellaan useammin, koska uralla halutaan kehittyä sekä ottaa riskejä aiempaa enemmän. Rekrytoinnin onnistuminen on



tärkeää yritykselle liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja työntekijälle puolestaan se mahdollistaa mielekkään urakehityksen sekä työn, joka on hänelle itselleen merkityksellinen. Epäonnistunut rekrytointi on aina yritykselle kallista ja siksi se tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. (Workpower, 2022)

Perehdytys on yksi organisaation tärkein prosessi ja toimivana se takaa yritykselle loistavaa kilpailuetua sekä parantaa työnantajamielikuvaa. Perehdytyksen tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle riittävä opastus uusiin tehtäviin, työpaikan toimintaan, työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun osaavia työntekijöitä on vaikeaa löytää ja rekrytoida. Onnistunut perehdytys vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa työtyytyväisyyttä sekä vaikuttaa yrityksen menestykseen positiivisesti. (Leino, 2022.)

Perehdytys antaa pohjan uuden työntekijän taidoille. Jokaisen organisaation tulee suunnitella heidän toimintaansa sopiva perehdytys. Perehdytysvaiheessa on tärkeää, että tavoitteet sekä toimintatavat on yhdessä suunniteltu sekä käyty selkeästi läpi. Perehdytyksessä suuressa osassa on palautteen anto molemmin puolin, jotta niin perehdytettävä kuin perehdyttäjänkin tietää, mikä sujuu ja mitä tulee kehittää. (Leino, 2022.)

Hyvästä perehdytyksestä on hyötyä niin organisaatiolle kuin työntekijällekin. Organisaatiolle perehdytyksestä on hyötyä, kun oikeat toimintatavat lujittuvat ja sen myötä organisaation tuottavuus sekä palveluiden laatu paranevat. Perehdytys vähentää virheitä sekä työtapaturmien todennäköisyyttä ja perehdytyksen myötä esimieheltä vapautuu aikaa muihin tehtäviin, kun tarvittavan ohjauksen määrä pienenee. Perehdytys vahvistaa yhteistyötä ja edistää organisaation hyvää työilmapiiriä. Hyvän perehdytyksen myötä sitoutuminen vahvistuu ja yrityksen kilpailuetu paranee. Lisäksi uudella työntekijällä voi olla innovatiivisuutta organisaation hyödyntämiseksi ja organisaatio hyötyy uudesta osaajasta. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

Perehdyttäminen on hyödyllistä työntekijälle, kun työtehtävät, toimintatavat ja työskentely kulttuuri tulee tutuksi. Nämä vähentävät epävarmuutta ja edistää yksilön työhön sitoutumista. Perehdytyksen ansioista yksilö voi saavuttaa odotetun suoritustason, joka puolestaan parantaa työn tuottavuutta ja työn laatua. Perehdytys selkeyttää työnantajan asettamia odotuksia ja tämä tukee yksilön motivaatiota. Lisäksi osaaminen lisääntyy ja tämä vahvistaa yksilön ammatti-identiteettiä. (Honkaniemi ym. 2007, 155.)

### 3.2 Työn merkitys

Yksi sitoutumisen peruste on työn kokeminen merkityksellisenä. Työn määritelmää kuuluu työsuoritukseen vaikuttavat tekijät eli työn tekeminen, työn haastavuus, luovuus, oppiminen sekä mahdollisuuden toteuttaa itseään ja itsenäistyä. Työtä on välttämätöntä tehdä toimeentulon turvaamiseksi ja se luo henkilön identiteetin, luo mahdollisuuden saavutuksille ja tarjoaa paikan työyhteisössä. Jotta ihminen jaksaa ja voi hyvin töissä, tulee hänen kokea työnsä merkittäväksi, kokea olevansa oikeassa työtehtävässä sekä viihtyä työyhteisössä. (Leiviskä 2011, 115–118.)

Työn imu on työhön liittyvää innostutusta ja merkityksellisyyden kokemista. Työn imuun kuuluu kolme ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemus energisyydestä sekä sinnikkyydestä panostaa työhön. Onnistuminen on kokemus työn merkityksellisyydestä ja inspiroivasta, itseään riittävästi haastavasta työstä. Uppoutuminen on keskittymistä ja paneutumista työhön ja uppoutumisesta saatua nautintoa. (Työterveyslaitos, 2022.)

Työn imulla on positiivisia vaikutuksia työntekijän terveyteen, työsuoritukseen ja tätä kautta yrityksen menestymiseen. Työn imua kokeva työntekijä tekee työnsä hyvin eikä hänellä ole poissaoloja, joka puolestaan edistää yrityksen menestystä. Työn imua kokevat työntekijät ovat useimmiten myös innovatiivisia ja yhteistyöhalukkaita. Työn imua edesauttaa työn palkitsevuus, kehitettävyyden ja monipuolisuus. Sen lisäksi suuri merkitys on vaikutusmahdollisuuksilla,

esihenkilöiden tuella sekä hyvän työilmapiirin ja työn varmuudella.  
(Työterveyslaitos 2022.)

Työpaikkaa valittaessa palkka ei ole suurin valintaan vaikuttava tekijä, vaan valinnassa arvostetaan työnantajan joustavuutta, mahdollisuutta vaikuttaa työyhteisön asioihin sekä mahdollisuutta päästä tekemään työtä, joka haastaa ja on tekijälleen mielekästä. Mielekkäässä työssä työntekijä kokee itsensä arvokkaaksi ja työnsä tarkoitukselliseksi. Mielekkyyden taustalla on neljä keskeistä tarvetta: tarve tuntea itsensä tärkeäksi, tehokkaaksi ja arvokkaaksi sekä tarve luoda arvomaailma, joka miellyttää itseään ja oikeuttaa oman toiminnan. (Leiviskä 2011, 115–118.)

Miten työnantaja voi vaikuttaa työn merkitykselliseen kokemukseen? Työ tuntuu merkitykselliseltä, kun työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää taitojaan ja oppia uutta sekä mahdollisuus luoda uutta. Kun työ koetaan merkityksellisenä, siihen halutaan sitoutua. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttaa kolme eri ehtoa. Työolot ovat ensimmäinen merkittävä ehto, joka määrittää sen, miten halukkaita työntekijät ovat suorittamaan työtehtävänsä. Työnantaja, joka tahtoo sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä, on velvollinen luomaan halutut työolot niiden saavuttamiseksi. Toisena ehtona on arvot ja kulttuuriset tulkinnat siitä, mitä työ on. Tähän työnantaja voi vaikuttaa sillä, että työpaikalla työtä arvostetaan ja se koetaan yleisesti merkittäväksi. Kolmas ehto on työmotivaatio. Sitä työnantaja voi pyrkiä kohottamaan esimerkiksi palkitsemalla ja motivoimalla työntekijää eri keinoin. (Leiviskä 2011, 119–120.)

### 3.3 Motivaatio

Työntekijä haluaa sitoutua työhön, kun työ on hänen omasta kokemuksestaan motivoivaa. Motivaatio määritellään ihmisen sisäiseksi tilaksi ja tahdoksi toimia tietyllä tavalla jonkin asian saavuttamiseksi. (Luoma ym. 2004, 20.) Motivaatio määrittää sen, miten sitoutunut, innokas sekä työhönsä määrätietoisesti paneutunut henkilö on (Leiviskä 2011, 49).

Motivaatio jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Raja niiden välillä on häilyvä, eikä ne sulje toisiaan pois, vaan tekijät, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoiset motivaatiolähteet ovat yleensä taloudellisia, kuten palkka ja palkkiot (Leiviskä 2011, 49). Näiden lisäksi ulkoiseen motivaatioon voidaan katsoa kuuluvan mm. valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet sekä turvallisuus (Luoma ym. 2004, 21).

Sisäinen motivaatio on ihmisen sisäinen tarve ja halu itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen, aito kiinnostus johonkin tehtävään tai aiheeseen. Sisäisesti motivoitunut käyttäytyy oman itsensä hyväksi eli hän saa mielihyvää omasta toiminnasta ja se on palkitsevaa. (Leiviskä 2011, 49.) Sisäiseen motivaatioon liittyy tarve tuntee itsensä osaavaksi sekä tarve tuntee omistavansa päätäntävaltaa. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Sisäisessä motivaatiossa työ on niin antoisaa, että työntekijä haluaa pitää kiinni työstään. (Luoma ym. 2004, 22.)

Sisäistä motivaatiota työelämässä on tutkinut muun muassa Thomas (2001), jonka mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä keskeisestä elementistä. Nämä ovat valinnanvapaus, pätevyys, mielekkyys ja edistyminen. (Thomas 2001, teoksessa Luoma ym. 2004, 23–24.)

Valinnanvapaudessa henkilö kokee, että hän on vapaa käyttämään omaa harkintakykyään ja toteuttaa työtehtävät hänen omalla tavallaan. Henkilö ajattelee, että hänen ajatuksillaan ja kyvyillään on merkitystä ja on valmis panostamaan työhön. Pätevyys on ylpeyttä siitä, että henkilö tekee laadukasta työtä ja kokee olemansa ammattitaitoinen. Hän kokee hallitsevansa työtehtävät ja tietää suoriutuvansa niistä myös jatkossa. Jos pätevyyden tunne on heikko, työtehtävät tuntuvat liian helpoilta eikä niillä ole henkilölle merkitystä.

Mielekkyyteen kuuluu muun muassa työpaikan hyvä työilmapiiri sekä työtehtävien selkeys, merkitys ja tavoitteellisuus. Edistyminen puolestaan sisältää muun muassa saavutusten juhlistamisen sekä palautteen saamista. (Thomas 2001, teoksessa Luoma ym. 2004, 23–24.)

Toinen tunnettu sisäisen motivaation malli (Hackman & Oldham 1989, Eby ym. 1999) keskittyy laajemmin yksittäisiin tekijöihin. Mallin mukaan työ tuntuu tarkoitukselliselta, kun työntekijä voi käyttää työssään erilaisia taitoja ja kokee, että hän pystyy vaikuttamaan. Sisäiseen motivaatioon vaikuttaa myös työntekijän saama palaute, joka auttaa häntä ymmärtämään työnsä tuloksia. Valtuuksien antaminen ja kannustus lisääntyvät, kun työympäristössä on tukemisen, osallistumisen ja oikeudenmukaisuuden ilmapiiri. Vastuunannossa työntekijä pääsee osallistumaan organisaation päätöksiin, joka puolestaan lisää sisäistä motivaatiota. Esimies on avainasemassa siinä, mitkä mahdollisuudet työntekijä saa saavuttaa päämääränsä. Tämä lisää myös yksilön sisäistä motivaatiota. (Hackman & Oldham 1980, Eby ym. 1999, teoksessa Luoma ym. 2004, 24–26.)

Miten työnantaja voi vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja mitä hyötyä työnantajalle siitä on? Työmotivaation perustana on taloudellisen hyödyn lisäksi mielekäs työ, arvostuksen tunne, mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään työssä sekä omien arvojen ja kutsumuksen edistäminen työtehtävien kautta. Nämä ovat puolestaan asioita, mihin työnantaja voi vaikuttaa. (Leiviskä 2011, 49.) Työnantaja voi vaikuttaa motivaatioon myönteisesti esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla työhön haastavuutta ja merkityksellisyyttä. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivoinnin onnistuminen vaikuttaa työn tuloksiin ja laatuun, työntekijöiden energiatasoon sekä hyvinvointiin. Hyvinvointi edistäminen osaltaan taas turvaa sitoutumisen yritykseen ja mahdollistaa yritykselle pitkän aikavälin jatkuvuutta, joka puolestaan hyödyttää työnantajaa. (Luoma ym. 2004, 20.) Yritys menestyy myös pitkällä aikavälillä, kun se onnistuu motivoivaan ja ohjaamaan työntekijöitään niin, että he toimivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja sitoutuvat organisaatioon. Tämä mahdollistaa puolestaan pitkän aikavälin osaamisen syntymistä yrityksessä. (Luoma ym. 2004, 9.)

Motivaatioon vaikuttaessa palkkioilla voidaan ohjata henkilön mielenkiintoa ja korostaa työtehtävän tärkeyttä ja kiireellisyyttä. Palkkiovaikutukset voidaan

jakaa sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiin palkkioihin luokitellaan työn sisältöön kuuluvat asiat, kuten työn monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys sekä onnistumisen kokeminen. Ulkoisiksi palkkioiksi luokitellaan ne toimet, joilla voidaan motivaatiota johtaa kuten esimerkiksi palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos sekä tunnustus ja osallistumismahdollisuudet. (Luoma ym. 2004, 22.)

Työnantajan on oltava koko ajan itse aktiivinen, jos hän haluaa kehittää ja ylläpitää alaistensa motivaatiota. Työnantajan tulee käyttää motivaation kohottamistilanteet hyväksi ja työskennellä sen eteen, että motivaatio ei pääse hiipumaan. Hyvästä suoriutumisesta palkitseminen on tärkeää motivaation kannalta. Työnantajan tulisi aina huomioida tiiminsä onnistuminen ja pyrkiä löytämään pienimmätkin kehitysaskeleet. Palkitsemisella työnantaja pystyy ohjaamaan työntekijää organisaation tavoitteisiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 107–109.)

### 3.4 Palkitseminen

Sitouttamisen yksi tärkeimpiä keinoja on palkitseminen. Palkitseminen nähdään organisaation ja yksilön välisenä vaihtosuhteena – palkittava antaa osaamisensa, motivaationsa ja työponnistelunsa organisaatiolle ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitseminen on työntekijälle viesti siitä, miten hän on suoriutunut työtehtävästään. Organisaatiolle palkitseminen on taas toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaan. Palkitsemisella pyritään ohjaamaan työntekijää ja kun palkitsemalla onnistutaan motivoimaan työntekijä tavoittelemaan organisaation tavoitteita, on tämä yritykselle merkittävä etu. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitseminen on ohjaamisen ja johtamisen väline, koska sillä organisaatio ohjaa työntekijää haluamiin tavoitteisiin. Se ei kuitenkaan yksin ole johtamista, vaan palkitsemisella korostetaan johtamisen vaikutuksia ja käytäntöä.

Välineenä palkitseminen on todettu olevan tehokas tapa vaikuttaa. (Luoma ym. 2004, 36.)

Palkitsemista on niin palkka kuin muut taloudellisia edut, joita työntekijä saa korvaukseksi tehdystä työstä. Sidosryhmäteorian mukaan työntekijä antaa yritykselle panoksensa, kun hän kokee saavansa riittävää vastinetta korvaukseksi tekemästään työstään. (Viitala 2013, 138.)

Kokonaispalkitsemisella voidaan merkittävästi vaikuttaa osaajan motivaatioon ja sitoutumiseen. Kokonaispalkitsemiseen kuuluu aineellisen palkitsemisen ohella myös välillisesti aineellinen sekä aineeton palkitseminen. (Luoma ym. 2004, 9.)

Aineellista palkitsemista on rahapalkka, joka sisältää peruspalkan, tulospalkan, aloitepalkkiot ja erikoispalkkiot sekä edut, kuten autoetu, asuntoetu ja lounasetu (Viitala 2013, 139). Tämän lisäksi aineellisiin palkkioihin luetaan myös erilaiset erikoispalkkiot kuten kilpailupalkinnot, innovaatio- ja keksintöpalkinnot sekä kertaluontoiset erityispalkkiot tehdystä työstä (Luoma ym. 2004, 39).

Välillisesti aineellista palkitsemista ovat ne kaikki organisaation prosessit ja yksilölle tarjoamat konkreettiset palvelut, joilla pyritään ohjaamaan suuntaa ja vaikuttamaan yksilön motivaatioon. Välillisesti aineellisia palkkioita ovat esimerkiksi työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit, työuralla kehittymiseen liittyvät prosessit ja uraodotusten luominen, palautteeseen liittyvät prosessit sekä työsuhteeseen liittyvät prosessit ja käytännöt kuten esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja etätömahdollisuus. (Luoma ym. 2004, 40.)

Aineeton palkitseminen on liitetty työntekijän tunnekokemuksiin ja työorganisaatiossa se tarkoittaa esimerkiksi palautteen, kannustuksen ja kiitoksen antamista. Aineeton palkitseminen on suorassa yhteydessä työntekijän sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 43.) Aineettomia palkitsemisen muotoja ovat muun muassa mahdollisuus kehittyä työssä, työn kiinnostavuus, työstä saatu arvostus, mahdollisuus vaikuttaa työhön sekä työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. (Viitala 2013, 139.)

Yritys hyötyy palkitsemisesta, kun se onnistuu motivoimaan ja ohjaamaan työntekijänsä palkitsemisen avulla. Tätä kutsutaan strategiseksi palkitsemiksesi, koska se on tavoitteellista toimintaa, jolla yritys pyrkii vaikuttamaan nykytilaan sekä tulevaisuuteen. Jotta palkitsemisesta olisi hyötyä, tulee se olla toimiva. Palkitsemisen toimivuutta on tarkasteltu useasta eri näkökulmasta. (Luoma ym. 2004, 49–52.)

Palkitseminen nähdään organisaatiossa toimivana, kun se koetaan oikeudenmukaisena ja siitä tiedotetaan hyvin. Toimivaa palkitsemista kehitetään yhdessä palkittavien kanssa ja siihen ollaan yhteisössä tyytyväisiä. Se edistää osaamisen jakamista ja yhteistyötä sekä vaikuttaa myönteisesti ilmapiiriin. Toimiva palkitseminen edistää myönteisiä työasenteita kuten sitoutumista, työn iloa, ponnistelua ja kiinnostusta. (Luoma ym. 2004, 51–52.)

### 3.5 Hyvä johtaminen

Työhön sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi se, millaista organisaation johtaminen on. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä johtamisella on yhteys korkeaan työhyvinvointiin. Näin työssä viihtymistä ja työn imua voidaan lisätä kehittämällä johtamista eli organisaation esimiestyötä. Työhyvinvointi puolestaan vahvistaa työntekijän sitoutumista. (Viitala 2011, 229.)

Hyvä johtaminen on arkisia tekoja ja tietosia valintoja. Parhaimmassa tapauksessa siitä tulee koko organisaation yhteinen kulttuuri ja tapa toimia. Esihenkilön hyvä toiminta edistää tutkitusti työntekijöiden hyvinvointia, työn imua, työhön sitoutumista sekä työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos 2022.)

Johtajuudella on keskeinen asema innostuksen sekä positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisten tavoitteiden luomisessa. Johtaminen vaikuttaa organisaatiossa suoraan motivaatioon sekä työilmapiiriin. Hyvällä johtamisella esimies pystyy ohjaamaan alaisiaan organisaation haluamiin tavoitteisiin. Hyvä johtaminen saa aikaan yhteenkuuluvuutta, intohimoa työhön, aloitteellisuutta ja yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista. (Leiviskä 2011, 134.)



Johtajuudella on merkittävä asema siinä, mihin suuntaan organisaatio tulevaisuudessa kehittyy. Hyvällä johtamisella työntekijät kokevat, että heitä kohdellaan reilusti ja kunnioittaen sekä he kokevat olevansa arvokkaita yrityksen toiminalle. Näin he luottavat esimiehiinsä ja ovat myös valmiita sitoutumaan yrityksen tavoiteisiin. (Leiviskä 2011, 136.)

Hyvässä johtamisessa on useita puolia. Keskeistä on, että esimies osaa toimia esimerkillisesti, joka sisältää muun muassa arvostuksen niin työyhteisöä kuin itseäänkin kohtaan. Hyvässä johtajuudessa korostetaan alaisten kuuntelemista. Heidä kohtaan tulisi olla avoin ja heidän kehitysehdotuksensa sekä huolensa tulisi ottaa aina huomioon. Myös palautteen antaminen on iso osa hyvää johtamista. Näin alainen tietää, miten hänellä työssä sujuu ja mitä häneltä odotetaan. Hyvässä johtamisessa tärkeää on myös ylläpitää hyvää yhteishenkeä ja pyrkiä vahvistamana yhteistoimintaa. Kun johtaminen koetaan yrityksessä hyvänä, edistää se työntekijän sitoutumista. (Työterveyslaitos 2022.)

### 3.6 Työyhteisö

Sitoutumisen onnistumisessa suuri osuus on ympäröivällä työyhteisöllä. Työyhteisöllä on suora vaikutus työn merkityksellisyyden kokemiseen, koska työyhteisö luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja suurimmalle osalle työkaverit ovat merkittävä tukipilari omassa arjessa. Koko työyhteisön vastuulla on työhyvinvointi, työkyky sekä ilmapiiri, mutta päävastuu näiden toteutumisesta on yrityksen johtoportaalla. (Leiviskä 2011, 92.) Hyvä työilmapiiri lisää työntekijöiden motivaatiota ja työn imua. Se vahvistaa kaikkien työhyvinvointia, joka vähentää sairauspoissaoloja, lisää yrityksen tuottavuutta sekä asiakastytyväisyyttä. (Finla työterveys, 2022.)

Luomalla organisaatiokulttuurin, jossa työntekijä on huomioitu kokonaisvaltaisesti, saavuttaa organisaatio tasapainoa, kasvua ja tuottavuutta. Merkityksellisyyttä voidaan tukea visioiden, arvojen, selkeiden pelisääntöjen ja

perustehtävän mukaisen toiminnan avulla. Hyvä työvire ja työntö tulevat esiin sellaisissa organisaatioissa, joissa vaalitaan muun muassa itsenäisyyttä, luottamusta, yhteenkuuluvuutta, tukea, tunnustusta sekä innovatiivisuutta. (Leiviskä 2011, 90–91.)

Työyhteisön henkisyiden näkökulmasta merkittävää on arvot, jotka näkyvät käytännössä niin, että työntekijä kokee työn kautta olevansa osa isompaa kokonaisuutta ja työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta toisten kanssa. On tärkeää, että työntekijä omaksuu työyhteisön arvot omiensa mukaisesti, koska arvojen yhteneväisyys vahvistaa työntekijän sitoutumista yritykseen. (Leiviskä 2011, 92.)

Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että kaikki työntekijät tiedostavat omat vastuunsa ja osaavat toimia ammattimaisesti omista työrooleistaan käsin. Jokainen työyhteisö tarvitsee kantavat rakenteet, jotta työntekijät voivat onnistua työssään ja toimia ammattimaisesti. Toimiva työyhteisö muodostuu useasta tukipilarista. Ne ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Tukipilari on kuvattuna alla olevassa kuvassa. (Järvinen 2017, 85.)



Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2017, 85)

Hyvässä työyhteisössä vuorovaikutus toimii moitteitta. Vuorovaikutus on tärkeää tiedon välittämisen kannalta ja työyhteisö ei voi toimia ilman hyvää vuorovaikutusta. (Järvinen 2017, 89.) Sosiaalisilla suhteilla on iso merkitys työilmapiiriin ja viihtymiseen ja kun tieto kulkee ja ongelmatilanteissa saadaan ja annetaan apua, myös työn tuloksellisuus paranee (Leiviskä 2011, 96).

Vuorovaikutukseen kuuluu myös palautteen antaminen sekä vastaanottaminen. Palautteen tarkoitus on aina kehittää vastaanottajaa ja viestiä, miten hän on pärjännyt työssään. Palautteen tarkoitus on aina hyödyntää vastaanottajaansa. Työyhteisön tavoite on luoda sellainen ympäristö, että palautetta halutaan myös antaa ja vastaanottaa. Palautteen saaminen puolestaan nostaa henkilön työmotivaatiota ja tätä kautta sitoutumista. (Leiviskä 2011, 98.)

## 4 Case – työsuhteessa olevien esimiesten sitoutumisen nykytila sekä kehittämismahdollisuudet

Tutkimuskohteena oli työsuhteessa olevien esimiesten työhön sitoutuminen ja sen kehittämismahdollisuudet. Toimeksiannon taustalla on yrityksessä pitkään jatkunut esimiesten suuri vaihtuvuus. Esimiesten työsuhteet ovat lähivuosina jääneet toivottua lyhyemmiksi ja se on aiheuttanut toimeksiantajalle suuret kustannukset. Toimeksiantaja on jo aiemmin selvittänyt lähteneiden esimiesten irtisanoutumissyitä, mutta vastaukset eivät ole antaneet riittävästi hyödynnettävää tietoa sitoutumisen kehittämismahdollisuuksista yrityksessä. Tästä muodostui toimeksianto tälle opinnäytetyölle, jossa tavoite on selvittää esimiesten sitoutumisen nykytila ja sen kehittämismahdollisuudet yritys X:ssä.

### 4.1 Toimeksiannon tausta ja tavoitteet

Toimeksiannon taustalla on yrityksessä pitkään jatkunut esimiesten heikko sitoutuminen ja sen aiheuttamat merkittävät kustannukset. Kustannuksia toimeksiantaja yrityksessä kertyy erityisesti kalliista rekrytoinnista sekä pitkäästä perehdytysjaksosta. Työsuhteiden jäädessä lyhyeksi, ei panostetuista resursseista saada toivottua hyötyä irti ja ylimääräisiä kustannuksia kertyy suunniteltua enemmän. Rekrytointi ja perehdytys on pidettävä suuren vaihtuvuuden alalla myös korkeana, jotta se takaa toiminnan tehokkaan jatkuvuuden. Näin ollen, kustannuksia ei voida tinkiä rekrytoinnista tai perehdytyksestä vaan ne tulee karsia sitoutumista parantamalla. Tarkemmat kustannukset on avattu tämän opinnäytetyön liitteessä.

Aihe on tärkeä, koska kustannustehokkuuden lisäksi esimiesten sitouttaminen on yrityksen toiminnan kannalta merkittävää. Esimiehet ovat yritykselle avainhenkilöitä eli heidän työpanoksestaan riippuu organisaation strategisten tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen. Ilman heitä ravintolatoiminnan ylläpitäminen ei ole mahdollista eli he ovat kriittisiä henkilöitä ravintolan päivittäistoiminnoille.

Esimiehellä on merkittävän asemansa vuoksi hallussaan paljon yritysosalaisuuksia sekä tietoa ravintolatoiminnan pyörittämisestä. Lähtevien esimiesten mukana valuu pahimmillaan paljon kriittistä tietoa kilpailijoille. Sen lisäksi lähtevät esimiehet vievät yrityksestä osaamista sekä kokemusta, joka aiheuttaa toiminnan tehottomuutta sekä kitkakuluja. Tehottomuutta muodostuu, kun tehtävään perehdytetään uutta henkilöä ja toiminta ei ole niin sujuvaa kuin aiemmin. Kitkakaluina taas kohdataan esimerkiksi mahdollista asiakkaiden menetystä, kun toiminta takkuilee uuden henkilön opettellessa edellisen esimiehen rooliin ja asiakas ei saa toivomaansa palvelua yrityksestä.

Yritys X toimii ravintola-alalla, joka kärsii työvoimapulasta. Työvoimapulan takia uutta osaavaa työvoimaa ei ole helposti saatavilla uuden tilalle ja kilpailu työntekijöistä on kovaa. Merkittävää kilpailuetua saa ne ravintola-alan yritykset, jotka onnistuvat sitouttamaan henkilökuntansa. Tämän vuoksi tutkimusaihe on ajankohtainen ja merkittävä toimeksiantajalle.

Esimiesten onnistuneen sitouttamisen hyötyjä on useita. Toiminta on kustannustehokkaampaa, kun resursseja ei kulu ylimääräisiin rekrytointeihin tai perehdytyksiin. Yrityksen kilpailukyky ja suorituskyky paranevat, kun henkilöstö on sitoutunut ja toiminta on tehokasta kokeneen henkilöstön vuoksi. Näin myös asiakkaat pysyvät yritykseen tyytyväisimpinä ja ovat lojaaleja. Tämän kaiken lisäksi rahassa mittaamattomat hyödyt ovat tiedon pysyminen yrityksessä, taidon ja kokemuksen hyödyntäminen sekä innovatiivisuuden pitäminen. Yritys kerää itselleen myös hyvää imagoetua, kun yritys tulee tunnetuksi pitkistä työsuhteistaan.

Toimeksiantaja haluaa parantaa esimiesten sitoutumista, jotta toiminta voisi olla kustannustehokkaampaa eikä kilpailukyky kärsisi. Toimeksiantaja on pyrkinyt selvittämään huonon sitoutumisen syitä ja toteuttanut irtisanoutuneille esimiehille kyselyn lähtösyistä. Aikaisemmin tekemä selvitys ei kuitenkaan tuottanut yritykselle riittävästi hyödynnettävää tietoa.

Erona aiempaan tutkimukseen on se, että tässä kohderyhmänä toimii työsuhteessa olevat esimiehet, kun aiempi selvitys on toteutettu jo

irtisanoutuneille esimiehille. Tavoite on selvittää, mikä sitoutumisen nykytila on ja mitä tekijöitä kehittämällä esimiehet sitoutuisivat yritykseen paremmin. Kohderyhmänä toimii työsuhteessa olevat esimiehet. Tutkimus on rajattu työsuhteessa oleviin esimiehiin, koska heidän sitoutumiseensa tahdotaan vaikuttaa. Pohjatietona selvityksessä käytetään toimeksiantajan keräämää datatietoa sekä omaa tiedonhakua.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Opinnäyte on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa toimeksiantajalle tuotetaan uutta tietoa käyttäen apuna pohjatietoja. Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään numeerisesti nykytilannetta, mutta sillä ei pystytä selvittämään asioiden syitä vaan kerätyllä tiedolla voidaan luoda kehitysideoita. Useimmiten kvantitatiiviset tutkimukset toteutetaan kyselylomakkeella eikä tutkittava tapaa tutkittaviaan ollenkaan. Kvantitatiivinen tutkimus vaatii suurta ja edustavaa otosta. (Heikkilä, 2014.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tavoite oli selvittää sitoutumisen nykytilanne ja sen pohjalta kehitysmahdollisuudet. Kohderyhmä oli laaja, koska yritys X:llä on toimintaa ympäri Suomen. Tutkimus toteutettiin sähköisenä verkkokyselynä Webropolin kautta. Verkkokysely valikoitui tiedonkeruuseen, koska kohderyhmää oli laaja ja näin kysely oli helppoa ja nopeaa jakaa kaikille. Lisäksi verkkokyselyyn oli mahdollista vastata anonymisti, jonka toivottiin edesauttavan rohkeutta kertoa työstä rehellisesti.

#### 4.3 Tutkimuksen suunnittelu

Tutkimus suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantaja antoi käyttöön yrityksen itse keräämää tietoa esimiesten aikaisemmasta sitoutumisesta. Taustatiedot käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ja määritettiin tutkimuksen tavoitteet. Kysely on koottu pohjatiedon sekä

keskustelun avulla ja kysely hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen sen jakamista esimiehille.

#### 4.4 Kyselyn toteutus

Kyselyn linkki lähetettiin tekstiviestinä jokaiselle yrityksessä toimivalle esimiehelle. Tekstiviesti valikoitui välityskeinoksi, koska esimiehet eivät ole aktiivisia sähköpostin käyttäjiä ja aiemmissa toimeksiantajan tekemissä tutkimuksissa tekstiviestilinkin avulla on saatu eniten vastauksia. Lisäksi kohderyhmää oli laajasti ympäri Suomen, joten sähköinen välitys oli välttämätöntä. Kysely toteutettiin sekä suomeksi että englanniksi, jotta jokaisella esimiehellä oli mahdollisuus vastata. Kyselyyn oli mahdollista vastata täysin anonyymisti.

Kysely jaettiin kolmeen eri osioon. Kyselyssä käytettiin monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä väittämiä, jotka oli sijoitettu Likert – asteikkoon. Ensimmäinen osio keskittyy uran alkutaipaleeseen. Miten rekrytointi ja perehdytys olivat onnistuneet ja mikä työssä sai kiinnostuksen heräämään sekä miten työ motivoi tekijäänsä. Ensimmäisen osion kysymykset olivat monivalinta- sekä avoimia kysymyksiä. Erityisesti avoimista kysymyksistä haluttiin saada palautetta kirjallisesti.

Toisessa osiossa keskitytään nykytilanteeseen yksilön, yksikön sekä työntäjän näkökulmasta. Toinen osio koostui väittämistä sijoitettuna Likert-asteikolla. Viimeisessä osiossa keskityttiin tulevaisuuteen ja kysytään muun muassa siitä, kuinka pitkään yrityksessä aikoo vielä työskennellä ja millaista kehitystä työhön tahtoisi jatkossa. Viimeisessä osiossa oli enimmäkseen avoimia kysymyksiä sekä muutama monivalintakysymys. Kysely löytyy kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön liitteistä.

## 5 Kyselytutkimuksen tulokset

Vastausprosentiksi kyselyyn tuli 14,8 %. Kyselyn vastausaikaa jatkettiin kaksi kertaa ja siitä laitettiin useita muistutuksia, mutta vastausprosenttia ei saatu enempää nostettua. Tämän vuoksi kyselyn tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia esimiehiä, koska vastausmäärä jäi liian vähäiseksi eikä se edusta koko tutkimusjoukkoa. Pienestä vastausmäärästä huolimatta kyselystä saatiin hyödynnettävää tietoa sitouttamisesta ja sen kehittämisestä. Vastaukset esitetään prosenttiosuuksina, jotta tarkempi tunnistetieto jää pois. Kysely toteutettiin kolmessa eri osiossa. Ensimmäisessä osiossa keskityttiin menneisyyteen, toisessa nykyhetkeen ja kolmannessa tulevaisuuteen.

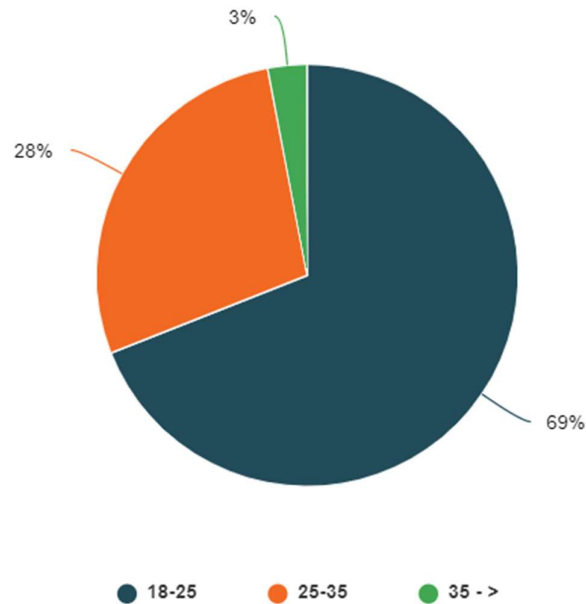
### 5.1 Kyselyn ensimmäinen osio

Ensimmäisessä osiossa keskityttiin lähtötilanteeseen. Osiossa keskityttiin vastaajan ikäluokkaan sekä elämäntilanteeseen, rekrytoinnin onnistumiseen ja sen kehittämiseen sekä perehdytyksen onnistumiseen ja sen kehittämiseen. Lisäksi selvitettiin, mikä työssä alun perin herätti vastaajan kiinnostuksen sekä mikä työssä on motivoinut ja vastaavasti taas heikentänyt motivaatiota.

Kysely aloitettiin ikäluokan selvittämisellä. Kuten kuvasta 2 nähdään, vastaajista 69 % kuului ikäryhmään 18–25 vuotiaisiin, 28 % kuului 25–35 vuotiaisiin ja 3 % kuului yli 35 vuotiaisiin. Koska suurin osa vastaajista on nuoria, voimme tulosten pohjalta todeta, että nuori henkilöstö kasvattaa yritys X:n vaihtuvuutta. Kuten Viitala (2013) mainitsi, ala, jossa henkilöstö koostuu nuorista, on myös vaihtuvuus yleistä. Syy tähän on se, että nuorten elämänvaiheessa on paljon muutoksia liittyen ammattiin valmistumiseen, opiskeluun tai omilleen muuttamiseen. Näin ollen, pitkä sitoutuminen ei ole odotettua henkilöstössä, jossa valtaosa on nuoria. (Viitala 2013, 88.)

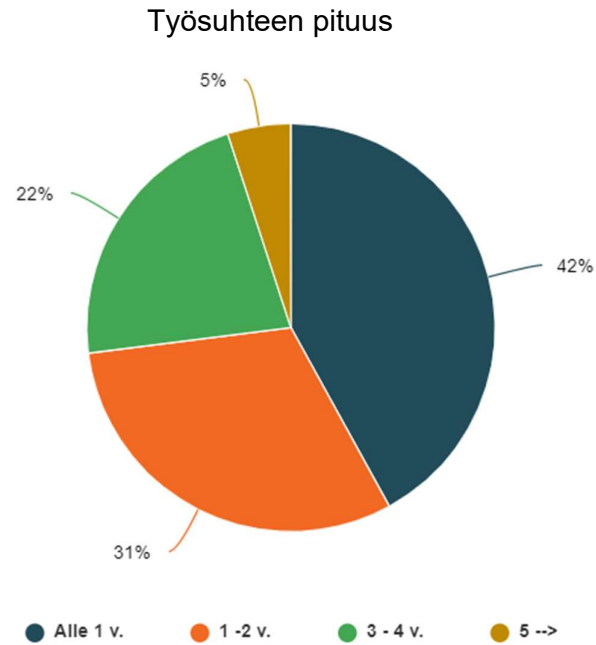


Vastaajien ikäjakauma



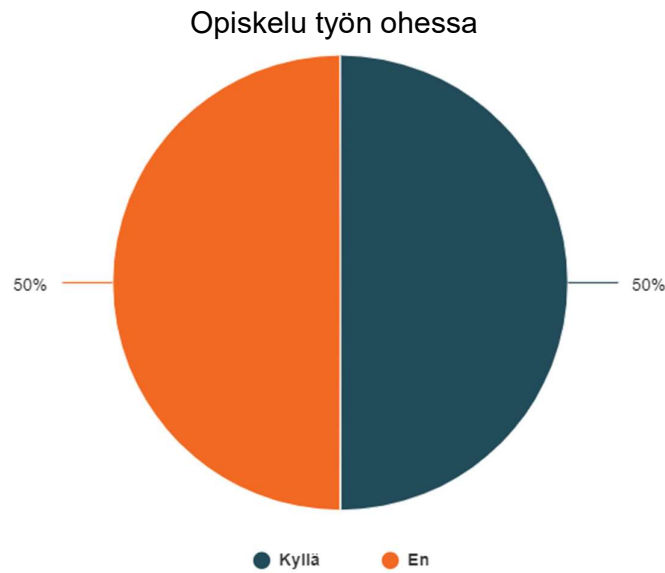
Kuva 2. Vastaajien ikäjakauma.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin vastaajan työuran pituutta esimiehenä yrityksessä X. Kuten kuvasta 3 nähdään, vastaajista 42 % on työskennellyt esimiehenä vasta alle vuoden, 31 % on työskennellyt 1–2 vuotta, 22 % on työskennellyt 3–4 vuotta ja 5 % yli viisi vuotta. Näin ollen kuviosta 3 voidaan päätellä, että vastaajista yli puolet on vasta yrityksessä hetken aikaa työskennelleitä. Tämä kuvio myös vahvistaa ennakkotietoa heikosta sitoutumisesta, koska vain 5 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä yli 5 vuotta.



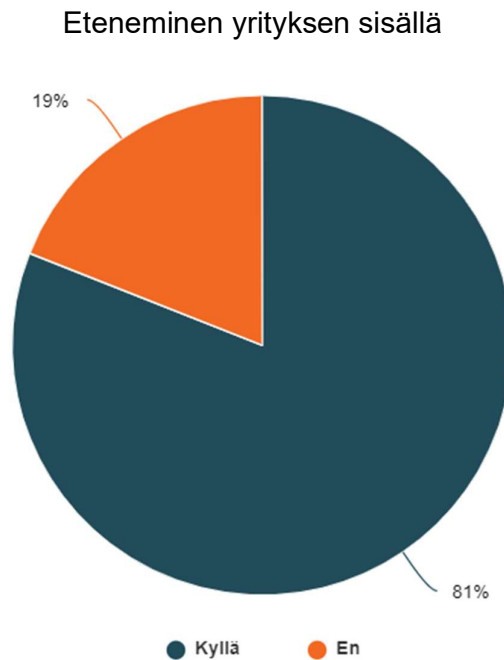
Kuva 3. Työsuhteiden pituus.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, että opiskeleeko vastaaja työn ohessa. Kuten kuvasta 4 nähdään, vastaajista tasan puolet kertoi tekevänsä töitä opintojen ohessa. Näin ollen voimme vastausten perusteella todeta, että työn tekeminen opintojen ohessa on yrityksessä yleistä ja työ soveltuu opiskelujen ohelle hyvin.



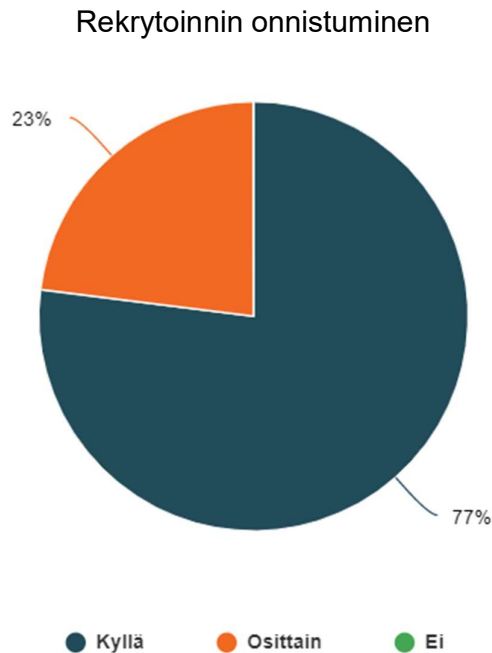
Kuva 4. Opiskelu työn ohessa.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, että onko vastaaja edennyt esimieheksi yrityksen sisällä vai onko hän aloittanut tehtävässä suoraan esimiehenä rekrytoinnin kautta. Kuten kuvasta 5 nähdään, lähes 81 % on edennyt esimieheksi yrityksen sisällä ja 19 % vastanneista on aloittanut tehtävässä ulkopuolisen rekrytoinnin kautta. Koska suurin osa on edennyt esimieheksi yrityksen sisällä, on odotukset työstä todennäköisesti olleet selkeämmät kuin esimiehillä, jotka ovat tulleet ulkopuolisen rekrytoinnin kautta. Lisäksi tämä tulos kertoo hyvistä etenemismahdollisuuksista yrityksessä, koska suurin osa on edennyt yrityksen sisässä. Tulos vaikuttaa todennäköisesti myös työntekijöiden kokemukseen hyvistä etenemismahdollisuuksista.



Kuva 5. Eteneminen työntekijästä esimieheksi yrityksen sisässä.

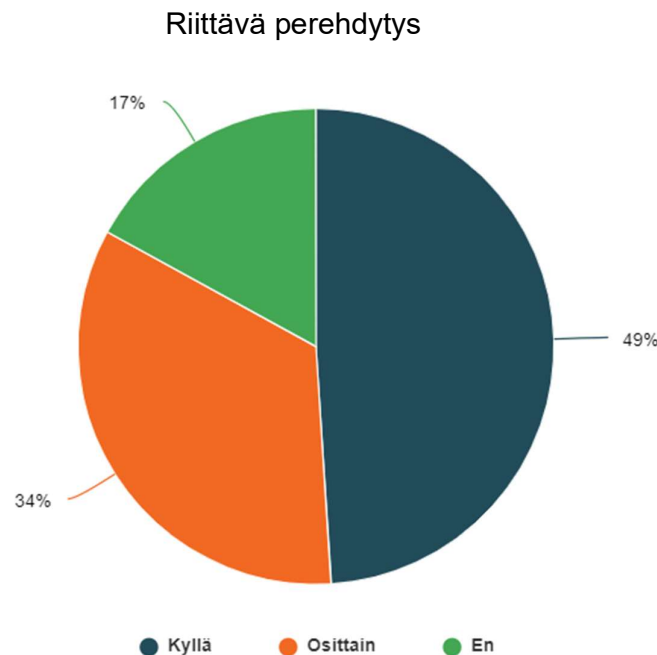
Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, miten rekrytointi oli onnistunut. Kuva 6 kertoo, miten vastaajien mielestä rekrytointi oli onnistunut ja miten työ vastasi saatua kuvausta. Vastaajista 77 % koki, että rekrytointi työhön oli onnistunut ja työ vastasi saamaa kuvausta. 23 % koki, että työn kuvaus ja rekrytointi oli onnistunut osittain. Kukaan vastaajista ei kokenut, että rekrytointi olisi ollut täysin epäonnistunutta tai työ ei olisi ollenkaan vastannut saatua kuvausta. Viitaten kuvan 5 tuloksiin, vain 19 % vastaajista on tullut ulkopuolisen rekrytoijan kautta ja 81 % vastaajista oli edennyt esimieheksi yrityksen sisällä. Ensinnäkin on hyvä ottaa huomioon, että työn kuva on ollut selkeämpi yrityksessä edenneille kuin ulkopuolelta tulleille, koska he ovat alaisena nähneet jo esimiehen työnkuvaa. Tämä vaikuttaa merkittävästi kokemukseen siitä, että työ vastasi saatua kuvausta. Tämän lisäksi on hyvä huomioida rekrytoinnin onnistumista tarkastellessa, että vastaukset voisivat olla erilaisia, jos vastaajista suurempi joukko olisi tullut ulkopuolisen rekrytoijan kautta.



Kuva 6. Rekrytoinnin onnistuminen sekä työn vastaaminen saatuun kuvaukseen.

Kuvan 6 kysymyksen yhteydessä oli avoin kysymys, missä kysyttiin miten rekrytointia tulisi kehittää. Vastauksista ilmeni, että rekrytoinnissa kaivattaisiin vielä tarkempaa työn kuvausta erityisesti ulkopuoliselta rekrytoijalta sekä huolellisempaa tehtävään valitsemista. Kuitenkin vastausjoukko, joka on tullut ulkopuolisen rekrytoinnin kautta, oli pieni. Näin voimme olettaa, että kehityskohteet olisivat voineet olla erilaiset, jos vastaajia olisi tullut enemmän ulkopuolisen rekrytoinnin kautta.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin perehdytyksen onnistumisesta. Kuva 7 kuvaa työhön saadun perehdytyksen riittävyyttä. Vastaajista 49 % koki, että sai työhön riittävän perehdytyksen, 34 % koki, että sai työhön osittain riittävän perehdytyksen ja 17 % koki, että ei saanut riittävää perehdytystä työhön. Tulosten perusteella voimme todeta, että perehdytyksessä olisi yritys X:llä kehitettävää, koska vain puolet vastaajista olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen.



Kuva 7. Työhön saadun perehdytyksen riittävyys.

Kuva 7 yhteydessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin mitä perehdytyksessä tulisi vastaajien mielestä kehittää. Vastausten perusteella perehdytyksessä kehitettävää olisi perehdytysajan lisääminen, prosessien selkeyttäminen sekä tarkemmat kuvaukset siitä, miksi tietyllä tavalla toimitaan. Vastauksissa ei koettu perehdytyksen sisällön olevan huonoa vaan asioiden läpikäyminen koettiin liian nopeana ja asioita oli kovan tahdin vuoksi vaikeaa sisäistää. Vastaajat kertoivat, että heillä saattoi olla useampi kouluttaja, joka teki perehdytyksen toteutuksesta rakoilevan. Lisäksi moni kertoi, että koulutuksen sijasta priorisoitiin ravintolatoiminnan muita toimia ja perehdytys ei toteutunut suunnitelman mukaan.

Avoimena kysymyksenä selvitettiin, mikä oli saanut henkilön kiinnostumaan esimiehen työtehtävästä alun perin. Vastauksista nousi esille parempi palkka, esimiestehtävät sekä vastuu, työn monipuolisuus sekä lisähaaste työhön. Moni vastaajista myös arvosti uudenlaisen työkokemuksen keräämistä.

Vastaajia työssä on motivoinut eniten:

- Raha
- Työkaverit
- Hyvä työilmapiiri
- Onnistumiset työssä
- Kehittymismahdollisuudet
- Monipuolisuus työtehtävissä

Vastaajien motivaatiota on laskenut:

- Palautteen vähyys
- Huono palkka (ei ole riittävä työmäärään nähden)
- Liian suuri työkuorma
- Huono palautuminen
- Liian suuret tavoitteet
- Työkavereiden huono motivaatio
- Työvälineiden epäluotettavuus
- Esimiehen läsnäolon puute
- Informaation huono kulku
- Perehdytyksen puute

Motivaatiotekijöistä pystytään jo päättämään, mihin sitoutumiskeinoihin yrityksessä olisi hyvä keskittyä. Yritys X:n on hyvä tarkastella, mitä motivaatiokeinoja yrityksen kannattaisi kehittää eli mitä vastaajat ovat kertoneet vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä. Tässä esimerkiksi tuli esille jo toistamiseen perehdytyksen kehittäminen. Kuten Leiviskä (2011) toi esille, motivaatioon panostaminen on merkittävää, koska työmotivaatio on suorassa yhteydessä työntekijän sitoutumishalukkuuteen (Leiviskä 2011, 98).

## 5.2 Kyselyn toinen osio

Kyselyn toisessa osissa selvitettiin Likert – asteikoilla työhön sitoutumisen piirteitä. Osiossa selvitettiin työn ominaisuuksia, yksikön tilannetta sekä työnantajan ominaisuuksia.

Ensimmäinen Likert-asteikko käsitteli työn mielekkyyttä, vaikutusmahdollisuuksia sekä työn piirteitä. Kuten taulukosta 1 nähdään, samaa mieltä tai osittain samaa mieltä oltiin siitä, että työ on riittävän haastavaa, mutta haastetta ei ole kuitenkaan liikaa. Vastuu koetaan sopivana ja työssä koetaan olevan hyvät etenemismahdollisuudet. Myös työtehtävien määrä koettiin olevan sopiva annettuun työaikaan ja työ on vastannut odotuksia. Työn koettiin pääasiassa olevan palkitsevaa sekä mielekästä. Vastaajat kokivat, että he saavat arvostusta työpanoksestaan. Erimielisyyttä väittämään tuli eniten mahdollisuudesta pitää tauko joka työvuorossa. Tauon mahdollisuus näkyi myös edellisen osion motivaation heikentäjänä, koska siellä vastaajat kertoivat, että liian suuri työkuorma sekä huono palautuminen ovat laskeneet motivaatiota. Näin ollen voimme päätellä, että työkuorman ja palautumisen kehittäminen tarvitsisi yritys X:ssä kehitystoimia.

	Täysin erimieltä	Osittain erimieltä	En osaa sanoa	Osittain samaamieltä	Täysin samaamieltä
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työssäni	2,9%	22,9%	8,6%	37,1%	34,3%
Kaikki työtehtävät on mahdollista suorittaa työvuoron aikana	8,6%	28,6%	2,9%	57,1%	17,1%
Koen, että minulla on mahdollisuus edetä työssäni	5,7%	20,0%	11,4%	45,7%	20,0%
Työ on riittävän haastavaa minulle	5,7%	5,7%	0,0%	65,7%	22,9%
Koen työni mielekkäänä	2,9%	20,0%	8,6%	45,7%	25,7%
Työ vastasi odotuksiani	0,0%	17,1%	11,4%	37,1%	34,3%
Työni on palkitsevaa	2,9%	22,9%	5,7%	62,9%	8,6%
Työympäristö tukee jaksamistani työssä	0,0%	28,6%	8,6%	37,1%	28,6%
Saan riittävästi tukea työhöni esimiehenä	8,6%	14,3%	5,7%	40,0%	34,3%
Koen, että minun työpanostani arvostetaan	8,6%	22,9%	11,4%	31,4%	28,6%
Minulla on mahdollisuus pitää tauko joka vuorossa	28,6%	31,4%	0,0%	37,1%	5,7%
Koen johtamisen liian haastavana	54,3%	42,9%	2,9%	2,9%	0,0%
Esimiehellä on liikaa vastuuta	31,4%	51,4%	5,7%	17,1%	0,0%

Taulukko 1. Työn ominaisuudet Likert-asteikossa.

Toinen Likert-asteikko käsitteli tarkemmin yksikön tilannetta. Kuten taulukosta 2 nähdään, vahvasti samaa mieltä ollaan siitä, että luottamus on esimiehen ja vastaajan välillä molemmilla hyvää. Selviä vahvuuksia oli hyvä työilmapiiri, tasa-arvoinen ja reilu kohtelu, tiimityö sekä tietoisuus mistä saa apua ongelmatilanteissa. Vaihtuvuus koetaan yksiköissä suurena. Eniten erimielisyyteen kallistuttiin siinä, että työstä saisi riittävästi arvostusta. Työn huono arvostus tuli esille myös motivaatiota heikentävänä tekijänä edellisen



osion vastauksissa. Näin ollen voimme päätellä, että arvostuksen lisäys olisi yksi kehityskohde yritys X:ssä.

	Täysin erimielitä	Osittain erimielitä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri	0,0%	5,7%	2,9%	45,7%	51,4%
Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja reilusti	2,9%	20,0%	8,6%	22,9%	54,3%
Olen tyytyväinen esimieheni johtamiseen	2,9%	17,1%	2,9%	31,4%	48,6%
Työtäni arvostetaan	2,9%	28,6%	11,4%	28,6%	28,6%
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	20,0%	17,1%	8,6%	42,9%	14,3%
Saan riittävästi aikaa palautua työstäni	8,6%	25,7%	5,7%	42,9%	25,7%
Yksikössäni on suuri vaihtuvuus	11,4%	28,6%	11,4%	37,1%	14,3%
Yksikössäni on liian vähän esimiehiä	25,7%	22,9%	14,3%	28,6%	8,6%
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	0,0%	8,6%	2,9%	51,4%	48,6%
Koen, että minun työpanostani arvostetaan	0,0%	40,0%	5,7%	37,1%	22,9%
Tiedän kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa	2,9%	8,6%	2,9%	42,9%	51,4%
Koen, että minuun luotetaan	0,0%	2,9%	5,7%	28,6%	65,7%
Voin luottaa esimieheeni	2,9%	14,3%	8,6%	20,0%	62,9%
Yksikössäni esimiehet ja työntekijät tulevat toimeen hyvin	2,9%	2,9%	2,9%	31,4%	60,0%
Tiimityö onnistuu yksikössäni hyvin	2,9%	5,7%	0,0%	45,7%	45,7%

Taulukko 2. Yksikön ominaisuudet Likert – asteikossa.

Kolmas Likert – asteikko käsitteli työnantajan piirteitä. Kuten taulukosta 3 nähdään, tässäkin vastaukset jakautuivat, mutta pääsääntöisesti työsuhte-edut koetaan mielekkäänä ja TES noudatus toteutuu yksiköissä. Palkka sekä palkitsemistoimet jakoivat mielipiteitä ja niissä kallistuttiin osittain erimielisyyteen. Palkka ja palkitsemistoimet tulivat esille myös motivaatiota laskeneina tekijöinä, joten tästä voidaan päätellä, että ne tarvitsivat yrityksessä kehittämistä.

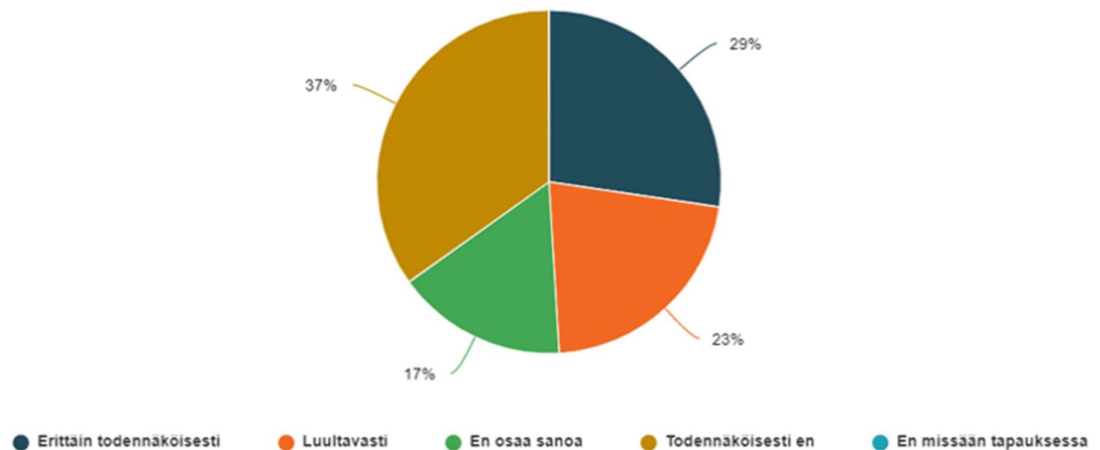
	Täysin erimielitä	Osittain erimielitä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaamieltä	Täysin samaamieltä
Minulla on hyvät työsuhte edut	8,6%	2,9%	2,9%	42,9%	48,6%
Olen sitoutunut työnantajaani	2,9%	11,4%	0,0%	42,9%	42,9%
Saan työtä vastaavaa palkkaa	11,4%	34,3%	11,4%	45,7%	11,4%
Palkitsemistoimet motivoi minua	17,1%	17,1%	14,3%	28,6%	31,4%
Suosittelisin työnantajaani muille	5,7%	14,3%	5,7%	45,7%	31,4%
Koen, että TES toteutuu työpaikallani	5,7%	8,6%	14,3%	34,3%	42,9%

Taulukko 3. Työnantajan ominaisuudet Likert-asteikossa.

### 5.3 Kyselyn kolmas osio

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin tulevaisuutta. Kolmannen osion ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka todennäköisesti työntekijä työskentelee yrityksen palveluksessa vielä vuoden päästä. Kuten kuvasta 8 nähdään, 37 % vastaajista ei aio todennäköisesti työskennellä yrityksessä enää vuoden päästä, 17 % ei osaa sanoa varmaksi, 23 % työskentelee luultavasti ja 29 % erittäin todennäköisesti. Tulos antaa hieman suuntaa sitoutumisen tilasta, mutta sitä ei voida yleistää koskemaan koko henkilöstöä huonon vastausprosentin vuoksi. Kuitenkin tästä voidaan päätellä, että vaihtuvuus yrityksessä on edelleen ajankohtaista ja irtisanoutumisia on tulossa.

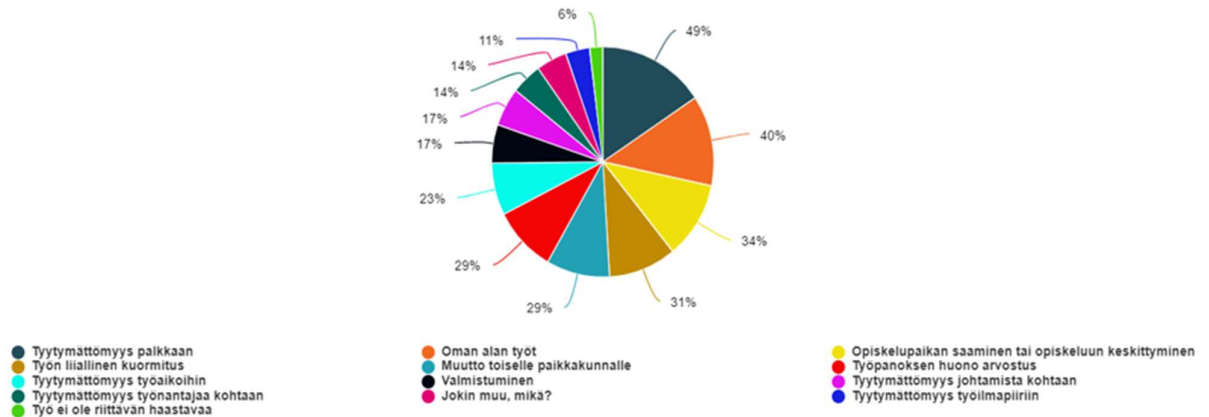
Kuinka todennäköisesti työskentelee yrityksessä vuoden päästä



Kuva 8. Kuinka todennäköisesti työskentelee yrityksessä vuoden päästä.

Todennäköisimmistä irtisanoutumissyistä tehtiin monivalintakysymys, jossa oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Kuten kuvasta 9 nähdään, todennäköisimmät syyt irtisanoutumiseen oli tyytymättömyys palkkaan (49 %), oman alan työt (40 %), opiskelupaikan saaminen tai opiskeluun keskittyminen (34 %), työn liiallinen kuormitus (31 %), muutto toiselle paikkakunnalle (29 %) sekä työpanoksen huono arvostus (29 %). Vähemmän todennäköiseksi syiksi valittiin tyytymättömyys työaikoihin (23 %), valmistuminen (17 %),

tyytymättömyys johtamista kohtaan (17 %), tyytymättömyys työnantajaa kohtaan (14 %), jokin muu syy (14 %), tyytymättömyys ilmapiiriin (11 %) sekä työ ei ole riittävän haastavaa (6 %). Suurimmista irtisanoutumissyistä palkka ja työn liiallinen kuormitus ovat asioita, johon työnantaja voi vaikuttaa. Näin ollen voimme todeta, että palkankorotus sekä työkuorman keventäminen voisi parantaa yritykseen sitoutumista.



Kuva 9. Todennäköisimmät syyt irtisanoutua.

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että mihin vastaaja on tyytyväinen työpaikalla tällä hetkellä. Tyytyväisiä ollaan:

- Työilmapiiriin
- Hyvään ja luotettavaan työnantajaan
- Esimieheen ja esimiehen johtamiseen
- Työkavereihin
- Työn joustavuuteen
- Yhteishenkeen
- Yhteisiin sääntöihin

Avoimessa kysymyksessä esille tulleet kehitettävät asiat työpaikalla:

- Perehdyttämiseen tahdotaan lisää aikaa ja huolellisuutta. Esimiehet kaipaavat lisää aikaa esimiesten perehdyttämiselle sekä myös alaisten perehdyttämiselle. Moni esimies koki, että perehdytys oli liian rakoileva

sekä liian nopeasti toteutettu. Alaisten parempi perehdyttäminen helpottaisi esimiehen työkuormaa.

- Palkan määrä suhteessa työn määrään on liian vähäinen. Esimiehet toivoisivat myös enemmän lisiä, kuten esimerkiksi lauantailisän käyttöönottoa.
- Tiedonkulun ja kommunikaation parantaminen
- Arvostuksen lisääminen, erityisesti kaikkien työpanoksen huomioiminen
- Palkitsemisen lisäys. Rahallisen palkitsemisen lisäksi kaivataan enemmän palautetta, kiitosta ja kehua arjessa.
- Työvoiman lisääminen ja työkuorman helpottaminen. Työssä kuormittavia tekijöitä oli vähäinen henkilökunnan määrä. Vapaa-ajalla palautuminen koetaan myös vaikeana, kun töistä saatetaan olla paljonkin yhteydessä poissaolojen vuoksi. Moni vastaajista koki olevan haasteellista sanoa ei tarjotuille työvuoroille ja kertoi ottavansa työvuoroja vastaan, vaikka jaksamista ei olisi riittävästi
- Tuen ja läsnäolon lisääminen omalta esimieheltä

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin tarkemmin, mitä pitäisi muuttua, jotta työntekijä työskentelisi yrityksessä vielä vuoden pidempää:

- Palkankorotus ja lisien parantaminen
- Työvoiman lisäys sekä työkuorman keventäminen
- Palkitsemisen kehittäminen
- Perehdytyksen kehittäminen

Seuraavaksi syvennyttiin tarkentamaan vielä tietoa palkasta sekä palkitsemistoimista. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että onko palkka riittävä työmäärään nähden. Vastauksista 56 % vastasi ei, 36 % vastasi olevan ihan kohtalainen ja 8 % vastasi kyllä. Tutkimusta jatkettiin kysymällä, paljonko palkkaa tulisi saada enemmän, jotta se vastaisi työkuormaa. Tarkkoja summia ei tuoda esille aiheen arkaluontoisuuden vuoksi, mutta korotusehdotukset olivat 2–13 % nykyiseen palkkaan verrattuna.

Lopuksi sai jättää avoimen kommentin toivomastaan palkitsemisesta työssä. Vastauksista 48 % haluaisi enemmän kiitosta ja kehua sekä palautetta, 29 % tahtoi enemmän rahallista kiitosta, 14 % ei osannut sanoa mitä kaipaisi ja 7 % haluaisi konkreettista kiitosta, kuten lahjakortteja.

#### 5.4 Sitouttamiskeinojen vahvuudet ja heikkoudet

Läpi työn esiintyi samat teemat niin vahvuuksissa kuin heikkouksissakin. Tutkimuksen mukaan yritys X:n vahvuuksia on monipuoliset sekä riittävän haastavat työtehtävät, hyvät etenemismahdollisuudet, hyvä työilmapiiri, työpaikan varmuus, hyvät työsuhde-edut sekä hyvä johtaminen. Nämä saivat kannatusta niin työn motivaattoreina, työn ominaisuuksina kuin työn vahvuuksinakin. Perustuen Leiviskän (2011) mainintaan, työnantaja onnistuu sitouttamaan työntekijänsä, kun työstä löytyy näitä vahvuustekijöitä. (Leiviskä 2011, 65–71.)

Yritys X:ssä kehitettäviä asioita olisi palkan korotus, työn kuormituksen vähentäminen, perehdytyksen kehittäminen sekä palkitsemisen, työn arvostuksen ja tuen lisääminen. Kuten Bevanin tutkimuksessa tuli esille, palkkaan tyytymättömyyden lisäksi vaihtuvuuteen vaikuttaa huomion tai tuen puute, huono työhön perehdytys, työn huono arvostus tai johtamisen ongelmat. (Viitala 2013, 88.) Näin voimme todeta, että nämä piirteet heikentävät sitoutumista yritykseen.

#### 5.5 Kehitysmahdollisuudet tulosten pohjalta

Toimeksiannon tavoite oli selvittää sitoutumisen nykytilaa sekä kehittämismahdollisuuksia. Kyselyn vastaajista 1/3 kertoi, että ei todennäköisesti työskentele yrityksessä X enää vuoden päästä. Tulosta emme voi yleistää koskemaan koko yrityksen tilannetta heikon vastausprosentin takia, mutta se antaa suuntaa antavaa tietoa siitä, että vaihtuvuus yrityksessä on tulevaisuudessa myös ajankohtaista.

Voimme todeta, että kehittämällä yritys X:n heikkouksia, voisimme parantaa yrityksen sitoutumista. Tiedämme, että suurin osa henkilöstöstä on nuoria, jolloin työnantaja ei voi vaikuttaa elämäntilanteiden aiheuttamaan vaihtuvuuteen. Kuitenkin tuloksissa tuli esille, että työn tekeminen opintojen ohella olisi mahdollista. Kyseessä on ympäri Suomen liiketoimintaa tekevä yritys, joten muuttaminen tai opiskelujen aloittaminen ei välttämättä estäisi työsuhteen jatkumista toisella paikkakunnalla. Näin ollen sitoutumiskeinoja parantamalla voitaisiin saada sitoutettua myös henkilöt, jotka ovat elämänmuutosvaiheessa.

Tutkimuksen perusteella palkka olisi suurin tekijä lähteä yrityksestä. Palkan ei koeta olevan riittävän työmäärään nähden ja se mainittiin useassa vastauksessa työn motivaatioksi. Näin ollen palkan korotuksella voisi olla kohottava vaikutus vastaajan työmotivaatioon. Irtisanoutumisyyistä tyytymättömyys palkkaan oli kaikista valituin syy, joten sen perusteella voimme päätellä, että sitoutumista pystyttäisiin parantamaan palkan korottamisella.

Vaihtoehtoisesti palkan korotus ei olisi yritykselle kannattavaa. Kuten totesimme, työnantaja ei voi vaikuttaa vaihtuvuuteen, joka johtuu elämäntilanteen muutoksesta. Vaihtuvuus yrityksessä ei välttämättä laskisi, vaikka palkka nousisi ja näin vaadittava korotus saattaisi olla kalliimpaa yritykselle kuin pelkkä vaihtuvuus. Tällöin yrityksen olisi kannattavampaa tyytyä suureen vaihtuvuuteen palkan korotuksen sijasta. Vaihtuvuus kuitenkin veisi yritykseltä ei-rahallista arvoa, joten yritys X:n on hyvä punnita aiheen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset.

Perehdytyksessä yritys X:n tulisi keskittyä selkeään toteutukseen sekä perehdytysajan lisäämiseen. Haasteellista perehdytyksen pidentämisestä yritys X:lle tekee se, että alalla on huono työvoimatilanne eikä resurssit välttämättä riitä pidentämään koulutuksen kestoa. Tämä johtuu siitä, että perehdytyksen ajalle tarvitaan kouluttajan ja koulutettavan tilalle korvaavaa työvoimaa ja sitä ei välttämättä työvoimapulan takia ole riittävästi saatavilla. Kuitenkin jos yritys X saisi vaihtuvuutta pienennettyä esimerkiksi palkan korotuksella, helpottaisi työvoimatilanne paremman sitoutumisen myötä ja perehdyttämiseen olisi tarjota

lisää aikaa. Onnistunut perehdytys puolestaan vahvistaisi esimiehen sitoutumista, kun henkilö kokee ammattipätevyyttä sekä saa mahdollisuuden kehittyä työssä.

Työn liiallinen kuormitus oli yksi todennäköisimmistä syistä irtisanoutua. Kuormituksen suurin aiheuttaja on huono työvoimatilanne. Huono työvoimatilanne on haasteellista korjata, mutta työvoimatilannetta saataisiin todennäköisimmin parannettua, jos sitoutumista pystyttäisiin parantamaan muilla keinoin. Alan yleiseen tilanteeseen ei voida yksin vaikuttaa, mutta esimerkiksi palkan korottaminen ja arvostuksen lisääminen saattaisi parantaa työvoimatilannetta, joka puolestaan keventäisi työkuormaa. Sen lisäksi yritys X:ssä olisi hyvä tarkastella työvuoron tehtäviä uudelleen ja pohtia pystyisikö niitä joillain keinoilla keventämään. Iso merkitys on myös riittävän palautumisajan takaaminen. Yritys X:ssä voitaisiin esimerkiksi käydä esimiesten kanssa läpi, miten heidän palautumisaikaansa voitaisiin parantaa. Lisäksi esimiesten kanssa olisi hyvä keskustella jaksamisen riittämisestä sekä kannustaa työvuoroja vastaanottaessa ajattelemaan ensisijaisesti omaa jaksamista.

Työn arvostuksen puute nousi esille tehdyssä tutkimuksessa työn ominaisuuksissa sekä todennäköisyytenä irtisanoutua. Työn arvostuksessa kaivataan erityisesti palautetta sekä kiitosta. Erityisesti arvostusta kaivattaisiin arkisista suorituksista sekä työpanoksen huomioimisesta. Arvostuksen lisäksi vastaajat kaipaisivat enemmän tukea omalta esimieheltä sekä parempia palkitsemistoimia onnistumisista.

Palkitsemistoimien kehittäminen lisäisi työstä koettavaa arvostusta. Työntekijä kokisi, että kun hän onnistuu työssä ja hänet palkitaan siitä esimerkiksi hyvällä palautteella, saa hän arvostusta työstä. Rahallisen palkitsemista tärkeämmäksi nousi palautetta ja kiitos tehdystä työstä. Palaute on tärkeää, jotta työntekijä tietää, missä hänen pitäisi kehittyä ja mitä hän hoitaa hyvin. Ilman rakentavaa palautetta työntekijän on haasteellista saada onnistumisen kokemuksia.

Palautteen lisääminen sekä työn arvostaminen ja läsnäolo olisivat kehitettävissä ilman suurempia resurssipanostuksia. Pelkästään näillä ei kuitenkaan todennäköisesti vaihtuvuutta saataisi kokonaan laskuun, koska ne eivät olleet suurimpia tekijöitä yrityksestä lähtemiseen, mutta niillä voisi olla sitoutumiseen kuitenkin positiivista vaikutusta.

Loppupäätelmä on, että jos esille tullessiin kehitysmahdollisuuksiin panostettaisiin enemmän, voisi yritys X parantaa sitoutumistaan. Vaikutusten näkeminen ottaisi aikaa ja välttämättä näiden keinojen toteutus ei kuitenkaan poistaisi kokonaan vaihtuvuutta, koska alan luonne on hektinen. Erityisesti palkan korotuksessa tulisi punnita yritys X:lle järkevin ratkaisu. Jos palkan korotus kuitenkin edesauttaisi vaihtuvuutta pienemmäksi eikä korotuksesta aiheutuisi kustannuksia yritys X:lle enemmän kuin vaihtuvuudesta, vapautuisi perehdytykseen enemmän aikaa käytettäväksi ja työvoimapula helpottuisi.



## 6 Johtopäätökset

Opinnäytteen tavoite oli selvittää yritys X:n esimiesten sitoutumisen nykytilanne sekä kehittämismahdollisuudet. Tavoite oli saada selville ne sitouttamiskeinot, joita yritys X voisi kehittää sitouttamisen parantamiseksi. Toimeksianto perustui toimeksiantajan omaan tarpeeseen selvittää tämänhetkisten työsuhteessa olevien esimiesten sitoutumisen tilanne. Taustalla oli toimeksiantajalle merkittävä taloudellinen vaikutus lyhyistä työsuhteista sekä alalla vallitseva kova työvoimapula. Tutkimusaihe oli merkittävä, koska ravintola-alan huonon työvoimatilanteen vuoksi merkittävää kilpailuetua saa se yritys, joka onnistuu sitouttamaan työntekijänsä. Lisäksi vaihtuvuuden vähentyminen parantaisi toimeksiantaja yrityksen kustannustehokkuutta.

Sitoutumisen teoriaa sekä sitoutumisen keinoja käsiteltiin yrityksen näkökulmasta. Teoriatiedon sekä yrityksen antaman taustatiedon pohjalta rakennettiin kysely sitoutumisesta yritys X:n esimiehille. Kysely jaettiin kolmeen osioon: alkutilanteeseen, nykyhetkeen sekä tulevaisuuteen. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena ja kysely tehtiin Webropol järjestelmässä. Kysely lähetettiin kaikille työsuhteessa oleville esimiehille tekstiviestin välityksellä ja he saivat vastata kyselyyn anonyymisti.

Vastausprosentti jäi useista yrityksistä huolimatta vähäiseksi. Lopullinen prosentti oli 14,8 %. Huolimatta pienestä vastausmäärästä, tutkimuksesta saatiin paljon hyödynnettävää tietoa. Tutkimuksesta selvisi, että 1/3 esimiehistä ei aio työskennellä yrityksessä enää vuoden päästä, joka antaa suuntaa sitoutumisen tilasta. Yritys X:n vahvuuksia on monipuoliset sekä riittävän haastavat työtehtävät, hyvät etenemismahdollisuudet, hyvä työilmapiiri, työpaikan varmuus, hyvät työsuhte-edut sekä hyvä johtaminen. Yritys X:n heikkoudet on taas perehdytyksen riittämättömyys, työn liiallinen kuormitus, palkan riittämättömyys sekä palkitsemisen, arvostuksen ja tuen puute. Tyytymättömyys palkka nousi todennäköisimmäksi syyksi irtisanoutua tulosten mukaan.

Johtopäätöksenä tehtiin, että kehittämällä yrityksen heikkouksia sitouttamista voitaisiin parantaa. Kuitenkin kehityksessä on tärkeää ottaa huomioon, että ala toimii suuren vaihtuvuuden alalla ja vaikka palkan määrä oli merkittävin irtisanoutumissy, ei palkan korotus kuitenkaan välttämättä laskisi vaihtuvuutta alan nuoren henkilöstön vuoksi. Kehitystoimista voisi kuitenkin olla positiivista vaikutusta yritykseen, mutta ei voida taata, että kehitystoimet kääntäisivät vaihtuvuuden kokonaan laskuun.

Haastavaa työssä oli aiheen rajaaminen sekä kyselyn vastausmäärän kasvattaminen. Sitoutuminen on laaja käsite ja siihen vaikuttaa useat tekijät, joka aiheutti vaikeuksia aiheen rajaamiselle. Kyselyyn oli haasteellista saada vastauksia ja useista yrityksistä huolimatta vastausmäärä jäi toivottua vähäisemmäksi.

On hyvä ottaa huomioon, että vastausmäärä jäi pieneksi eikä tuloksia voitu yleistää koskemaan koko henkilöstöä. Siitä huolimatta tutkimuksesta saatiin kuitenkin tietoa sitoutumisen nykytilasta sekä monipuolisesti sitouttamisen vahvuuksia ja heikkouksia toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

Työn tulokset esitettiin toimeksiantajalle hyödynnettäväksi ja toimeksiantaja oli tyytyväinen saatuihin tuloksiin. Otos edusti hyvin henkilöstöä ja toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia toimintansa kehittämisessä. Aiemmat toimeksiantajan tekemät selvitykset eivät olleet antaneet riittävästi hyödynnettävää tietoa vaihtuvuudesta, joten tästä tutkimuksesta toimeksiantaja sai runsaasti uutta tietoa hyödynnettäväksi.

Toimeksiantajan kanssa on yhdessä keskusteltu mahdollisesti jatkossa järjestettävistä työpajoista, jonne yrityksen esimiehet voisivat halutessaan osallistua ja tulla kertomaan avoimesti, millaista kehitystoimia he haluaisivat ottaa käyttöön. Työpajoja voidaan tarpeen tullessa myös järjestää yksiköiden päälliköille, jotta he ovat tietoisia, miten heidän tulisi tukea esimiehiä työssään.

## Lähteet

Asikainen, R. 7.9.2017. Onnistuneen rekrytoinnin merkitys. WorkPower. Viitattu 7.12.2022. <https://www.workpower.fi/blog/2017/09/07/onnistuneen-rekrytoinnin-merkitys/>

Finla Työterveys. 11.02.2022. Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla. Finla.fi. Viitattu 20.11.2022. <https://finla.fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-on-jokaisen-vastuulla/>

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 24.11.2022.

<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Honkaniemi, L.; Junnila, K.; Ollila, J.; Poskiparta, H.; Rintala-Rasmus, A.; Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huhtala, M. 8.4.2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. Metropolia. Viitattu 7.12.2022.

<https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/>

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 3. painos. Turenki: Hansaprint Oy.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Leino, S. 21.8.2022. Laadukas perehdytys sitouttaa työntekijän. Turku AMK. Viitattu 7.12.2022. <https://www.turkuamk.fi/fi/artikkelit/2510/laadukas-perehdytys-sitouttaa-tyontekijan/>

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanomat Oy.

Luoma, L.; Troberg, E.; Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Nederström, M. 5/2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon.fi. Viitattu 20.11.2022. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>

Pyöny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa. Turenki: Hansaprint Oy.

Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus.

Työterveyslaitos. n. d. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 5.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. n. d. Työn imu. Viitattu 20.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yle uutiset. Ravintola-alan työvoimapula vaivaa kaikkialla Suomessa – sulkemisilta on pääosin vältytty. Julkaistu 15.6.2022. Yle.fi/uutiset. Viitattu 14.10.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12493028>

Yle uutiset. Korona vei 10 000 työntekijää ravintola-alalta pysyvästi – palkkoja on vaikea nostaa, mutta työvoimaa haalitaan nyt Aasiasta. Julkaistu 20.10.2022. Yle.fi/uutiset. Viitattu 6.12.2022. <https://yle.fi/a/74-20001654>

## Kyselytutkimuksen lomake

### Sitoutuminen työhön

1. Minkä ikäinen olet?

- 18-25  
 25-35  
 35 ->

2. Kuinka pitkään olet työskennellyt esimiehenä?

- Alle 1 v.  
 1-2 v.  
 3 - 4 v.  
 5 -->

3. Opiskeletko työn ohella?

- Kyllä  
 En

4. Oletko edennyt työntekijästä esimiehen asemaan?

- Kyllä  
 En

5. Oliko rekrytointi onnistunut kohdallasi ja vastasiko työ saamaasi kuvausta?

- Kyllä  
 Osittain  
 Ei

6. Mitä rekrytoinnissa olisi kehitettävää?

---

---

---

---

---

7. Saitko työhön riittävän perehdytyksen?

- Kyllä
- Osittain
- En

8. Mitä olisit kaivannut perehdytykseltä enemmän?

---

---

---

---

---

9. Mikä sai sinut kiinnostumaan esimiehen työpaikasta?

---

---

---

---

---

10. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

---

---

---

---

---

11. Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi työssäsi?

---



---



---



---



---

## 12. Työn ominaisuudet

	Täysin erimieltä	Osittain erimieltä	En osaa sanoa	Osittain samaamieltä	Täysin samaamieltä
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikki työtehtävät on mahdollista suorittaa työvuoron aikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minulla on mahdollisuus edetä työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ on riittävän haastavaa minulle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen työni mielekkäänä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ vastasi odotuksiani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on palkitsevaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työympäristö tukee jaksamistani työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi tukea työhöni esimiehenä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minun työpanostani arvostetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuus pitää tauko joka vuorossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen johtamisen liian haastavana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimiehellä on liikaa vastuuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 13. Minun yksikköni

	Täysin erimieltä	Osittain erimieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Yksikössäni on hyvä työilmapiiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja reilusti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tyytyväinen esimieheni johtamiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Täysin erimieltä	Osittain erimieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtäni arvostetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi palautetta esimieheltäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi aikaa palautua työstäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössäni on suuri vaihtuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössäni on liian vähän esimiehiä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minun työpanostani arvostetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että minuun luotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin luottaa esimieheeni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yksikössäni esimiehet ja työntekijät tulevat toimeen hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimityö onnistuu yksikössäni hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 14. Työnantaja

	Täysin erimieltä	Osittain erimieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on hyvät työsuhde edut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen sitoutunut työnantajaani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työtä vastaavaa palkkaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
palkitsemistoimet motivoivat minua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suosittelisin työnantajaani muille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koen, että TES toteutuu työpaikallani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kuinka todennäköisesti työskentelet esimiehenä vielä vuoden päästä?

Erittäin todennäköisesti

Luultavasti



- En osaa sanoa
- Todennäköisesti en
- En missään tapauksessa

16. Mitkä olisivat todennäköisimmät syyt irtisanoutumiseesi? Voit valita useamman syyn.

- Opiskelupaikan saaminen tai opiskeluun keskittyminen
- Valmistuminen
- Muutto toiselle paikkakunnalle
- Oman alan työt
- Tyytymättömyys työilmapiiriin
- Tyytymättömyys johtamista kohtaan
- Tyytymättömyys työnantajaa kohtaan
- Tyytymättömyys palkkaan
- Tyytymättömyys työaikoihin
- Työn liiallinen kuormitus
- Työpanoksen huono arvostus
- Työ ei ole riittävän haastavaa
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

17. Onko yksikössäsi liian vähän esimiehiä?

- Kyllä
- Ei

18. Jos yksikössäsi on liian vähän esimiehiä, miten se vaikuttaa jaksamiseesi?

---

---

---

---

---

19. Mihin asioihin olet tyytyväinen tällä hetkellä työpaikallasi?

---

---

---

---

---

20. Mitä asioita pitäisi mielestäsi kehittää?

---

---

---

---

---

21. Mitä asioita pitäisi muuttaa, jotta työskentelisit esimiehenä vuoden pidempään?

---

---

---

---

---

22. Onko palkkasi mielestäsi riittävä nähden työn määrään?

---

---

---

---

---

23. Paljonko sinun mielestäsi sinun tulisi saada palkkaa tunnilta verrattuna työmäärään?

---

---

---

---

24. Millaista palkitsemista toivoisit saavasi työstäsi?

---

---

---

---

25. Jos järjestäisimme aiheesta Teams tapaamisen, osallistuisitko?

- Kyllä
- En